

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E

Navn / kandidatnr.:

Rita Pedersen/37

LEDELSE OG SYKEFRAVÆR

En studie om lederegenskaper og ledelsesadferd i et forebyggende perspektiv.

MBA Bodø

Dato: 2. desember 2019

Totalt antall sider: 111

Forord

Denne oppgaven markerer slutten på spennende studieår ved Universitetet i Nord. Lite visste jeg hva jeg gikk til da jeg startet på Masterstudiet i Business Administration i Ledelse (MBA). Det har vært innholdsrike år der jeg har blitt beriket med økt kunnskap og forståelse for lederrollen. Å endelig kunne sette siste punktum i oppgaven føles som en seier i seg selv. Først og fremst så må jeg takke min veileder Trude Furunes som har veiledet meg gjennom prosessen og som har vært tålmodig og tydelig i sin veiledning, slik at jeg har klart å levere et ferdig resultat. Uten ditt gode blikk, konstruktive tilbakemeldinger og faglige innsikt, så hadde nok ikke oppgaven blitt den samme. Som leder så må man stadig evaluere og tilpasse seg selv til omgivelsene, og nettopp dette er så fint beskrevet av Ghandi:

**You must be the change
You wish to see in this world
M. Gandhi**

Jeg vil takke min arbeidsgiver, Skaun kommune som har gitt meg mulighet til å studere ved siden av min stilling som personalrådgiver. Ved å gi meg fleksibilitet i utførelse av mine arbeidsoppgaver så har jeg hatt mulighet til å delta på samlinger og gjennomføre eksamener. Jeg vil også takke tålmodige kollegaer som har holdt ut all prat om studiet og oppgaven, og som har støttet og trodd på meg når jeg ikke har gjort det selv. Takk til enhetslederne som har vært positive og åpne til undersøkelsen, og takk til alle informantene som engasjerte seg i temaet og tok seg tid til å svare. Uten deres ærlighet og utfyllende refleksjoner rundt sykefravær og ledelse, så hadde det ikke vært mulig å studere og besvare problemstillingen. Jeg håper og tror at oppgaven kan bringe noe tilbake til kommunen, slik at vi kan fortsette å utvikle kommunes lederskap og arbeidsmiljø, sammen.

Og sist men ikke minst så må jeg takke min mann og mine fire barn som har tilrettelagt for at jeg skulle klare å gjennomføre studiet. Jeg har hatt en stor heiagjeng rundt meg som har gitt en ekstra dytt når motbakkene har meldt seg. De er nok enda mer lettet over at dette prosjektet har kommet til veis ende! Takk kjære Martin for at du har holdt ut både frustrasjoner og engasjement.

Skaun

Desember 2019

Rita Pedersen

Sammendrag

Hensikt: Oppgavens formål er å få større innsikt i temaet sykefravær blant ansatte i barnehage, og hvordan ansatte opplever at lederegenskaper og lederadferd påvirker sykefravær som fenomen. Det er også sett på hvordan arbeidsmiljø og organisering kan påvirke sykefraværet, og hvilket handlingsrom leder har for å legge til rette for et større nærvær. I en sektor der målet er å gi omsorg, fine dager og faglig innhold til de minste barna, så er det et paradoks at sykefraværet er på et høyt nivå, når arbeidsoppgavene i stor grad er samfunnsnyttige og meningsfulle. Det finnes få andre jobber der det er like viktig at medarbeideren kommer på jobb for å møte det ene barnet hver eneste dag. Forebygging og oppfølging av sykemeldinger og sykemeldte er en kompleks og krevende oppgave som krever kompetente ledere som vet hvordan man håndterer ulike mennesker i forskjellige livssituasjoner.

Mål: Målet med studiet er å få større innsikt i, og belyse hvilke lederegenskaper og hvilken lederadferd som er sentrale for å forebygge sykefravær. I oppgaven så var det også et mål å undersøke hvordan de ansatte opplever at arbeidsmiljø og organisering i barnehagen kan påvirke sykefraværet. Jeg har valgt å tilnærme meg ledelse og sykefravær i Skaun kommune i lys av flere perspektiver. Siden Skaun kommune har valgt mestringsorientert ledelse utviklet av prof. Linda Lai som teoretisk perspektiv i sin utviklingsstrategi, er dette den naturlige tilnærming, samtidig som jeg har sett på positivt lederskap, helsefremmende ledelse og to ulike forklaringsmodeller knyttet til sykefravær. Problemstillingene som belyses er: 1. Hvilke lederegenskaper og hvilken lederadferd er det beste utgangspunktet for å forebygge sykefravær? 2. Hvilke faktorer er sentrale i et helsefremmende arbeidsmiljø og hvordan kan leder tilrettelegge for dette? 3. Hvordan kan organisatoriske betingelser i barnehagene i Skaun påvirke leders mulighet til forebyggende sykefraværarbeid? Den overordnede problemstillingen er som følgende: **Ledelse og sykefravær- en studie om lederegenskaper og lederadferd i et forebyggende perspektiv.**

Metode: Med utgangspunkt i forskningsspørsmålene er det foretatt en grundig litteraturgjennomgang av forskning knyttet til sykefravær og ledelse. Oppgaven er utarbeidet ut fra kvalitativ forskningsmetode, der intervjuguiden ble laget med utgangspunkt i litteraturen innen tre tema: ledelse, arbeidsmiljø og organisering. Studiet ble gjennomført med individuelle semi -strukturet intervjuer av åtte ansatte i to ulike barnehager i Skaun

kommune. De to barnehagene ble valgt på bakgrunn av historisk høyt/ lavt sykefravær kommunen sett under ett, mens de ulike informantene ble tilfeldig valgt uavhengig av utdanning, kjønn og avdeling.

Resultat: Empirien viser at en leder som ønsker å forebygge sykefravær bør ha lederegenskaper som åpen og tilgjengelig, varm og omsorgsfull, tillitsskapende og være god til å kommunisere. Sentral lederadferd i en slik sammenheng vil være at leder gir individuell sosial støtte og oppmerksomhet, samtidig som man bør fokusere på samhandling og likeverdighet i dialog med den ansatte. For å tilrettelegge for helsefremmende arbeidsmiljø i en forbyggende kontekst så bør leder fokusere på «Vi- kultur», fleksibilitet og balanse mellom jobbkrav og jobbressurser. Organisatorisk så må det foretas tydeligere prioriteringer og satsninger i form av bedre kommunikasjon til den enkelte ansatte.

Konklusjon: Lederne i de ulike barnehagene utøver ikke mestringsorientert ledelse i tråd med kommunens utviklingsstrategi, men innehar mange av de nevnte lederegenskapene og lederegenskapene som fremgår av anbefalingene i litteraturgjennomgangen. Informantene viser imidlertid til et forbedringspotensial i forhold til tydelighet, involvering, kommunikasjon, og det å være tett nok på den enkelte for å sikre kompetansemobilisering og motivasjon.

Abstract

Purpose: The purpose of the assignment is to gain greater insight into the topic of sick leave among nursery staff, and how employees perceive that management skills and management behavior affect sick leave as a phenomenon. It has also looked at how the working environment and organization can affect sick leave, and what room for maneuver the manager has to facilitate a greater presence. In a sector where the goal is to provide care, fine days and professional content to the smallest children, it is a paradox that sickness absence is at a high level, when the tasks are largely socially useful and meaningful. There are few other jobs where it is just as important that just that special employee comes to work every single day. Prevention and follow-up of sick employees and sick leave is a complex and demanding task that requires competent leaders who know how to deal with different people in different life situations.

Objective: The aim of the study is to gain greater insight into, and elucidate, central leadership characteristics and management behavior to prevent sick leave. In the assignment, it was also a goal to investigate how employees perceive that the working environment and organization in the kindergarten can affect sick leave. I have chosen to approach management and sick leave in the municipality of Skaun in light of several perspectives. Based on the fact that Skaun municipality has chosen mastery-oriented management developed by Prof. Linda Lai as a theoretical perspective in its development strategy, this is the natural approach, while I have looked at positive leadership, health-promoting management and two different explanatory models related to sick leave. The issues that are highlighted are: 1. Which leadership skills and what leadership behavior is the best starting point for reducing the risk of sick leave? 2. What factors are central to a health-promoting work environment and how can the manager facilitate this? 3. How can organizational conditions in kindergartens in Skaun affect managers' opportunities for preventive sick leave work? The overall problem is as follows: **Management and sick leave – a study on leadership skills and leadership behavior in a preventive perspective.**

Method: Based on the research questions, a thorough literature review of research related to sickness absence and management has been conducted. The thesis is prepared based on

qualitative research method, the interview- guide was made on the basis of three themes: management, work environment and organization. The study was conducted with individual semi-structured interviews of eight employees in two different kindergartens in Skaun municipality. The two cases (kindergartens) were chosen on the basis of historically high / low sick leave in the municipality as a whole, while at the various informants were randomly chosen regardless of education, gender and department.

Outcome: Empiry shows a leader who wants to prevent absence due to illness should have leadership skills such as open and accessible, warm and caring, confident and good at communicating. Central leadership behavior in such a context would be that the leader should provide individual social support and attention, while focusing on interaction and equality in dialogue with the employee. In order to facilitate a health-promoting work environment in a preventive context, the leader should focus on «We-culture», flexibility and balance between job requirements and job resources. Organizationally, clearer priorities and initiatives must be made in the form of better communication down to the individual employees.

Conclusion: The leaders in the various kindergartens do not exercise mastery-oriented management in line with the municipality's development strategy, but hold many of the mentioned leadership and leadership characteristics that appear in the findings. However, it indicates a potential for improvement in terms of clarity, involvement, communication, and being close enough to the individual to ensure competence mobilization and motivation.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord	2
Sammendrag	3
Abstract	5
Innholdsfortegnelse	7
Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven	9
1.0 Innledning.....	10
1.1 Om Skaun kommune	12
1.2 Avgrensing og problemstilling	16
2.0 Teori	19
2.1 Bakgrunn for teorivalg.....	19
2.2 Ledelse og sykefravær	20
2.3 Helsefremmende ledelse.....	23
2.4 Forklaringsmodeller på sykefravær	26
2.4.1 Krav-kontroll- støtte modellen	26
2.4.2 Jobbkraft- ressurs modellen	28
2.5 Positivt lederskap – situasjonsbestemt ledelse	31
2.5.1 Lederskap som en kompleks, paradoksal og betinget funksjon	32
2.5.2 Oppsummering	37
3.0 Mestringsorientert ledelse.....	38
3.1 Mestringsledelse	38
3.2 Kompetansemobilisering	41
4.0 Metode.....	47
4.1 Forskningsstrategi og design	47
4.2 Individuelt intervju som datainnsamlingsmetode.....	48
4.3 Intervjuguide.....	49
4.4 Datainnsamlingsteknikk og utvalg av informanter.....	50
4.4.1 Informantene	50
4.5 Analyse av datamateriale.....	54
4.6 Gjennomføring av dataanalysen	55
4.7 Validitet og reliabilitet.....	58
4.8 Refleksjon over egen rolle som forsker	60
4.9 Kritisk refleksjon over valgt design og metode.....	63
4.10 Etske problemstillinger.....	65
5.0 Empiriske funn	67

5.1	Innledning	67
5.2	Ledelse og sykefravær, hva kan leder gjøre for å forebygge?.....	67
5.3	Arbeidsmiljø og kultur, hvordan legge til rette?.....	72
5.4	Organisering og sykefravær i barnehage, hvordan kan leder utnytte handlingsrommet?	75
5.5	Oppsummering av funn	78
6.0	Diskusjon.....	79
6.1	Ledelse og sykefravær, hva må til for å forebygge?.....	79
6.2	Arbeidsmiljø og kultur, hvordan kan leder legge til rette?.....	90
6.3	Organisering og sykefravær i barnehage, hvilket handlingsrom finnes?	92
7.0	Konklusjon	96
7.1	Forslag til utvikling av praksis og videre forskning	97
8.0	Litteraturliste	98
	Vedlegg	106
	Vedlegg 1 Intervjuguide.....	106
	Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet.....	108

Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven

Figur 1	Hva sykepleiere mener er karakteristisk for helsefremmende ledelse og arbeidsmiljø. (Kilde: Furunes T., Kaltveit, A., og Akerjordet K., 2018).
Figur 2	Job Demand Control Model, Karasek, R., 1979
Figur 3	En forenklet fremstilling av jobbkrav-ressurs-modellen. Presentasjonen er en oversatt og tilpasset versjon av figur 1 i ”The job demands-resources model: State of the art”. (Kilde: Bakker A. og Demerouti, E., 2007, Journal of Managerial Psychology, 22, s. 313).
Figur 4	Lederskapets elementer, betingelser og mål. Lederskap person og funksjon, (Kilde: Kirkhaug, R., 2015).
Figur 5	Effekter av svak kompetansemobilisering. (Kilde: Linda, L., 2012). Presentasjon: https://www.regjeringen.no
Figur 6	Effekter av høy kompetansemobilisering. (Kilde: Linda, L. 2012). Presentasjon: https://www.regjeringen.no
Figur 7	Faktorer som fremmer kompetansemobilisering. (Kilde: Linda, L., Strategisk kompetanseledelse. 2013, Fagbokforlaget. 3 utgave).
Figur 8	Hermeneutisk spiral (kilde: Ebdrup N., 2012) Presentasjon: https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732

1.0 Innledning

I løpet av studiet så har jeg vurdert flere tema som aktuelle for skriving av masteroppgave. Medarbeiderskap, arbeidsmiljø, medarbeiderundersøkelser, digitalisering og innovasjon har vært, og er fortsatt aktuelle tema. Jeg har derfor brukt en del tid til å finne fram til et tema og en problemstilling som er samfunnsnyttig, engasjerende og utviklende for meg og som leder og rådgiver i kommunal sektor.

Omfanget av ny kunnskap i løpet av studiet har vært overveldende og interessant, samtidig som offentlig sektor står ovenfor store nåværende og framtidige utfordringer. Digitalisering, kommunesammenslåing, trangere økonomi, og større krav til tjenestekvalitet er nøkkelord for å beskrive fremtidsbildet som kommunene står ovenfor. Dette utfordrer spesielt mindre distriktskommuner med små fagmiljø, lavere tilgang på kompetanse og dårligere økonomi enn de største bykommunene. Middels store og små kommuner skal dekke de samme fagområdene som de største, samtidig som det er tilsvarende krav til tjenestekvaliteten.

I følge KS's arbeidsgivermonitor for 2017 og artikkel utarbeidet av KS (2017) så svarer landets rådmenn at sykefraværet er den største utfordringen for kommunen som arbeidsgiver. En av ti arbeidstakere i kommunal sektor er borte fra jobben hver eneste dag, og fraværet koster samfunnet Norge ca. 22 milliarder kroner årlig. Halvparten skyldes sykefravær i kommunal sektor. På bakgrunn av disse tallene så vil det være naturlig å tenke at sykefraværet vil påvirke tjenestekvaliteten, arbeidsmiljøet og relasjoner på den enkelte arbeidsplass.

Den Norske sykefraværsdebatten har vedvart over en lang periode og allerede på 1990- tallet ble det laget prognoser som tilsa at sykefraværet ville fortsette å øke dersom nødvendige tiltak ikke ble satt i gang (Ose 2010). Man antok at økt sykefraværet skyldtes økt sykkelighet blant ansatte og innbyggere, men statistikken viser at helsemessige årsaker i liten grad kan forklare den negative utviklingen i sykefraværet (Kremer og Steenbeek, 2010, Ose, 2010).

Nyere forskning (Kremer og Steenbeek, 2010) har vist at et høyt sykefravær kun delvis kan forklares av sykdom og helserelaterte plager. Sykefravær er et sammensatt problem som

består av sosiale, individuelle og organisatoriske faktorer. I følge Kremer og Steenbeeck (2010) kan det argumenteres for at det i større grad er mulig å unngå sykefravær som ikke skyldes helseproblematikk. Dette understøttes av Allegro og Veerman (1998) som argumenterer for at i så mye som i 70 % av alle sykefraværssituasjoner så er ikke behovet for fullstendig fravær overbevisende. De mener at det til en viss grad er den ansatte selv som avgjør om man er i stand til å stå i arbeid eller ikke.

I en artikkel utarbeidet av NHO (2018) fremgår det at sykefraværet i kommunal sektor siden IA- avtalen ble etablert i 2001 har økt med 15 % fra et nivå på 8,4 % i 2001 til 9,6 % i 2017. Dette gjelder ikke for privat sektor og gjenspeiler heller ikke gjennomsnittlig sykefravær på landsbasis. I følge NAVs siste kvartalsrapport er legemeldt fravær for hele landet for 4. kvartal 2018 på 5,1 %. I NHOs artikkel fremgår det at forskere har funnet at en høy andel av kvinner i arbeid og belastende arbeidsmiljø forklarer store deler av fraværet, men at dette ikke alene kan forklare alt. Det vises også til den ansattes nærhet til økonomien i kommunene ikke er like tydelig som i privat sektor, og at man kan finne store forskjeller mellom ulike kommuner.

Knardahl ved STAMI (FAFO – rapport 2013:02) viser til at helserelatert fravær er et mangefasettert fenomen som omhandler mer enn fravær som er direkte knyttet til sykefravær. Knardahl skriver at sykefravær kan ha sine årsaker i virksomheten, individet og i samfunnet og har på bakgrunn av dette synet utviklet en biologisk- psykologisk- sosial modell som synliggjør sammenhengen mellom arbeidsmiljøfaktorer på samfunnsnivå, individnivå og virksomhetsnivå. Modellen sier derfor noe om hva det er viktig at arbeidsgiver griper tak i og hvilket handlingsrom man har.

Målsetningen ved IA- avtalens inngåelse i 2001 var en nedgang i sykefraværet på 20 %, og flere virkemidler ble i den forbindelse gjort tilgjengelige for de virksomhetene som kvalifiserte til å bli IA- bedrifter. I dag 17 år etter så skriver NHO i sin fagartikkel at NHOs medlemmer har nådd IA- målet, men at kommunal sektor drar sykefraværet opp. Dette tyder på at den historiske IA avtalen og tilhørende virkemidler som bl. a tilretteleggingstilskudd på individnivå ikke har virket i offentlig sektor. Dette til tross for at kommunene har vært storforbrukere av tilretteleggingstilskudd som virkemiddel. Tilretteleggingstilskuddene har blitt benyttet for å finansiere ekstra bemanning, honorat til bedriftshelsetjeneste og hjelpemidler som f. eks. hev/senk stallebord. Ny IA- avtale ble i 2019 åpnet for hele

arbeidslivet og NAV har i samarbeid med arbeidsgiverorganisasjonene valgt å rette fokuset mot utvalgte bransjer. Barnehagesektoren er en av sektorene som er omfattet av bransjeprogrammet.

Min oppgave har som målsetning å se på hvorvidt ulik ledelse, lederadferd og lederegenskaper kan ha noe å si for sykefraværet i kommunal sektor, og da spesielt innen barnehagesektoren. Jeg har også valgt å se på hvordan leder kan tilrettelegge for et helsefremmende arbeidsmiljø og en helsefremmende organisering.

1.1 Om Skaun kommune

Skaun kommune har i dag ca. 8300 innbyggere og 700 ansatte fordelt på 19 enheter. Kommunen har tidligere vært en landbrukskommune, men i de siste årene så har samfunnsplanen lagt til rette for at Skaun har blitt en bokommune. I nyere tid så har kommunen hatt stor vekst og folketallet har de siste fem årene økt med ca. 15 % (SSB, 2017). I 2006 så åpnet en ny E39 gjennom kommunen og denne betraktes gjerne som en del av bakgrunnen for veksten, sammen med høye boligpriser i Trondheim, slik at folk velger å bosette seg i kommunene rundt Trondheim. Andelen av unge innbyggere i kommunen er høy sammenlignet med resten av landet. I følge SSB sine statistikker fra 2017 så er 24 % av kommunens innbyggere mellom 0-15 år, mens landet for øvrig har et gjennomsnitt på 19 % (SSB, 2017). Veksten og den unge befolkningen har utfordret kommunens tjenester og det er derfor i løpet av de siste 10 årene blitt bygget 3 nye barnehager, 2 barneskoler og en ungdomsskole. Med et nytt kommunestyre så er det politisk vilje til å bygge enda et nytt oppvekstsenter, og politikerne står nå framfor store økonomiske beslutninger, press fra innbyggerne og usikkerhet knyttet til framtidig vekst.

I kommunens gamle utviklingsstrategi fra 2013-2017 (Helhetlig styring, 2013) så ble ønsket ledelsesadferd beskrevet som resultatledelse, noe som innebærer å styre på bakgrunn av resultatinformasjon. Man skulle altså lede på bakgrunn av indikatorer på fokusområdene som ble definert som samfunn, økonomi, tjenestekvalitet og organisasjon Det kan nevnes at kommunen i 2008 var på ROBEEK-listen (Register om betinget godkjenning og kontroll er et register over kommuner og fylkeskommuner som grunnet økonomisk ubalanse krever statlig godkjenning på lånopptak og investeringer som vil føre til langsiktige utgifter.) I kommunens nye utviklingsstrategi som ble utviklet i 2018 (Ledelse og samspill, 2018) så har kommunen

valgt å ta inn mestringsorientert ledelse som en del av strategien. Denne ledelsesteorien innebærer en lederadferd som legger vekt på indre motivasjon, læring og utvikling ut fra den enkelte medarbeiders individuelle forutsetninger. Lederne skal anerkjenne, bygge mestringsstro og selvfølelse hos den ansatte. På bakgrunn av ny og gammel utviklingsstrategi så kan man si at kommunen nå ønsker å legge mer vekt på ledelse enn styring.

I tiden etter 2010 kan man hevde at kommunen har hatt god styring av økonomien ved at det ikke har vært overforbruk. Stor tilflytting, veksttilskudd over Statsbudsjettet, økte skatteinntekter og lave renteutgifter har vært positivt for kommunens økonomi. For barnehagene så er bemanningssituasjonen bedre enn i sammenlignbare kommuner. Det betyr at kommunen benytter mer penger pr. barn mellom 0-6 år, enn andre mellomstore kommuner. Dette skyldes politiske beslutninger knyttet til antall barn pr. voksne på avdeling, og nye tilrettelagte bygg.

I Skaun kommune ser vi likhetstrekk med sykefraværstatistikk på nasjonalt nivå. Utfordringene er størst innen helse og omsorg og barnehagesektoren, tett fulgt av eiendomsforvaltning hvor renholdsavdelingen inngår. Fraværet utfordrer tjenestene direkte da en høy frekvens av vikarinneleie (lav tilgang på faste vikarer og tilkallingsvikarer), økte kostnader og dårligere tjenestekvalitet er konkrete konsekvenser.

I 2014 hadde Skaun kommune et gjennomsnittlig sykefravær på mer enn 10,4 %. Dette førte til at flere medier viste sin interesse samtidig som kommunens politikere ønsket å iverksette konkrete tiltak. Skaun kommune har derfor i tiden etter 2014 prioritert flere målrettede prosjekter og overordnede tiltak for å få ned sykefraværet. Tiltak som kan nevnes er tidlig dialogmøte, «leder før lege», innsatsteam, kompetansehevede tiltak og to nærværprosjekter.

I Skaun kommunes medarbeiderundersøkelse for 2019 (10-FAKTOR) så kan det se ut til at det er en sammenheng mellom sykefravær og mestringsorientert ledelse. For de enhetene som har lav score på faktor knyttet til mestringsorientert ledelse så er sykefraværet høyere enn i de enhetene som scorer høyt på mestringsorientert ledelse. Dette er en av grunnene til at jeg ønsket å se nærmere på akkurat denne tematikken.

Skaun kommune har og er fortsatt en del av et større samarbeidsprosjekt kalt NED-prosjektet. Prosjektet er et samarbeid med NAV, arbeidslivssenteret og KS. Målet med satsningen er å ta ned sykefraværet i den enkelte kommune gjennom enkle prosessverktøy som gjennomføres i

utvalgte enheter sammen med tillitsvalgte og verneombud. Prosessene er drevet av medarbeiderne gjennom diskusjoner og refleksjoner som skal munne ut i tiltak og handlingsplaner. Fokuset i satsningen er forebyggende arbeidsmiljø, involvering og tilrettelegging av helsefremmende arbeidsplasser. NED- prosjektet er utviklet og henger tett sammen med medarbeiderundersøkelsen 10- FAKTOR, og man kan derfor kjenne igjen begrepsbruken og de ulike faktorene som medarbeiderundersøkelsen bygger på. 10- FAKTOR er en medarbeiderundersøkelse bestående av 36 spørsmål knyttet opp mot 10 faktorer som Linda Lai mener er sentrale for motivasjon og trivsel på jobb.

I desember 2018 ble partene i arbeidslivet enige om en forlengelse av IA avtalen. Den nye signerte avtalen har en varighet på 4 år og de tre delmålene er endret. Gjeldende avtale består av to delmål hvorav det første målet er at sykefraværet skal tas ned med 10 %. Det andre delmålet er at man skal jobbe for å hindre frafall fra arbeidslivet. Tilhørende virkemidler og kontaktpersoner i Arbeidslivssenteret er gjort tilgjengelige for alle virksomheter i Norge. Man ønsker med dagens avtale å ha tydeligere målsetninger på bransjenivå samtidig som man har ny arbeidsmiljøsatsing. Det er tatt en beslutning om at barnehagesektoren og helse og omsorgssektoren er prioriterte områder i det kommende arbeidet. Det vil også bli utviklet et arbeidsmiljøportal som skal være til hjelp for ledere i deres arbeid for å tilrettelegge for helsefremmende arbeidsmiljø.

På bakgrunn av dette ønsket jeg som rådgiver å se nærmere på hvordan man som leder/styrer i kommunal barnehage på best mulig måte kan påvirke sykefraværet i egen enhet. Målet har vært å finne hvilke lederegenskaper og hvilken lederstil den ansatte mener er den ideelle for å redusere risikoen for sykefravær.

I Skaun kommune er det 7 barnehager, hvorav 3 av dem er underlagt oppvekstsenter. Sykefraværet i de 4 største barnehagene har de siste 5 årene vært mellom 10-20 %. Se oversikten nedenfor for oversikt for 2018 og hittil i 2019.

	2018	2019
• Hammerdalen barnehage	9,95 %	9,65 %
• Børsa barnehage	13,51%	13,53 %
• Oterhaugen barnehage	11,81 %	19,73 %
• Ilhaugen barnehage	17,10 %	16,55 %

Det kan tilføyes at de barnehagene som er valgt ut som interessante enheter for denne studien er Ilhaugen barnehage og Hammerdalen barnehage. Ilhaugen barnehage har i alt 3 avdelinger med til sammen 48 barn og 16 ansatte. Det kan nevnes at barnehagen driftes i et eldre samfunnshus der kommunen er hovedleietaker. Hammerdalen barnehage har i alt 8 avdelinger, 42 ansatte og 156 barn. Barnehagen er kommunens største og ble åpnet i 2015.

Skaun kommunes overordnede visjon er *aktiv og attraktiv*, og lederverdier som lederne i henhold til utviklingsstrategien (2018) er forpliktet å følge er:

Visjon	Aktiv og attraktiv		
Verdier	Tydelig	Raus	Engasjert

(Skaun kommunes utviklingsstrategi 2018 – 2022. Side 11)

Jeg ønsker selv å utvikle meg som rådgiver, dette for å kunne legge til rette for at enhetslederne har kunnskap og fokus på forebyggende sykefraværsarbeid slik at de kan tilrettelegge bedre for ansatte og sykemeldte. Med dette kan jeg være en pådriver for at enhetslederne og rådmannen på overordnet nivå har fokus på å fremme helsefremmende arbeidsmiljø, og for å holde medarbeidere friske og tilstede på arbeidsplassen. Denne oppgaven kan også bidra til å styrke kommunens rekrutteringsarbeid slik at kommunen kan tilsette ledere som er godt rustet til å håndtere de utfordringene kommunen har. Ved å ha kunnskap om hvilke egenskaper de ansatte mener er sentrale hos leder i et forebyggendeperspektiv, så kan man benytte studien inn i behovsanalyser før nytilsettinger. Studien er derfor et samfunnsnyttig oppdrag som kan bidra til å skape motiverte, selvstendige

og engasjerte medarbeidere som bidrar inn i arbeidsmiljøet, og som bidrar til å heve kvaliteten i kommunens tjenester. Motivasjonen min er også framtidsnyttig og relevant da ansatte i barnehage har en stor påvirkningskraft og innflytelse på kommende generasjon, nemlig de minste barna.

1.2 Avgrensing og problemstilling

Det som gjør min forskning nyttig er nettopp forskningen på Skaun som kommune, og de enhetene som jeg har plukket ut på bakgrunn av historisk statistikk. Jeg forsker derfor ikke på sykefravær og ledelse i en større kontekst, men velger å avgrense til sykefravær i kommunal sektor, og da til 2 enheter i egen kommune. Jeg har valgt å fokusere på sammenhenger mellom ledelse og sykefravær og hvordan leder både kan forebygge og bidra til at den ansatte kommer raskere tilbake i arbeid.

Hva innebærer det å lede? Det finnes mange definisjoner på hva lederskap er, og ofte er lederskap definert som det å gjøre de rette tingene for å oppnå visse mål.

Yukl (2013) definerer lederskap slik:

"Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives".

I følge Erik Slinning og Rune Haugen (2011) så defineres helsefremmende ledelse som lederskap som kommer til uttrykk gjennom et positivt menneskesyn.

Hensikten er å utvikle og fremme mer av potensialet i oss selv og våre medarbeidere, og slik utvide mestringskapasiteten. Hensikten er å oppnå bedre arbeidsprestasjoner og resultater, hvor bivirkningen er en bedre individuell helse – til glede for den enkelte og hele samfunnet.

Spurkeland (2015) definerer relasjonsledelse slik: «*Relasjonsledelse er et 20 år gammelt konsept for å praktisere helsefremmende ledelse, og gi innføring i psykologiske faktorer og lederatferd som fører til trivsel og effektivitet hos ansatte. Det er en norsk lederstil som forutsetter et demokratisk samfunn og en egalitær kultur*».

Når det gjelder psykososialt arbeidsmiljø så er arbeidsgivers ansvar hjemlet i Arbeidsmiljøloven (AML) § 4-3 (Lovdata.no, URL 6) at organisasjoner og arbeidsplasser skal ha et tilfredsstillende psykososialt arbeidsmiljø. Begrepet er vidt definert og omfavner ulike faktorer i et arbeidsmiljø. Bestemmelsens formål er å løfte fram og understreke lovens krav rettet mot arbeidsmiljøproblemer av sosial/psykososial art. Dette kan for eksempel være trakassering, mobbing, sosial isolasjon og andre årsaker.

I følge STAMI (Statens arbeidsmiljø institutt) så defineres det fysiske arbeidsmiljøet som de fysiske rammene rundt de ansattes arbeid og hvordan disse fungerer i hverdagen. Det formelle kravet til fysisk arbeidsmiljø er hjemlet i Arbeidsmiljøloven (AML) § 4-4.

I følge Knardahl (2016) så finnes det ingen absolutt standard for definisjon av korttids- versus langtidsfravær. Han skriver videre at ulike studier har ulike inndelinger etter måten de ulike registre kategoriserer sykefraværet. I denne oppgaven så betyr korttidsfravær sykefravær i arbeidsgiverperioden. Det vil si sykefravær under 16 dager. Langtidsfravær er sykefravær utover arbeidsgiverperioden.

