

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE323E

Navn:

Ann-Christin Fredriksen og

Heidi Skorstad

Relasjonens kraft i ledelse

En kvalitativ studie av hvordan ledere mener relasjonsorientert ledelse påvirker nærvær eller fravær hos medarbeidere i arbeidslivet.

MBA Bodø

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 118

Forord

Det å skrive en masteroppgave midt i en pandemi, hvor vår arbeidsplass NAV fikk et enormt arbeidspress, har vært en utfordrende og spennende reise. Samtidig har det gitt oss rom for refleksjon og læring i lederrollen, og nå som oppgaven er ferdig, føles det ekstra stort for oss å ha gjennomført prosjektet midt i en utfordrende tid. Det å jobbe to sammen om masteroppgaven har vært lærerikt, både faglig og personlig. Vi har begge måttet gi og ta på vår vei mot en felles retning.

Først og fremst vil vi takke våre tålmodige barn, som har måtte holde ut at deres mødre har brukt ettermiddagen, lange kvelder, ferier og helger på oppgaveskriving. Nå er vi endelig ferdig og vi er igjen “all yours”. Vi håper vi har fått vist våre barn at det er mulig å ha en krevende jobb og samtidig ta en master, og at de med tiden vil være stolt av hva vi har fått til.

Vi vil sende en stor takk til vår veileder Frode Heldal som har støttet og utfordret oss gjennom prosjektet, kommet med innspill og tilbakemeldinger som vi ikke hadde klart oss uten. Han har med sin kompetanse og erfaring vært til stor hjelp.

Takk til vår kollega Lea Steiner for feedback og språkvask av oppgaven. Vi har satt stor pris på dine tydelige tilbakemeldinger og ikke minst positiv støtte.

Og takk til Hege Husby Talsnes for ditt skarpe blikk og korrektur på deler av oppgaven og til Rita Pedersen for oppklarende kveldsturer med nyttige diskusjoner.

Det er også på sin plass å takke våre kolleger i NAV Trøndelag som har heiet på oss, våre informanter som ga av sin tid til å la oss intervju dem i en hektisk arbeidshverdag og ikke minst våre ledere som har lagt til rette for at dette har vært gjennomførbart.

Og til slutt, takk til alle dere som på en eller annen måte har bidratt til at vi har klart å få gjennomført studiet. Det hadde ikke gått uten dere.

Trondheim, 25.05.21

Ann-Christin Fredriksen og Heidi Skorstad

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er relasjonsorientert ledelse, og hvordan det henger sammen med nærvær og fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Formålet med vår studie, er å belyse hvordan relasjonsorientert ledelse kan hemme eller fremme nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet. Vi ønsker å finne ut hva ledere legger i en god relasjon, og hva spesifikt det er ledere gjør som sikrer den gode relasjonen. Gjennom studien var målet å identifisere hvilke grep lederne tar i praksis for å fylle rollen, og hva de opplever som utfordrende i denne sammenheng.

Problemstillingen for denne oppgaven er: *På hvilken måte mener ledere at relasjonsorientert ledelse påvirker fravær og nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet?*

Med utgangspunkt i problemstillingen er det foretatt en grundig litteraturgjennomgang av forskning knyttet til relasjonsledelse, tillitsbasert ledelse, medarbeiderskap og relevant forskning som ser på sammenhengen mellom ledelse og nærvær og fravær.

Vi finner lite forskning på selve relasjonens betydning for nærvær og fravær i arbeidslivet. Det er derfor interessant i vår studie å undersøke mer konkret hva slags påvirkning relasjonsorientert ledelse har for å redusere sannsynligheten for fravær i arbeidslivet.

Oppgaven er utarbeidet ut fra kvalitativ forskningsmetode, hvor vi gjennomførte ti semi-strukturerte dybdeintervju med ledere i NAV. Intervjuguiden vår består av fire hovedtema: ledelse og relasjoner, ledelse og mestring, arbeidsmiljø og kultur, samt utfordringer med relasjoner.

Funnene i vår studie viser at en god relasjon kan hindre fravær fra arbeidslivet. Vi finner i vår studie at relasjonsorientert ledelse handler om å ha en genuin interesse for sine medarbeidere, vise at en bryr seg og at leder samtidig evner å skape forståelse overfor medarbeideres ulike behov. Våre funn tyder også på at ledere er aktive i lederrollen og er bevisst på at en god relasjon bidrar til at alle medarbeiderne føler seg inkluderte og informerte. Videre finner vi at ledere som evner å etablere en god og nær relasjon til sine medarbeidere, lettere evner å legge til rette for å forebygge fravær.

Vår konklusjon er at relasjonsorientert ledelse er et verdifullt verktøy for å komme i posisjon til å sikre gode relasjoner mellom leder og medarbeider, og at dersom man lykkes, kan dette bidra til å redusere sannsynligheten for fravær.

Abstract

The theme for this master's thesis is relationship-oriented management and how it is related to the presence and absence of employees in working life. The purpose of our study is to shed light on how relationship-oriented management can inhibit or promote the presence of employees in working life. We want to find out what leaders put into a good relationship, and what specifically leaders do that ensures this good relationship. Throughout the study, the goal was to identify what concrete steps leaders take to fill their role, and what they experience as challenging in this context.

The question for this thesis is: *In what way do managers believe that relationship-oriented management affects the absence and presence of employees in working life?*

Based on thesis question, a thorough literature review of research related to relationship-management, trust-based management, employeeship and relevant research has been carried out that looks at the connection between management and presence and absence.

We find little research on the significance of the relationship itself for presence and absence in working life. It is therefore interesting in our study to investigate more specifically what kind of influence relationship-oriented management has towards reducing the probability of absence in working life.

The thesis has been prepared on the basis of a qualitative research method, where we conducted ten semi-structured in-depth interviews with leaders in NAV. Our interview guide consists of four main topics: leadership and relationships, leadership and mastery, work environment and culture, as well as challenges with relationships.

The findings in our study show that a good relationship can prevent absence from working life. We find in our study that relationship-oriented management is about having a genuine interest in its employees, showing that one cares and that the leader is at the same time able to create understanding of employees' different needs. Our findings also indicate that managers are active in the leadership role and are aware that a good relationship contributes to all employees feeling included and informed. Furthermore, we find that managers who are able to establish a good and close relationship with their employees are more easily able to facilitate the prevention of absence.

Our conclusion is that relationship-oriented management is a valuable tool for getting in a position to ensure good relations between manager and employee, and that if you succeed, this can help reduce the likelihood of absence.

Innholdsfortegnelse

Innhold

Forord	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
Innholdsfortegnelse	v
Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven.....	viii
1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn.....	1
1.2 Partnerskapet i NAV.....	2
1.3 Akademisk debatt	3
1.4 Problemstilling.....	5
1.5 Oppgavens oppbygging.....	5
2.0 Teori.....	6
2.1 Nærvær- og fraværsfaktorer.....	6
2.2 Sammenheng mellom ledelse og nærvær.....	8
2.3 Relasjonsledelse.....	11
2.3.1 Relasjonskompetanse	13
2.3.2 Relasjonskvalitet	15
2.3.3 Tillit.....	17
2.3.4 Dialogen	19
2.3.5 Likeverdighet.....	20
2.3.6 Tilpasning av ledelse.....	21
2.3.7 utfordringer med relasjonsledelse	24
2.4 Tillitsbasert ledelse	26
2.4.1 Grunnprinsippene i tillitsbasert ledelse	27
2.4.2 Ulike grader av tillit	29

2.4.3 Effekter av tillitsbasert ledelse.....	29
2.5 Medarbeiderskap.....	31
2.5.1 Medarbeiderskapshjulet.....	32
2.6 Oppsummering teori.....	34
3.0 Metode	36
3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	36
3.2 Forskningsdesign	37
3.3 Datainnsamling	38
3.3.1 Utvalg.....	38
3.3.2 Individuelle semistrukturerte intervju	40
3.3.3 Intervjuguide og stil	42
3.4 Dataanalyse	43
3.5 Gjennomføring av analyse og fortolkning	45
3.6 Validitet og reliabilitet.....	47
3.6.1 Reliabilitet	47
3.6.2 Validitet	48
3.7 Refleksjon over egen rolle som forskere.....	49
3.8 Kritisk blikk på valg av metode.....	50
3.9 Etske problemstillinger	52
4.0 Empiriske funn	54
4.1 Å kjenne sine medarbeidere.....	55
4.2 Tillit og åpenhet	60
4.3 Dialogen	64
4.4 Ulikhet og tilpasning av ledelse.....	68
4.5 Oppsummering funn.....	71
5.0 Diskusjon	73