Oppgaven avgrenses mot andre helse relaterte årsaker til sykefravær som ikke kan settes i sammenheng med ledelse, arbeidsmiljø eller organisering i et forbyggende perspektiv. Oppgaven avgrenses mot sykefravær i Norsk arbeidsliv, og mot barnehagesektoren. Når det gjelder korttids og langtidsfravær så har jeg valgt å se på fraværet samlet. Det vil si at jeg ved utarbeidelse av intervjuguiden ikke har knyttet spørsmålene opp mot dette skillet direkte. Korttids/langtidsfravær defineres ofte som fravær som er over/ under arbeidsgiverperioden på 16 dager eller egenmeldinger/ sykemeldinger som skrevet ut av fastlege.

Ved å forske på egen kommune har jeg ønsket å benytte analysen som utgangspunkt for utvikling av kommunens enhetsledere, rekruttering, egen lederadferd, og for å fremme kultur og holdningsarbeid i kommunens enheter. Jeg håper også at jeg som rådgiver etter gjennomføring av studien kan tilrettelegge for en god lederutvikling på en mer konstruktiv og mer målrettet måte.

Som leder blir man stadig snakket om, evaluert og karakterisert. Dersom man ikke leder på en tilstrekkelig god måte, kan dette påvirke medarbeidernes yteevne, trivsel og motivasjon (Lai,

2013). Motivasjon er derfor av stor betydning for nærværet på arbeidsplassen og vil i omsorgsykker påvirke kvaliteten i tjenesten direkte.

Problemstillingene som belyses er:

Hvilke lederegenskaper og hvilken lederadferd er det beste utgangspunktet for å redusere risikoen for sykefravær?

Hvilke faktorer er sentrale i et helsefremmende arbeidsmiljø og hvordan kan leder tilrettelegge for dette?

Hvordan kan organisatoriske betingelser i barnehagene i Skaun påvirke leders mulighet til forebyggende sykefraværarbeid?

Den overordnede problemstillingen er som følgende: **Ledelse og sykefravær- en studie om lederegenskaper og lederadferd i et forebyggende perspektiv.**

Jeg har ved utarbeidelsen av intervjuguiden hovedsakelig tatt utgangspunkt i problemstillingene, mestringsorientert ledelse og medarbeiderundersøkelsen 10- FAKTOR som er utarbeidet på bakgrunn av forskning gjort av Linda Lai (2013). Undersøkelsen blir benyttet av mer enn 200 norske kommuner og bygger på lederteorien knyttet til mestringsorientert ledelse (Lai, 2013). Jeg har i tillegg benyttet teorier hentet fra positivt lederskap (Kirkhaug, 2015) og forklaringsmodeller knyttet til sykefravær og ledelse, som forklares nedenfor.

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for teorivalg

Bakgrunnen for mine teorivalg er at en effektiv leder må ha fokus på både leveranse, yteevne, trivsel og god helse blant sine medarbeidere (Kirkhaug, 2015). Man må derfor være en leder som er fleksibel og som evner å se hele organisasjonen, sine omgivelser, samfunnet og den enkelte medarbeiders behov (Kirkhaug, 2015). Tradisjonelt har lederadferd være identifisert på bakgrunn av hva den enkelte leder har vært opptatt av og orientert mot. Oppgaveorienterte, eller relasjonsorienterte ledere er eksempler på dette. Lederadferd har også vært identifisert i form av i hvilken grad man involverer sine ansatte i beslutninger, og om man kan karakteriseres som autoritær eller demokratisk. Man har også ifølge Kirkhaug (2015) identifisert lederadferd i form av synlighet og om lederen oppleves som karismatisk eller tilbakeholden. Det har vært gjort flere undersøkelser for å kartlegge hvilken type lederadferd som er den mest effektive, og tradisjonelt i ledelsesteorien så har det vært en enten/eller for å finne den beste måten å lede på. Dette har ifølge Kirkhaug (2015) utelukket at det kan være kombinasjoner av opptreden og orienteringer som gir mest effektivitet og trivsel blant de ansatte.

Yukl (2010) hevder at lederskapseffektivitet ikke kan forstås uten å se på det komplekse og paradoksale samspillet og mønstret som preger utøvelse av lederskap i dag. I tillegg til det komplekse og paradoksale aspektet så trekker Kirkhaug (2015) inn det situasjonsbestemte, og han understreker også viktigheten av å forstå ledelse som en kompleks, mangfoldig, paradoksal og situasjonsbestemt funksjon, som hele tiden må tilpasses og korrigeres for å være effektiv. Kirkhaug (2015) mener at det er de som mottar lederskap som er de riktige til å bestemme ledelsens innhold og form. Det betyr at leder ikke på egen hånd kan bestemme hvordan lederskapet skal utøves.

Moderne ledelsestilnærminger er opptatt av at man skal ha et kontinuerlig fokus på sine medarbeidere, alle interessenter og hele organisasjonen. Tilpasning og fleksibilitet er derfor viktig (Kirkhaug 2015). I følge en slik situasjonsbestemt tilnærming til ledelse så vil en leder som tilpasser seg den enkelte situasjon, lykkes.

Linda Lai (2013), mener at på sin side at en leder må ha fokus på utnytte den enkeltes kompetanse og tilrettelegge for mestring ved å ha et kontinuerlig fokus på den ansatte ved å gi oppmerksomhet. Dersom leder ikke tilrettelegger for høy kompetansemobilisering så vil det oppstå verdilekkasjer som igjen vil gi flere negative effekter.

Ved å forvalte tilgjengelig kompetansekapital på en god måte ved å mobilisere den som innsatsfaktor i verdikjeden så vil man ifølge Lai (2013) få god avkastning. I tillegg så hevder hun at det psykologiske arbeidsklimaet vil gjenspeile hvilken type motivasjon som er den viktigste på arbeidsplassen. Hun snakker da om et motivasjonsklima der det er fokus på mestring der alle blir oppfordret til å utvikle og dele kompetanse med hverandre for å oppnå gode resultater.

2.2 Ledelse og sykefravær

For å bedre forstå begrepene sykdom og fravær er det viktig å være bevisst at sykefraværet kan være arbeidsrelatert, eller være knyttet forhold utenfor arbeidet. Ofte kan sykefraværet ha årsaker som er i grensedragningen mellom disse to. Årsakene til sykefravær kan i enkelte tilfeller være avgrensede og åpenbare, for eksempel en ansatt med brukket fot eller en ansatt med en psykisk diagnose. I andre tilfeller er sykefraværet forårsaket av mer sammensatte forhold som fysiske og psykiske plager og det kan da være vanskelig å få oversikt over hva som skyldes hva. Legitimiteten av fravær stilles det oftere spørsmål ved, og da om det virkelig er den ansattes helseproblemer som forårsaker fraværet (Aas, 2009).

Det er utfordrende å konkludere med enkeltstående forklaring på høyt sykefravær. Det framkommer imidlertid av litteraturen at ledelse er en av de sentrale faktorene (Munro, 2007). I 2008 gjorde Nyberg m.fl. (2008) et studie der de så på sammenhenger mellom leders personlige egenskaper og om medarbeidere var tilstedeværende, eller hadde sykefravær. Studien underbygget antagelsen om at det er en sammenheng mellom ledelse og sykefravær og Nyberg m. fl. (2008) argumenterte for at ledelse på ulike måter kan bidra til eller være assosiert med sykenærvær og sykefravær. Ledelse kan påvirke en medarbeiders helse og videre omfanget av det totale og det enkelte sykefraværet. Ledelse kan også påvirke medarbeideres holdning og adferd knyttet til nærvær og fravær, sett bort fra helsetilstanden til

den enkelte. I studien så fant man at medarbeidere som opplevde sin leder som lite inspirerende oftere avvirket egenmeldinger (korttidsfravær) enn den gruppen som ofte fant sin leder å være inspirerende.

I følge Kuoppala m. fl. (2008) er ledelse en av de mest sentrale elementene når det kommer til sykefravær. Haun, Vivero, Leach og Liuzza (2002) mener at dårlig ledelse sees i sammenheng med dårlig moral blant medarbeidere og en adferd som kan føre til sykefravær. Haun, Vivero, Leach og Liuzza (2002) fant i en studie at ledere som ble opplevd som mindre egnet for lederoppdraget ofte ble oppfattet som ledere som ikke respekterte retningslinjer, kjerneverdier, eller som ikke gikk foran som gode eksempler for de andre. Organisasjoner som var under denne type ledelse hadde ofte høyere sykefravær enn andre. På den annen side ble ledere som av sine medarbeidere ble opplevd som egnet for lederoppdraget, innehavere av egenskaper som samsvarte bedriftens kjerneverdier som gikk foran som et godt forbilde. I tillegg så ble denne type ledere ansett som fremtidsrettede, hjelpsomme og respektfulle. Undersøkelsen viste at medarbeidere som ble ledet under denne ledelsen hadde mindre sykefravær.

Johansson (2005) deler hovedårsakene til sykefravær i relasjon til helseplager inn i ulike perspektiver:

- *Sykefraværet ses som et resultat av konkrete helseplager.* I disse tilfellene er man opptatt av risikoen for helseplager i og på fritiden. Ofte deles faktorene inn i fysiske, psykososiale og kjemiske. Sykefravær er her en indikator på helseplager.
- *Sykefraværet ses på som en styrt handling som ikke har noe med helseplager å gjøre.* Her er sykefraværet illegitimt, det dreier seg om å forlenge helgen ved å ta mandagen fri, ukultur og dårlig moral. Sykefraværet er ikke helserelatert.
- *Sykefraværet anses som en handling som har en sammenheng med helseplager.* For disse ser man på når helseplager medfører sykefravær, og når de ikke gjør de, og hvordan man tar beslutningen om å gå på jobb eller ikke når man har helseplager.

Det finnes mye forskning som underbygger at ledelse er en psykososial faktor som kan påvirke sykefravær. Det finnes imidlertid mindre forskning som ser på hva en leder kan gjøre for å redusere sannsynligheten for sykefravær.

Dellve et. al. (2007) har gjennomført et studie der de har sett på sammenhenger mellom ledelse og jobboppmøte over tid. En av funnene som ble gjort var at gode og ønskede lederkvaliteter førte til større jobboppmøte over tid. Dette gjaldt spesielt for de lederne som benyttet respekt, anerkjennelse og belønning som virkemiddel. Et annet funn var at det foreligger sammenhenger mellom jobboppmøte og det å jobbe på en arbeidsplass der den ansatte opplever et positivt arbeidsmiljø, respekt og tillit og høy takhøyde. I følge Dellve et. al. (2007) så var det også en sammenheng mellom leders holdning til arbeidsrelatert helse og jobboppmøte og leders holdning til hvem som var ansvarlig for sykefraværet. I virksomheter der organisasjonen selv eller samfunnet ble sett på som ansvarlig for det høye sykefraværet framfor den enkelte medarbeider, så var det over tid et høyere jobboppmøte.

Lise Lien i FAFO har gjennomført følgeforskning på NED- prosjektet som hadde oppstart i 2016, og som har vært et samarbeidsprosjekt mellom NAV og KS (Kommunenes sentralorganisasjon). Til å begynne med så ble satsingen tilbudt 31 av landets kommuner, og inngangskriteriet var at kommunene hadde et sykefravær høyere enn 10 %. Prosjektet ble spesielt rettet mot barnehagesektoren og helse og omsorg, og målet var at prosjektet skulle gi drahjelp til kommunenes allerede pågående nærvær og inkluderingsarbeid. Senere fikk flere kommuner mulighet til å delta i satsningen, og Skaun kommune ble en del av arbeidet i februar 2018. I forbindelse med følgeforskningen så ble det foretatt intervju av HR- sjefer og rådmenn i 18 kommuner om hvordan sykefraværet var i hver enkelt kommune. I følgeforskningen så ble det gjennomført både kvantitativ og kvalitativ analyser, og de kvalitative analysene av caseintervjuene viste systematiske forskjeller mellom virksomheter med høyt og lavt sykefravær innenfor flere områder.

Analysene viste at i organisasjoner med lavt fravær så kunne man snakke mer åpent om utfordringene knyttet til fravær som for eksempel kvalitets- og kompetanseutfordringene fravær medfører. Man fant også at holdningene var preget av en gjensidig forventning om at alle medarbeidere strekker seg så langt som mulig for å komme på jobb, samtidig som det forelå en grunnleggende respekt for dem som faktisk var syke. I organisasjonene med lavere sykefravær så var det en kultur for å snakke med leder før lege, samtidig som ansatte og ledelse hadde et positivt forhold til tilrettelegging. I rapporten så fremgår det at ledelse i virksomhetene med lavt fravær i stor grad framstod sammenfallende med mestringsorientert ledelse. Lederne ble beskrevet som kompetente, tillitsfulle, tilstedeværende, tydelige,

inspirerende, oppmerksomme og involverende. Den ansatte følte å bli sett, samtidig som leder hadde fokus på å utnytte den enkeltes kompetanse.

Christensen og Knardahl (2010) ved Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har gjort et studie på mekaniske og psykososiale påvirkninger i forhold til risiko for nakkesmerter. I tillegg til mekaniske påvirkninger så har undersøkelser vist at psykososiale faktorer har en sammenheng med nakkesmerter, noe forfatterne har sett nærmere på. Analysen viste at lav jobbkontroll, lav sosial støtte, konflikter på arbeidsplassen, høy jobbelastning, lav jobbsikkerhet, lave jobbkrav og mangel på støtte fra leder, øker sannsynligheten for nakkesmerter og medfølgende sykefravær. Undersøkelsen viste på den annen side at en del faktorer virket forebyggende på sykefravær. Ansatte som meldte tilbake om ledere som støttet autonomi og initiativ samtidig som de opplevde medvirkning og påvirkningskraft på beslutninger, hadde lavere risiko for helseplager og sykefravær. I studien så framkom det at ledere ved å delegerer ansvar og muligheter til de ansatte bidro til bedre helse.

2.3 Helsefremmende ledelse

Det fremgår av arbeidsmiljøloven §1-1 a); å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet.

Arbeidsgivers krav til å tilrettelegge for et helsefremmende arbeidsmiljø fremgår av den første setningen i bestemmelsen.

Jan Spurkeland (2015) mener at helsefremmende ledelse er en rasjonell investering som bygges gjensidig mellom ansatt og leder. Spurkeland påpeker viktigheten av at leder kan vise sine sårbare sider og på den måten kan ansatte bli bedre kjent. Han mener at ved å benytte relasjonsledelse så kan leders adferd fremme ansattes trivsel og samtidig gi effektivitet.

Spurkeland (2015) påpeker særlig tre forhold som må representeres i relasjonsledelse.

Kjerneelementene er tillit, likeverdighet og samhandling og dialog mellom leder og ansatt.

Spurkeland (2015) mener videre at ved at leder viser de ansatte tillit så vil behovet for kontroll opphøre. Årsaken er at tillit er en psykologisk faktor som gjør at den ansatte føler seg betrodd til en oppgave. Dette påvirker relasjonen ved at ansatt og leder stoler på hverandre og

at de ønsker hverandre vel. Det at den ansatte opplever å ha tillit vil ifølge Spurkeland (2015) bidra til at den ansatte opplever redusert stress og frykt.

Når det gjelder samhandling og dialog så mener Spurkeland at et godt samarbeid mellom leder og ansatt kan føre til bedre resultater ved at den ansatte føler sosial tilhørighet og annerkjennelse. Han skriver videre at dialogen mellom leder og ansatt bør være preget av likeverd ved å bære preg av samtale framfor diskusjon og debatt. Dialogen bør være leders viktigste verktøy for å gi den ansatte oppmerksomhet og annerkjennelse.

Gjennom godt partssamarbeid og medvirkning og involvering på arbeidsplassen så skapes en følelse av likeverd mellom ansatt og leder (Spurkeland, 2015). Spurkeland mener at likeverd handler om mer enn innflytelse og makt da man også snakker om den psykologiske opplevelsen som kommer til syne i dialog mellom ansatt og leder. Det betyr at begge parter tilstreber en hverdag der statusposisjoner ikke er eksisterende, men der likeverd og en følelse av verdi er lik for både leder og ansatt. Dette kan gi gevinst i form av at ansatte yter mer. Spurkeland (2015) presiserer imidlertid at en god personalpolitikk hovedsakelig er arbeidsgivers ansvar.

Holp- Petersen og Vyberg (2011) har gjort en studie der de har funnet at en ledelse som er synlig, god og handlekraftig kan betraktes som helsefremmende. I studien så fant de at det i tillegg måtte være gjensidig tillit og åpenhet mellom ansatt og leder, og at dette var viktig for at den ansatte skal oppleve arbeidsglede. I tillegg så viste studien til at disponibel tid til å utføre oppgavene og tilgangen til kompetanseheving er av betydning.

Som motsetning av helsefremmende ledelse så beskriver Spurkeland (2015) helseskadelig ledelse som manipulerende og psykopatisk adferd. En slik type adferd kan føre til store konsekvenser som psykosomatiske lidelse som for eksempel depresjon, kvalme, angst. Spurkeland (2015) skriver at ledere som ikke anerkjenner sine ansatte kan ha en helsefarlig adferd.

Furunes, Kaltveit og Akerjordet (2018) har i et studie sett på hvordan sykepleiere ser på helsefremmende ledelse og helsefremmende arbeidsmiljø. Studien indikerer at meningsfulle arbeidsoppgaver i seg selv er sentralt i et forebyggendeperspektiv, men at dette ledelsesfokuset alene ikke er tilstrekkelig. En helsefremmende leder bør i tillegg være oppmerksom, god til å kommunisere, ansvarlig og løfte meningen med arbeidet til et holistisk

nivå, og slik bidra til at de ansatte finner mening i sitt arbeid. På denne måten så kan ledere bygge helsefremmende arbeidsplasser der de ansatte er motiverte over tid. Studien viste at sykepleierne mener at et helsefremmende arbeidsmiljø karakteriseres av utviklingsmuligheter, både faglig og menneskelig. De finner det i tillegg helsefremmende å ha en meningsfull jobb der man kan benytte sin kompetanse. På den annen side så avdekker studiet at sykepleiere som ikke finner mening i sine arbeidsoppgaver føler seg lite motiverte og engasjerte, noe som påvirker turnover, kvaliteten i tjenesten og sykepleiernes pensjonsalder.



Figur 1: Hva sykepleiere mener er karakteristisk for helsefremmende ledelse og arbeidsmiljø. (Kilde: Furunes T., Kaltveit, A., og Akerjordet K., 2018).

Det fremgår av figuren at viktige elementer i et helsefremmende arbeidsmiljø er at ansatte opplever autonomi, rolleklarhet, involvering, muligheter for kompetanseheving og utvikling, sosial støtte og tydelige jobb krav.

En helsefremmende leder har egenskaper og adferd som fremmer yrkesstolthet og utvikling. Leder er i tillegg oppmerksom, åpen og god til å kommunisere, er ansvarlig og tilrettelegger for meningsfulle arbeidsoppgaver.

2.4 Forklaringsmodeller på sykefravær

I jakten på forklaringer av sammenhenger mellom ledelse og sykefravær så har jeg sett nærmere på nyere forskning og to grunnleggende modeller som forklarer hvordan dette kan henge sammen. Modellene jeg vil redegjøre for først forklarer sammenhengen mellom arbeidsrelaterte helseplager og sykefravær.

2.4.1 Krav-kontroll- støtte modellen

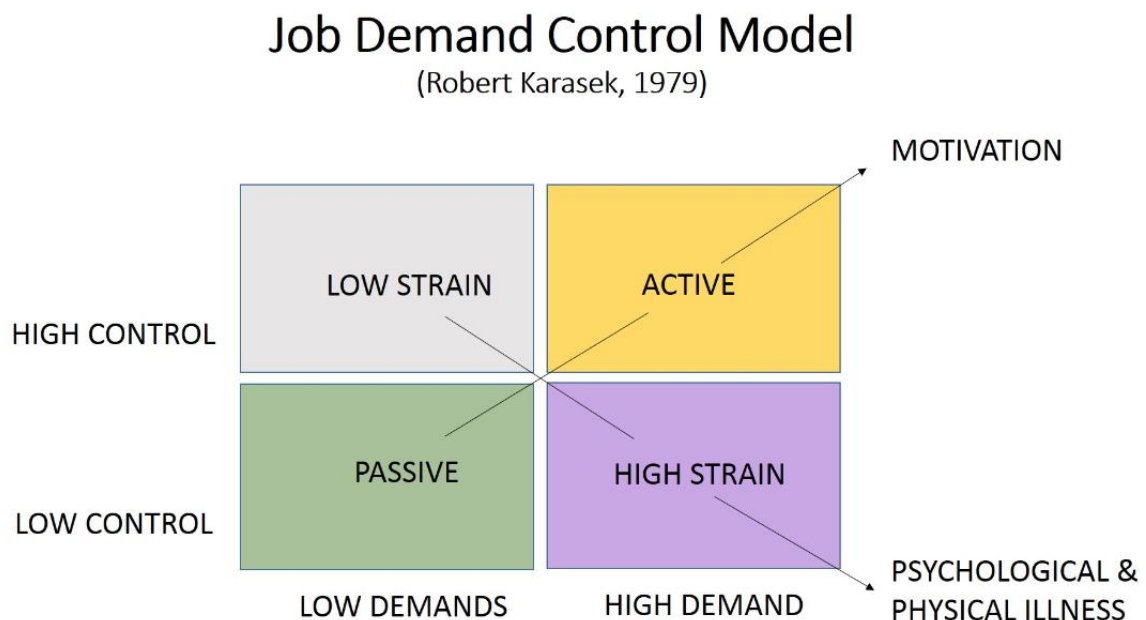
Krav-kontroll-modellen som er utviklet av Karasek (1979) er en teoretisk modell som ofte blir benyttet til å forklare sykefravær og helseplager. Modellen omtales ofte som en av de mest studerte modellene innenfor psykososialt arbeidsmiljø. I modellen så blir det hevdet at en kombinasjon av lave beslutningsmuligheter og høye jobbkrav bidrar til å øke sannsynligheten for helseutfordringer og lav jobbtilfredshet. Modellen fokuserer på rammene rundt arbeidet og planlegging av arbeidets innhold. Modellen gir uttrykk for at man kan oppnå utvikling og vekst når varierte arbeidsoppgaver som autonomi, kontroll og moderate høye krav kombineres. På den annen side så gir modellen uttrykk for at lave krav uten kontroll sammen med en passiv arbeidssituasjon, kan føre til mindre læring og utvikling. Over tid kan dette føre til at den ansattes mister evnen til å mestre nye utfordringer og oppgaver.

Inspirert av Johnson og Hall (1988) ble en ny dimensjon lagt til modellen. Karasek og Thorell (1990) videreutviklet derfor modellen til å omfatte sosial støtte fra arbeidskollegaer og leder. Med denne tredje dimensjonen tar krav-kontroll-støtte modellen utgangspunkt i at den ansattes opplevelse av jobbkontroll, jobbkrav og sosial støtte har innvirkning på den ansattes helse og velvære (Karasek og Theorell, 1990). I følge Thorell (1997) så kan sosial støtte fungere som en «buffer» mot psykiske og fysiske helseplager som kommer som følge av høye jobbkrav. Som eksempel kan nevnes de tilfeller der ansatte over lang tid har en opplevelse av å aldri bli ajour med forefallende arbeidsoppgaver. I følge teorien så kan «sosial støtte» fra arbeidsgiver og kollegaer bidra dempende med tanke på at den ansatte utvikler psykiske og fysiske helseplager som følge av stress.

Krav-kontroll- støtte modellen har dominert forskningen på arbeidsrelatert stress de siste 20 årene og modellen har stått sentralt i diskusjonen sammenhenger mellom hvilke sider av arbeidet som fremkaller stress som kan være sykdomsfremmende. I følge Karasek og Theorell

(1990) så handler kontroll om den ansattes beslutningsmyndighet og den ansattes opplevelse over å ha kontroll over ulike situasjoner tilknyttet sitt arbeide. I følge Karasek og Thorell (1990) så kan krav på jobben være både kvalitative og kvantitative. Begrepet kontroll er definert som beslutningsmyndighet og kontroll består av autonomi i arbeidsoppgavene, og den ansattes muligheter til å anvende relevante ferdigheter i arbeidet. Til sammen så faller begge disse innenfor begrepet kontroll. Begge disse elementene vil til sammen bidra til den enkeltes opplevelse i forhold til jobbkravene og kontroll over situasjonen. På bakgrunn av dette så kan man si at når jobbkravene overstiger den ansattes kontroll over beslutningene som fattes, så vil det oppstå en forhøyet risiko for sykefravær.

Figuren nedenfor viser hvordan jobbkrav og de ansattes kontroll over situasjonen kan føre til mestring og læring eller økt risiko for sykdom og stress.



Figur 2. Job Demand Control Model (Kilde: Karasek, 1979)

Ut fra figuren så vil ulike interaksjonseffekter mellom opplevde krav og kontroll kunne føre til fire ulike utfall. Disse er høyt stressarbeid, lavt stressarbeid, aktivt arbeid og passivt arbeid. En opplevelse av en lave krav til utførelse og høy grad av kontroll vil gi lavt stressarbeid, mens den ansattes opplevelse av høy grad av krav til utførelse og lav grad av kontroll vil gi høyere grad av stress. Lav grad av krav til utførelse og lav grad av kontroll vil resultere i passivitet og kan på sikt svekke den ansattes kompetanse og evne til å løse arbeidsoppgaver.

Høye krav kombinert med høyere grad av kontroll vil gi en tilstand av aktivt arbeid ved å skape lærings- og utviklingspotensial og vekst hos de ansatte.

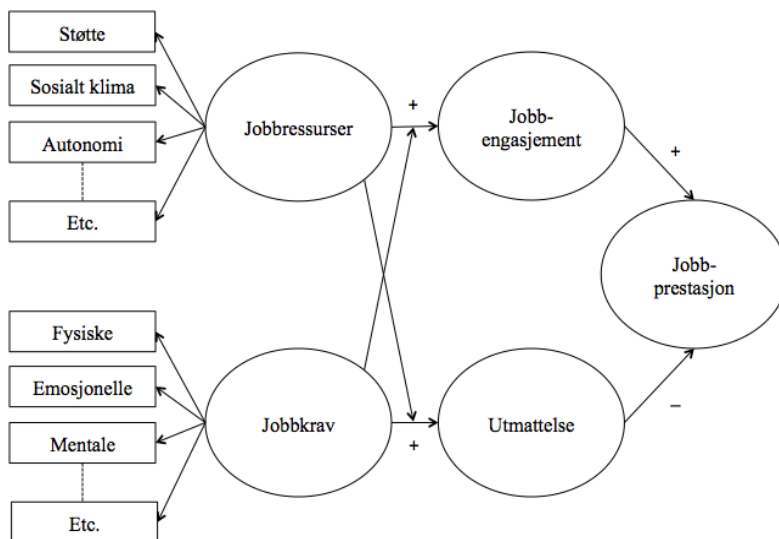
2.4.2 Jobbkraft-ressurs modellen

Bakker og Demerouti (2007, 2014) har tidligere kritisert jobbkraft-kontroll-støtte modellen, og de har da spesielt pekt på tre forhold som de vurderte som problematiske. For det første så omhandler modellene enten fokus på motivasjon eller jobbstress og de har derfor hatt et ensidig perspektiv. For det andre så tar modellene kun for seg noen arbeidsmiljøkarakteristikker som skal gjelde for alle typer stillinger og organisasjoner. For det tredje har de rettet kritikk mot modellenes anvendelighet i dagens samfunn, med ulike arbeidsoppgaver, arbeidsformer og organisasjonsstrukturer.

På bakgrunn av at positiv psykologi har fått innvirkning på arbeids og organisasjonspsykologien og kritikken ovenfor så utviklet Bakker og Demerouti (2009). Jobbkraft-ressurs modellen som også er kalt JD-R modellen. Grunnleggende for modellen er en antagelse om at hvilket som helst yrke er assosiert med ulike risikofaktorer knyttet til arbeidsrelatert stress, og at man kan kategorisere disse i jobbresurser og jobbkraft. Modellen ble opprinnelig utviklet for å forklare utbrenthet på arbeidsplassen, men den har i senere tid også blitt justert til å også inkludere motivasjon og engasjement. Modellen er utviklet på grunnlag av to ulike forskningstradisjoner innen temaet arbeidsmiljø. For det første baserer modellen seg på teorier knyttet til jobbdesign eller motivasjonsteorier. Herzbergs to-faktorteori (Herzberg, 1966) og jobbkarakteristikkmodellen (Hackman & Oldham, 1976). For det andre så er modellen utviklet på grunnlag av teorier om arbeidsrelatert stress med krav-kontroll-modellen (Karasek, 1979) og effort-reward imbalance modellen (Siegrist, 1996).

Hakanen, Bakker og Demerouti (2005) forsket på denne typen interaksjon for et bestemt gruppe tannleger (finske) og fant at økte jobbresurser ga økt jobbengasjementet når den totale arbeidsmengden var høy. Liknende funn ble også gjort i en studie av finske lærere i 2007 (Bakker, Hakanen, Demerouti Og Xanthopoulou, 2007). I studien fant man støtte for at jobbresurser fungerte som buffere og da særlig i de tilfellene der det var negative forhold mellom elevenes dårlige adferd og jobbengasjement blant lærerne. Det ble i denne studien også gjort funn knyttet til sammenhenger mellom den enkelte medarbeiders personlige ressurser og jobbengasjement. Her er optimisme og egen mestringsevne nevnt som viktige

personlige ressurser i for å fremme engasjement i arbeidet. Disse studiene viser at jobbressurser blir en særlig viktig motivasjonskraft når arbeidstakerne utsettes for høye jobbkraav. Studiene viste også at jobbrelaterte og personlig ressurser er viktige drivere for å redusere den negative påvirkningen høye jobbkraav har på stress. I tillegg så er disse driverne funksjonelle i forhold til å stimulere til måloppnåelse, personlig vekst og læring og utvikling. Demerouti et al., (2001) argumenterer for at jobbressurser og jobbkraav er situasjonsavhengige. De definerer videre jobbkraav som «de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved et arbeid som krever kontinuerlig fysisk og /eller psykisk innsats og dermed er forbundet med et visst omfang av fysisk eller psykisk kostnad». Type organisasjon, omgivelser, yrke og oppgaver vil kunne påvirke hva som er stressfremmende og hva som fremmer engasjement blant de ansatte.



Figur 3. En forenklet fremstilling av jobbkraav-ressurs-modellen (Kilde: Bakker A. og Demerouti, E., 2007, Journal of Managerial Psychology, 22, s. 313)

Som nevnt ovenfor referer begrepet jobbkraav refererer til sosiale, organisatoriske, fysiske eller psykologiske aspekter ved utførelse av jobben. Som eksempel kan nevnes balansen mellom arbeidet og hjemmet, emosjonelle krav og arbeidsmengde (Schaufeli m. fl., 2009).

Alle disse nevnte jobbkraavene krever vedvarende psykisk eller fysisk innsats og fokus, men de er ifølge Schaufeli m. fl. 2009 ikke nødvendigvis negative. Jobbkraav-ressurs modellen undersøker om jobbkraav og jobbressurser kan bidra til utbrenthet eller på den andre siden jobbengasjement. Modellen beskriver to parallelle prosesser og da en motivasjonsprosess og en stressprosess. I følge modellen så kan tilgang til jobbressurser føre til jobbengasjement

gjennom en motivasjonsprosess, og på den andre siden utbrenthet gjennom stress ved lav tilgang til jobbressurser.