5.1 Hva legger ledere i en god relasjon og hvilken betydning har det for nærvær og fravær?	73
5.1.1 Å kjenne sine medarbeidere	73
5.1.2 Tillit og åpenhet	79
5.1.3 Dialogen	84
5.2 Kan ulikhet mellom leder og medarbeider utfordre relasjonen og påvirke nærvær og fravær?..	88
5.3 Oppsummering.....	94
6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning	96
6.1 Forskningsspørsmålene	96
6.2 Konklusjon	97
6.3 Forslag til utvikling av praksis og videre forskning	99
Referanser	I
Vedlegg 1 Intervjuguide	V
Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	VII

Tabell med oversikt over figurer brukt i oppgaven

<p>Figur 1</p> <p><i>Relasjonskompetansehjulet med 14 dimensjoner</i></p>	<p>Spurkeland, J. (2017). <i>Relasjonskompetanse. resultater gjennom samhandling</i>. 3 utgave, Oslo: Universitetsforlaget.</p>
<p>Figur 2</p> <p><i>Medarbeiderskapshjulet, Velten et al. (2008, s. 100)</i></p>	<p>Velten, J., Ackerman, C., Hällsten, F., & Tengblad, S. (2008). <i>Medarbeiderskap - fra ord til handling</i>. Oslo: Universitetsforlaget</p>

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

I denne masteroppgaven har vi valgt å se på sammenhengen mellom relasjonsorientert ledelse og nærvær og fravær i arbeidslivet. Vi har tatt utgangspunkt i tanken om at arbeidsmiljø henger sammen med fravær, og at ledere har ansvar for å sikre et godt og trygt arbeidsmiljø for sine ansatte.

Tema som sykefravær og sykelønnsordning er et stort fokus både i media og i politikken. Det er mange som stiller spørsmål til om hvorvidt Norge har råd til å opprettholde de gode velferdsordningene vi har, og mange tenker kanskje at ordningene rundt sykepenger er for lukrative. Det forventes at ledere legger til rette for et godt arbeidsmiljø som fremmer utvikling, trivsel, trygghet og arbeidsglede. Sykefravær og nærvær er viktige faktorer i dette, og noe som er blitt forsket på av mange, både nasjonalt og internasjonalt. Kunnskap om hvordan ledelse kan fremme nærvær, vil derfor være lønnsomt samfunnsøkonomisk. Målet med oppgaven vår, er å bidra med kunnskap om hvorvidt relasjonsorientert ledelse kan fremme nærvær og hvilken lederstil som fremmer nærvær.

«Mer for mindre» er et slagord som brukes i det offentlige Norge. Offentlig sektor gjennomgår store endringsprosesser. Den preges av digitaliseringsprosesser, trangere økonomi og enda større krav til tjenestekvalitet og velfungerende og brukervennlige tjenester. På den andre siden kan dette føre til økt arbeidspress og fare for slitasje i arbeidslivet, som igjen kan være en faktor som fører til fravær. Det er derfor samfunnsnyttig å vite noe om hva ledere kan gjøre for å forebygge fravær.

I vår arbeidshverdag som ledere i en kunnskapsorganisasjon som NAV, ser vi hvilke konsekvenser sykefravær får for samfunnet, arbeidsgivere, arbeidstakere og den enkelte innbygger. Tall fra NAV og SSB viser at sykefravær koster samfunnet milliarder av kroner hvert år, og det er mange som berøres. Det er ikke bare den sykmeldte som blir berørt, men også arbeidsgiver som må skaffe en vikar, kollegaer som må forholde seg til en ny ansatt, vikaren som ikke helt vet hvor lenge vikariatet varer og brukere av de tjenestene organisasjonen tilbyr. Sykefravær påvirker kolleger i stor grad, da de må ivareta en fraværende ressurs, noe som igjen kan føre til økt sykefravær grunnet dobbel belastning.

Skal velferdsstaten Norge bestå slik vi kjenner den i dag, må folk stå i arbeid og aktivitet. Velferdsstaten er avhengig av at innbyggerne betaler skatt og avgifter, samt at de gjennom sin arbeidsinnsats bidrar til økonomisk vekst i samfunnet.