Begrepet jobbressurser defineres som «de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene ved en jobb som er funksjonell for å oppnå mål, og som har et fokus på å redusere jobbkrav og assosierte psykologiske og fysiologiske kostnader samtidig som man er opptatt av å stimulere til læring, måloppnåelse og vekst» (Bakker og Demerouti, 2007). Noen eksempler på jobbressurser kan være autonomi, jobbmuligheter, rom for utvikling og tilbakemeldinger (Schaufeli m. fl. 2009). Jobbressurser er sentrale for å takle jobbkravene og reduksjon i jobbressurser som f.eks. sosial støtte, muligheter for kompetanseheving og mindre sosial støtte kan bidra til utbrenthet.

I modellen forklares forholdet mellom ressurser, krav og engasjement og hvordan jobbkrav kan føre til både jobbengasjement og utbrenthet (Schaufeli m. fl.,2009). Modellen forklarer derfor at jobbkrav bidrar til at medarbeidere blir utbrent gjennom en stressprosess og at jobbressurser fører til engasjement ved at medarbeidere gjennomgår en motivasjonsprosess. Schaufeli m. fl., (2009) argumenterer for at arbeidsmiljø som tilbyr jobbressurser som tilbakemeldinger, kompetanseheving og sosial støtte legger til rette for at medarbeidere dedikerer seg til arbeidet, og med dette legger sine evner og sin innsats i arbeidsoppgavene. Med dette så vil den ansatte gjøre en ekstra innsats ved utførelse av sine arbeidsoppgaver, og derav ha større mulighet til å nå sine målsetninger.

Sykefravær nevnes som et element i modellen og det understekes at dette er et komplekst fenomen som er sammensatt og påvirkes av mange faktorer. Det hevdes imidlertid at en slik motivasjonsprosess sammen med jobbengasjement kan føre til en positiv tilknytning til arbeidsstedet, og kan fungere som en buffer mot sykefravær og sykdom. Modellen forklarer at ledere som er oppmerksomme på jobbkrav og jobbressurser og som klarer å balansere disse, vil kunne redusere risikoen for sykefravær.

Med dette så menes det at når medarbeidere opplever stress så vil de inngå en bytteavtale mellom det å beskytte den mentale innsatsen som de investerer for å nå konkrete mål, og det å beskytte sine prestasjonsmål. Sagt på en annen måte så vil det bli ubalanse mellom innsats og gevinst når jobbkravene øker, da medarbeideren vil forsøke å opprettholde prestasjonsnivået samtidig som de overordnede jobbkravene øker.

For å gi en forklaring på hvordan jobbengasjementet øker ved at den ansatte opplever å ha tilgang på jobbressurser så menes det at når en arbeidsgiver og et arbeidsmiljø tilbyr ressurser, så vil det legges til rette for at medarbeidere gjør en ekstra innsats. Dette fører igjen til en større sannsynlighet for måloppnåelse og gode resultater for virksomheten.

Når det gjelder JD-R modellen og sykefravær så introduserer Schaufeli m. fl. (2009) dette som et element i valget om å være fraværende fra jobb. Det understrekes at sykefravær er et komplekst fenomen, men at det finnes to forklaringer som påvirker valget den enkelte medarbeider står ovenfor når man står ovenfor et sykefravær. Den ansatte kan ønske trekke seg tilbake fra situasjoner som er ubehagelige i arbeidssituasjonen. Dette kan også betraktes som ugunstige arbeidsforhold (frivillig fravær). Det andre alternativet er at sykefravær kan ses på som en reaksjon på de høye jobbkravene og dermed kan virke som en avlastning og en måte å takle disse på (ufrivillig fravær). I følge Bakker, Demerouti, de Boer og Schaufeli (2003) kan høye jobbkraav føre til større sannsynlighet for at den ansatte blir utbrent og slik indirekte påvirke lengden på sykefraværet. Jobbressurser kan på den andre siden påvirke tilhørighet til organisasjonen og derav hyppigheten på antall sykefravær. Ut fra denne teorien så vil det være naturlig å legge til grunn at leder har et særskilt ansvar for å legge til rette for at den ansatte opplever å ha balanse mellom jobbkraav og jobbressurser. I tillegg så bør leder ha et blikk på å fremme solide arbeidsmiljø som tilbyr jobbressurser i et forebyggendeperspektiv.

2.5 Positivt lederskap – situasjonsbestemt ledelse

Moderne ledelsestilnærminger er opptatt av at man skal ha et kontinuerlig fokus på sine medarbeidere, alle interessenter og hele organisasjonen og tilpasning og fleksibilitet er derfor viktig. (Kirkhaug, R., 2015, s. 32). I følge en slik situasjonsbestemt tilnærming til ledelse så vil en leder som tilpasser seg situasjonen lykkes. I følge Kirkhaug så er en leder som lykkes en leder som evner å ha fokus på trivsel, kvalitet i tjenesten og den ansattes helse. En leder må derfor være dyktig til å vurdere og bedømme de situasjoner som oppstår, og evne å vurdere hvem av de ansatte som har behov for veiledning, oppfølging og bistand.

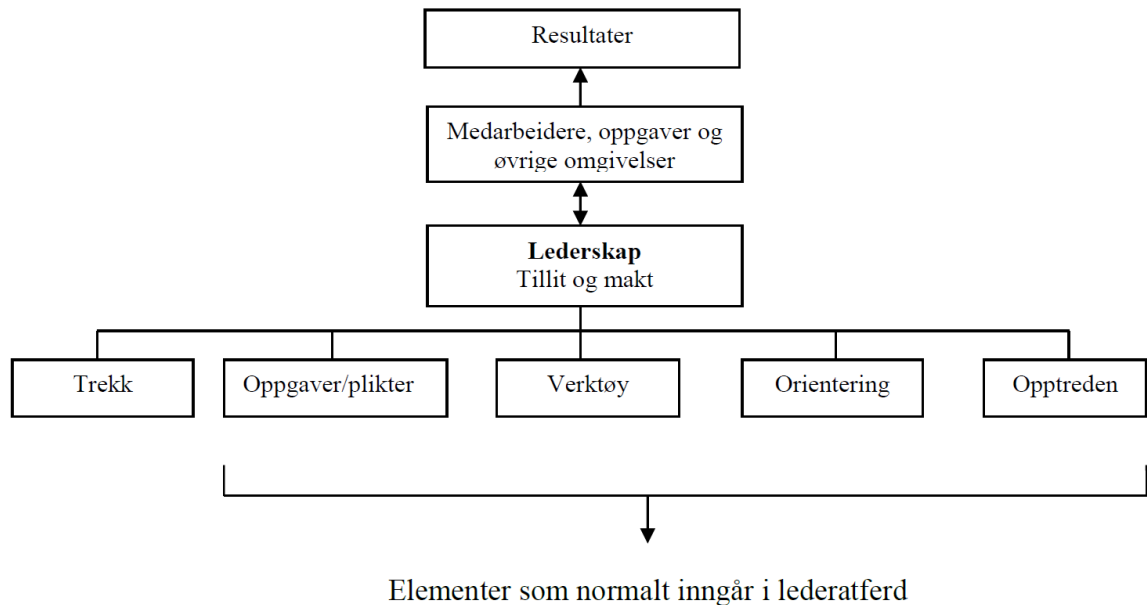
2.5.1 Lederskap som en kompleks, paradoksal og betinget funksjon

Jeg vil starte gjennomgangen av positivt lederskap med å utdype de utfordringer en leder har i forhold til paradoksale, komplekse og situasjonsbetingede omgivelser (Kirkhaug, R., 2015). I følge Kirkhaug så har den tradisjonelle ledelseslitteraturen mangler når det kommer til å forklare en lederhverdag som ofte er svært variabel, uforutsigbar og kaotisk. På grunn at dette utgangspunktet må en mest mulig effektiv leder være veldig tilpasningsdyktig og evne å justere sin egen adferd til sin egen jobbsituasjon. Adferden må også tilpasses til de ansattes jobbsituasjon, og organisasjonens omgivelser og kontekst. Et overordnet mål vil være å sikre effektivitet, god helse og trivsel blant de ansatte.

I følge Strand (2007) så har lederskapet en begrenset forståelse og oversikt over alt som skjer i organisasjonen. Bakgrunnen for dette er at mennesker, omgivelser og arbeidsprosesser aldri kan bli fullstendig forutsigbare. Ofte så er tilgangen på informasjon begrenset noe som gjør det vanskelig å tolke situasjonen helt korrekt. Dette kan igjen føre til at det oppstår interessekonflikter og konflikter. Som leder så må man kanskje velge mellom to dårlige alternativer, eller velge bort noe man ønsker. Det kan også være et behov for å ta hensyn til orden og regularitet, kontra behovet for kreativitet og frihet (Strand, 2007). Som leder så må man også ofte beherske en betydelig mengde usikkerhet knyttet til oppgavene, lederrollen og arbeidsprosesser.

I følge Kirkhaug (2015) så betyr ikke dette at det finnes en bestemt konkret måte å lede på, og at denne vil være den riktige i alle tenkelige situasjoner. Som leder så må man tilpasse seg situasjonen og forsøke å gjøre så få tolkningsfeil som mulig. For å få til dette så må man skaffe seg best mulig oversikt og informasjon om det det gjelder, og evne å håndtere interessekonflikter og konflikter etter hvert som de oppstår.

Ved å ta utgangspunkt i figuren nedenfor så fremgår alle de ulike og unike elementene i profesjonen lederskap (Kirkhaug, R., 2015 s.15). Figuren viser at man ved å kategorisere og separere elementene i lederadferden får en redegjørelse av hva som konkret foregår når man praktiserer lederskap. Det vil si hvilke verktøy som benyttes, hvilke oppgaver man ivaretar, hvilken orientering leder heller mot, og hvilket fokus leder har. I figuren så fremgår også tillit og makt som personlige egenskaper, da disse betraktes som sentrale elementer.



Figur 4: Lederskapets elementer, betingelser og mål. (Kilde: Kirkhaug, R. 2015. Lederskap person og funksjon.

I diskusjonen vil jeg se på årsakssammenhenger mellom ledelse og sykefravær og hvordan man som leder på best mulig måte kan tilrettelegge for at medarbeider føler motivasjon i sine arbeidsoppgaver. Det er derfor nødvendig å gå nærmere inn på hva som skjer når lederskap utøves. Jeg vil derfor videre i oppgaven gå nærmere inn i modellen i figur 3 for å se på hvordan de daglige valgene en leder står ovenfor påvirker leders adferd og derav de ansatte. Til slutt så vil jeg kartlegge de organisatoriske betingelsene som også påvirker lederskapet.

En av de grunnleggende *oppgavene* som en leder har ansvar for er så sørge for at organisasjonen har tydelige, visjoner, mål, strategier og budsjetter å jobbe mot og etter. I tillegg så må lederskapet og leder etablere tydelige standarder for driften, og en hensiktsmessig organisering av sitt ansvarsområde. Viktig i en slik sammenheng er ifølge Kirkhaug (2015) å avgjøre og kommunisere ut i organisasjonen hvilke verdier som er viktige for et ønsket godt arbeidsmiljø og en ønsket organisasjonskultur.

Som leder så har man daglige oppgaver og plikter i form av å løse bestemte oppgaver i samarbeid med de ansatte. Viktige forutsetninger for å nå dette målet er at leder må fordele oppgavene på en hensiktsmessig måte. I tillegg så må leder kommunisere, motivere og gi sosial støtte til sine ansatte. Lederen har også et ansvar for å løse konflikter og tilrettelegge for at de ansatte har utvikling i form av læringsprosesser og utviklingsprosesser. Mintzberg (2009) mener at dette er den typiske arbeidslederrollen som innebærer direkte påvirkning og

tett sosialt samspill mellom medarbeider og leder. Yukl (2006) definerer en slik rolle som personlig lederskap.

I følge Kirkhaug (2015) avhenger leders makt mye av tilgjengelige *verktøy*. Kirkhaug (2015) skriver:

«Utfra dette forventer jeg at en leder som klarer å matche de oppgaver og plikter som må gjøres med de verktøy han har til rådighet, vil oppnå respekt og nødvendig makt og på den måten oppnå effektivitet, trivsel og et lavt sykefravær».

Kirkhaug (2015) mener at en leders makt ofte avhenger av hvilke tilgjengelige verktøy som finnes. Med verktøy menes f. eks. mål, rammer, visjoner, reglementer, planer, rutiner, kontroll, verdier, regler, straff og belønning. Rutinene i en offentlig bedrift vil for eksempel kunne fungere som et hjelpemiddel og et verktøy for likebehandling av ansatte i sammenliknbare situasjoner.

I følge Kirkhaug (2015) så kan flere ting avgjøre hvilken *orientering* en leder har. Dette kan være kompetanse, personlige interesser, bransjespesifikke krav og den konkrete jobbsituasjon. En relasjonsorientert og medarbeiderorientert leder har som oftest fokus på den enkeltes utvikling, motivasjon og trivsel. En slik orientering resulterer som regel i ett tett sosialt forhold mellom medarbeider og leder. En strategisk og endringsorientert leder er stadig opptatt av endringer, korrigeringer og vektlegger ofte organisasjonens mål og formål. En slik leder oppmuntrer som regel til kreativitet, nytenkning og entreprenørskap, og er i tillegg opptatt av å tilrettelegge for utvikling av fleksible ledere som har et ønske om læring og endring i bedriften (Kirkhaug 2015).

En leders *opptreden* uttrykker noe om hvordan en leder opptreter og hvordan verktøyene benyttes når oppgaver skal løses. I tillegg sier lederopptreden noe om hvordan en leder samarbeider med sine ansatte (Kirkhaug 2015). Ledere som er autoritære oppleves ofte som undertrykkende og styrende, men også som støttende dersom det skal oppstå alvorlige situasjoner. En leder som karakteriseres som demokratisk inviterer og skaper rom for at medarbeiderne kan delta i utforming av metoder og målsetninger. En demokratisk leder deler informasjon og medarbeiderne opplever at de har en stor grad av selvstyre. En leder som karakteriseres som tilbakeholden forholder seg rolig, og griper ikke inn før verdier og regler

brytes, eller når organisasjonen ikke oppnår måloppnåelse. Dersom medarbeidere er profesjonelle og selv har kontroll over organisering av oppgavene, planlegging og utføring, så kan en tilbakeholden leder oppleves som fordelaktig. For selvstendige og profesjonelle arbeidstakere kan oppleve en demokratisk opptreden som anerkjennende. Kirkhaug mener at dersom den ansattes kvalifikasjoner er lavere og arbeidsoppgavene regelstyrte, så vil en instruerende og veiledende opptreden oppleves som støttende. Dersom en leder oppleves som karismatisk så kan dette være en fordel ved større endringer, da lederen gjerne oppleves som dyktig til å motivere de ansatte. En karismatisk leder kan også oppleves som inspirerende, eksemplarisk og emosjonell (Kirkhaug 2015).

Trekkstudier har i tillegg til elementene i ledeadferden vært opptatt av om lederne innehar spesielle og særegne egenskaper, ferdigheter (trekk) og kapasiteter. Disse trekkstudiene bygger på en teori som gir uttrykk for at ledere som innehar personlige egenskaper som kommunikativ, åpen, diskre, viser omtanke og integritet, kan lede hvilken som helst organisasjon. I følge den situasjonsbestemte tilnærming så krever ulike situasjoner forskjellig lederadferd. I ledelsesteorien så er det hverken bekreftet eller avkreftet hvilke egenskaper som er de ideelle, og om egenskapene ovenfor kan ha sammenheng med sykefraværet. Dette danner bakteppet for min problemstilling.

I følge Kirkhaug (2015) så kan ikke lederskap normalt utøves uten at man som leder innehar formell *tillit og makt*. Leder kan imidlertid få makt tildelt av sine medarbeidere dersom det eksisterer tillit dem imellom. En grunnleggende forutsetning for å kunne utøve et godt lederskap vil derfor etter hans syn være tillit fra medarbeidere og dette gir grunnlag for makt. I og med at tillit er et sentralt element for lederskap så er det avgjørende at ledere kjenner betingelsene for å oppnå tillit hos sine medarbeidere. For å få til dette så er det viktig at man over tid får en opplevelse av å kunne stole på hverandre. En leder må kunne stole på at den ansatte leverer etter avtale og medarbeideren må oppleve at de har en trygg arbeidsplass. Det å skape tillit er et ansvar som tilligger begge parter, men ifølge Kirkhaug (2015) så kan lederegenskaper som diskresjon, omtanke, kommunikativ adferd, integritet og adferdsmessig konsistens ha betydning for om det er mulig å oppnå tillit. En leder som oppnår tillit og makt legger derfor til rette for at den ansatte opplever å ha jobbmotivasjon og trygghet, og at det er en åpen kommunikasjonsform mellom partene. Dersom det foreligger tillit på arbeidsplassen så kan ansatte ofte gjøre mer enn akkurat de oppgavene som er nedfelt i arbeidsavtalen 8 også beskrevet som ekstrarolleadferd). I følge Kirkhaug (2015) så kan denne «ekstrarolleadferden»

signalisere at det foreligger trivsel på arbeidsplassen og et godt arbeidsmiljø og god helse blant medarbeiderne.

Ut fra Kirkhaug`s teori så kan man anta at det er en sammenheng mellom leders adferd, medarbeidertilfredshet og effektivitet i tjenesten. Sentralt er tillit fra de ansatte for å oppnå makt, motivasjon, lojalitet, «ekstrarolleadferd» og trygghet. Et annet suksesskriterie for at leder skal lykkes er avhengig av den enkeltes personlighetstrekk (f. eks diskresjon, omtanke, kommunikatív adferd, integritet og adferdsmessig konsistens). Disse sammenhengene er noe jeg vil ta inn i forskningen som skal gjennomføres i Skaun kommunes barnehager.

I følge Kirkhaug (2015) så er hierarkiet særlig effektivt når omgivelsene er forutsigbare og stabile. Ledere i denne type *organisasjoner* vil ofte ha fokus på overordnede mål, strategier, budsjetter og visjoner og kontroll. Man antar derfor at denne type ledere er mindre opptatt av prosesser som veiledning, motivasjon og konflikthåndtering. Ansvar og maktforhold vil i en hierarkisk organisasjon være tydelig og ledere kan derfor opptre både autoritært og sentralisert, demokratisk og delegerende. Mange kommuner praktiserer en flat struktur (to-nivå modell) og her vil toppledelsen ha fokus på det strategiske og økonomiske arbeidet. Kirkhaug (2015) hevder at ledere i slike organisasjoner ofte tar i bruk belønningsmakt for å få tilstrekkelig tillit, og at en autoritær lederstil kan oppleves å være mest hensiktsmessig da lederen ofte frykter å miste kontrollen. En demokratisk opptreden kan også være naturlig fordi en slik type organisering krever en stor grad av selvstyring (Kirkhaug, R., 2015 s. 126-127).

I følge Kirkhaug (2015) så har organisasjoner av en viss *størrelse* tradisjonelt blitt sett på som mer effektive enn mindre da de kan utnytte stordriftsfordeler. Mindre organisasjoner har blitt betraktet som mer lettbeinte og fleksible fordi de lettere kan tilpasse seg omgivelsene og foreta raske endringer. Øverste ledelse i større organisasjoner fokuserer først og fremst på mål, retning, ambisjoner og struktur, mens det i mindre organisasjoner vil være lettere å være tettere på medarbeiderne. Dette kan gjøre det enklere å få til en god dialog, motivere, fordele oppgaver og støtte medarbeiderne.

Kirkhaug (2015) definerer *organisasjonskulturen* som et mønster av oppfatninger av hva som er rett og galt, uviktig, viktig og ineffektivt blant sentrale aktører i organisasjonen. Dette betyr at dersom kulturen er ønsket, enhetlig og sterk så kan ledelsen opptre delegerende og demokratisk. Ved å opptre på en slik måte så gir lederen de ansatte stor tillit og forventer

lojalitet tilbake med tanke på organisasjonens overordnede mål og visjoner. En støttende kultur som er enhetlig, sterk og ønsket fører til at de ansatte opplever motivasjon og jobbegasjement samtidig som man opplever å få sosial støtte fra ledelse og kollegaer. Slike organisasjoner kjennetegnes ved at trivselen er høy og arbeidsmiljøet godt. Kulturen definerer organisasjonens verdier og påvirker hvordan organisasjonen oppfattes, de sosiale relasjonene internt og måten oppgavene blir utført på.

I dag er det slik at mange medarbeidere har sertifiseringer, høy akademisk utdanning og fagbrev. Medarbeidere som er *profesjonelle* oppfatter gjerne sine ledere som tilretteleggere og de vil derfor i større grad kreve mer delegering av oppgaver og ansvar, og derav en demokratisk lederopptreden. Dersom medarbeidere har en høy grad av selvstyring så vil leder ofte optre tilbakeholdent ved å stille seg til disposisjon dersom behovet tilsier det. Et slikt lederskap benytter gjerne visjoner og mål som styringsverktøy, og oppgaver som konfliktløsning og koordinering vil derfor etterspørres for å oppnå et godt samarbeide mellom de profesjonelle partene (Kirkhaug 2015, s. 143-145).

2.5.2 Oppsummering

Som en oppsummering så viser denne gjennomgangen at organisatoriske betingelser kan påvirke leders adferd. Konteksten for ledelse er av stor betydning og ledelse kan ikke forsås uten å se på størrelse, kultur, organisasjonsform og profesjonalitet. I følge Strand (2007) og Kirkhaug (2015) så er det disse påvirkningene som har størst betydning for konteksten i en organisasjon. Små organisasjoner legger til rette for relasjonsbasert lederadferd, mens profesjonelle medarbeidere ser på leder som en tilrettelegger. En støttende kultur er det beste grunnlaget for trivsel, effektivitet, høy grad av motivasjon og lavt sykefravær. Jeg vil med dette bakteppet i oppgavens analysedel se på om dette er noe som er forenelig med den enkelte ansattes opplevelse av sin arbeidsplass i Skaun kommune.

3.0 Mestringsorientert ledelse

I og med at Skaun kommunes utviklingsstrategi: Ledelse og samspill (2018-2022) og kommunens medarbeiderundersøkelse 10-FAKTOR bygger på mestringsorientert ledelse, (Lai 2015) vil det være naturlig å benytte dette teorigrunnlaget i oppgaven. Skaun kommune var i 2018 og 2019 en del av NED- prosjektet som er et samarbeid mellom KS, NAV og Arbeidslivssenteret. Prosjektet var medarbeiderdrevet og målet var å sette tematikken høyt på dagsorden, øke kompetanse hos lederne og tilrettelegge for tettere samarbeid.

Det finnes et stort mangfold av ledelsesteorier og termer for å beskrive god ledelse. Det man ofte hører om er: tillitsledelse, relasjonsledelse, positiv ledelse, karismatisk ledelse, etisk ledelse, verdibasert ledelse, respektfull ledelse, støttende ledelse, endringsledelse, selvledelse og transformasjonsledelse. Flere av disse overlapper hverandre og har likhetstrekk. Et sentralt fellestrekk for de alle er at de vektlegger ledelse basert på positive virkemidler og motivasjon fremfor negativt press og tvang (Lai, 2017).

Innenfor faget ledelse så har det i mange år vært en kontinuerlig debatt om hvilken type ledelse som er den mest effektive i forhold til å møte de utfordringene som man møter i arbeidslivet, og i møtet med den enkelte medarbeider. Det veksles mellom argumenter om at støtte, tillit og relasjoner må vektlegges, over til argumentasjon knyttet til at krav, styring og kontroll er like nødvendig (Lai 2013). Flere systematiske studier av ledelse som fenomen viser at vektlegging av støtte til den enkelte medarbeider kan bidra til at den enkelte medarbeider får en opplevelse av mest mulig mestring av sine arbeidsoppgaver. En slik type støttende ledelse viser seg å være den mest effektive for å oppnå indre motivasjon og en rekke andre positive forhold, som blant annet lojalitet og tilhørighet til organisasjonen (10 - Faktor en innføring, Lai, 2015).

3.1 Mestringsledelse

Linda Lai (2013) benytter betegnelsen mestringsledelse for å beskrive den typen lederadferd hun mener er mest effektiv og som fungerer best, sett ut fra nyere forskning. Dette gjelder uavhengig av hvilke bransjer, sektorer, fagfelt, yrkesgrupper, eller hvilke typer medarbeidere vi snakker om. Mestringsorientering er ifølge Lai (2013) fellesnevneren for måleindikatorer

for lederadferd som over tid har vist seg å være mest effektive for at de ansatte skal oppleve indre motivasjon, gode holdninger, høy kompetansemobilisering, og derav bidra til gode resultater og god måloppnåelse.

Studier viser at ledelse som vektlegger at medarbeiderne skal oppleve mestring, er virkningsfull for den enkeltes indre motivasjon. En slik type ledelse gir også andre positive resultater som for eksempel lojalitet i og til organisasjonen (Fletre og Frydenlund, 2017). Linda Lai mener derfor at mestring er en forutsetning for gode resultater (Lai, 2015) og at tiltak for å sikre kompetansedeling er helt kritisk og essensielt i strategisk arbeid med kompetanse. Hun mener også at opplevelse av mestring er et grunnleggende psykologisk behov. Med dette så viser hun til at medarbeideren har et grunnleggende behov for å oppleve at de mestrer oppgavene de blir tildelt, og at dette påvirker måten oppgavene utføres på. Mestringsorientert ledelse er derfor essensielt for å bygge kultur for innovasjon i egen organisasjon. En slik ledelse kan også gjøre det lettere å finne nye løsninger i bredt samarbeid med mange aktører som har ulike interesser og behov (Fletre og Frydenlund, 2017).

Lai (2013) nevner flere indikatorer for å måle mestringsorientert ledelse. Forhold som nevnes som eksempel er om den nærmeste lederen gir nyttige råd for forbedring, gir utfordringer, gir støtte, tilbakemeldinger, tilrettelegger for utvikling, informerer om karrieremuligheter, støtter kompetanseheving, sørger for at riktig person får æren for arbeidet, er opptatt av utviklingsmål og gir muligheter for deltagelse i prosjekter.

Linda Lai (2015) hevder videre at en kontrollerende, myndig, autoritær ledelse øker motstand, aggresjonsnivå og fører til gjennomtrekk blant medarbeidere, noe som fører til at ytelsen blir lavere over tid. Dette forekommer spesielt når arbeidsoppgavene er komplekse, utfordrende og krever kompetanse. En autoritær lederstil kan imidlertid ha flere negative effekter fordi denne måten å lede på undergraver ansattes grunnleggende behov for å ha tillitsbaserte relasjoner, autonomi og mestringstro.

Forskning viser at medarbeidere som har en opplevelse av «høy mestring», blir mer motiverte og lojale mot sin leder. I tillegg så vil de ansatte få bedre livskvalitet og en mer robust helse. Det gjenspeiles også i lavere sykefravær. (Lai, 2017). Medarbeidere som opplever «liten mestring», føler derimot ofte avmakt og blir mindre motiverte og lojale. Disse faller også lettere ut av arbeidslivet i kortere eller lengre perioder (Lai, 2017).

Et mestringsorientert arbeidsklima (mestringsklima) innebærer at medarbeiderne selv ønsker å spille hverandre gode fremfor å konkurrere om å være best. Mestringsklimaet i en organisasjon gjenspeiler ofte hvilken type motivasjon som er den sterkeste på de enkelte arbeidsplass. Mestringsklima sammenliknes ofte med et prestasjonsklima. I et mestringsorientert arbeidsklima så deler medarbeidere kompetanse med hverandre, slik at både hver enkelt medarbeider og gruppen som helhet mestrer, presterer og yter bedre. Dette er sentralt for utvikling av tjenestene, og påvirker også endringsviljen på arbeidsplassen (Lai, 2015). Like så viktig som å akseptere risikoen ved endring, er det å ha en plan for hvordan man involverer ansatte med ulik kompetanse, slik at man kan sette organisasjonen i stand til å jobbe innovativt. I følge Linda Lai så vil det være enklere å lykkes med endringsprosesser dersom alle som blir berørte av endringene har en egen forståelse av hva som skjer, og hvorfor (Lai,2013).

I Norge så kjennetegnes ofte Norsk lederstil av en dialog mellom leder og ansatt. Den ansatte har en forventning om at man blir involvert i drift og beslutninger, og partssamarbeidet står sterkt. Ledelse preges derfor ikke av utøvelse av autoritet, makt og myndighet. Linda Lai (2015) hevder at enkelte ofte assosierer en støttende lederadferd med fokus på omsorg og følelser for den ansatte. Skillet mellom leder og ansatte kan derfor bli utydelig og hun argumenterer derfor for at denne typen lederadferd ikke bidrar til å øke medarbeidernes motivasjon og ytelse.

Lai (2015) viser til forskning av bl.a Yukl (1999) og Reffery og Griffin (2006) når hun hevder at ledelse som vektlegger støtte til mestring og utvikling er svært effektiv for å oppnå bedre motivasjon og ytelse. Å betegne dette som støttende ledelse er, ifølge Lai (2015), ikke riktig da det ikke presiseres hva støtten gjelder. Hun mener at begrepet mestringsorientert ledelse er et mer hensiktsmessig begrep å bruke, da denne definisjonen understøtter at den mest effektive støtten dreier seg om å legge til rette for mestring av arbeidsoppgaver (Lai 2015).

Samtidig så viser Lai (2015) til en rekke studier som sammenfatter mestringsorienterte leders fellestrekk (Lai og Karpestad 2009, Lai 2011a). Disse kjennetegnene viser til at mestringsorientert ledelse ikke er en standardisert type lederadferd, men et atferdsmønster som handler om å gi retning, mening og den ansatte individuell oppmerksomhet. Lai (2015) utdyper hva som ligger i de ulike begrepene, der retning beskrives som godt kommuniserte overordnede mål, samt en hensiktsmessig struktur og organisering av aktiviteter, for å nå

definerte målsetninger. Hun karakteriserer videre mestringsorienterte ledere som gode til å skape mening. Dette gjøres ved å gi målene i seg selv, og virkemidlene for å nå disse innhold slik at de virker motiverende og meningsfylte. Ved å ha et bevisst forhold til kommunikasjonsform og språket, og ved å velge positive og motiverende ord og uttrykk er mestringsorienterte ledere ofte gode til å inspirere, engasjere og mobilisere til en felles innsats.

Lai (2015) mener at det som skiller mestringsorientering og prestasjonsorientering er at mestringsorientering bygger på selvprefererende mål, og om å motivasjon for å lære, bidra, forbedre seg, og det å mestre oppgaver ut fra sine egne preferanser knyttet til egne styrker og svakheter. Til motsetning handler resultatorientering om ytre definerte normer og da ofte som motivasjon til å vise fram sin egen kompetanse, få positive tilbakemeldinger, det å være bedre enn andre, og det å hevde seg i konkurranse med andre. Lai hevder videre at en mestringsorientering kan regnes å være mer funksjonell både med tanke på den enkelte medarbeider, men også for hele gruppen.

3.2 Kompetansemobilisering

For å utnytte medarbeidernes kompetansepotensial så mener Lai (2017) at potensialet mobiliseres gjennom å gi den ansatte relevante oppgaver, dette kaller Lai for kompetansemobilisering. Dette kan bidra til bedre måloppnåelse og verdiskaping for organisasjonen. Konkrete tiltak for å sikre kompetansemobilisering er på mange måter viktigst i strategisk jobbing med kompetanse (Lai, 2013). Dersom det overfokuseres på å skaffe ny kompetanse og legges mindre vekt på å utnytte den kompetansen som allerede er i organisasjon, får vi en svak kompetansemobilisering. Mange ledere tror feilaktig at kompetansen som organisasjonene besitter automatisk blir brukt (Lai, 2013). En svakere kompetansemobilisering henger ofte sammen med at de fleste arbeidsgivere fokuserer for mye på å anskaffe kompetanse og støtte til utvikling, og ikke på hvordan man på best mulig måte kan utnytte den kompetansen som allerede er anskaffet. Ledere tror ofte at medarbeideres kompetanse er et ubetinget gode og at det er en automatikk i at relevant kompetanse vil bli brukt.

Medarbeidere som ikke opplever å få benyttet sin kompetanse, opplever ofte tap av mening og motivasjon og vil ofte ha en negativ innflytelse på sitt arbeidsmiljø og sine kollegaer.

Svak grad av kompetansemobilisering:

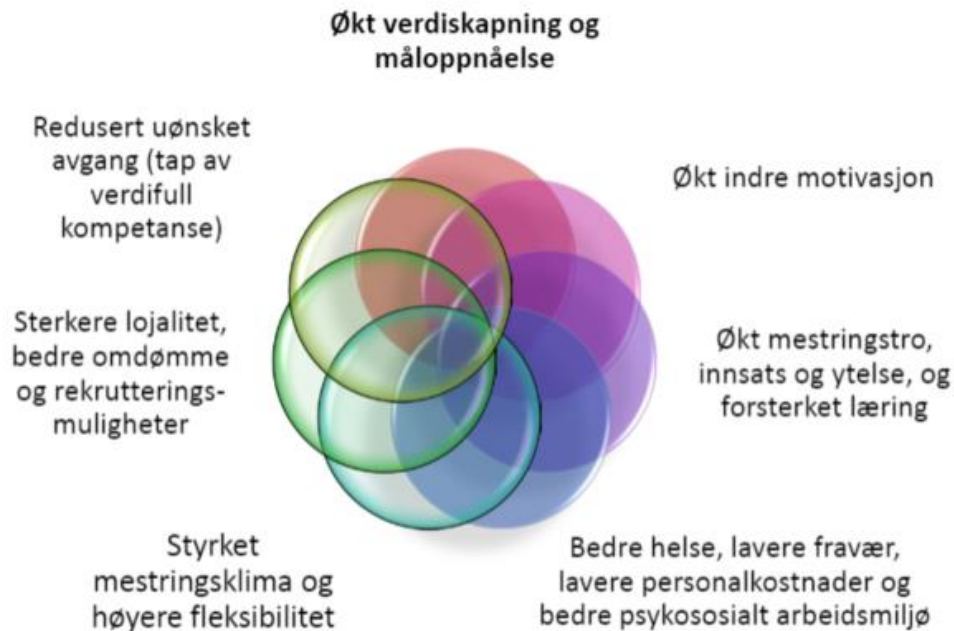


Figur 5: Effekter av svak kompetansemobilisering. (Kilde: Lai, L., 2012)

Som nevnt ovenfor viser flere studier at det er en direkte sammenheng mellom kompetansemobilisering og medarbeidernes indre motivasjon (Lai, 2013). Høy indre motivasjon gir positive effekter både for medarbeideren selv og for organisasjonen (Lai, 2013). Høy indre motivasjon vil også ha en effekt på sannsynligheten for utvikling av angst og depresjon, som igjen vil kunne redusere risiko for sykefravær (Griffin, J.M., Greiner, B.A., Stansfield S.A., og M. Marmot, 2007). På bakgrunn av denne forskningen så er det viktig å ha et fokus på å styrke den ansattes indre motivasjon i jobben. Dersom medarbeidere opplever å ikke få tildelt oppgaver som motiverer og gir mening, vil dette kunne bidra til en negativ effekt på omgivelsene til den ansatte. Dette vil utspille seg i frustrasjon, et negativt fokus og i at den ansatte er på leting etter bedre muligheter andre steder. Den ansatte vil da få en svekket effektiv organisasjonstilknytning og blir mindre motivert til å hjelpe sine kollegaer. Dette igjen vil kunne bidra til at den ansatte viser mindre hjelpeadferd og ekstrarolleadferd (Lai, 2017), slik kan man redusere sannsynligheten for at gruppen og den enkelte når sine målsetninger. Begge disse adferdsformene er viktige for utvikling og innovasjon av

organisasjonen. Denne typen adferd må komme frivillig, og vil ikke ha samme effekt dersom den kommer som et krav fra lederen.

Høy grad av kompetansemobilisering:



Figur 6: Effekter av høy kompetansemobilisering (Kilde: Lai, L., 2012).

Ved å vise kontinuerlig interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby hjelp og støtte der det er nødvendig så gir man ifølge Lai (2013) den ansatte individuell oppmerksomhet. En sentral del av utøvelsen av mestringsorientert ledelse er dessuten å legge best mulig til rette for et godt mestringsklima. Med dette menes et mestringsorientert motivasjonsklima blant medarbeidere i samme arbeidsgruppe (Lai 2015). Et godt mestringsklima på en arbeidsplass kjennetegnes ofte ved at man i et arbeidsmiljø har en kultur for å spille hverandre gode (Lai, 2015).

I oppgaven så ønsker jeg å utforske om enhetslederne i barnehagene i Skaun kommune utøver mestringsorientert ledelse i tråd med kommunens utviklingsstrategi Ledelse og Samspill (2018), og om den ansatte opplever at dette påvirker motivasjonen og sykefraværet. Alle kommunens ledere med personalansvar har fått systematisk opplæring i kunnskapsgrunnlaget bak 10- faktor.

Lai (2015) hevder at det er fem sentrale faktorer som kan beskrives som avgjørende for den enkelte medarbeiders muligheter til kompetansemobilisering. Flere av disse faktorene ligger utenfor medarbeidernes direkte kontroll og er avhengig av at det er en leder som leder etter disse prinsippene. Arbeidsmiljøet, og måten organisasjonen er strukturert på er også av betydning. Kompetansemobilisering blir derfor hovedsakelig et lederansvar og ikke et ansvar som overlates til den enkelte medarbeider. Følgende faktorer fremmer kompetansemobilisering:



Figur 7: Faktorer som fremmer kompetansemobilisering. (Kilde: Lai, L. 2013)

Det er ifølge Lai sammenhenger mellom disse faktorene og moderne egenmotivasjonsteori «self-determination theory» (Deci og Ryan, 2000). Den ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og tilhørighet står sentralt i denne. Dette viser sammenhengen mellom kompetansemobilisering og indre jobbmotivasjon.

Rolleklarhet påvirker bruken av kompetanse på en slik måte at defineringen av rollen må være i samsvar med oppgavene som skal løses og den enkelte medarbeiders ferdigheter, evner, kunnskap og holdninger (kompetansepotensial). Det er viktig at medarbeideren opplever at rollen er tydelig definert, dette gjelder i forhold til hvilke oppgaver og hvilken beslutningsmyndighet man har. Det er derfor viktig at det er klare forventninger til hva som skal leveres, og kvaliteten leveransen skal ha. I følge Valentine, Godkin, og Varce (2010) så er det sammenheng mellom lav rolleklarhet og høyt stress, konfliktnivå og høy frustrasjon. I

følge Lai (2013) så må rollebelastningen (tidspresset) være overkommelig med tanke på tid og ressurser. Lai (2013) mener at overbelastning kan føre til at den ansatte ikke får mobilisert sitt kompetansepotensial på en hensiktsmessig måte. Dette betyr at høyt tids og arbeidspress kan føre til at den ansatte prioriterer rutinemessige oppgaver med tidsfrister først selv om det ikke nødvendigvis vil være disse arbeidsoppgavene som gir størst verdiskapning. Lai (2013) mener også at en annen type overbelastning kan skyldes leders manglende oppgaveprioritering, noe som kan føre til at den ansatte benytter sin tid på rutineoppgaver framfor oppgaver som er kompetansemessig utfordrende.

Mestringstro sier noe om hvordan den ansatte opplever sin egen kompetanse og egne forutsetninger for å utføre sine arbeidsoppgaver. Lai beskriver mestringstro som domenespesifikk og med dette menes at den avhenger av område eller oppgave, og at den varierer fra lav til høy i samsvar med hvilken type oppgaver det er snakk om. I følge Lai (2017) så vil medarbeidere som opplever lav mestringstro og derfor ikke tror at de klarer å håndtere løpende motstand og utfordringer, ha et større stressnivå. En lavere mestringstro som kombineres med lavere stresstoleranse kan føre til et dårligere selvbilde og en opplevelse av dårligere egenverdi (Sternberg og Kolligian, 1990).

For å øke den ansattes mestringstro så kan en leder legge til rette for mestringserfaring ved å gi den ansatte en opplevelse av å mestre sine arbeidsoppgaver (Lai, 2015). Dette innebærer også at leder bør unngå å gi medarbeidere med lavere mestringstro arbeidsoppgaver som har høyere risiko for at den enkelte skal oppleve mindre mestring (Lai, 2013). En annen innfallsvinkel er å sørge for at den ansatte er omgitt av solide rollemodeller som er i stand til å dele sin kompetanse og at disse oppleves som inspirerende. Leder bør også oppmuntre, gi ros og konstruktiv tilbakemelding.

I følge Lai er også autonomi en driver for kompetansemobilisering. Det er store forskjeller i den enkeltes behov for autonomi i sitt arbeid (Deci og Ryan, 2000) Adferdsformalisering og oppgaveformalisering (tydelige krav til ønsket adferd og måten jobben skal utføres på) har flere kjente negative effekter. Flere eldre empiriske undersøkelser dokumenterer at en høy grad av adferdsregulering ofte fører til en lavere indre motivasjon, motstand mot innovasjon, mistriivsel, høyere turnover og høyere grad av fravær blant ansatte Disse studiene støttes av nyere forskning av Taris (1999) der tap av kontroll over egen arbeidsutførelse og autonomi ofte kan føre til svekket helse, lavere selvfølelse og depresjon. Dette forsterkes spesielt i

kombinasjon med høy arbeidsbelastning over tid. Lai (2013) mener at når den ansattes behov for autonomi er høyt så vil effekten av autonomi på ytelse, kompetansemobilisering og motivasjon være sterk og positiv.

4.0 Metode

4.1 Forskningsstrategi og design

Mange av oss har som privatpersoner, arbeidstakere i ulike organisasjoner, eller som innehavere av ulike verv, stilt oss spørsmål om hvordan ulike forhold eller fenomener henger sammen. Man opplever da ofte at man har egne antagelser basert på ulike egenopplevde enkelthendelser eller opplevelser. Leders påvirkningskraft på sykefravær er et aktuelt tema som de fleste gjerne har en mening og formening om. Mange kjenner noen som har vært syke grunnet forhold på arbeidsplassen, de fleste har erfaring med ulike ledere, eller kjenner seg selv igjen i tematikken. I tillegg så har tema som sykefravær og sykelønnsordning et stort fokus både politisk og i media. En målsetning med min forskningsoppgave er å løfte mer eller mindre vage antagelser og formeninger om hvordan ledelse og sykefravær kan påvirke sykefravær et høyere kunnskapsnivå.

Jeg ønsker og har en målsetning om at funnene som er lokalt forankret i Skaun kommune skal ha overføringsverdi til barnehager i egen kommune og i barnehagesektoren i andre sammenlignbare kommuner.

Dersom man skal kunne finne sikker kunnskap så må man finne relevante data. Dette kan man gjøre ved at man gjennomfører en undersøkelse av det fenomenet man ønsker å vite mer om. Ved å gjennomføre en undersøkelse kan man finne ut hvordan oppfatninger henger sammen med den ansattes opplevelse, og samtidig finne svar på hvilke indikatorer som påvirker sykefraværet i den enkelte barnehage. Kvalitative studier har som regel færre kilder og er ofte mer intensive enn kvantitative studier. Data samles inn som ord og ikke som tallmateriale.

Jeg vil i oppgaven benytte en fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design. Jeg ønsker derfor å beskrive barnehageansattes erfaringer, oppfatninger og forståelse leders påvirkning på sykefraværet som et fenomen. Som forsker så vil jeg forsøke å finne meningen med et fenomenet og derav få økt forståelse og innsikt i barnehageansattes verden. Gjennom å velge en kvalitativ tilnærming til oppgaven, så ønsker jeg å få nærhet til min valgte problemstilling. For å få til dette så må jeg komme tett på de ansatte i deres arbeidshverdag og jeg har derfor valgt å gjennomføre intervjuene i deres vante omgivelser, på avdeling i den enkelte

barnehage. Jeg ønsker også å ha en fleksibel tilnærming til de ansatte som intervjues gjennom uformelle analyseteknikker.

4.2 Individuelt intervju som datainnsamlingsmetode

Jeg har valgt den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode som er individuelle forskningsintervju (Jacobsen, 2016). Denne måten å undersøke fenomener på legger til rette for dialog mellom intervjuer og informant. Datamaterialet samles inn ved innhenting av fortellinger og ord gjennom fysiske møter med informantene. I min oppgave så har jeg valgt å fysisk møte informantene noe som innebærer både svakheter og styrker. Jeg mener at denne datainnsamlingsmetoden har gitt meg utfyllende og grundig informasjon som jeg sannsynligvis ikke ville ha fått uten å møte informantene personlig. Jeg har intervjuet et begrenset antall informanter for å få inngående kunnskap om hva den enkelte medarbeider mener at er avgjørende for at leder skal kunne lede på en helsefremmende måte. Dette er bakgrunnen for mitt valg av individuelle intervju som datainnsamlingsmetode.

I intervjuene vil fortolkende vitenskapssyn legges til grunn (Jacobsen, 2016). Det betyr enkelte ansattes fortolkning vil være i fokus og jeg vil forsøke å avklare i hvilken mening og forståelse som skal legges i ulike forhold. I følge Jacobsen (2016) så kan kvalitative intervju ha ulike grader av åpenhet. Som regel struktureres intervjuene ved hjelp av å dele intervjuguiden i ulike tema. Jeg valgte å gjøre notater og måtte derfor velge hvor strukturerte de skulle være. Ved å benytte semi- strukturering så kan man lukke datainnsamlingen og med dette bevege seg bort fra idealet som ligger til kvalitativ metode. På den annen side kan man argumentere for at ustrukturerte intervju kan være utfordrende å analysere noe som kan føre til en lavere kvalitet på analysen. I følge Tjora (2017) er dybdeintervjuet en metode som har som målsetning å skape en situasjon for en relativt frie samtaler om tema som forskeren har bestemt på forhånd av intervjuet.

Fenomenologi handler om den subjektive opplevelsen av situasjoner. Kort fortalt er fenomenologisk filosofi læren om «det som viser seg». Dette kan også beskrives som tingene eller begivenhetene slik de viser seg eller framstår for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene. I følge Tjora (2017) så er dybdeintervjuet basert på fenomenologisk perspektiv der forskeren har som målsetning å forstå informantens subjektive refleksjoner og opplevelser.

Jeg har valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervju for å lettere se sammenhenger og for å forenkle analyseprosessen.

Vitenskapelig metode har fokus på å finne ut om og å teste ideer om samfunnet. Mye av forskningen er basert på empirisk forskning, det vil si observasjon av virkeligheten.

I min oppgave så vil det være en kombinasjon av tidligere forskning på området i tillegg til intervju av ledere og ansatte i barnehagesektoren. Metoden som skal benyttes er en kvalitativ-induktiv tilnærming til problemstillingen. Induktiv tilnærming betyr at vi vil samle inn relevante opplysninger og informasjon før vi systematiserer funnene. Det vil derav danne seg teorier. I undersøkelsene om leders påvirkning på sykefraværet så vurderer jeg en induktiv metode å være mest egnet, da denne åpner i større grad for ny informasjon underveis i prosessen. Hovedmålet vil være å få fram ulike forståelser og fortolkninger (Jacobsen, 2005).

Jeg ønsker å forske på kommunal sektor og egen organisasjon. En individualistisk tilnærming vil innebære at det er det enkelte menneskes oppfatning og erfaring sammen med det som sies eller gjøres, som er det viktigste i undersøkelsen. Å forske på egen organisasjon kan ha både fordeler og ulemper. I følge Jacobsen (2016) så er det vanskelig å si om fordelene er sterkere enn ulempene. Det er imidlertid vesentlig at jeg som gjennomfører undersøkelsen reflekterer over min egen posisjon og rolle både som rådgiver, medmenneske og forsker.

4.3 Intervjuguide

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer kvalitative forskningsintervju som en samtale med struktur og formål, og de legger vekt på at intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å tolke betydningen av fenomenet i vår forskningsoppgave. For å være sikker på å få svar på oppgavens problemstillinger så laget jeg en intervjuguide. Denne var også til hjelp for å pre-strukturere notatene fra intervjuene. Intervjuguiden viste hvilke tema og problemstilling som burde berøres i intervjuet og denne kunne være mer eller mindre strukturert (Jacobsen, 2016). Jeg laget derfor en oversikt over utvalgte tema som skulle berøres i løpet av intervjuet og konkretiserte deretter mer detaljerte spørsmål. Intervjuguiden ble utarbeidet i form av konkrete spørsmål der alle informantene ble spurt om de samme spørsmålene.

Før intervjuene så tilrettela jeg for at intervjuene skulle være semi- strukturerte. Det var derfor ikke et ønske om at informantene presenterte sine svar, men at intervjuet skulle få et samtalepreg. Utgangspunktet var være en intervjuguide der man kan bevege seg fritt mellom temaene. I intervjuguiden ble sentrale tema og generelle spørsmål knyttet til problemstillingen listet opp. Målet var derfor en flytende dialog og fleksibilitet i samtalen.

Når det gjaldt tidsbruk eller lengde på intervjuene så hadde jeg ingen rammer da jeg da jeg regnet med at tidsbruken kunne variere ut fra dybden på refleksjonene, og informantens utdypning av spørsmålene. Spørsmålene ble utformet med tanke på mottaker og jeg valgte derfor å benytte klart språk. Jeg opplevde likevel at noen av informantene ikke skjønnte spørsmålsstillingen, hvor jeg ville med spørsmålet. For å peile informantene inn på tematikken så startet jeg opp med generelle og enklere spørsmål. Før jeg besøkte enhetene så valgte jeg å gjennomføre et test- intervju på en kollega for å være forberedt på tidsbruken og flyten i spørsmålsstillingen. Test- personen ga tilbakemelding og respons på mulige forbedringer og tilpasninger før gjennomføring.

4.4 Datainnsamlingsteknikk og utvalg av informanter

4.4.1 Informantene

For å sikre god relabilitet så er det viktig å ha et godt utvalg av informanter. I mitt studie ønsket jeg å intervju pedagogiske ledere, barnehagelærere, barne- og ungdomsarbeidere og assistenter i Skaun kommune. Disse har ulike arbeidsoppgaver og roller, men jeg vurderte dem å være innenfor samme målgruppe. Alle informantene var kvinner i aldersgruppen 25-66 år. Informantene jobber ved kommunens to barnehager som er henholdsvis en 3-avdelings og en 8-avdelings barnehage. Alle informantene jobbet på avdelinger med 5 ansatte hvorav to var pedagogisk utdannet (ped.leder, barnehagelærer) og resterende 3 var barne- og ungdomsarbeider eller assistenter. Når det gjelder informantenes utdanningsnivå så hadde 4 utdanning som barnehagelærer, 3 hadde fagbrev som barne- og ungdomsarbeidere og en var assistent/ ufaglært. Informantene hadde mellom 5- 23 års erfaring i barnehage. Enhetslederne i barnehagene hadde henholdsvis 23 og 5 års ledererfaring, og begge hadde jobbet hele sitt yrkesaktive liv innenfor barnehagesektoren. Begge lederne var positive til forskningen og ble gjort kjent med intervjuguiden og tematikken før jeg gikk i gang med datainnsamlingen. I den største barnehagen så har enhetsleder lederstøtte av en styrerassistent. Denne har imidlertid

ikke delegert økonomi og personalansvar, men flere av informantene ved denne barnehagen omtaler denne stillingen som en del av «ledelsen».

Oppgavens reliabilitet kan også sikres ved at man har mulighet til å gjenta studien og at den da vil gi samme resultat dersom det gjentas flere ganger. Utvalget av informanter og kriteriene for valg av disse er derfor svært viktig. Jeg tok utgangspunkt i et tilfeldig utvalg uten å ta hensyn til stillingstitler, kjønn og utdanningsnivå. Bakgrunnen for dette var at jeg ønsket et variert utvalg for å sikre en helhetlig forskningsoppgave på en praktisk og hensiktsmessig måte. Ved å velge et tilfeldig utvalg av informanter så måtte jeg ta stilling til hvor stor variasjon det skal være i kjennetegn. I studiet så ønsket jeg å benytte et uensartet utvalg slik at man kunne se om forskjellene i profesjon virker inn på fenomenet. Ved å intervju ansatte fra ulike barnehager så fikk jeg kunnskap om hvordan ansatte i to ulike barnehager og med ulik utdanningsnivå og roller reflekterte rundt spørsmålene.

I studiet så tok jeg utgangspunkt i to av kommunens barnehager og da barnehager som ikke er underlagt kommunens oppvekstsentre. Bakgrunnen for dette er at jeg ønsket å se nærmere på større arbeidsmiljø (arbeidsmiljø med mer enn 15 ansatte). For å se etter likheter og ulikheter så ønsket jeg å forske på en barnehage med høyere sykefravær og en med lavere sykefravær. De to utvalgte barnehagene ble også valgt ut på bakgrunn av fraværstatistikkene de siste to årene, hvorav den største over tid hadde hatt det laveste fraværet av barnehagene i kommunen, mens den andre over lang tid hadde hatt det høyeste, uten at man har lyktes å ta fraværet ned. Denne barnehagen har fått ekstra støtte til sykefraværarbeid fra bl. annet Arbeidslivssentret, NAV lokalt og HR i kommunen.

Selv om jeg fra før av hadde erfaring med bruk av intervju i rekrutteringssammenheng så er jeg uerfaren som forsker og jeg brukte derfor lang tid på å bli kjent med intervjuguiden før jeg testet gjennomføring på en kollega. Dette bidro til at jeg justerte noen av spørsmålene og rekkefølgen på dem. Når alle intervjuene var gjennomført så lyttet jeg til dem flere ganger før de ble transkribert. Med 8 informanter så var dette en svært tidkrevende prosess.

For å sikre et tilfeldig utvalg i den enkelte barnehage, uavhengig av avdeling og forankring hos lederne så tok jeg kontakt med enhetslederne ved de to aktuelle barnehagene per e-post.

De ble derfor skriftlig orientert oppgavens tema og formålet med forskningen. Jeg ga også eksempler på spørsmål som var aktuelle for intervjuet og stilte meg åpen for spørsmål. Enhetslederne ble deretter oppfordret til å oppnevne 4 tilfeldige medarbeidere hver. Alle informantene ble deretter innkalt til intervju per e-post og et informasjonsskriv med en kort beskrivelse av tema og ble lagt ved uten at alle spørsmålene fulgte med.

Relasjonen mellom meg som forsker/ rådgiver i egen organisasjon og medarbeidere som informanter kunne være av betydning, og det var derfor viktig at prosjektet ble presentert og legitimert på en god måte. Forskningens mål og hensikt måtte kommuniseres på en forståelig måte og informanten måtte trygges i sin rolle som informant, og at personvernet skulle ivaretas. Informantene ble informert om at deltagelsen i studiet var frivillig og at svarene ville bli anonymisert før publisering av oppgaven. Jeg fikk deretter umiddelbart positiv respons på min forespørsel og alle aktuelle ønsket å prioritere å møte meg. Enhetsleder valgte tid for gjennomføring, og møtested var ute på den enkelte barnehage slik at den ansattes fravær fra avdeling ble redusert til minst mulig. Før gjennomføring så tenkte jeg at det kunne bli en utfordring å ta ut ansatte fra en allerede presset og travel hverdag der tilstedeværelse med barna er førsteprioritet, men begge lederne var velvillige til å prioritere og tilrettelegge for informantenes deltagelse. Begge lederne mente at undersøkelsen var viktig for videreutvikling av ledelse og arbeidsmiljø i Skaun kommune.

Et annet moment var at jeg fant det hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i omgivelser der den ansatte følte seg trygg og kjent. Jeg intervjuet derfor halvparten av informantene på møterommet i den ene barnehagen. Jeg forsikret meg videre om at det ikke var mulig for andre å høre hva som ble sagt i møterommene. Den andre barnehagen hadde imidlertid begrenset tilgang til møterom, og jeg fikk derfor tilgang til styrers kontor. I denne barnehagen så bistod leder på avdeling i den ansattes fravær. Informantene jobber alle på avdelinger med 4-5 ansatte, og alle informantene er kvinner. Alle avdelingene er organisert med en pedagogisk leder og 1 barnehagelærer og 2 eller 3 barne og ungdomsarbeider/ assistent eller lærling. Barneantallet på avdelingen avhenger av om det er småbarn eller storbarneavdeling.

For å sikre personvernet til den ansatte og anonymitet så har jeg i analysen valgt å omtale informantene ved presentasjon av funn som informant 1 til 8. Informantenes sitater er nøyaktig gjengitt med unntak av uttalelser og ord som identifiserer arbeidssted og leder.

Antall kollegaer i arbeidsmiljøet er ikke nevnt da dette kan føre til en identifikasjon av hvem som står for de ulike sitatene.

Et typisk kjennetegn for kvalitative metoder er at man vil få mye og variert data fra et begrenset utvalg med informanter. I mitt studie så var det vanskelig å ta en beslutning om når man har gjennomført et tilstrekkelig antall forskningsintervjuer. Jeg var også underveis flere ganger inne på tanken om å involvere en barnehage til. Flere forskere mener at man bør foreta intervjuer til det tidspunktet man ikke lengere får ny informasjon. Dette tidspunktet kalles metningspunkt. Jeg gjorde derfor underveis i datainnsamlingen en vurdering i forhold til om det er nødvendig med flere informanter, eller om enkelte informanter bør intervjues flere ganger. Utgangspunktet for antall informanter baserte seg på oppgavens omfang og størrelse, og jeg vurderte ved datainnsamlingens avslutning om det forelå tilstrekkelig med informanter. Tidspress, praktiske hensyn og økonomi og belastning for tjenesten har derfor vært begrensning.

I kvalitative undersøkelser så er det et ønske om at man kommer tett på målgruppen slik at man i intervjuene kan få tilgang på informasjon om hvordan informantene opplever sin virkelighet og deres oppfatning av hva leder kan gjøre eller allerede gjør for å påvirke barnehagens sykefravær. Jeg forsøkte å tilrettelegge for at den ansatte kunne si noe om hva den enkelte mener er essensielle faktorer for å skape nærvær på arbeidsplassen. Hvilke suksessfaktorer finner informantene som relevante i et nærværsperspektiv?

Sykefravær og ledelse og utlevering av informasjon kunne potensielt føre til at det var vanskelig å rekruttere informanter. Temaet kunne oppleves å være sensitivt, og noen kunne føle at det var utrygt å utlevere informasjon om sin nærmeste leder eller om egne erfaringer. Dette ble ikke en problemstilling da alle ønsket å delta, men om alle informantene var åpne og ærlige i sine svar kan man aldri være helt sikker på. Alle informantene signaliserte at det var positivt å få en arena til å snakke om temaet og mente at det var på høy tid at man satte temaet på agendaen.

Totalt så intervjuet jeg 8 informanter. Hver av intervjuene varte mellom 45 og 75 minutter. Innhenting av data generte derfor en tidsbruk på ca. 9 timer.

4.5 Analyse av datamateriale

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2004) så vil det ved kvalitative forskningsopplegg ofte være en utfordring å få noe fornuftig ut av en stor og uoversiktlig datamengde. Før man starter med analysearbeidet så må informasjonsmengden reduseres slik at man sitter igjen med det essensielle. Det er også viktig at den som har samlet inn kvalitative data også er den samme personen som analyserer. Årsaken til dette er at teorier, for forståelse og hypoteser er viktige utgangspunkter for dataanalysen. Kvalitative data må fortolkes da de ikke taler for seg selv. Man skiller videre mellom analyse og tolkning da analyse betyr å dele opp data, mens tolkning betyr å sette noe i ramme, kontekst eller sammenheng.

I følge Manson (2002) så finnes det tre måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på. Disse er tverrsnittbasert og kategoribasert innsamling av data, kontekstuell dataorganisering og bruk av diagrammer og tabeller.

For min oppgave så vurderer jeg det slik at det vil være mest hensiktsmessig å benytte kategoribasert inndeling av data. Jeg ønsker å benytte et sett med kategorier på en systematisk og konsekvent måte på hele datamaterialet.

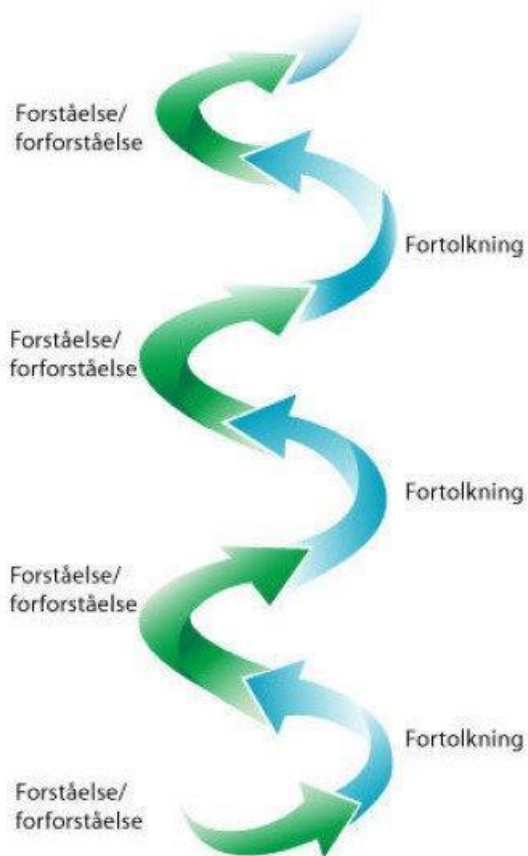
Etter at det var gjennomført intervjuer i 2 ulike barnehager, så var det et omfattende datamateriale som måtte klargjøres for videre analyse. For at jeg skulle klare å håndtere materialet og derav få en god oversikt, så ble det nødvendig å sammenfatte og strukturere materialet etter tema. Dette var etter min vurdering den beste måten å inndele materialet på en hensiktsmessig måte. Hensikten med å redusere, systematisere og strukturere datamaterialet var være å legge til rette for en god analyse uten å miste viktig informasjon. Ved å organisere data etter tema ble det sannsynligvis være lettere å se sammenhenger og mønstre i datamaterialet.

Jeg delte derfor intervjuguiden i tre hovedtemaer, og kategoriseringen baserte seg på disse. Aktuelle hovedtema var: Leders rolle (lederstil, leders adferd, fokus på nærværsfaktorer, oppfølging av sykemeldte, oppfølging av tiltak), arbeidsmiljø (kultur, holdninger, samarbeid og samspill) og organisering. Med dette så er intensjonen å se på hvordan organisering i barnehagen påvirker sykefraværet, og hvilken handlingsrom som finnes. Bakgrunnen for valg av tema og kategoriseringen var at jeg ønsket å se på hvordan utenforliggende rammer og leders opptreden påvirket medarbeiders opplevelse av hva som er effektivt for å redusere risikoen for sykefravær. Man kan jo si at et arbeidsmiljø aldri kan ses isolert fra den enkelte

medarbeider, men her vil den enkeltes opplevelse av eget og ønsket arbeidsmiljø være av betydning.