NAV sitt samfunnsoppdrag er å få “flere i arbeid og færre på trygd”. Tildelingen til NAV utgjør en tredjedel av statsbudsjettet, og det er viktig at NAV har tillit blant folket til å forvalte skattebetalernes penger på en forsvarlig måte. Et av oppdragene til NAV er å forvalte sykepengeordningen. Videre har NAV ansvar for å følge opp sykmeldte arbeidstakere og gi råd og veiledning til arbeidsgivere om hvordan de skal forhindre sykefravær og jobbe med inkludering av mennesker som av ulike årsaker kan ha utfordringer med å “passe inn” i arbeidslivet. Vi ser det derfor som svært viktig at NAV selv fremstår som et godt eksempel når det gjelder å jobbe godt forebyggende med å forhindre sykefravær i egne rekker.

Vår arbeidsplass NAV Trøndelag består i dag av 28 NAV-kontor av ulike størrelser, fra kontor med 10 ansatte til kontor med over 200 ansatte. NAV Trøndelag hadde et gjennomsnittlig sykefravær i 2018 på 6,62 % og 6,72 % i 2019. Samlet lå det interne sykefraværet i NAV Trøndelag på 5,99 % i 2020. Tallene viser sykefraværet for den statlige delen av NAV. NAV's overordnede mål på nasjonalt nivå, er å ikke overstige 6.1 % sykefravær.

I den forbindelse er vi genuint opptatt av og nysgjerrig på hvordan ledere kan og skal ivareta og «se» sine ansatte i en ellers hektisk arbeidshverdag, med mål om å redusere fravær. Dette er bakgrunnen for vårt valgte tema, og vi ønsker i denne sammenheng å se på hva slags betydning relasjonen mellom leder og medarbeider kan ha på nærvær og fravær.

1.2 Partnerskapet i NAV

I denne masteroppgaven har vi valgt å forske på ledere i NAV. Det er derfor relevant å beskrive partnerskapet i NAV og styringslinjene som NAV-ledere må forholde seg til.

Arbeid- og velferdsforvaltningen (NAV) består av både kommunale og statlige tjenester. Gjennom partnerskapet har stat og kommune et felles ansvar for driften av NAV-kontoret. Partene er likeverdige, men stat og kommune har et selvstendig ansvar for de tjenestene de tilbyr sine innbyggere.

Som følge av partnerskapet har NAV-kontoret to eiere, og NAV-leder rapporterer tilbake til begge. Målsetningen for tjenestene som NAV-kontoret skal tilby er fastsatt gjennom to styringsdokumenter. Kommunebrevet, utsendt fra KS (kommunesektorens organisasjon), som beskriver de nasjonale mål for de sosiale tjenester i NAV, og Mål- og disponeringsbrevet som tar utgangspunkt i tildelingsbrevet fra Arbeids- og sosialdepartementet.

Partnerskapet reguleres av en samarbeidsavtale mellom stat og kommune, som er underskrevet av kommunedirektøren i kommunen og fylkesdirektøren i NAV. Avtalen skal sikre at det gis et effektivt og samordnet tjenestetilbud til innbyggerne. Formålet med partnerskapsavtalen er at stat og kommune gjennom NAV-kontoret sammen skal jobbe for å få flere ut i arbeid og aktivitet og færre på stønad. Det er innbyggernes behov som skal stå i sentrum.

Partnerskapet blir av mange framstilt som en av de store innovasjoner i NAV-reformen. Tanken bak reformen var at innbyggerne skulle ha “en dør” å forholde seg til, men det er fortsatt politisk uenighet om dette var den beste måten å organisere NAV på. Foruten utfordringer som diskuteres politisk, kan også partnerskapet by på utfordringer for både ledere og medarbeidere. NAV kontoret består av både statlige og kommunalt ansatte, som må forholde seg til ulike avtaleverk når det gjelder blant annet arbeidstid, fleksitid-avtaler, fri og arbeidstid på høytider, kompensasjon for reisetid utenfor kjernetid, velferdspermisjoner og ulik lønn for likt arbeid.

Dette kan være en risikofaktor som kan påvirke arbeidsmiljøet negativt og øke sannsynlighet for sykmeldinger. De fleste ledere jobber for at disse ulikhetene utjevnes, og er jevnlig i dialog med partnerskapet og trepartssamarbeidet rundt disse ulikhetene.

1.3 Akademisk debatt

Ifølge tall fra Statistisk sentralbyrå, er det hver dag 130 000 mennesker som er borte fra jobb grunnet sykefravær. Norge har det høyeste sykefraværet på verdensbasis, og har også de beste trygdeordningene. For å ha rett til sykepenger, er det i henhold til Folketrygdloven § 8 et krav at det er medisinske forhold som hindrer deg i å være borte fra jobb (Lovdata URL, 20.03.2021).

Den akademiske debatten vi ønsker å ta del i, er debatten om sykefravær i Norge. Tidligere forskning gir ulike svar på hva som kan påvirke sykefraværet. Noen av svarene er basert på forskningsresultater, men en enhetlig og vitenskapsbasert teori på årsaker til sykefravær mangler fortsatt. Grunnen til dette kan kanskje være at problemstillingen er komplisert og sammensatt, og det finnes mange måter å se på årsaker til sykefravær. Vi vil her belyse noen av perspektivene som verserer i debatten om sykefravær.

I den offentlige debatten om sykefravær, blir årsaker til sykefravær løftet frem ulikt, avhengig av hvilket perspektiv man velger å vektlegge. Når man drøfter årsaker til sykefravær, bør man skille mellom fravær som skyldes forhold på arbeidsplassen, og fravær som ene og alene skyldes medisinske forhold. Det første handler om forhold på arbeidsplassen som direkte eller indirekte fører til sykdom og helseplager, som for eksempel et vanskelig forhold til sin leder. Det andre medisinske forholdet gjør det vanskelig å fysisk utføre jobben man har, som for eksempel en brukket arm.

Et perspektiv i debatten, er naturlig nok det medisinske perspektivet. Denne tilnærmingen belyser i all hovedsak, at det er reelle medisinske årsaker til de aller fleste sykefravær. Lange ventelister på behandlingstilbud og ventetid på utredning, er noe som fører til økt fravær, og god behandling og et effektivt behandlingstilbud er det som fremmer nærvær.

Noen mener at det økonomiske perspektivet er det som påvirker sykefraværet. Her hevdes det at sykelønnsordningen i seg selv er årsak til sykefravær, og at løsningen vil være å justere ordninger til lavere utbetalinger eller å innføre karensdager.

En retning, er at sykefraværet skyldes sosiologiske forhold. Det hevdes her at for eksempel alder, kjønn og / eller familieforhold er det som påvirker om man blir sykmeldt fra jobben. Et annet sosiologisk perspektiv, er at arbeidsmarkedet styrer hvorvidt arbeidstakere blir sykmeldt eller ikke. Teorien er da at man i perioder med høy arbeidsledighet har lavere terskel for sykmelding, fordi man er mer bekymret for å miste jobben i dårligere tider enn i gode tider med lav ledighet.

En annet perspektiv som er aktuell i debatten om årsaker til sykefravær, er arbeidsmiljøperspektivet. Den peker på at det meste av sykefraværet i Norge skyldes forhold på arbeidsplassen. Denne tilnærmingen er opptatt av at det er arbeidsmiljøet som avgjør hvor høyt sykefraværet er, og at sykefraværet er høyest på arbeidsplasser og bransjer hvor arbeidsbelastningene er størst. Videre er teorien i dette perspektivet at jobbengasjement og de

ansattes evne til å mestre, samarbeide og ha tillit til hverandre påvirker sykefraværet. Det er her det blir interessant å se på om ledelse kan påvirke sykefravær.

1.4 Problemstilling

I lys av at debatten om årsaker til sykefravær i Norge, og med perspektivet om at sykefravær kan skyldes forhold ved arbeidsmiljøet, ønsker vi å forske på følgende problemstilling:

På hvilken måte mener ledere at relasjonsorientert ledelse påvirker fravær og nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet?

Videre har vi forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen vår:

- Hva legger ledere i en god relasjon, og på hvilken måte kan det fremme nærvær?
- Kan ulikhet mellom leder og medarbeider utfordre relasjonen og påvirke nærvær og fravær?

1.5 Oppgavens oppbygging

Denne masteroppgaven består av seks hoveddeler