4.6 Gjennomføring av dataanalysen

Etter gjennomføring av intervjuene så satt jeg igjen med en omfattende mengde empiri. I arbeidet med analysen så ble det viktig å finne ut hvordan jeg kunne trekke ut det essensielle fra mengden informasjon. For å begrense kompleksiteten i materialet så måtte jeg forenkle og strukturere materialet for å se etter regulariteter, spesielle avvik, mønstre eller underliggende årsaker. Når man skal forstå noe nytt så starter man aldri på bar bakke, men benytter kunnskap som man allerede har fra før til å fortolke det som skjer i historien (forforståelse). I følge Niels Ebdrup (2012) så bli forfortolkning et møte mellom deg og det du oppfatter. Som eksempel kan nevnes når man er halvveis inne i en historie og da har begynt å kjenne navnene på figurene eller personene i historien.



Figur 8: Hermeneutisk spiral (kilde: Niels Ebdrup, 2012, <https://forskning.no/filosofiske-fag/hva-er-hermeneutikk/722732>).

I analysedelen fant jeg det mest hensiktsmessig å benytte en fenomenologisk analyse. Dette innebar at jeg som forsker leser datamaterialet fortolkende, for å få innsikt og dypere forståelse meningsinnholdet i datamaterialet. Et konkret mål ved gjennomføring av intervjuene var å tilrettelegge for dype intervjuer der den ansatte deler opplevelser og tanker knyttet til sykefravær og ledelse i den enkelte barnehage.

Analyse av meningsinnhold består av fire faser (Malterud, K., 2003):

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier, og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning

I den første fasen fikk jeg som forsker få kjennskap til, og opparbeide meg en helhetsforståelse av innhentet data. En meningsfortetting skjer ved at forskeren komprimerer lange setninger og forkorter uttalelser til kortere setninger (Kvale og Brinkmann 2009).

Oppgaven bidro til et større datamateriale som måtte sorteres og struktureres. Datamaterialet inneholdt flere erfaringer, beskrivelser og meninger. For å få oversikt så måtte lange setninger fortolkes og komprimeres. I fase to så måtte jeg finne elementer som var meningsbærende. Informasjonen som i første omgang ble transkribert, var nokså uoversiktlig og omfattende. Som forsker så måtte jeg foreta en systematisk gjennomgang for å identifisere tekstelementer som ga nyttig og relevant informasjon om hovedtemaene. For å få en god oversikt så måtte tekstelementet kodes med en merknad i marginen, og da gjerne ut fra sentrale begreper for analysen. For å få oversikt så måtte jeg skille mellom induktive koder (fra datamaterialet) og deduktive koder (fra problemstillingen, nøkkelbegreper).

Ved å systematisere på denne måten så kunne jeg lettere klare å se sammenhenger og få nye perspektiver.

Ved å trekke ut meningsinnholdet som lå i de etablerte kodene så gikk jeg inn i fase tre av analysen. Dette kalles kondensering (definisjon: å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene), og jeg satt da igjen med redusert datamateriale systematisert etter kodeord. I min forskning så knyttet jeg tema til ledelse, arbeidsmiljø og organisering. Når jeg gikk inn i den siste fasen var målet være å se og identifisere sammenhenger og mønstre i datamaterialet som ikke umiddelbart kunne sees og jeg så derfor på sammenhenger mellom de ulike kategoriene. Dersom flere medarbeidere snakket om det samme så ble det interessant. Her så jeg også på om det var ulike deler eller sammenhenger som påvirket hverandre. I analysekapitlet så analyserte jeg funn som omhandler bearbeidelse og tolkning av innsamlet empiri som ble samlet inn gjennom dybdeintervjuene. Det var imidlertid viktig at jeg som forsker gjorde en vurdering i forhold til om inntrykket av materialet etter kodingen samsvarer med inntrykket før koding. På bakgrunn av mitt valg av metode så har analysearbeidet en eklektisk tilnærming og det var derfor være naturlig å strukturere datamaterialet noe. Jeg har derfor valgt å presentere funn og analysen av disse i tre tema som også er benyttet i intervjuguiden:

- Ledelse
- Arbeidsmiljø
- Organisering

Jacobsen (2016) mener at et kvalitativt forskningsintervju bør inneholde både spørsmål om fakta og spørsmål om den enkeltes mening og jeg valgte derfor å ta begge disse aspektene inn i spørsmålene. Årsaken til at begge disse aspektene ble tatt inn var for at jeg som forsker skulle få mulighet til å forstå informantenes forståelse og meninger i lys av den enkeltes egne personlige erfaringer. I følge Jacobsen (2016) kan transkriberingsfasen ses på som en beskrivelse i seg selv, og en tolkning av intervjuene. Dette er noe jeg kan kjenne meg igjen i da jeg opplevde at transkriberingen av empirien i form av lydfiler til tekstfiler var en utviklende prosess i seg selv. I presentasjonen av funnene så har jeg valgt å gi konkrete eksempler i form av sitat fra intervjuene.

4.7 Validitet og reliabilitet

I følge Tjora (2017) brukes ofte pålitelighet, generaliserbarhet og gyldighet som tydelige indikatorer på kvalitet. Dette har man også snakket om innenfor kvalitativ forskning. Jacobsen (2016) setter likhetstegn mellom begrepene gyldighet og validitet og pålitelighet og reliabilitet. Han hevder at validitet sier noe om det vi ønsker og måle og det vi måler, mens reliabilitet at undersøkelsen kan påvirke det som skal undersøkes. Kvalitetskriterier innenfor forskning kan omtales i mange ulike begrep. Jeg har valgt å benytte pålitelighet/ reliabilitet, gyldighet/ validitet og generaliserbarhet i min omtale av studiens kvalitet.

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datagrunnlagets pålitelighet. Dette forholdet omtales på forskningspråket som reliabilitet. I følge Silverman (2014) så sier reliabiliteten noe om i hvilken grad undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Det vil si at reliabilitet kan knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsen og at reliabiliteten er et viktig premiss for at man kan si at undersøkelsen er utført på en måte som gjør at andre kan ha tillit til de resultatene som undersøkelsen gir. Et annet viktig poeng er om andre forskere vil komme fram til tilsvarende resultat dersom undersøkelsen gjentas. Dersom dette er tilfellet så tyder det på høy reliabilitet, noe som betegnes som interreliabilitet. Jacobsen (2005) skiller mellom konteksteffekter og undersøkelseeffekter. For at jeg som forsker skal styrke reliabiliteten i undersøkelsen så er det viktig å følge en bestemt metodikk ved gjennomføring.

Jeg ønsket å legge til rette for gjennomføring av alle intervjuene på samme måte. En viktig del av dette var å gjennomføre alle intervjuene i de ansattes naturlige omgivelser på deres faste arbeidssted. En gjennomføring på de ansattes arbeidssted skapte en trygg og forutsigbar ramme for gjennomføringen.

Et forhold som kan påvirke reliabiliteten er om man tilstreber å gi alle informantene samme informasjon, samt en oversikt over de samme hovedtemaene for refleksjon. Det kan også nevnes at intervjuene bevisst ble gjennomført på en nøytral måte, slik at jeg som forsker ikke påvirket informantene med mine egne synspunkter og væremåte. Et annet forhold som kunne påvirke reliabiliteten var om innhenting av data og analyse ble gjennomført på en tillitsvekkende måte. Her kunne unøyaktigheter og slurv under transkribering, og deretter videre under analysen gi resultater som ikke var forenelig med realiteten i intervjuene.

Det skilles mellom mange former for validitet bl.a. begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Intern validitet sier noe om i hvilken grad man har dekning for resultatene i innsamlet empiri. For å sikre validiteten/gyldigheten kan man benytte respondentvalidering. Dette innebærer at man presenterer resultatene for intervjuobjektene for å se om de kjenner seg igjen i beskrivelsen. I følge Jacobsen (2016) så er det slik at dersom flere informanter er enige om at det foreligger en korrekt beskrivelse eller at de kjenner seg igjen, så er det større sannsynlighet for at dataene er riktig. I mitt masterprosjekt så har jeg hatt begrenset med tid og jeg fikk derfor kun anledning til å sende oppgaven til alle informantene på hver av barnehagene.

Ytre validitet gir uttrykk for i hvilken grad man kan generalisere resultatene og om hvilken relevans forskningen har for annet enn den ene forskningen. Kan jeg for eksempel generalisere mine funn innenfor ledelse og sykefravær til andre sektorer, kommuner eller privat virksomhet? I følge Jacobsen (2016) så er den største styrken for kvalitative metoder teoretisk generalisering. Jeg har derfor stilt meg spørsmålet, men jeg finner det krevende å generalisere eller å overføre fra utvalg til populasjon fordi jeg kun har valgt ut to enheter. Begrepsvaliditet dreier seg om dataene er gode representasjoner på det generelle fenomenet. Man kan også forklare begrepsvaliditet som i hvilken grad rammene og måten undersøkelsen er utført på, har gitt føringer til resultatene. Som eksempel kan nevnes «mestringstro», som ifølge Linda Lai (2015) er relevant i forhold til sykefravær. Linda Lai definerer begrepet mestringstro som den ansattes tro på mestring av arbeidsoppgavene. Det var viktig at jeg som

forsker ved presentasjon og gjennomføring av undersøkelsen var bevisst på å ikke gi uttrykk for noen form av forforståelse, men at jeg signaliserte åpenhet med tanke på hovedtemaene som var valgt.

4.8 Refleksjon over egen rolle som forsker

Metode beskrives ofte som et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten. I følge Jacobsen (2016) så kan ens oppfattelse av virkeligheten utspille seg på to måter. Den ene varianten vil være for de tilfeller at forskerens oppfatning av virkeligheten er avgjørende for valg av metode, mens den andre varianten er der valg av forskningsspørsmål bestemmer valget av metode som igjen vil bestemme hvordan forskeren opplever virkeligheten. Jeg har valgt å utdype sentrale begrep og tilnærminger som et bakteppe for hvilke syn som er lagt til grunn for mine metodiske valg.

Dette kan være ontologiske, epistemologiske eller faglige perspektiv. Ontologiske teorier dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan verden ser ut, og epistemologiske teorier er oppfatningen om hvordan og skaffe seg nye kunnskaper om verden. Ontologi beskrives av Ringdal (2016) som ulike syn på virkeligheten og hva vitenskapen handler om. Det har imidlertid gjennom tidene eksistert ulike oppfatninger om hva som kan beskrives som virkeligheten. I følge Jacobsen (2016) så er ontologi læren om hvordan virkeligheten ser ut. I følge Nyeng (2010) så er en ontologiske spørsmål, spørsmål om hva som eksisterer. Som eksempel kan nevnes de tilfeller der organisasjonen forklarer hvorfor mennesker handler på den måten som de gjør, eller om det vil være mer riktig å si at det kun er mennesker som eksisterer og at en organisasjon ikke kan betraktes som mer enn summen av menneskenes handlinger.

Nyeng (2010) snakker om to hovedsyn der det ene tar for seg tanken om at organisasjonen er mer enn alle delene til sammen, og at tanken er likeså viktig som alle menneskene som jobber i den. Med dette så menes det at kultur, prosess og struktur er noe som utvikles for seg selv og som ikke ligger i menneskene hver for seg. Nyengs (2010) andre hovedsyn er at helheten i organisasjonen er lik summen av alle delene og den vil derfor være en teoretisk og språklig konstruert størrelse som består av alle menneskene som jobber der. Når man benytter dette synet i et utviklingsperspektiv så vil dette bety at all utvikling drives av menneskene. I tiden før jeg påstartet oppgaven så spurte jeg meg selv om det jeg ønsket å

undersøke var en sosial konstruert virkelighet som kommer til virkelighet gjennom subjektiv bevissthet, eller om den kunne betraktes som en konkret og objektiv størrelse. Jeg anser kommunens barnehager, enhetsledernes ledelsesadferd og barnehagens arbeidsmiljø som dynamiske og menneskeskapte, og jeg har derfor vært på jakt etter å se etter likheter mellom de ulike informantenes opplevelser og synspunkt.

I og med at jeg har sett nærmere på ledernes adferd, arbeidsmiljømessige faktorer og organisering for å best mulig lede på en helsefremmende måte, tangerer jeg mot metodologisk individualisme (Jacobsen 2016), der samfunnet og individet påvirker hverandre. Som eksempel kan nevnes leders påvirkning på den ansattes motivasjon og arbeidsmiljøet påvirkning på den enkelte leders beslutninger og adferd.

Epistemologi beskrives av Nyeng (2010) som kunnskap som anses som relevant for det man ønsker å forske på, og begrepet kan dermed forstås som læren om kunnskap. Det må derfor erkjennes at det er et vesentlig skille mellom virkeligheten slik den faktisk er (som en tilstand eller et objekt), og virkeligheten slik den oppleves, oppfattes og framstår for forskeren. Et sentralt spørsmål vil derfor være hvorvidt det er mulig å få fram sann kunnskap om virkeligheten når et slikt skille foreligger. Et epistemologisk spørsmål er om tidligere erfaringer knyttet til f. eks. utdanning og oppvekst preger vår opplevelse av virkeligheten. Er det slik at ubevissthet knyttet til enkelte sider av virkeligheten kan bli oversett ved at man ikke kjenner disse sidene, eller kan mangler og begrensinger i eget språk forme forståelsen av opplevelsen av virkeligheten ved at begrep ikke finnes i språket? (Jacobsen 2016). Hvilken tenkning bør man legge til grunn for å sikre vitenskapelig kunnskap? I følge Jacobsen (2016) så kan metode være de ulike teknikkene som benyttes når man skal tilegne seg kunnskaper om virkeligheten, men også i forhold til disse så er det de ulike tilnærmingene som er vesentlige.

Jeg har også spurt meg selv om analysen bør ha en deduktiv eller induktiv tilnærming. Nyeng (2010) skriver at en induktiv forskningsmetode vil kunne danne et praktisk grunnlag for å bygge teori, mens den deduktive forskningsmetoden avsjekker teori oppimot praksis. Et holistisk perspektiv finner forskningsvariablene på makro eller samfunnsnivå, mens man i et individualistisk perspektivet finner variablene på individ eller mikronivå. I forskningen så har jeg primært inntatt en holistisk metodologisk tilnærming som ofte hører sammen med en induktiv metode. Jeg har ansett organisasjonen, leder og arbeidsmiljø som et komplekst samspill mellom enkeltmennesker, leder og den spesielle sammenhengen de inngår i (Ringdal

2016). I Skaun kommune så fantes det ikke særlig kunnskap på utvalgte område fra før av, og jeg har derfor valgt å benytte en induktiv tilnærming der jeg har gått i dybden med sikte på å se på nyanser og detaljer.

Positivismen springer ut fra naturvitenskapen og samfunnsvitenskapen som overførte idealer som var knyttet til forskning på fenomener og fysiske ting gjennom en antagelse om at det eksisterer generelle lover i sosiale system (Jacobsen 2016). Disse idealene kan la seg avdekke på en objektiv måte. En positivistisk tilnærming bygger på en oppfatning av hva som er vitenskap og at vitenskap uavhengig av hva man studerer må bestemmes på generelt grunnlag. I følge Nyeng (2010) så bør forskning holde seg til fakta som kan måles, og slik avdekke generelle fenomener som deretter kan formuleres til teorier. Ved å benytte en positivistisk tilnærming så vil man være ute etter det generelle i forskningen og i fordypning i enkelte eksempler. På denne måten så kan man ved observasjon av eksemplene finne interessante fenomen som forklaring på eksemplene. I følge (Nyeng 2010) så er det altså det generelle man søker, noe som forsterker troen på lovmessigheter og en tro på vitenskapens evne til å finne og formulere den kvalitativt.

Som forsker så møter man ikke informantene uten forutsetninger, fagkunnskap, bakgrunn og personlighet. Man må derfor være sitt ansvar bevisst og gjøre konkrete refleksjoner rundt dette før arbeidet påstartes. Det er vanlig at man ikke alltid ser disse perspektivene og hvordan de kan påvirke studiet og man bør derfor klargjøre disse forholdene. I følge Jacobsen (2016) så vil det være umulig å sikre nøytralitet i forhold til forskningsobjektet da det alltid vil være en relasjon mellom forskningsobjekt og forsker, uavhengig av måte å samle inn data på. Nærhet oppfattes som en forutsetning for å få mulighet å gå nærmere inn på informantens fortolkning og forståelse. I følge Nyeng (2010) så vil tekstens tale ved en slik tilnærming være å foretrekke. Bakgrunnen for dette er at den produserer tilnærminger og fortolkninger på en måte som ofte oppleves som nærmere og mer åpen. Den vil derfor ha en bredere tematisk innfallsvinkel enn de studier der man undersøker fenomener i form av innhenting av kvantitative data.

En fortolkende tilnærming anses å representere et oppgjør med positivismen med tanke på å gjøre oppmerksom på at fenomener knyttet til naturvitenskap og menneskevitenskap er prinsipielt forskjellige (Nyeng 2010). I følge hermeneutikken som er den fortolkende tilnærmingen til samfunn og menneske så benektes eksistensen av lovmessigheter som ikke er

knyttet til naturvitenskaplig område. I følge Nyeng (2010) så tilsier retningen at man heller bør fokusere på å utvikle en forståelse av meningen i menneskelige forhold og at visse regulariteter i samfunnet kan avdekkes. Det bør imidlertid ikke være forskerens oppgave å se etter disse. Jacobsen (2016) mener at det å studere menneskelige forhold er noe annet enn å studere partikler og atomer, og det er derfor viktig at forskeren godtar at den sosiale virkeligheten ikke er stabil, men i kontinuerlig endring. Han hevder også at virkelighetsoppfatningen til forskeren avhenger av hvem som er forskningsobjekt, med dette så menes at hvordan mennesker opplever, fortolker og konstruerer sin virkelighet blir den epistemologiske utfordringen i forskningen. På bakgrunn av dette så har jeg valgt en holistisk metodologisk tilnærming og induktiv metode der jeg søker å forstå det unike og dynamiske i overgangen fra empiri til teori. Jeg vil fokusere på samspillet mellom mennesker gjennom å samle inn mest mulig relevant empiri om temaet. Dataene vil deretter analyseres og kategoriseres som bidrag til å søke å danne ny teori, eller for å utvikle eksisterende (Jacobsen 2016).

I mitt studie så forsker jeg på egen organisasjon og egen bostedskommune, noe som byr på fordeler og ulemper. En ulempe kan være at man opplever at det blir for nært, og at jeg som forsker kan ha en forforståelse for sammenhenger, inneha forutinntatthet, eller en formening om sammenhenger knyttet til fenomenet. En annen ulempe kan være at de ansatte anser meg som arbeidsgiver. Bakgrunnen for dette er at jeg innehar en HR- stilling som er organisert i kommunens og rådmannens ledergruppe. Tilbakeholdelse av informasjon på bakgrunn av min rolle i organisasjonen kunne derfor være en sannsynlig ulempe. Den største fordelen med å forske på egen organisasjon vil være at jeg hadde lett tilgang til informanter, strategier og statistikk, og at det var rom for å finne tid til å gjennomføre dybdeintervjuene. Forskningen fikk derfor oppmerksomhet innad i organisasjonen, og var derfor et bidrag inn i kommunens fokus på nærversarbeid og forebyggende arbeidsmiljø. Det at jeg har en rolle som rådgiver i kommunen bidro sannsynligvis til at flere ønsket å bidra som informant. I min rolle som rådgiver har jeg bakgrunnskunnskap og historikk om fenomenet i egen kommune.

4.9 Kritisk refleksjon over valgt design og metode

Innenfor vitenskapsfilosofien så hersker det stadig en diskusjon om skillet mellom god og dårlig vitenskapelig argumentasjon (Nyeng, 2004). Ifølge Frode Nyeng (2004) så dreier diskusjonen seg om spørsmål knyttet til hva det vil si å undersøke og begrunne vitenskapelig

kunnskap og hvilke forklaringsmodeller som er best egnet. Et hovedskille som historisk har vært gjeldende har vært mellom hermeneutisk og en positivistisk posisjon. I følge det positivistiske forskningsidealet så kan alle typer fenomener (også samfunnsfenomener) undersøkes med naturvitenskapelig metode. På denne måten skal forskningen konsentrere seg om egenskaper som kan registreres og måles. Forskeren skal betrakte fenomener utenfra uten konkret engasjement eller deltagelse. Kritikken rettet til det positivistiske vitenskapsidealet i samfunnsforskningen kommer fra den hermeneutiske tradisjonen. Hermeneutisk tradisjon bygger på en forståelse av at hovedoppgaven for forskning er å utvikle en forståelse av mening i menneskelige forhold, sosiale strukturer og aktiviteter.

I undersøkelsen så forsket jeg på et tema som for mange kan være ømtålig og utfordrende å snakke om. Jeg intervjuet informanter i form av kvalitativt semi-strukturert intervju. For å få innblikk i den enkelte ansattes opplevelse og erfaringer knyttet til hvordan leder kan påvirke sykefraværet valgte jeg en hermeneutisk tilnærming. For å nærme seg spørsmålet om hvordan leder på best mulig måte kan forebygge sykefravær måtte jeg kartlegge de sosiale fenomenene som påvirker dette. Det ble derfor tatt en beslutning om å ta utgangspunkt i utvalgte intervjuobjekter, i to ulike barnehager med henholdsvis høyt og lavt sykefravær, sammenliknet med øvrige barnehager i kommunen.

En alternativ måte kunne være å se nærmere på flere caser innenfor barnehagesektoren, eller innenfor andre tjenesteområder innenfor kommunal sektor. For bedre å sikre datagrunnlaget kunne intervjuene med fordel ha blitt gjennomført ved flere av kommunens barnehager, og da også med mannlige informanter. Det ville også ha vært interessant å se nærmere på andre yrkesgrupper. Dette har imidlertid krevd en større innsats av tid og ressurser.

Mitt arbeid med å hente datamateriale for videre behandling har blitt gjort med stor ydmykhet. Jeg har mens jeg har arbeidet med oppgaven hele tiden hatt et bevisst forhold til at det å forske på egen kommune kan by på særlige utfordringer. Jeg har derfor underveis vært nødt til å gjøre en rekke etiske overveielser. Dette gjelder særlig måten jeg er kommunisert med informantene på, og tydeligheten knyttet til en åpen og ærlig presentasjon for at oppgaven skal kunne være gjenkjennbar og troverdig. Som rådgiver så kjenner jeg godt til kulturen, språket og den uformelle organisasjonen. Valg av overordnet strategisk fokus og pågående prosesser og prosjekter er også godt kjent. I undersøkelsen så har jeg snakket med informanter som har vært «friske» og ikke sykemeldte. Dette kan ha påvirket funnene og bildet kunne ha

vært annerledes dersom jeg hadde intervjuet sykemeldte arbeidstakere. Noen av informantene hadde imidlertid vært sykemeldte for kort tid tilbake.

Nielsen og Ropstad (2004) beskriver flere fordeler og ulemper med å forske på egen virksomhet. En av fordelene som nevnes er at et etablert engasjement kan føre til en større utholdenhet og en bedre fremdrift. På den annen side så kan engasjementet bli så stort at det påvirker erkjennelsen. En annen begrensning som nevnes er at man ved å inneha en dobbeltrolle som ansatt og forsker så kan man teoretisk og i større grad ha et «froskeperspektiv» på det området man skal undersøke. Med dette så menes det at det ikke vil være like enkelt å se utover detaljer og egne oppfatninger da man ikke ser fenomenet fra et fugleperspektiv, men fra bakkenivå. Dette kan føre til at man ikke får øye på det som er overordnet. Det påpekes også at man ved å ha en dobbeltrolle kan komme til å ta med seg en viss forutinntatthet inn i forskningen. Dette kan skje i form av meninger, teorier og løsningsforslag. I følge Nielsen og Ropstad (2004) er der derfor særlig viktig at man gir empirien en sentral rolle og at man som forsker er bevisst utfordringene som «dobbeltrollen» byr på.

Jeg har vært ansatt i Skaun kommune siden 2015 og har hele tiden hatt en rolle som rådgiver for kommunens enhetsledere. Rollen innebærer å utøve delegert myndighet fra rådmannen på personalområdet, og jeg har derfor vært nødt til å ha en kontinuerlig fokus på utfordringer knyttet til egen forforståelse. For å sikre at data ikke har blitt omskrevet underveis så har jeg brukt mye tid på å lytte til lydopptakene og på transkriberingen slik at data har blitt gjengitt så korrekt som mulig.

En av de største utfordringene ved å benytte kvalitativ metodikk er at det vil være mine egne sanser som er redskapet for innsamling av data gjennom intervjuer. Dette vil medføre en subjektiv vurdering. Egenskaper som egendisiplin og evne til å tenke gjennom opplegget før iverksettelse kunne derfor potensielt kunne påvirke resultatene. For å sikre validitet så er det derfor viktig at man har oversikt over sentrale tema.

4.10 Ethiske problemstillinger

Tema som sykefravær og ledelse og utlevering av informasjon i den forbindelse kan som nevnt tidligere i oppgaven oppleves som krevende. Bakgrunnen for dette er at temaet berører

mennesker direkte, og da gjerne i sårbare situasjoner. Det kan også oppleves som litt tabu å snakke om kultur og holdninger blant ansatte på arbeidsplassen. Jeg opplevde også at informantene bød på egne private erfaringer eller egne negative erfaringer med leder. Det ble derfor viktig at jeg som forsker var mitt ansvar bevisst og at datamaterialet og den enkeltes personvern ble behandlet på en forsvarlig måte. Som forsker må man derfor ha en bevissthet knyttet til om studiet er etisk forsvarlig, og om det kan få konsekvenser for enkeltpersoner eller samfunnet for øvrig.

Ved utarbeidelse av intervjuguiden så forsøkte jeg å unngå personlige og private spørsmål, eller å etterspørre private erfaringer som kan bidra til at informantene ble påført belastninger i ettertid. I kvalitative semi-strukturerte intervju så kan man imidlertid oppleve at samtalen beveger seg inn på felt som nevnt ovenfor. I disse tilfellene så måtte jeg som forsker forsøke å minne informanten på at samtalen bør være på generell basis. Dette for å unngå skade. Anonymiteten til informantene måtte ivaretas på en god måte og denne måtte vurderes kontinuerlig i forskningsperioden.

Ifølge lov om behandling av personopplysninger (personopplysningsloven 2000) vil det kunne utløses en meldeplikt eller dersom forskningen omfatter personopplysninger, og eller om datamateriale lagres elektronisk. Personopplysninger defineres som opplysninger eller vurderinger som kan gjøre det mulig å identifisere enkeltpersoner. Konesjonsplikten innebærer at sensitive opplysninger kan knyttes til enkeltindivider, og gjelder både håndskrevne notater og elektronisk.

Jeg måtte også vurdere om intervjuene la opp til situasjoner der sensitive personopplysninger ble berørt. Det ble derfor viktig å unngå dette og jeg sørget derfor å gi informantene informasjon før intervjuene. I og med at jeg gjennomførte en kvalitativ undersøkelse så var jeg i henhold til forvaltningslovens bestemmelser forpliktet til å sikre informantene ved at informasjon som knyttes til enkeltpersoner er underlagt taushetsplikt. Personopplysningsloven stilte også krav om samtykke før man gikk i gang med intervjuene.

Ved innhenting av datamateriale så ble det svært viktig at jeg ga alle informanter informasjon om deres rettigheter og etiske prinsipper for gjennomføringen. Konfidensialitet og frihet til å velge å ikke svare på de ulike spørsmålene eller muligheten til å trekke seg ble fremhevet. Det ble også viktig at informantene fikk god informasjon om hvordan lydopptakene ville bli

behandlet, og at analysen ville bli basert på anonymiserte sitat som videre ville bli benyttet i resultat og diskusjonsdelen av oppgaven. I følge Jacobsen (2015) så er det tre krav knyttet til forholdet mellom forsker og informant. Disse er: informert samtykke, krav på privatliv og informantens krav om å bli korrekt gjengitt.

5.0 Empiriske funn

5.1 Innledning

Målet med denne oppgaven har vært å belyse hvilken lederadferd og hvilke lederegenskaper de ansatte anser som ideelle for å redusere risikoen for sykefravær. I tillegg så ønsker jeg å undersøke hvordan arbeidsmiljø og organisering i barnehagen kan påvirke sykefraværet. Jeg har valgt å bruke kommunens medarbeiderundersøkelse: 10 - faktor, positivt lederskap og mestringsorientert ledelse som et bakteppe for undersøkelsen, og jeg har gjennom bruk av kvalitativ forskningsmetode vært opptatt av å gjengi informantenes stemme ved å benytte sitater. I tillegg så vil jeg gjenfortelle informantenes opplevelser og synspunkter med egne ord for å få ut mer utfyllende forståelse av meningsinnholdet. Ved å benytte sitater i teksten så ønsker jeg å bedre nyansere, utdype kategoriene og gi eksempler.

I denne delen av oppgaven så vil jeg presentere datamaterialet fra dybdeintervjuene gjennom en kategorisk fremstilling. Kategoriene er utarbeidet for å gi en utfyllende og dyptgående forståelse av oppgavens tema og problemstilling. Som nevnt i metodekapitlet så har jeg kommet fram til tre kjerne kategorier. Disse er: «Ledelse og sykefravær, hva kan leder gjøre for å forebygge?», «Arbeidsmiljø og kultur, hvordan kan leder og kolleger legge til rette»? Og «Organisering og sykefravær i barnehage, hvilke handlingsrom finnes?»

5.2 Ledelse og sykefravær, hva kan leder gjøre for å forebygge?

I intervjuene svarte de fleste informantene at de har erfaring med at sykefravær kan ha en sammenheng med utøvelse av ledelse. Ingen av informantene hadde en egenopplevd personlig erfaring, men de fleste visste om tilfeller der det hadde vært en sammenheng. I den minste barnehagen så svarte tre av fire informanter at det for en tid tilbake hadde vært utfordringer med arbeidsmiljøet og da særlig samarbeid mellom storbarnsavdelinger og småbarnsavdelinger i samme hus. Leders avventende holdning til å ta tak i utfordringene kan ifølge informantene indirekte ha ført til sykefravær. Når jeg stilte generelle spørsmål om

ledelse opplevde jeg en større grad av spontane svar enn når jeg spurte spørsmål som direkte var knyttet til dagens ledelse i den enkelte barnehage. I disse tilfellene tok informantene oftere tenkepauser, og virket varsomme med valg av ord når de svarte ut.

Informant 6 sier:

«Ja dette har jeg erfart men jeg har ikke selv vært involvert. Arbeidsmiljøet har tidligere vært vanskelig og dette førte til fravær. Årsaken var samarbeid mellom avdelinger oppe og nede på barnehagen. Dette er ikke et tema i dag». (Informant 7)

En annen informant ved samme barnehage sier:

«Det har vært uenigheter eller uoverensstemmelser. Det kan ha vært situasjoner der vi ansatte har følt at leder skulle ha tatt tak». (Informant 3)

I den største barnehagen svarer to av informantene at de har erfart at en medarbeider som opplever at det foreligger en konflikt med leder, har blitt sykemeldt. Denne enkeltsaken utdypes imidlertid ikke i detalj i intervjuet.

Samtlige informanter fra begge barnehagene svarer at de anser sykefraværet i barnehagen som høyt og da spesielt langtidsfraværet. Flere sier at den største utfordringen er langtidsfraværet, men at det da er snakk om konkrete og reelle plager. Ingen av informantene sier at terskelen for å være hjemme generelt er for lav og ingen sier at arbeidsmiljøet i barnehagen har en sammenheng med det høye sykefraværet. Flere sier imidlertid at den lave terskelen for å være borte er knyttet til enkeltpersoner.

Informant 4 sier:

«Personlig så synes jeg at det er høyt. Det kan ha sammenheng med at jeg har jobbet i en annen bransje der sykefraværet har vært lavere. Jeg mener at vi har stort potensial til å ta fraværet ned. Jeg mener at kompetanse og motivasjonsteori beskriver det meste. Leder må passe på at alle ansatte får mulighet til kompetanseheving, å føle selvstendighet i oppgavene, og mulighet for å påvirke egen hverdag».

Noen av informantene mener imidlertid at kultur og holdninger som er negative kan knyttes til enkeltpersoner.

Informant 8 sier:

«I barnehagen vår så kan du nok finne den som lett blir hjemme og de som ofrer det meste for å komme på jobb. Det er enkelte som har mer fravær enn andre. Dette gjelder korttidsfravær».

Informant 1 sier:

«Terskelen for å ikke komme på jobb i min avdeling er høy. Vi strekker oss veldig langt da vi vet at vi ikke får tak i vikar. Det snakkes mye om at dette ikke er likt for alle avdelingene. I min avdeling så spekulerer vi litt på om det er korttidsfravær som kunne ha vært unngått. Dette gjelder enkeltpersoner».

Når det gjelder spørsmålet og hvilke lederegenskaper informantene anser som sentrale for å redusere potensielt sykefravær så er leders involvering i den enkelte ansattes hverdag, kommunikasjonsform og relasjon til den ansatte gjennomgangstemaer i datamaterialet. Dette omhandler i stor grad hvordan leder og medarbeider møter hverandre fysisk og i kommunikasjon med hverandre, og hvordan den ansatte blir sett i hverdagen. Leders nærhet til avdelingene er også et sentralt tema. Det handler også om leders evne til å avklare forventinger, hvordan man gir ansvar og handlingsrom, og leders evne til å være tydelig i kommunikasjon med sine medarbeidere.

Jeg velger å presentere et sitat fra informant 5 som beskriver betydningen av leders involvering:

«Dette med å være til stede selv. Kanskje man kan innom avdelingene for å ha et nærere forhold til disse. Tilbudt seg å spise lunsj sammen med oss for eksempel. Være på tilbudssiden. Har hørt at dette gjøres i andre barnehager. Da vil man få relasjon til ansatte og barn».

Flere av informantene signaliserer at de ønsker at enhetsleder skal involvere seg mer i den enkelte avdeling. Ved nærmere ettersyn så registrerer jeg at dette stort sett gjelder informanter som er ansatte i den største barnehagen. Flere av informantene forteller samtidig om en leder som viser mye omsorg og som er tilgjengelig for de ansatte. Leder beskrives også som et menneske som evner å møte ansatte i mange krevende situasjoner. Det refereres også til en «varm» kommunikasjonsform. Dette gjelder også for den minste barnehagen der flere av informantene refererer til at leder alltid har «åpen dør» og at man alltid kan få gode råd eller

tilrettelegging uten at det oppleves som «skummelt» å ta kontakt. I den minste barnehagen så beskriver informantene en leder som i større grad er bevisst på å være ute i avdelingene og som stiller seg tilgjengelig til å ta i et ekstra tak ved uforutsette ting og ved fravær.

Jeg velger å presentere sitat fra informant 8:

«Vår leder fremmer et helsefremmende arbeidsmiljø ved at hun er åpen og tilgjengelig for dialog, slik at vi føler at vi kan komme til leder hvis det skal være noe. Det at hun kan komme innom for å si hei og for å se hvordan vi jobber. Hun har vært på avdelingen når det er fravær og vi føler derfor at vi blir sett. Hun vet hva vi står i og hjelper til ved behov. Dette er en klar fordel såfremt hennes tilstedeværelse ikke går utover andre oppgaver».

Flere av informantene fremmer et ønske om en mer tydelig ledelse, der det settes krav og forventninger til medarbeiderne. Noen sier at det er mye omsorg hos leder, men at det noen ganger kan være vanskelig å vite hva som forventes av den enkelte medarbeider, og at dette går på fleksibiliteten og gjennomføringsevnen løs. Dette gjelder for begge barnehagene og jeg tolker utsagnene som et ønske om større tydelighet og større gjennomføringsevne. I intervjuene opplever jeg at alle informantene innledningsvis sikrer sin anonymitet ved at de ikke ønsker å bli sitert ved navn. Dette kan tyde på at det kan være informasjon som blir holdt tilbake. Dette bekreftes ved at flere av informantene startet opp med å svare ut spørsmålene på generelt grunnlag før besvarelsen ble mer personlig.

Informant 8 sier:

«Vår leder er veldig redd for å gjøre noe feil og er redd for å ta kamper. Jeg tror at leder er litt redd for konflikter og det å være upopulær. Noen ganger så må man ta noen valg og tørre å stå i stormen. Dette gjelder for eksempel ved bytte av avdeling. Dialogen er viktig, men noen ganger så må gjennomføring til».

Behovet for tydelighet og forventningsavklaringer sammen med leders tilgjengelighet beskrives blant annet av informant 4:

«Tydelighet og forventninger, det at leder signaliserer at det er viktig at akkurat jeg kommer på jobb. Slik får jeg ansvarsfølelse og en opplevelse av at jeg er vedsatt. Leder må være tilgjengelig for sine ansatte og ved behov være lyttende sånn at vi sammen kan ha en meningsfull dialog».

Informant 3 beskriver betydningen av leders fokus på medvirkning og tydelighet:

«Leder må være tydelig og på, og må følge opp det som sies. Leder må spille på lag med oss ansatte og sette krav. Ved å se etter muligheter og løsninger så kan vi sammen utvikle barnehagen»

Informant 1 beskriver også behovet for tydelighet og det at leder følger opp:

«Det har mye med hva som blir sagt og gjort, og at man føler at man får den hjelpen man trenger. Terskelen for å være hjemme lengere er lavere nå som ting er ustabil. Dette skyldes at ting tar for lang tid og at henvendelser fra ansatte ikke blir fulgt opp. Det er enkeltpersoner det er snakk om. Leder må ha gjennomføringsevne og ikke være for mye venninne med de ansatte»

Når det gjelder spørsmålet om hvordan leder på best mulig måte kan utøve helsefremmende ledelse så er relasjon, leders tilgjengelighet og åpenhet, tillit mellom leder og den ansatte og fokus på tilrettelegging gjennomgangstemaer i datamaterialet. Flere svarer også at det er viktig at man får autonomi i arbeidet slik at man kan få brukt kompetansen sin.

Informant 1 beskriver behovet for en god relasjon, tillit og tilrettelegging for å unngå sykefravær slik:

«Leder må tilrettelegge både for de som er på vei ut i en sykemelding og for de som er borte. Jeg vet ikke om lederen vår ser «alt» og jeg vet ikke om alle er like flinke til å gå til leder før lege. Leder må være villig til å ta imot beskjeden uten å fortelle det til naboen. Det er viktig at leder er til stede, da ikke alle føler at de kan gå dit. Jeg tror at det er viktig at vi ansatte føler at det er en åpen dør»

Når det gjelder spørsmålet om hvordan leder best kan kommunisere så sier informant 2:

«Leder må ha fokus på å være både avsender og mottaker i dialog slik at man ikke tramper noen på tærne. Det er viktig med åpenhet og at man kjenner hverandre. Leder må være tydelig slik at det ikke er noe tvil om hva leder mener. Vi har ulike ryggsekker vi som jobber her».

Når det gjelder spørsmålet om hvordan leder tilrettelegger for selvstendighet i utførelsene av arbeidsoppgavene så er kompetanseheving, autonomi og handlingsrom i arbeidet gjennomgangstema i datamaterialet. De fleste informantene opplever at kommunen satser på

kompetanseheving og at tilgangen til kurs er stor. Flere av informantene beskriver også at det kan være mange «baller i luften samtidig» og at tiden på avdelingen kan være litt knapp i forhold til å gjennomføre satsinger på en systematisk måte. Flere av informantene nevner den overordnede satsingen «Pedagogisk dokumentasjon» og «Snakke prosjektet» som eksempel. Jeg spurte også de ansatte om hvordan de har opplevd gjennomføringen og oppfølging av kommunens medarbeiderundersøkelse (10- FAKTOR) og NED- prosjektet. Her svarer flere av informantene at de opplevde gjennomføringen som god men at tiltakene fort kan havne i en skuff. Det er derfor få som kan si noe om oppfølgingen i ettertid. Jeg opplevde også at flere av informantene ikke virket å kjenne til satsningsområdene som ikke var faglig rettet, men knyttet til arbeidsmiljø og sykefravær. Dette kan tyde på at prosjektene og involveringen av ansatte i arbeidet ikke har blitt fulgt opp på en tilfredsstillende måte.

Jeg velger å presentere et sitat fra informant 7 som sier noe om betydningen av opplevelsen av å ha handlingsrom i arbeidet.

«Min leder tilrettelegger fritt med tanke på hvordan vi følger opp pedagogisk dokumentasjon. Vi har et stort handlingsrom og spillerom i forhold til hva vi vil jobbe med. Dette gjør at ansatte blir kreative og at vi kommer med forslag, noe som gir arbeidsglede. Jeg opplever at organisasjonen er positive til kompetanseheving»

Informant 8 sier noe om handlingsrommet og autonomien man opplever å ha i hverdagen:

«Vi ansatte får benytte det vi finner for å være kreative. Nå har vi vært og hentet gamle hyller fra en annen barnehage som skal rives for å lage garderobe til barna. Dette er noe vi ansatte har initiert, og dette er veldig gøy. Det er fint å skape noe sammen med ungene. Det er derfor jeg jobber i barnehage».

5.3 Arbeidsmiljø og kultur, hvordan legge til rette?

Når det kommer til spørsmål knyttet til egne opplevelser av arbeidsmiljø og ledelse og om dette kan henge sammen med sykefravær så ble humor, samarbeid, fleksibilitet og en følelse av å bli verdsatt i hverdagen nevnt. En god tilbakemeldingskultur mellom både leder og ansatt og kollegaer ble også nevnt som sentrale gjennomgangstema.

Når det gjelder spørsmål knyttet til hva den ansatte mener at kjennetegner et helsefremmende arbeidsmiljø så sier flere informanter at måten man blir møtt på av kollegaer og leder er av betydning. Jeg velger å presentere et sitat fra informant nummer 2:

«Det er viktig at man blir møtt av kollegaer som blir glad for å se deg og at man føler at man er en viktig brikke i fellesskapet. Samspillet betyr mye. Også ærlighet.»

Informant nummer 3 sier:

«Det er svært viktig med humor i hverdagen og at jeg blir sett og hørt. For meg så er det viktig å føle at man er en del av noe»

Informant 4 forteller:

«For meg så er det organisasjonskulturen som kjennetegner et helsefremmende arbeidsmiljø. Hvordan føles det å gå inn i barnehagen, hvilken historie som blir fortalt om arbeidsplassen, og hvilken historie som ligger i veggene.»

Når det kommer til spørsmålet om hvordan leder kan bidra til å fremme et helsefremmende arbeidsmiljø så svarer de fleste at leder må være tydelig og direkte i forhold til forventninger, samtidig som man er tilgjengelig for sine ansatte. Flere sier at det at leder er en god rollemodell er av betydning for at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende.

Informant nummer 5 sier:

«For å fremme et helsefremmende arbeidsmiljø så kan leder være til stede på avdelingen og snakke med de ansatte. På denne måten ser vi at lederen vår bryr seg og er interessert»

Informant 7 bekrefter behovet for tilstedeværelse og tydelighet, samtidig som informanten sier noe om arbeidsplassen som kvinnedominert:

«For å bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø så må leder være rask, tydelig og direkte før ting eskaleres. Barnehagen har mange damer i arbeid, og man må hele tiden ha fokus på å snakke med hverandre og ikke om. Leder må derfor være mye ute på avdelingene. Det er viktig at leder kommer innom hver morgen slik at leder vet hva de ansatte står i».

Informant 8 sier:

«Leder må oppmuntre hver enkelt til å være på jobb. Det er viktig å gi ros og la de ansatte bli sett. Det kan også andre på avdelingen gjøre. Leder må være en driver for tilrettelegging for å holde ansatte på jobb».

Flere av informantene mener at det er viktig at leder er en god rollemodell for å skape en god kultur.

Informant 4 sier:

«Dersom leder er mye borte selv så vil terskelen bli lavere. Leder må være et godt forbilde. Det er alfa omega. Leder må være en person som er til stede og som har gode holdninger».

I intervjuet spurte jeg også om hva hver enkelt medarbeider selv kunne gjøre for å bidra til et helsefremmende arbeidsmiljø. Flere av informantene har svart at det er viktig at man viser åpenhet som menneske og om utfordringene man har. Det å være raus med hverandre, fleksible, og det å være positiv i arbeidet er faktorer som nevnes av flere.

Informant 4 sier:

«Det er viktig at man kan møte hverandre på halvveien og at vi har «ja på tunga», og at vi behandler hverandre med åpenhet og respekt. Man bør også møte på jobb med arbeidslyst og energi. Jeg synes at ungene fortjener å ha ansatte som ønsker å være her og det er derfor viktig at man er her av de riktige grunnene. Hver enkelt må ta ansvar dersom man kjenner at man skulle ha gjort noe annet».

Informant 8 sier noe om tilrettelegging i et forebyggende perspektiv og da i forhold til gravide:

«Man må være positiv. Som ansatt så bør man si hei og ha en hyggelig tone til alle sammen. Det er jo ikke alle man går like godt sammen med. Vi har en god kultur for å bytte vakter. Alle gir og tar. Vi har nettopp hatt to gravide her og de har gitt tilbakemelding på at de har stått lengre i arbeid på grunn av at de har fått så god støtte og bistand fra oss andre på avdelingen. Leder har vært tydelig til oss alle om at vi bør forsøke å ta vare på de gravide, men at vi måtte gi beskjed dersom belastningen ble for stor for oss andre. Vi har veldig gode hjelpemidler som har avlastet oss andre og tilretteleggingen har derfor vært en suksess».

Som uttalelsene overfor underbygger så virker det som det generelt i begge barnehagene er harmoni blant de ansatte og at de har opplevelse av å tilhøre en godt arbeidsmiljø der man kan utvikle seg sammen. Jeg opplever at de ansatte er ekte og ærlige i sine uttalelser og at er oppriktig glade og positive for å få snakke om temaet og til å møte meg som forsker i en slik kontekst.

5.4 Organisering og sykefravær i barnehage, hvordan kan leder utnytte handlingsrommet?

I dette kapitlet så har jeg spurt informantene om hvordan organisatoriske betingelser i barnehagene i Skaun påvirke leders mulighet til forebyggende sykefraværarbeid?

Når det gjelder organisering i barnehagen og sykefravær fant jeg flere gjennomgangstema i datamaterialet. En kort oppsummering av disse er at de ansatte signaliserer et ønske om større fleksibilitet, en styrking av pedagogiske ledere og prioritert ressursbruk/ tilgjengelige ressurser. Flere av informantene sier at de ønsker større fleksibilitet på tvers av avdelingene. I tillegg så sier flere at de mener at det foreligger et uutnyttet potensial for skape en bedre kultur for tilrettelegging for sykemeldte og ansatte som har helseutfordringer. Flere sier at de ønsker et større fokus på at man er en enhetlig barnehage, slik at man unngår silotenkning og grupperinger blant de ansatte.

Informant 4 sier:

«Jeg opplever at vi har en kultur der de ansatte har et litt for stort hjemmeforhold til arbeidsplassen sin. Det kan være veldig vanskelig å flytte ansatte. Vi må få en bedre forståelse for at man jobber i en barnehage og ikke på den enkelte avdeling. Dette kommer veldig godt til syne når man forsøker å tilrettelegge eller å gjøre endringer. Det må bygges en kultur for fleksibilitet. Endring bør ikke være vanskelig i en barnehage».

Informant 8 sier:

«Tidligere så var det nesten ikke samarbeid men nå er ungene tryggere på voksne mellom avdelingene. Det er fortsatt litt «oppe» og «nede». Storbarn og småbarn jobber på forskjellige måter. Fleksibiliteten mellom avdelingene har blitt bedre, men noen er fortsatt

sterkt knyttet til sitt arbeidsmiljø og sine kolleger. Det gjør vondt å bli flyttet på når det skal tilrettelegges, men leder må tørre å gjøre det».

Noen av informantene sier at enkelte sykemeldinger kunne ha vært unngått eller vært gradert dersom potensialet og fleksibiliteten i tilretteleggingen hadde vært utnyttet og utført på en annen måte.

Informant 3 sier:

«Vi klarer å tilrettelegge på noen måter. Vi savner imidlertid å ha muligheten til å tilrettelegge for halve dager, men dette er vanskelig med tanke på vikarer. Det er tøft å jobbe i barnehage».

Styrking av lederrollen til pedagogisk leder er også nevnt av flere informanter. Noen av informantene og da særlig ved den største barnehagen har et ønske om at pedagogisk leder på den enkelte avdeling skal ha et større ansvar med tanke på oppfølging av de ansatte og gjennomføring av medarbeidersamtaler. Bakgrunnen for dette er at det er disse som kjenner de ansatte best og at det er disse som er tettest på i hverdagen. Det vil derfor være disse som bør veilede ansatte i arbeidet og som bør sørge for tilrettelegging ved behov. Flere sier også at pedagogisk leder bør ha et større ansvar for å tilpasse oppgavene for å gi ansatte ansvar og motivasjon i jobben.

Informant 4 sier:

«I barnehage så kan oppgavene oppleves ensidige. Ped. lederne skulle ha hatt et tydeligere ansvar når det kommer til å gi oppgaver og ansvar tilpasset den enkelte for å bygge stolthet og eierskap»

Informant 2 sier:

«Vi må bli bedre på god organisering og tilrettelegging for å forebygge. Jeg som ped.leder har ikke hatt kompetanse på rutiner, tilrettelegging og medvirkningsplikt før jeg ble sykemeldt selv»

Jobbstress og tilgang på ressurser er også et gjennomgangstema. Begrepet «dårlig samvittighet» og en følelse av utilstrekkelighet går igjen i begge barnehagene. Dette nevnes av både barnehagelærere og assistenter/ barne- og ungdomsarbeidere. Her er endringen med tanke på Regjeringens innføring av ny pedagognorm den 1. august 2018 gjennomgangstema. Normen har hatt som intensjon å styrke pedagogisk bemanning i barnehagen og da med økt tetthet av barnehagelærere i barnegruppene. Barnehagelærere har imidlertid 4 timer med ubundet planleggingstid i uken og dette betyr at det etter innføringen vil være 4 timer ekstra per uke med en voksen mindre på avdelingen.

Informant 2 sier også noe om tilgangen til jobbressurser:

«Jeg tror at organisering har mye å si for sykefraværet og da særlig bemanningssituasjonen når det ryker og fyker. Vi må ha nok folk, det å kunne få mulighet til å gjennomføre pålagte arbeidsoppgaver og det å ha nok tid til å gjøre dem. Etter at pedagognormen ble innført så har man 4 timer ekstra planleggingstid i uken. For vår avdeling så betyr det totalt 8 timer i uken med en voksen mindre og det har noe å si i hverdagen. Vår oppgave er jo å se og høre ungene».

Informant 8 sier noe om opplevelsen av stress og tilgangen til jobbressurser:

«Vi skal gjøre så mye. Vi får så mye tredd nedover at vi ikke makter å gjøre alt. Vi er jo her for ungene. Nå har vi pedagogisk dokumentasjon, alle møtene. Vi blir jo sliten av å kjenne på at vi ikke rekker alt. Dette kjennes nok også for de som er borte fra avdeling som har dårlig samvittighet for manglende tilstedeværelse. Mye blir skjøvet bort på grunn av prioriteringer og dette går utover ungene. Vi føler ikke at det er unødvendige ting vi driver med. Vi har behov for møtepunktene men vi merker pedagognormen».

Informant 8 fremhever ufaglærte som en utsatt gruppe ansatte:

«Jeg tror at mye handler om oppgavene, jeg tror at man kan bli utmattet av støy og rutiner. Motivasjon er et nøkkelord. Assistentene skulle ha hatt et møtepunkt for å bli frigjort. Det er ikke rom for å komme seg unna noen plass og det kan være en grunn til at mange rømmer til kjøkkenet. De ansatte må få brukt kompetansen og styrkene sine».

5.5 Oppsummering av funn

Gjennom presentasjonen av kategoriene har jeg forsøkt å gi et innblikk i hvordan de ansatte i barnehage ser på sammenhengen mellom ledelse og sykefravær, arbeidsmiljø og sykefravær og organisering og sykefravær. Jeg har ved presentasjon av funnene hatt fokus på forebygging av sykefravær og jeg har derfor sett etter hva de ansatte mener må til for at forebyggingen skal være optimal. Kategoriene viser stor variasjon i informantenes forventninger og ønsker knyttet til arbeidsmiljø og ledelse, men enkelte gjennomgangstema har kommet tydelig fram.

Variasjonen i svarene og refleksjonene gir til sammen en helhetlig forståelse og et innblikk i hvor komplekst fenomenet «leders påvirkning på sykefravær» kan være, og hvor sammensatt og utfordrende en lederrolle kan være. Funnene viser også hvor mange elementer som påvirker hvordan samspeilet og relasjonen leder og ansatt arter seg. Jeg mener at kategoriene er nært knyttet til hverandre, og at de alle sier noe om leders handlingsrom og påvirkningskraft innenfor de rammene som foreligger. Kategoriene jeg har valgt å fokusere på og deledatamaterialet inn i presenterer det jeg mener er hovedelementene som bidrar til å besvare problemstillingene i oppgaven. Jeg vil videre diskutere funnene i lys av de teoretiske innfallsvinklene som er presentert under teorikapitlet i oppgaven.

6.0 Diskusjon

Jeg ønsker at min masteroppgave skal kunne belyse om Skaun kommunes enhetsledere utøver ledelse som reduserer risikoen for sykefravær. Jeg har også undersøkt hvilke lederegenskaper de ansatte mener er sentrale i en slik sammenheng. Masteroppgaven tar utgangspunkt i hvordan lederegenskaper og lederadferd påvirker sykefravær, og målet er å søke etter anbefalte lederegenskaper og ideell lederadferd som kan redusere risikoen for sykefravær i barnehagene i Skaun kommune. Fokuset jeg har valgt er: hva som er og hva som bør være sentralt i leders rolle i å tilrettelegge for helsefremmende arbeid. I tillegg så har jeg sett nærmere på leders handlingsrom for å bli bedre på å utøve helsefremmende ledelse, og hvordan leder kan tilrettelegge for et helsefremmende arbeidsmiljø.

6.1 Ledelse og sykefravær, hva må til for å forebygge?

Flere av informantene har brukt begrepene *åpen og tilgjengelig* som beskrivelse av ønsket lederadferd for å forebygge sykefravær. Informantene i begge barnehagene beskriver sin leder som tilgjengelige for samtaler, og åpne i sin kommunikasjonsform. Empirien viser at det på avdelingsnivå er klare måter for ansatte og ledere å melde tilbake til hverandre på, men at flere ansatte savner et større overordnet fokus og føringer knyttet til tilbakemeldingskultur mellom ansatt og enhetsleder, og ellers i kollegiet. Bakgrunnen for dette er at de ansatte ønsker å forbedre seg som arbeidstakere, samtidig som dette kan være en del av det av å bli sett av sin leder og sine kollegaer. Forskning (Spurkeland, 2015) viser at ledere som er i god dialog med sine ansatte kan bidra til trivsel og lavt sykefravær. Spurkeland påpeker særlig tre forhold som må representeres i relasjonsledelse, og *samhandling og dialog* er en av disse.

Spurkeland (2015) mener at dersom det foreligger et godt samarbeid mellom leder og ansatt, så vil den ansatte føle sosial tilhørighet og annerkjennelse. Informantene virker å være takknemlig for dialogen og åpenheten som foreligger mellom ansatte i barnehagene, men flere setter samtidig fokus på at tilbakemeldingskulturen kan bli bedre. Da i form av konstruktiv kritikk og ros i utviklingsøyemed. Ingen av informantene sier noe om at samtaler mellom leder og ansatt bærer preg av diskusjon og debatt, og flertallet sier at samtaler er gode. Dette kan tyde på at de ansatte opplever likeverd i samtaler. Spurkeland (2015) mener at dialog er en leders viktigste verktøy for å gi de ansatte annerkjennelse og oppmerksomhet, og at dialogen bør bære preg av likeverd. Viktigheten av en åpen kommunikasjonsform i et

helsefremmende perspektiv er også noe som fremgår av studiet gjort av Furunes, Kaltveit og Akerjordet (2018). Her blir åpen kommunikasjonsform nevnt som en av flere sentrale lederadferder for å drive helsefremmende lederskap.

Informantene beskriver *Kommunikasjonen* mellom ulike nivå i barnehagen som god. Dette indikerer at måten man kommuniserer på er med på å gi takhøyde og åpenhet, slik at den ansatte kan ytre sine meninger. Den gode takhøyden skaper trygghet slik at de ansatte føler at de kan komme med innspill som en del av en konstruktiv dialog. Når det gjelder kommunikasjon og informasjonen knyttet til overordnede strategier, regler og rutiner som gjelder for hele kommunen, samt oppfølging av overordnede prosesser og prosjekter, så viser empirien at informantene har for dårlig innsikt og kjennskap til pågående prosesser. Noen nevner at de ikke kjenner de respektive overordnede rutinene og strategiene i det hele tatt, mens andre kan huske oppstarten av prosjektene, men ikke oppfølgingen. Dette kan tyde på at mye av det overordnede systematiske arbeidet ofte havner i en skuff og at enhetslederne blir flaskehals. I følge Kirkhaug (2015) så er en av de grunnleggende oppgavene en leder har å sørge for at organisasjonen har tydelige, budsjetter, strategier, visjoner og mål og jobbe mot og etter. Leder må etablere tydelige standarder, og sentralt i en slik sammenheng vil være å kommunisere hvilke forventninger og verdier som er viktige for et ønsket arbeidsmiljø og en ønsket kultur. Lai (2015) mener at mestringsorientert ledelse ikke er en standardisert type lederadferd, men et atferdsmønster som handler om å gi retning, mening og den ansatte individuell oppmerksomhet. Hun skriver videre at en mestringsorientert leder har ansvar for å kommunisere overordnede mål, skaper en hensiktsmessig struktur og organisering for å nå definerte målsetninger. Ut fra empirien så opplever ikke de ansatte at det jobber systematisk nok med prosjekter, strategier og overordnede prioriteringer. Flere av informantene mener at dette handler om mengden fokusområder som skal ivaretas, sett i betraktning av tilgangen på jobbressurser. Furnes, et. al. (2018) fant også i sitt studie på helsefremmende lederskap at en leder må være god til å kommunisere. De fant også at en leder bør fokusere på å gi arbeidsoppgavene mening i et holistisk perspektiv. Det betyr at meningen i arbeidet bør løftes og sees i en større kontekst for å gi motivasjon.

Flere informanter legger til at *oppfølging og oppmerksomhet* er ønskelig fra både enhetsleder og pedagogisk leder. I følge studiet til Furunes, Kaltveit og Akerjordet (2018) så er det viktig at leder gir de ansatte oppmerksomhet for at man skal lykkes med helsefremming. Her kan det faktiske antall ansatte som den enkelte leder har personalansvar for være av betydning, da

manglede oppmerksomhet kan henge sammen med leders kapasitet og prioriteringer av arbeidsoppgaver. I den minste barnehagen så viser empirien at organiseringen og størrelsen på barnehagen gjør det lettere for leder å være tettere på, og at leder derfor har mulighet til å vise den enkelte ansatte oppmerksomhet og interesse. Dette gjenspeiler seg imidlertid ikke i sykefraværstatistikken da sykefraværet i den minste barnehagen er høyere enn i den største. Det kan imidlertid virke som de ansatte i den minste barnehagen er mer tilfredse med hvordan de blir sett av leder.

Samtlige informanter beskriver sin leder som en tillitsperson som tilrettelegger og oppmuntrer sine ansatte i hverdagen. Lai (2015) anmoder ledere om å vise kontinuerlig oppmerksomhet og interesse ovenfor de ansatte, slik at man kan tilby hjelp og støtte der det er nødvendig. Flere av informantene i studien signaliserer et ønske om å styrke pedagogisk leders rolle og ansvar i en slik sammenheng, da det vil være disse som er tette på den enkelte medarbeider. Tillit mellom medarbeider og leder er et sentralt kjerneelement for relasjonsledelse (Spurkeland, 2015), og at ved at leder viser de ansatte tillit så vil behovet for kontroll opphøre. Ingen av informantene beskriver sin leder som kontrollerende noe som kan tyde på at lederne har fokus på relasjonsledelse. Spurkeland (2015) mener at årsaken til at tillit er en psykologisk faktor så fører til at den ansatte betror seg til en arbeidsoppgave. Alle informantene forteller at de har stort eierskap til arbeidsoppgavene og at tjenestekvaliteten og det at barna blir sett betyr mye for dem. Empirien viser at yrkesstoltheten står sterkt for informantene.

Lai (2015) nevner flere forhold som indikatorer på om leder er å anse som mestringsorientert. Her nevnes blant annet om lederen gir nyttige råd for forbedring, gir utfordringer, gir støtte, tilbakemeldinger, tilrettelegger for utvikling, informerer om karrieremuligheter, støtter kompetanseheving, sørger for at riktig person får æren for arbeidet, er opptatt av utviklingsmål og gir muligheter for deltagelse i prosjekter. På bakgrunn av empirien så vil det være vanskelig å legge til grunn at enhetslederne i barnehagene kommer tett nok på den ansatte til å kunne ivareta alle perspektivene og oppgavene som Lai mener at en mestringsorientert leder bør ha. Her kan man se forskjeller mellom størrelsene på barnehagene. Empirien tyder på at det er mest utfordrende for enhetsleder med det tyngste personalansvaret å ivareta en slik tett oppfølging av hver enkelt. Det å se på ledertetthet i sammenheng med mestringsorientert ledelse kan derfor være nyttig.

I følgeforskningen til NED- prosjektet (Lien, 2018) viste analysene at i organisasjoner med lavt fravær så kunne man snakke mer åpent om utfordringene knyttet til fravær. Tillit og relasjon til enhetsleder vil da være sentralt. Flere av informantene beskriver lederne i begge barnehagene som mennesker som evner å møte ansatte i mange krevende situasjoner. I den minste barnehagen så beskrives det også at leder alltid har «åpen dør», noe som kan tyde på at det i begge barnehagene foreligger stor åpenhet og tillit mellom leder og ansatt. Empirien viser imidlertid at de fleste ikke har kunnskap om sykefraværet ved sin enhet, da ingen kan svare på hvor stort fraværet er i deres barnehage. Noen av informantene kjenner heller ikke kommunens rutiner for sykefraværsoppfølging og begrepet «leder før lege». I denne interne rutinen så anmodes alle ansatte til å gjennomføre en samtale med sin leder om tilrettelegging før man kontakter sin fastlege for å be om sykemelding. Dette kan tyde på at lederne har et fokus på å snakke om konkrete utfordringer med de ansatte det gjelder både før og etter sykemelding, men at sykefraværet ikke er et tydelig og systematisk tema for alle personalmøter. To av informantene forteller at de opplever den interne rutinen «leder før lege» som krevende, da en dialog med leder før sykemelding krever en tett og nær relasjon. Disse informantene viser til at det for flere av de ansatte vil være unaturlig å gå til leder med personlige opplysninger og egen fysisk eller psykisk helse. Informantene viser til at alle ansatte er forskjellige og at det for noen uansett og uavhengig av leder vil være krevende å ta kontakt for å snakke om personlige helserelevante tema.

Noen av informantene uttrykte et ønske om mer ledelse og mindre administrasjon i barnehagen. Dette gjelder særlig for den største barnehagen, der flere forteller at man opplever at ledelsen ofte har fokus på rekruttering og tilstrekkelig bemanning. Dette kan ha en naturlig forklaring i form av at det høye sykefraværet krever store administrative ressurser og at ledelsen derfor får et mer produktivt og «ad hoc»- fokus. Dette blir også nevnt i den minste barnehagen, der flere sier at leder er svært operativ. I følge Kirkhaug (2015) så har den tradisjonelle ledelseslitteraturen mangler når det kommer til å forklare en lederhverdag som ofte er svært variabel, uforutsigbar og kaotisk. På grunn at dette utgangspunktet må en mest mulig effektiv leder være veldig tilpasningsdyktig. Dersom arbeidspresset og sykefraværet er høyt og kravene til leveranse av tjenester store, så vil det være naturlig at lederne må foreta harde prioriteringer for å opprettholde akseptabel drift. Det kan derfor se ut til at begge lederne er effektive og tilpasningsdyktige.

I kommunens utviklingsstrategi (Ledelse og samspill 2018-2022) så har kommunen tatt et overordnet valg om at kommunens enhetsledere og avdelingsledere skal ha et fokus på mestringsorientert ledelse. I følge Lai (2013) så er en mestringsorientering fellesnevneren for måleindikatorer for lederadferd som over tid har vist seg å være mest effektive for at de ansatte skal oppleve indre motivasjon, gode holdninger, høy kompetansemobilisering, og derav bidra til gode resultater og god måloppnåelse. Lai (2015) mener at en mestringsorientering også kan føre til et lavere sykefravær.

Linda Lai (2017) påpeker i at ved å vektlegge medarbeidernes *mestring* så vil man utøve den mest effektive ledelsesformen. På denne måten så vil man legge til rette for at medarbeiderne får en følelse av motivasjon og lojalitet ovenfor virksomheten. Ledere som streber etter å gi de ansatte en følelse av mestring vil stå sterkere i mange sammenhenger (Lai, 2017).

Langtidseffekter som lavere sykefravær, bedre livskvalitet og mer robust psykisk helse er nevnt som eksempler. I følge Lai (2017) vil ikke en leder som ikke tar hensyn til den enkeltes forutsetninger og kompetanse, oppnå de samme gode resultatene som en leder som gjør det motsatte. Flere informanter mener det er viktig å ta hensyn til den enkeltes forutsetninger og kompetanse når man fokuserer på mestring. De ansatte har ulik alder, utdanningsnivå og bakgrunn, og det er derfor viktig å kjenne sin medarbeider godt for å vite hvordan man best kan tilrettelegge for mestring. Ansatte motiverer hverandre og at de bruker hverandres kompetanse i ulike sammenheng.

Kirkhaug (2015) mener at leder må kommunisere, motivere og gi sosial støtte til sine ansatte. I tillegg så har lederen et særskilt ansvar for å tilrettelegge for at de ansatte har utvikling gjennom læring og utviklingsprosesser. Dette er forenelig med Lais syn på hvem som har ansvar for å tilrettelegge for læring og utvikling. Kirkhaug snakker imidlertid mindre om individuell kompetansemobilisering.

Ingen av informantene sier noe om at de opplever at deres enhetsleder har fokus på mestringsledelse ved å ha fokus på å utnytte den enkeltes forutsetninger, styrker og svakheter på en god måte. Dersom den enkelte får mulighet til å prestere etter evne, yte og vise frem kompetansen sin, så er mye gjort i forhold til å mobilisere organisasjonens kompetanse (Fletre og Frydenlund, 2016). Mye kan tyde på at dette ansvaret er overlatt til pedagogisk leder på avdeling som ikke har delegert personalansvar, men et faglig veiledningsansvar ovenfor ansatte. Om pedagogisk leder har et slikt ansvar er imidlertid ikke bekreftet via

datainnsamlingen, noe som kan tyde på at det delegerte ansvaret ikke er satt i system. Dette kan endres ved at pedagogiske ledere får et tydeligere delegert personalansvar.

Lai (2015) hevder at *kompetansemobilisering* hovedsakelig er et lederansvar og at fem faktorer fremmer nettopp dette. Disse er gjennomgått i teorikapitlet, og framgår av figur 3. I følge Linda Lais forskning så er det viktig at enhetsleder leder etter prinsipper som fremmer rolleklarhet, mestringstro, autonomi, mestringsledelse og mestringsklima, da flere av disse faktorene ligger utenfor den ansattes kontroll. Et gjennomgangstema i datamaterialet er at de fleste informantene ønsker større rolleklarhet, og et større fokus på individuell mestring. Med dette så virker det som om de ansatte har stor tilgang til faglige kurs, men at det overordnede fokuset på den enkeltes videreutdanning eller å utnytte den enkeltes kompetanse synes på være lite systematisk og gjennomtenkt. Ingen av informantene snakker om kompetansedeling internt i barnehagen, eller kompetanseheving i form av å utføre ulike arbeidsoppgaver internt på huset. Dette kan tyde på at ledelsen ikke har satt fokus på nettopp dette. Av samtlige informanter som ble intervjuet så var det kun en ansatt som tok videreutdanning, og dette var som en del av en målrettet plan om å bli styrer i barnehage. Denne informanten presiserte at denne videreutdanningen var initiert av informanten selv, men at hun hadde fått stor fleksibilitet fra leder med tanke på permisjon uten lønn for å gjennomføre. Informantene forteller også om en leder som er støttende og positiv til informantens kompetanseheving.

Linda Lai (2017) hevder at det er sammenhenger mellom de fem faktorene i figur 3 i teorikapitlet og den enkeltes egenmotivasjon, og at dette henger tett sammen med de faktorene som er knyttet til kompetansemobilisering, autonomi og tilhørighet. Samtlige informanter forteller at de er motiverte i sine arbeidsoppgaver og jeg kan derfor ikke se at empirien underbygger at det er en sammenheng mellom manglene mestringsledelse, rolleklarhet og indre motivasjon. Jeg kan imidlertid ikke utelukke dette helt, da min rolle som personalrådgiver teoretisk sett kan ha påvirket den enkeltes ærlighet knyttet til akkurat dette temaet. Å være ærlig med omgivelsene og seg selv når det kommer til en erkjennelse av å ikke være tilstrekkelig motivert i sitt arbeid er for de fleste en krevende øvelse.

Flere av informantene beskriver lederne i begge som *varme og omsorgsfulle*. Ingen av de ansatte har kritisert sin leder i form av personlige egenskaper, noe som kan tyde på at samtlige informanter har et ønske om at leder skal inneha personlige kvaliteter som blant annet det å

være varm og omsorgsfull. Lai (2017) mener at det er større sannsynlighet for høy aggresjon og turnover blant ansatte dersom man benytter en autoritær lederstil. Dette støttes også av Fletre og Frydenlud (2017). Kirkhaug (2015) sier på sin side at ledere som oppleves som autoritære ofte oppleves som undertrykkende og styrende, men også som støttende dersom alvorlige hendelser skulle oppstå. Alle informantene har sagt noe om at leder oppleves å være støttende, men da i en sosial og emosjonell kontekst. En slik type leder har gjerne egenskaper som integritet, omtanke, kommunikativ åpenhet samtidig som man er atferdsmessig konsistent. Empirien tilsier at de ansatte verdsetter lederskapets personlige egenskaper noe som jeg mener at kan ha en sammenheng med den gjensidige tilliten og den gode kommunikasjonen mellom leder og ansatt.

Lai (2017) skriver at enkelte ofte assosierer *støttende ledelse* med omsorg og følelser for de ansatte. Hun mener imidlertid at skillet mellom den ansatte og leder kan bli utydelig, og hun argumenterer for at denne typen lederadferd ikke bidrar til å øke den ansattes motivasjon og ytelse. I og med at alle informantene ønsker større tydelighet, krav, tydelighet og forventninger fra sin leder, så kan mye tyde på at Lai har et poeng i at denne typen lederadferd ikke øker den ansattes motivasjon og ytelse da empirien understøtter at det her er et potensial for forbedring, slik at ansattes motivasjon blir enda høyere.

Kirkhaug (2015) mener at flere ting kan avgjøre hvilken orientering en leder har, og han nevner da som eksempel at en medarbeider og relasjonsorientert leder ofte fokuserer på utvikling, motivasjon og trivsel. En leders orientering betraktes som leders mulighet til å sette et personlig særtrykk på sin lederstil. En relasjonsorientering vil for eksempel kunne resultere i for eksempel et tett forhold mellom leder og medarbeider. Her er empirien tvetydig, men dette kan også skyldes størrelsen på den største barnehagen. Her sier flere av informantene at de har et ønske om at rollen til pedagogisk leder skal styrkes, og at disse også bør gjennomføre medarbeidersamtaler. Dette skyldes ikke at de ansatte har en opplevelse av et enhetsleder har en orientering som ikke fremmer relasjon, men størrelsen på enheten. Dette kan tyde på at det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom relasjons og medarbeiderdrevet orientering og det at det naturligvis vil bli et tett bånd mellom leder og medarbeider, da flere parametre kan påvirke akkurat dette. I større barnehage så vil fysisk distanse mellom leder og ansatte i hverdagen, og organiseringen være til hinder for nettopp dette.

Kirkhaug (2015) kritiserer tidligere trekkstudier som har vært opptatt av om lederne innehar spesielle særegne egenskaper og ferdigheter som ikke andre ledere har. Studiene bygger på en teori om at dersom en leder innehar relevante egenskaper så kan man lede hvilken som helt organisasjon. Kirkhaug er ikke enig i denne teorien da hans modell bygger på en situasjonsbestemt tilnærming der ulike situasjoner krever ulik lederadferd. Da begge lederne i de to barnehagene beskrives som «varme og omsorgsfulle», men lite tydelige, så kan dette tyde på at man ikke utøver situasjonsbestemt ledelse, men at de samme trekkene går igjen i alle situasjonene man håndterer. Ut fra mine funn så nevnes det ingen enkelthendelser der det vises til at det er dårlig match mellom leders adferd knyttet til en enkeltsak. Dette kan tyde på at når det er god sammenheng mellom den ansattes situasjon, konteksten og adferden til leder så fører dette til at den ansatte føler seg verdsatt, samtidig som gjensidig tillit fremmes. Ut fra funnene så er det mye som tyder på at en relasjonsorientert, støttende leder legger til rette for at den ansatte føler seg trygg og verdsatt i jobben.

Flere av informantene beskriver at de har stor *autonomi* innenfor gitte rammer og da særlig i forhold til prioriteringer og måten oppgavene kan utføres på og at dette gir motivasjon. En slik type tilnærming er i tråd med Lai's (2017) forskning. Å gi medarbeidere relevante oppgaver og det å fokusere på å mobilisere den enkeltes kompetansepotensial kan bidra til verdiskapning og bedre måloppnåelse. Det er derfor viktig at leder lager tiltak for å sikre kompetansemobilisering og Lai (2017) mener at dette arbeidet på mange måter er det viktigste arbeidet i strategisk kompetansearbeid. Dette støttes også av Fletre og Frydenlund (2017) som skriver at mestringsorientert ledelse er avgjørende for å bygge opp en kultur for utvikling i egen virksomhet, og å finne nye løsninger med andre aktører med ulike behov og interesser. Flere studier viser at det er sammenhenger mellom det å være indre motivert og det å jobbe i en virksomhet som tilrettelegger for kompetansemobilisering. I følge Lai (2017) så vil dette være til det beste for medarbeideren selv og for virksomheten. Dersom de ansatte ikke er motivert for oppgavene sine så vil de bli frustrerte og få et negativt fokus. Dette kan igjen føre til at de får en svekket organisasjonstilknytning samtidig som de vil vise mindre hjelpeadferd og ekstrarolleadferd (Lai, 2017). Ledere som ønsker å ha et fokus på å ta ned sykefraværet bør derfor styrke virksomhetens kompetansemobilisering. I barnehagesektoren så vil ofte medarbeiders muligheter til kompetanseheving avhenge av en leder som utøver ledelse etter disse prinsippene. Leder må derfor benytte sin lederrolle for å tilrettelegge for en organisering, handlingsrom og et arbeidsmiljø som er tilpasset et slikt fokus. Enhetslederne i de to barnehagene viser varierende evne til å tilrettelegge for kompetansemobilisering, alle

informantene forteller imidlertid at motivasjonen er høy, og flere forteller at de er motivert i barna og den meningsfulle jobben i seg selv.

De fleste informantene beskriver at de har stor *tillit* fra leder og stort handlingsrom i arbeidet. For at tillit skal kunne eksistere så må både leder og medarbeider ha en opplevelse av å kunne stole på hverandre over tid (Kirkhaug, 2015). Informantene beskriver god mestringstro i form av at de har tiltro til egen kompetanse, og et godt mestringsklima der arbeidsmiljøet er preget av godt samarbeid og støtte til mestring og utvikling. Lai (2015) hevder at medarbeidere som har en opplevelse av «høy mestring» blir mer lojale mot sin leder, noe som resulterer i bedre livskvalitet og lavere sykefravær. På den ene siden så sier de fleste av informantene at de opplever at korttidsfraværet er lavt, men statistikkene viser at langtidsfraværet for begge barnehagene er høyt. Det kan virke som om det er stor lojalitet til leder ved at ingen forteller at de har etterspurt mer og tettere ledelse, men det er vanskelig å se at mestringstroen skal føre til et lavere sykefravær. Dette kommer an på hva man sammenligner statistikken med, da man vanskelig kan vite hvordan sykefraværet har vært dersom de ansatte ikke har opplevd mestringstro og godt mestringsklima.

For den største barnehagen så ser det ut til at opplevelsen av leders manglende involvering og tilstedeværelse ute på avdelingene kan føre til at de ansatte føler seg mindre sett og involvert. Dette kan påvirke tillitsforholdet mellom leder og ansatt da leder ikke anses å være tett på og tilgjengelig for hyppige samtaler. Lai (2015) hevder at leder ved å vise kontinuerlig interesse og støtte ovenfor hver enkelt medarbeider, gir man individuell oppmerksomhet som er viktig for å tilrettelegge for mestringsorientert ledelse. Det er kun en informant som sier noe om at det er viktig at leder ikke forteller fortrolige ting videre. Dette kan tyde på at det kun er enkeltpersoner og ikke flertallet som mener at lekkasjer kan skje. Denne informanten snakket imidlertid på generelt grunnlag, og man kan derfor ikke legge denne enkeltuttalelsen til grunn.

På bakgrunn Kirkhaug`s teorier (2015) så hadde jeg en forventning om at når det foreligger et tillitsbasert forhold mellom leder og den ansatte, så oppnås åpen kommunikasjon, godt arbeidsmiljø og ekstrarolleadferd. På denne typen arbeidsplasser så er det naturlig at de ansatte strekker seg langt for å unngå sykefravær og at trivselen og effektiviteten er høy, mens sykefraværet er lavere. Dette er riktig for de respektive barnehagene som jeg har undersøkt. Datamaterialet gir uttrykk for at mange av informantene strekker seg langt for barna, barnehagen og kollegiet i avdelingen. Nesen samtlige viser til en åpen leder som de har tillit

til. Flere snakker om enkeltpersoner når det gjelder sykefravær, og det bekreftes at det er langtidsfraværet som er den største utfordringen.

På den annen side så forteller flere av informantene at de ønsker en mer tydelig ledelse og avklarte forventninger for bedre *rolleklarhet*. Kirkhaug (2015) mener at en leder som oppleves som demokratisk ofte inviterer til og skaper rom for at medarbeiderne opplever at de har en stor grad av selvstyre. Alle informantene sier at de opplever å ha et stort handlingsrom i hverdagen, og dette på tross av stramme rammer, høye jobbkraav, lav bemanning og en god del standardiserte arbeidsoppgaver. Dette kan tyde på at begge lederne i stor grad lykkes med å være demokratiske. Ingen av informantene har nevnt at de føler seg lite involvert i beslutningene som fattes, men dette kan jo også tyde på at de ansatte har lojalitet og tillit til leder som beslutningstaker. Kirkhaug (2015) mener at en tilbakeholden leder forholder seg rolig og vil ikke gripe inn før verdier, regler eller brytes eller måloppnåelse ikke nås. I den forbindelse så er det mye som tyder på at lederne i begge barnehagene har valgt å benytte en slik opptreden. Dette kan imidlertid føre til en distanse til den enkelte og oppgavene, samtidig som leders forventninger kan bli mer distanserte. Kirkhaug (2015) skriver at en slik opptreden fra leder kan oppleves som anerkjennende fordelaktig dersom de ansatte er selvstendige og profesjonelle, og at de samtidig har kontroll over planlegging, utføring og organisering av oppgavene. Alle informantene som ble intervjuet har lang erfaring fra barnehage (mer enn 5 år) og empirien viser at størstedelen er opptatt av kvalitet i tjenesten og fokuset på barnet. Dette kan tyde på at en tilbakeholden leder kan være riktig sett i lys av gruppen ansatte i disse barnehagene.

I følge Lai (2013) er det viktig at medarbeideren opplever at rollen er tydelig definert og da særlig i forhold til hvilke oppgaver man har ansvar for, og hvilken beslutningsmyndighet man har. Dette gjelder også i forhold til hva som skal leveres og hvilken kvalitet arbeidet skal ha. I barnehage så er det et tydelig skille mellom stillinger som pedagogisk leder, barnehagelærer og fagarbeidere. Dette skillet gjelder ansvarsoppgaver og hvem som har ansvar for det pedagogiske opplegget. Ingen av informantene nevner utfordringer knyttet til overlappende oppgaver eller profesjonskamper mellom disse. Empirien tyder på at de ansatte har en opplevelse av å være et team og at man jobber sammen.

Flere av informantene snakker om hva som egentlig er å betrakte som deres jobb. Flere nevner tilstedeværelse og faktisk disponibel tid med barna. Noen snakker også om å føle seg utilstrekkelig og at det stilles store krav til at man skal rekke over mange andre

arbeidsoppgaver. Når man jobber med mennesker så kan kvaliteten i tjenesten være vanskelig å måle, men mye tyder på at flere har en iboende samvittighet og motivasjon i å være til stede for barna. Ingen av informantene sier at leder bistår med å hjelpe den ansatte til å gjøre prioriteringer, og det virker derfor som om flere opplever at det hele handler om å få dagene til å gå rundt. Det høye fraværet er en del av dette, da flere snakker om at enkelte dager handler om å få på plass tilstrekkelig bemanning. I den minste barnehagen så nevnes sykefravær og gjennomføring av møter som en konkret årsak til at enhetsleder bistår ute på avdeling. Opplæring og veiledningsansvar av vikarer er også nevnt av to av informantene som beskriver dette som tilleggsoppgaver som krever mye ekstra. I følge studien gjort av Delleve et. al. (2007) så førte lederkvaliteter som respekt, anerkjennelse og belønning til et større jobboppmøte over tid. Informantene nevner relasjon og det å bli sett som sentrale lederegenskaper for å redusere sykefraværet, noe som henger tett sammen med følelsen av å bli verdsatt. Respekt og tillit i kommunikasjonsformen er også nevnt av flere, og de fleste informantene beskriver begge ledere som innehavere av disse kvalitetene.

Flere av informantene forteller at de opplever å ha stor tilgang på kurs og at de anser kommunen som arbeidsgiver til å være villig til å satse på *kompetansehevede tiltak* både for enkeltpersoner og i grupper. Linda Lai (2017) mener at dersom det overfokuseres på å skaffe ny kompetanse, framfor å fokusere på hvordan man på best mulig måte kan utnytte den kompetansen som allerede er i virksomheten så vil man få en virksomhet som opplever en svak kompetansomobilisering. Hun skriver videre at mange ledere antar at den kompetansen som er i virksomheten allerede blir hensiktsmessig benyttet. Lai (2015) hevder derfor at en viktig lederegenskap og en sentral oppgave for lederne er å sørge for at eksisterende kompetanse blir benyttet, og at dette ikke blir tatt som en selvfølge. Ingen av informantene snakket om at leder hadde en systematisk tilnærming til tildeling av ansvar, eller fokus på å utnytte den enkeltes styrker. Dette kan tyde på at dette arbeidet virker å være mer tilfeldig og opp til den enkelte medarbeider og pedagogisk leder på avdeling. Informantenes kjennskap til en overordnet kompetanseplan eller strategi, ble heller ikke nevnt i intervjuene. Flere nevnte imidlertid sektorplan og rammeplan for barnehage. Fletre og Frydenlund (2016) sier at dersom den enkelte får mulighet til å vise fram sin kompetanse, eller å yte etter evne så er mye gjort i forhold til å mobilisere organisasjonens kompetanse.

6.2 Arbeidsmiljø og kultur, hvordan kan leder legge til rette?

Alle informantene beskriver et godt arbeidsmiljø der de vektlegger samarbeid og samspill som viktige forebyggende faktorer. Noen beskriver også et arbeidsmiljø der de ansatte lærer av hverandre og der man spiller hverandre gode. Lai (2017) beskriver et mestringsorientert arbeidsklima som et arbeidsmiljø der man sammen fokuserer mer på gruppen som helhet, framfor at de ansatte er i konkurranse med hverandre. Lai mener at man i et slikt arbeidsmiljø vil yte mer, og at dette derfor er et viktig perspektiv å ta med seg som leder. Med bakgrunn i funnene så ser det ut til at det er en sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø, eierskap til oppgavene og et lavere sykefravær. Kirkhaug (2015) beskriver en støttende kultur som enhetlig, sterk og ønsket, noe som fører til at de ansatte opplever motivasjon og jobbengasjement samtidig som man opplever å få sosial støtte fra ledelse og kollegaer. Slike organisasjoner kjennetegnes ved at trivselen er høy og arbeidsmiljøet godt.

Alle informantene i den største barnehagen beskriver en kultur som kan sies å være skapt ut fra et bilde av leder og medarbeidere som oss og dem, dette gjelder også mellom avdelinger og mellom ansatte. Jeg spurte om hva det betyr for barnehagen, og mener det kan skape en usikkerhet, utydelighet og mangel på "vi" kultur. «Vi- kulturen» er et fenomen som flere ansatte gir uttrykk for at de ønsker å styrke og forbedre. Dette signaliserer at det er viktig for dem med den type samspill. Her ser jeg et område mener kan være en avgjørende faktor hvis en ansatt er tvil om hun/han er i form til å dra på jobb en dag. Dersom de ansatte føler tilhørighet, *fleksibilitet* og en "vi" kultur på jobben, tror jeg at terskelen for å velge å være hjemme med sykdom er høyere, enn om de ikke føler at de er en del av et helhetlig barnehage.

Dette kan tolkes som en manglende enhetlig kulturforankring. Kulturen beskrives av flere som en god, men flere sier at for mange ansatte er for sterkt knyttet til sin avdeling. Når det er snakk om å legge en ny ansattekalbar for oppstart av nytt barnehageår, eller det å flytte på ansatte for å tilrettelegge eller å sikre bemanning ved annet type fravær, så føler mange seg usikre, og fleksibiliteten i den enkelte barnehage oppleves å være lav. På bakgrunn av dette vil jeg ser jeg en to barnehager som er i en kontinuerlig kamp med seg selv i det å utvikle Vi- følelse og fleksibilitet. Det å jobbe i en virksomhet som ikke er forenelig med dagens endringstakt og krav til fleksibilitet, tror jeg at kan bidra til å skape umotiverte medarbeidere og dårligere tjenester til barna. Det å skape en kultur for fleksibilitet og mestringsklima kan derfor ha betydning for valget mellom sykefravær og sykenærvar.

Jeg har gjennom spørsmålsstillingene forsøkt å få frem svar som forteller noe om organisasjonskulturen og holdningene til sykefravær. Her er det svært samstemte svar jeg finner i datamaterialet. Det er de samme ordene som går igjen hos de fleste informantene når beskriver kulturen i sin barnehage, og da særlig i sin avdeling. Det er ord som åpenhet, tillit, respekt, lojalitet, gjensidighet, humor og fleksibilitet. Disse sentrale elementene henger sammen med både mestringsorientert ledelse (Lai, 2015), positivt lederskap (Kirkhaug, 2015) og Spurkelands forskning på helsefremmende ledelse (2015). Jeg finner over hele linjen positive ladete ord, som jeg under observasjon av intervjuobjektene ser at kommer spontant. Ut fra dette så kan jeg lese at humor og positivitet ligger i ryggmargen til de fleste av informantene.

I følge Krav-kontroll- modellen som er utviklet av Karasek (1979) så blir det hevdet at en kombinasjon av lav *beslutningsmyndighet* og høye *jobbkrav* bidrar til å øke sannsynligheten for at den ansatte får helseutfordringer og lav jobbtilfredshet. Modellen viser til at utvikling og vekst kan oppnås dersom det er samsvar mellom autonomi, kontroll og moderate jobbkrav, og motsatt dersom dette ikke er til stede. Modellen har imidlertid senere blitt utviklet ved at en ny dimensjon i form av sosial støtte er lagt til av Johnson og Hall («Demand-control-support» -modellen Johnson & Hall, 1988) Disse mener at et generelt nivå av hjelpsomhet, tilgjengelighet og sosial interaksjon mellom medarbeidere kan fungere som en «buffer» mot høye jobbkrav.

En utfordring med å benytte denne typen psykologiske modeller er å forklare fenomener på en så enkel måte som mulig. Med dette så mener jeg at det er en utfordring at flere betydningsfulle modeller innen motivasjon og stress dekker så få av refleksjonene knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Etter min mening så kan det tyde på at arbeidsmiljø er mye mer enn det modellene til sammen dekker. Sannsynligvis er det flere faktorer ved arbeid enn det modellene presenterer som også bidrar til trivsel, motivasjon, ytelse og helse på en arbeidsplass.

Som nevnt så forteller flere av informantene om en følelse av å ikke strekke til, og at jobbkravene er høye. De fleste snakker om «dårlig samvittighet» og en totalitet av arbeidsoppgaver som går på bekostning av de ansattes ønske om å gjøre det de egentlig mener

at er arbeidsoppgavene deres. Spørsmålet om individuell mestring vil også melde seg gjennom at arbeidstaker må kjenne egen begrensning. Faren ved å bli utbrent grunnet ”arbeidsnarkomani” er reell. Det kan resultere i et overengasjement som kan føre til stress. Det må være en balanse mellom det sunne stresset som driver arbeidstaker, og det usunne stresset som kan være opphav til sykdom. Arbeidet skal ikke være så enkelt at du kjeder deg, men heller ikke så utfordrende at man drukner. Det er leders ansvar å forsøke å tilfredsstille dette. Alle informantene i begge barnehagene snakker varmt om sitt arbeidsmiljø på den enkelte avdeling og begreper som humor, samarbeid, fleksibilitet og en følelse av å bli vedsatt i kollegiet er gjennomgangstema i datamaterialet. Dette kan tyde på at nettopp den sosiale støtten og samarbeidet som de ansatte opplever å ha på avdelingene fungerer som en «buffer» mot psykiske og fysiske helseplager som de høye jobbkravene tilsier.

I følge Karasek og Thorell (1990) så handler kontroll om den ansattes beslutningsmyndighet og opplevelsen av å ha kontroll over de ulike situasjonene som arbeidet medbringer. Ingen av informantene nevner at de ikke føler å ha kontroll i arbeidet, eller at de ikke har beslutningsmyndighet innenfor rammene på den enkelte avdeling. Det er derfor vanskelig å si at det foreligger en profesjonskamp blant de ansatte da det kan se ut til at man føler likeverd på tross av utdanningsnivå.

6.3 Organisering og sykefravær i barnehage, hvilket handlingsrom finnes?

Utsagn i datamaterialet indikerer at det foreligger en klar struktur for de ulike rollene i barnehagen, og ellers i organisasjonen. Den enkeltes rolleklarhet virker derfor ikke å være en utfordring. Det virker imidlertid som om overordnede mål, strategier og handlingsplaner ikke er satt i system, og for noen av informantene så virker det som om enkelte sentralt styrte organisatoriske prosesser er totalt ukjente. Flere av informantene forteller imidlertid om pedagogiske satsninger som «pedagogisk dokumentasjon» og «Snakke prosjektet» der en av barnehagene har vært pilot.

Manglende kommunikasjon, involvering og oppfølging knyttet til sentrale overordnede mål, strategier og prioriteringer kan etter mitt syn være rammer som kan bidra til å hemme framveksten av en «Vi-kultur», både internt i barnehagen men også ellers i organisasjonen. Dette kan tyde på at enhetsleder kan bli en flaskehals i forhold til implementering og informasjonsflyt, noe som kan påvirke forståelsen for kommunens styringsredskaper og

overordnede mål, strategier og rammebetingelser. For å styrke eierforholdet til arbeidsoppgavene og tilhørigheten arbeidsplassen, så er det nødvendig at den ansatte har tilhørighet til kommunen, og manglende innsikt i overordnede styringsdokumenter kan derfor være til hinder for dette. I følge Kirkhaug (2015) så er hierarkiet særlig effektivt når omgivelsene er forutsigbare og stabile. Han skriver at ledere i denne typen organisasjoner ofte har fokus på overordnede strategier, mål, budsjetter og visjoner og at de er mindre opptatt av prosesser som å veilede, motivere og konflikthåndtering. I Skaun kommune som er en vekstkommune der man har valgt å opprettholde 2- nivå modellen som lederstruktur (flat struktur), så er lederstrukturen tydelig kommunisert. Barnehagelederne har støtte av en rådgiver for barnehagene, mens overordnet beslutningsmyndighet ligger hos rådmannen. Enhetslederne i barnehage har et totalansvar knyttet til budsjett og personalansvar, og det har ikke vært tradisjon for å delegerer personalansvaret til pedagogiske ledere på avdeling. På bakgrunn av datamaterialet så kan man legge til grunn at de ansatte i begge barnehagene opplever at ledelsen hovedsakelig har et fokus på det strategiske og økonomiske arbeidet.

Det ser imidlertid ikke ut til at informasjon og implementering ut i linjen, og til alle ansatte er ivaretatt på en tilstrekkelig god måte. Dette gjelder spesielt for det strategiske arbeidet som gjelder for hele kommunen, og ikke faglige satsningsområder som drives sentralt. Kirkhaug (2015) hevder også at ledere i typiske 2- nivå modeller benytter belønningmakt for å få tilstrekkelig tillit. Ingen av informantene som er intervjuet har tatt dette opp som et tema. I kommunal sektor så er enhetsleders handlingsrom knyttet til belønningmakt svært begrenset da lønnsforhandlingene foregår sentralt, samtidig som rammebetingelsene er stramme. Man kan derfor anta er dette ikke er riktig for de enhetene oppgaven har fokusert på.

I tillegg så kan man anta at en bedre kommunikasjon kan føre til mindre frustrasjoner og konflikter da de overordnede fokusområdene og målsetningene er kjente. Det at man som ansatt stiller på jobb på tross av en vond hånd, og det å føle at man er en viktig bidragsyter til gode tjenester for de minste barna i kommunen, vil ofte være en motivasjonsfaktor i seg selv. Det at akkurat den enkelte medarbeider føler at man betyr noe for organisasjonen, kvaliteten, kollegiet og for barna kan være en suksessfaktor for å få friske, stolte og effektive medarbeidere som ønsker å gå på jobb, selv om helsa ikke er 100 %.

Flere av informantene sier noe om potensialet for å få til god tilrettelegging og at fleksibiliteten mellom avdelingene må styrkes for å få til dette. Man kan legge til grunn at desto høyere grad muligheter for tilrettelegging og bruk av hjelpemidler, desto mindre er

sannsynligheten for at den ansatte får behov for en 100 % sykemelding. Gradert sykemelding kan da bli aktuelt og den ansattes restarbeidsevne vil da benyttes på en mer hensiktsmessig måte. Empirien indikerer at i de tilfellene den ansatte opplever å ha store muligheter og fleksibilitet med tanke på tilrettelegging. De fleste mener at med god kommunikasjon med leder, fleksible kolleger og tilstrekkelig utstyr så kan sykefraværet reduseres. På den andre siden så kan mangel på forholdene som nevnt ovenfor føre til både psykiske og fysiske utfordringer og lite mulighetsrom, noe som igjen ved 100 % sykemelding kan gjøre avstanden til arbeidsplassen stor i løpet av kort tids fravær.

Flere av informantene beskriver stress knyttet til mengden arbeidsoppgaver. Jobbkraft-ressurs modellen som er utviklet av Bakker og Demerouti (2009) sier noe om alle yrker potensielt kan assosieres med ulike risikofaktorer knyttet til arbeidsrelatert stress, og at disse kan kategoriseres i jobbkraft og jobbressurser. I følge modellen så kan jobbressurser være støtte, autonomi og tilbakemeldingskultur. Schaufeli m. fl., 2009 nevner som eksempel at det må være balanse mellom arbeid og hjemmet, emosjonelle krav og arbeidsmengde for at jobbengasjement skal fremmes. Det tilføyes imidlertid at disse jobbkraftene ikke nødvendigvis er negative. I tillegg har jobbengasjement vist seg å ha positive organisatoriske konsekvenser, for eksempel lavt sykefravær og turnover, samt bedre arbeidsprestasjon (Demerouti m. fl., 2001; Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2006; Salanova m. fl., 2005). Det er derfor klart ønskelig å stimulere jobbengasjement både av individuelle og organisatoriske hensyn, og det bør fokuseres på jobbressurser og hva som skal til for å øke vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse i arbeidet.

Ved gjennomgang av datamaterialet så hadde jeg en forventning om at tilgangen til jobbressurser ville ha en sterk sammenheng med jobbengasjement, mens det ville være motsatt ved høye jobbkraft. Det er gjort få undersøkelser om jobbengasjement innenfor barnehagesektoren, men mange undersøkelser har vist til at sektoren er utsatt for høye jobbkraft, og at mangel på bemanning er en del av hverdagen for mange kommunale barnehager. Et høyt arbeidspress ble av flere av informantene nevnt i sammenheng med opplevelsen av stress. I teorikapittelet ble det presentert en modell av Karasek, krav-kontroll-modellen (1979). Risikoen for å utvikle stress eller andre negative helseskader øker ved at det

legges et for stort press på arbeidstakere. Modellen viser også til at ved større grad av egenkontroll i egen arbeidsdag kan resultere i læring og utvikling av de ansatte.

Datamaterialet og funnene viste at jobbressurser var relatert til alle sidene ved jobbengasjement. Autonomi og handlingsrom, sosial støtte fra medarbeidere og leder, og muligheter for kompetanseheving og tilfredshet med tanke på yrkesvalg for informantene, virker alle å være relatert til jobbengasjement. Det betyr ved at disse aspektene ved jobbressurser er til stede så vil de ansatte oppleve positivitet, samtidig som det er sannsynlig at motivasjonen i arbeideroppgavene og arbeidsmiljøet vil styrkes, slik at ytelsen blir høyere. Dette samsvarer også med Karasek`s og Theorells modell (1990) som viser at jobbkrav kombinert med autonomi og sosial støtte gir høy ytelse i arbeidet.

Resultatene viser imidlertid ikke at jobbkrav er relatert til *jobbengasjement*. Man kan legge til grunn at jobbkravene forklarer varierte svar fra informantene når det kommer til vitalitet og entusiasme, så er det ingen av informantene som nevner at de opplever en konflikt mellom forpliktelsene sine på jobb og hjemme. Flere nevner imidlertid balansen mellom den psykiske belastningen man har som ansatt i barnehage og da gjerne i form av en følelse av utilstrekkelighet med påfølgende «dårlig samvittighet». Noen snakker også om følelsen man sitter igjen med når man går hjem fra jobb. Dette kan være et signal på at det foreligger en viss risiko for utbrenthet for de av informantene som kjenner på nettopp dette. Datamaterialet kan også tilsi at i de tilfellene de ansatte opplever at det er nok ressurser på jobb, og at de selv er engasjert i arbeidet, så kan det føre til at den enkelte bedre tåler de høye jobbkravene. Færre ressurser grunnet det høye sykefraværet kan derfor bidra til å opprettholde den «onde sirkelen» over tid.

I følge Kirkhaug (2015) så har organisasjoner av en viss størrelse tradisjonelt blitt sett på som mer effektive. Øverste ledelse i større organisasjoner fokuserer først og fremst på mål, retning, ambisjoner og struktur, mens det i mindre organisasjoner vil være lettere å være tettere på medarbeiderne. Dette kan gjøre det enklere å få til en god dialog, motivere, fordele oppgaver og støtte medarbeiderne. I den minste barnehagen så er situasjonen forenelig med Kirkhaugs syn på størrelse da det kan se ut til at det lettere å finne arena for å være tettere på de ansatte. Etter mitt syn så vil det være naturlig å tenke at størrelsen på barnehagen har vil

utgjøre en forskjell da det vil være mer krevende å nå 42 ansatte kontra 13. Informanter fra begge barnehagene signaliserer imidlertid at det er et ønske om at pedagogiske ledere skal kunne ha et større ansvar, og da gjerne i tillegg til kontakten med øverste leder.

7.0 Konklusjon

Denne studien har undersøkt hvordan sykefravær i henger sammen med de ansattes opplevelse av ledelse, arbeidsmiljø og organisering i to av barnehagene i Skaun kommune. Det er også undersøkt hvilke faktorer medarbeiderne mener at er de ideelle lederegenskapene for å redusere risikoen for sykefravær. Fokuset har vært på den ansattes opplevelse av ledelsen, arbeidsmiljøet og organiseringen på den enkelte arbeidsplass, og en ønsket situasjon der man har hatt utgangspunkt i hva som faktisk må til for å redusere risikoen for fravær. I oppgaven så er det sett nærmere på om ledelsen i barnehagene praktiserer mestringsorientert ledelse, positivt lederskap, relasjonsledelse (helsefremmende ledelse), og om det er balanse mellom jobbkrav og jobbressurser. Resultatene fra denne studien kan indikere at ansattes oppfatning og opplevelse av ledelse, samspillet i arbeidsmiljøet, jobbressurser og jobbkrav i form av tilrettelegging og sosial støtte, er av stor betydning når det kommer til hvordan man som leder kan påvirke en risikoen for sykefravær i den enkelte enhet.

Funnene tilsier at informantene mener at det er viktig leder i et forebyggende perspektiv har lederegenskaper som tillitvekkende, åpen og tilgjengelig, varm og omsorgsfull og god til å kommunisere. En ønsket lederadferd i denne konteksten vil være at leder er god til å samhandle og til å gi oppmerksomhet og oppfølging ved å være sosialt støttende og se hver enkelt ansatt.

Empirien gir uttrykk for at det ikke utøves en ledelse som er fullstendig forenelig med de teoretiske perspektivene i det som Lai (2017) beskriver som mestringsorientert ledelse. Samtlige av informantene beskriver sitt arbeidsmiljø som godt, der man er opptatt av en god læringskultur og av å gjøre hverandre gode. Funnene viser at den enkelte informant har tilhørighet til sin enhet. Informantene opplever autonomi og å ha nødvendig kompetanse for arbeidet. Det kommer også til uttrykk at ansatte på avdelingsnivå har jobbet med å skape et trygt mestringsklima der man fokuserer på å spille hverandre gode. Funnene indikerer at det avdelingsvis eksisterer et fokus på å utnytte hverandres kompetansepotensial, men at mestringsorientert ledelse ikke har vært et fokus fra øverste ledelse i barnehagene.

Resultatene tilsier at jobbengasjement er prosess som kan ses separat fra utbrenthet.

Når det gjelder arbeidsmiljøet så gir empirien uttrykk for at leder har et handlingsrom ved å tilrettelegge for en større fellesskapsfølelse og «vi- kultur», og derav større fleksibilitet internt i den enkelte barnehage. Det er også viktig at den enkelte føler seg sett og vedsatt av leder og kollegiet. Leder har også et handlingsrom til å tilrettelegge for en balanse mellom jobbressurser og jobbkrav for å forebygge utbrenthet.

Jobbressurser kan imidlertid omtales som en motivasjonsprosess i seg selv, der ansatte ved å ha tilstrekkelige ressurser vil føle seg styrket og vitale framfor utmattet og kyniske (Demerouti m. fl., 2001). Det er derfor viktig at barnehager og ledere som ønsker seg denne type motiverte og produktive medarbeidere sørger for at de nødvendige jobbressursene er på plass. Ut fra funnene så kan man legge til grunn at engasjement sannsynligvis kan oppleves som en «buffer» mot høye jobbkrav. I datamaterialet så foreligger det kun noen få klare funn som bekrefter denne antagelsen, og dette er derfor et område det skulle være forsket mer på. Man kan ikke legge til grunn at det er mulig å redusere alt sykefravær, da noe ser ut til å være av en slik helsereelatert karakter at tilrettelegging ikke er mulig. Potensialet for reduksjon ligger derfor i helsereelatert sykefravær der muligheter for tilrettelegging ikke er utnyttet fullt ut, og sykefravær som ikke er helsereelatert, men som er knyttet til den motivasjon og andre forhold.

Jeg vil videre gi forslag til konkrete forbedringsområder som tar utgangspunkt i funnene fra studien. Dette vil være at leder må ha et større fokus på mestringsorientert ledelse, være mer tydelig og ha klare forventninger til sine medarbeidere. Arbeidsmiljøene bør rustes til å bli mer fleksible ved å legge til rette for større samhandling, og organisatorisk så må rollen til pedagogisk ledelse i barnehage styrkes, samtidig som det må legges til rette for mer tydelige prioriteringer og forventninger knyttet til utførelse av pålagte arbeidsoppgaver og overordnede satsningsområder.

7.1 Forslag til utvikling av praksis og videre forskning

Det finnes mye forskning knyttet til sammenhenger mellom ledelse og sykefravær, noe som viser at dette temaet for mange oppleves som interessant. Det finnes imidlertid mindre norsk forskning knyttet til sammenhenger mellom ledelse og sykefravær i barnehagesektoren.

Statistikker viser at sykefraværet her er spesielt høyt, og ny IA avtale vil nå bransjerette deler av sitt oppfølgingsansvar inn mot sektoren. Det er derfor nødvendig at man får mer kunnskap om hvorfor sykefraværet her er særlig høyt sammenlignet med andre omsorgsykker. Ved å opparbeide seg ny, norsk kunnskap på området så vil man ha et bedre utgangspunkt for å omgjøre teori og kunnskap til tiltak og handling på den enkelte barnehage.

8.0 Litteraturliste

AAAs, R.W, (2009), *Raskt tilbake etter sykefravær*. Idebanken - inkluderende arbeidsliv 2009. Fra:https://materieell.idebanken.org/materieell_xp/_attachment/331617?_download=true&_ts=156f990d9eb&filename=Raskt+tilbake+etter+sykefrav%C3%A6r+-+bokma%CC%8A1.pdf.

Adriaenssen D., Johannessen D., Johannessen J.- A. (2017), *Den nye organisasjonspsykologen, Positiv psykologi og positivt lederskap*. Oslo: Fagbokforlaget.

Agenda Kaupang (2018). *Følgforskning på IA- Ledelse 2.0. NED med sykefraværet*. Hentet fra: <https://www.ks.no/contentassets/97dfaa059d72455581ccb45939e0a603/ned--folgeforskning-av-satsningen-ia.pdf>

Allegro, J.T. og Veerman, T.J. (1998). *Sickness Absence. Handbook of work and organizational psychology*. [Sykefravær. Håndbok i arbeids og organisasjonspsykologi] (2. utg.) Hove: Psychology press.

Arbeidsmiljøloven lovtekst med kommentarer. Hentet fra:

<https://arbeidsmiljolooven.com/article/%C2%A7-4-3-krav-til-det-psykososiale-arbeidsmiljoet/>

Bakker, Demerouti, de Boer og Schaufeli (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency.[Jobbkraft og jobbressurser som prediktorer for fraværets varighet og frekvens]. Journal of vocational Behavior.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands–Resources Model*. [Jobbressurs – jobbkrav- modell] State of the art. *Managerial Psychology*, 22(3), 309-328

Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). *Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High*. [Jobbressurser øker arbeidsengasjementet, spesielt når jobbkrav er høye]. *Educational Psychology*

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). *Job Demands-Resources Theory*. [Teorien om jobbkrav og jobbressurser]. UK: Wiley Blackwell.

Regjeringen.no

(2019) *Bransjeprogrammer under IA- avtalen 2019- 2022*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/bransjeprogrammer-under-ia-avtalen-20192022/id2645863/>

Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2010). *Work and neck pain: A prospective study of psychological, social, and mechanical risk factors*. [Arbeid og nakkesmerter: en prospektiv studie av psykologiske, sosiale og mekaniske risikofaktorer]. *Pain*.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior*. [Målet er "hva" og "hvorfor": Menneskelige behov for selvbestemmelse]. *Psychological Inquiry*, 11(4), 319-338.

Demerouti E, Bakker AB, de Jonge J, Janssen PPM, Schaufeli WB (2001). *Burnout and engagement at work as a function of demands and control*. [Utbrenthet og engasjement på jobben som et resultat av krav og kontroll]. *Scandinavian journal of work, Environment and health*.

Dellve, L., Skagert, K., Vilhelmsson, R. (2007). *Leadership in workplace health promotion projects: 1- and 2-year effects on long-term work attendance*. [Ledelse i helsefremmende prosjekter på arbeidsplassen: 1- og 2-års effekter på langtidsarbeid]. *European Journal of Public Health*, Volume 17, Issue 5, October 2007, side 471–476

Ebdrup, N. (2012) *Hva er Hermeneutikk*. Hentet fra <https://forskning.no>

FAFO rapport (2013): 02: Hentet fra:

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/4_sykefravaer_og_aarsaker.pdf

FAFO rapport (2017): 46: Hentet fra:

https://www.ks.no/contentassets/97d7faa059d72455581ccb45939e0a603/ia-ledelse_2-0---ned-med-sykefravaret_fafo-rapport---januar-2017.pdf

Fletre, A, Frydenlund, L (2017). *Hvordan drive oppfølging av 10- faktor medarbeiderundersøkelse på måter som skaper bedre arbeidsplasser og verdi for alle?* Oslo: Kommuneforlaget

Furunes, T., Kaltveit, A., Akerjordet K., (2018). *Charateristic of health-promoting work environment and leadership as experienced by nurses*. [Hva sykepleiere mener er karakteristisk for helsefremmende ledelse og arbeidsmiljø]. *Journal of clinical nursing*.

Griffin, J.M., Greiner, B.A., Stansfield S.A., og M. Marmot (2007). *The effect of self-reported and observed job conditions on depression and anxiety symptoms. A comparison of theoretical models*. *Public health*.

Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). *Conditions under which employees respond positively to enriched work*. [Effekten av selvrapporterte og observerte jobbforhold på depresjon og angstsymptomer. En sammenligning av teoretiske modeller]. *Journal of Applied Psychology*.

Hakanen JJ, Bakker AB, Demerouti E (2005). *How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources*. [Hvordan tannleger takler jobbkraavene sine og forblir engasjert: jobbressursenes rolle]. *Eur J Oral Sci* 2005.

- Haun, D. E., Vivero, R., Leach, A., & Liuzza, G. (2002). *Working short again? Absenteeism exacts toll from patient care, employee morale*. [Knapphet på jobben? Fraværet tar fokus fra pasientbehandling og de ansattes moral]. *Medical Laboratory Observer*, 34(9), s 28-31.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. [Arbeid og menneskets natur]. World. New York: Crowell
- Holm-Petersen C., Vyberg N., (2011), *Arbejdsglæde i fremtidens sygeplejerskearbejde på hospitalerne. En undersøgelse af arbejdsglæde på en privat og en offentlig hospitalsafdeling*. [En undersøkelse av arbeidsglede i framtidens sykepleierarbeid på sykehus. En undersøkelse av arbeidsglede på en privat og offentlig sykehusavdeling]. København: Dansk Sundhedsinstitut.
- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2. utg). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2016) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm
- Johansson, G. (2005), *Sjukflexibilitetsmodellen - utgangspunkter og resultat. Det høye sykefraværet - sannhet og konsekvens*. [Sykefleksibilitetsmodellen- utgangspunkter og resultat. Det høye sykefraværet - sannhet og konsekvens]. Stockholm: Arbeidslivsinstituttet.
- Johannessen A., Christoffersen L., Tufte P. A. (2011), *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2016), *Til meg selv*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign*. [Jobbkraft, autonomi og mental belastning: Implikasjoner for medbestemmelse]. *Administrative Science Quarterly*.
- Karasek, R. og Thorell, T. (1990) *Healthy work: Stress productivity and the reconstruction of working life*. [Stressproduktivitet og gjenoppbygging av arbeidslivet]. New York: Basic books.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). *Leadership, job well-being, and health effects-a systematic review and a meta-analysis*. [Ledelse, trivsel og helseeffekter - en systematisk gjennomgang og en metaanalyse]. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

Kemer, A.M. og Steenbeek, R.(2010). *Avoidable sickness in a dutch working population*. [Unngåelig sykdom i en nederlandsk arbeidende befolkning]. *Journal of occupational Rehabilitation*

Kirkhaug, R., (2015). *Lederskap person og funksjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M., Birkeland; Nordby, K-C (2016). *Arbeidsplassen og sykefravær, arbeidsforhold av betydning for sykefravær*. Oslo: Tidsskrift for velferdsforskning.

Kvale, S., Brinkmann, S. (2015), *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

KS (2017). *Sykefraværet, hvorfor er det så vanskelig å få ned?* Hentet fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsmiljo-og-hms/sykefravaret--hvorfor-er-det-sa-vanskelig-a-fa-ned/>

Lai, L. og Karpestad J.C. (2009). *Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions*. [Opplevd kompetansemobilisering: en utforskende studie av prediktorer og påvirkning på turnover]. *The International Journal of Human Resource Management*.

Lai, L. (2011a). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Magma – Tidsskrift for økonomi og ledelse. Hentet fra: <https://www.magma.no/>

Lai, Linda (2013) *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Lai, L. (2014) Kompetansemobilisering. *Hvordan hente ut det beste i hver enkelt medarbeider?* Hentet fra <https://docplayer>
- Lai, L.(2014). *Mestrer du ledelse?* Hentet fra <https://www.bi.no>
- Lai, L. (2015). *10- faktor- en innføring*. Hentet fra:
<https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/InnfringidetifaktoreneavLindaLai.pdf>
- Malterud, K., (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. Universitetsforlaget.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. [Ledelse] San Francisco, California. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Munro, L. (2007) *Absenteeism and presenteeism: possible causes and solutions*. [Fravær og nærvær: mulige årsaker og løsninger]. The South African Radiographer.
- NAV (2019). *Statistikk*. Hentet fra:
<https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar>.
- NHO (2018). *Sykefravær og IA- avtalen*. Hentet fra:
<https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/sykefravar-og-ia-avtalen/>
- Lien L. (2017). *IA-ledelse 2-0. Ned med sykefraværet*. Hentet fra:
https://www.ks.no/contentassets/97dfaa059d72455581ccb45939e0a603/ia-ledelse_2-0---ned-med-sykefravaret_faf-rapport---januar-2017.pdf
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. In F. Nyeng, & G. Wennes (Eds.), *Tall, tolkning og tvil* (pp. 245-279). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L. L., & Theorell, T. (2008). *Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women*. [Tradisjonelt lederskap er assosiert med

- selvrapportert sykefravær og sykepresentantisme blant svenske menn og kvinner].
Scandinavian Journal of Public Health, 36, 803–811.
- Nyeng, F., (2010) *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Ose, S.O. (2010). *Kunnskap om sykefravær, nye Norske bidrag*. (SINTEF- rapport nr. A 14516). Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn, avd. helse.
- Siegrist, J. (1996). *Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions*. [Alvorlige helseeffekter på bakgrunn av høye anstrengelser / lave belønninger]. Journal of Occupational Health Psychology.
- Silverman, D. (2014). *Interpreting Qualitative Data. A Guide to the Principles of Qualitative Research*. (4.utg.).[Tolkning av kvalitative data. En guide til prinsippene for kvalitativ forskning]. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC. Sage.
- Slinning, E., Haugen R (2011). *Helsefremmende lederskap - slik leder de beste*. Oslo: Gyldendal Norsk forlag.
- Sternberg R. J. og J. Kolligian jr. (1990). *Competence considered*. [Behov for kompetanse]. New Haven, CT: Yale University Press
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget
- Spurkeland J., (2015), *Relasjonsledelse som helsefremmende lederadferd*. Hentet fra:
http://www.forebygging.no/Global/Relasjonsledelse_helsefremmende%20lederadferd,%20endelig.pdf
- Taris, T.W.(1999). *The mutual effects between job resources and mental health: A prospective study among Dutch youth*. [De mutale effektene mellom arbeidsressurser og mental helse: En foreslående studie på unge tyske arbeidstakere]. International Journal of Selection and Assessment.
- Theorell, T. (1997). *Fighting for and losing or gaining control in life*. [Å kjempe for, og å miste kontrollen over livet]. Acta Physiologica.

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Rafferty, A. E. og M.A. Griffin (2006). *Refining individualized consideration: distinguishing developmental leadership and supportive leadership*. [Skillet mellom utviklende ledelse og støttende ledelse. Individuelle vurderinger]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
- Ringdal, K. (2012), *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schaufeli, W.B., Bakker ,A.B og van Rhenen, W.(2009) *How changes in a job demands and reources predict burnout., work engagement , and sickness absenteeism*. [Hvordan jobbendringer krever jobbressurser og fremmer utbrenthet, arbeidsengasjement og sykefravær]. *Journal of Organizational Behavior*.
- Skaun kommune. (2014) *Helhetlig styring-* Strategidokument for Skaun kommune 2014-2018.
- Skaun kommune (2018) *Ledelse og samspill*. Utviklingsstrategi for Skaun kommune 2018-2022. Hentet fra: <https://www.skaun.kommune.no/strategier.483298.no.html>
- Statistisk sentralbyrå. Kommunefakta om Skaun kommune. Hentet fra <http://ssb.no>
- Valentine, S., Godkin, L og P.E. Varce (2010) *Role conflict, mindfulness and organiztional ethics in a education- based healthcare Intitution*. [Rollekonflikt, mindfulness og organisatorisk etikk i en utdanningsbasert helse-institusjon]. *Journal of business ethics*.
- Yukl Gary A.(1999) *An evaluation f conceptual weaknesses in transformational and carismatic leadership*.[En evaluering av konseptuelle svakheter i transformasjons- og karismatisk ledelse]. *The leadership quarterly*.
- Yukl Gary A.(2013). *Leadership in organizations*.[Ledelse av organisasjoner]. Pearson Custom

Vedlegg

Vedlegg 1 Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål:

Hva heter barnehagen du jobber i?

Antall ansatte i din avdeling?

Hvilken utdanning og rolle har du?

Hvem betrakter du som din nærmeste leder?

Innledende spørsmål:

1. Hva legger du i nærvær på arbeidsplassen?
2. Har du erfart at sykefravær kan ha en sammenheng med utøvelse av ledelse? Beskriv situasjonen på generell basis:
3. Hvordan vurderer du sykefraværet i din barnehage?
4. På hvilken måte mener du at ledelse kan påvirke sykefraværet på din arbeidsplass?

Ledelse:

1. Hvordan tilrettelegger din leder med å bygge en kultur for nyskaping og læring?
2. På hvilken måte kan din leder best mulig utøve helsefremmende ledelse?
3. På hvilken måte legger din leder til rette for mestring og motivasjon?
4. Hvilke lederegenskaper anser du som sentrale for å redusere potensielt sykefravær?
5. Vil leders kommunikasjonsform være av betydning i en slik sammenheng?

Arbeidsmiljø og kultur:

1. Hva mener du at kjennetegner et helsefremmende arbeidsmiljø?
2. Hvordan mener du at leder kan bidra til å fremme et helsefremmende arbeidsmiljø?
3. Hvordan kan hver enkelt medarbeider bidra til å fremme helsefremmende arbeidsmiljø?
4. Hvordan opplever du kulturen i din barnehage knyttet til sykefravær?
5. Mener du at leder kan påvirke kulturen knyttet til dette temaet?

Organisering:

1. På hvilken måte mener du at organisering i barnehagen kan påvirke sykefraværet?
2. På hvilken måte kan organisering av arbeidsoppgaver påvirke sykefraværet?
3. Hvem vil det for deg være mest naturlig å ha medarbeidersamtale med (enhetsleder, ped. leder)?
4. Hvem av lederne finner du det mest naturlig å henvende deg til for en samtale om tilrettelegging for å unngå sykemelding (leder før lege)?
5. På hvilken måte involveres ansatte i kommunens sykefraværsarbeid?
6. Har du eksempler på sykefravær som kunne ha vært unngått dersom organiseringen hadde vært annerledes?

Avslutning:

1. Hva tror du skal til for at Skaun kommune skal lykkes med å ta ned sykefraværet i kommunens barnehager?
2. Andre ting du gjerne ville ha sagt i forhold til kommunens sykefraværsarbeid og fokus på helsefremmende arbeidsmiljø og ledelse?

Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvordan utøve helsefremmende ledelse i barnehagene i Skaun kommune ”

Jeg, Rita, tar i tillegg til jobben min som personalrådgiver, en erfaringsbasert master i ledelse(MBA) ved Universitetet i Nord. I min masteroppgave ønsker jeg å intervju medarbeidere i to ulike barnehager med henholdsvis høyere og lavere sykefravær. Målet med oppgaven er å finne ut hvordan utøvelse av ledelse kan redusere og påvirke risikoen for sykefravær.

Alle informantene er fast ansatt i Skaun kommune og innehar ulike stillingskoder som assistent, fagarbeider, barnehagelærer og pedagogisk leder. Det vil bli sendt en forespørsel til medarbeiderne pr mail.

Et økende sykefravær i kommunal virksomhet, kostnader knyttet til dette, og en kommende eldrebølge utfordrer kommunene. I en artikkel utarbeidet av NHO så fremgår det at sykefraværet i kommunal sektor siden IA avtalen ble etablert i 2001 har økt med 15 % fra et nivå på 8,4 % i 2001 til 9,6 % i 2017. Dette gjelder ikke for privat sektor og gjenspeiler heller ikke statistikkene på landsbasis. I følge NAVs siste kvartalsrapport så ligger legemeldt fravær for hele landet for 4. kvartal 2018 på 5,1 %. Det vises i NHOs artikkel til at forskere finner at høy andel av kvinner i arbeid og belastende arbeidsmiljø forklarer store deler av fraværet, men at dette ikke alene kan forklare alt. Det vises også til at de økonomiske intensivene i kommunene ikke er like tydelige og at det er store forskjeller mellom ulike kommuner. Målsetningen ved IA- avtalens inngåelse i 2001 var en nedgang i sykefraværet på 20 %, og flere virkemidler ble i 2001 gjort tilgjengelige for de virksomhetene som kvalifiserte til å bli IA- bedrifter. I dag 17 år etter, så tyder alle statistikker på at den historiske IA avtalen og tilhørende virkemidler som bl. a tilretteleggingstilskudd ikke har virket på offentlig sektor. Dette på tross av at kommunene har vært storforbrukere av tilretteleggingstilskudd som virkemiddel.

Min oppgave vil ha som målsetning å se på hvorvidt ulik ledelse, ulik lederadferd og ulike lederegenskaper kan ha noe å si for sykefraværet i kommunal sektor, og da spesielt innen barnehagesektoren.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg vil foreta intervju av medarbeidere i barnehage for å innhente den informasjonen jeg trenger i studien. Intervjuet varer i ca. 1 time og vil foregå på den enkelte medarbeiders arbeidsplass. Primært foregår intervjuene på dagtid.

Spørsmålene vil omhandle medarbeidernes syn på hvor godt kommunen og dens ledere tilrettelegger for helsefremmende arbeidsplasser og helsefremmende lederskap. Jeg bruker i hovedsak notater som anonymiseres. Det kan være ønskelig med lydopptak, men dette skjer kun ved samtykke.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun undertegnede student og veileder som vil ha tilgang til notater og eventuelle lydopptak. I den ferdige masteroppgaven vil det ikke fremkomme hvem som er blitt intervjuet. Om det er formålstjenlig for oppgaven, vil tjenestested fremkomme i oppgaven. Notater vil bli slettet når de er ferdig analysert og bearbeidet. Prosjektet skal etter planen avsluttes desember 2019.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med masterstudent Rita Pedersen tlf: 99386662

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Kontaktinformasjon ved godkjenning av deltagelse:

Navn

E-post

Telefon nummer

Presentasjon av meg

Mitt navn er Rita Pedersen og jeg er masterstudent ved Universitetet i Nord. Jeg jobber som personalrådgiver i Skaun kommune og sitter i rådmannens ledergruppe.

Presentasjon av undersøkelsen

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan enhetslederne i Skaun kommune på best mulig måte kan utøve helsefremmende ledelse. Målet vil være å se på hvilke faktorer og egenskaper som betraktes som mest sentrale for å redusere risikoen for sykefravær.

Forespørsel om lydopptak

For å sikre best mulig gjengivelse av samtalen, ønsker jeg å bruke lydopptak om dette er greit for deg. Intervjuet vil skrives ut på bakgrunn av notater og lydopptak. Etter at intervjuet er bearbeidet og analysert, vil lydopptaket slettes.

Samtaletema i undersøkelsen

I løpet av samtalen vil jeg berøre tema knyttet til ledelse, arbeidsmiljø og nærvær på din arbeidsplass.

Intervjuets form

Det vil bli stilt ca. 20 spørsmål og jeg vil legge til rette for en samtale rundt disse. Den som intervjues svarer kun på det den ønsker, og sier kun det hun/ han er bekvem med å dele av informasjon.

Spørsmålene deles opp i overordnede tema og har underspørsmål tilknyttet disse tema.

Anonymitet

All innhentet og fått informasjon vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres.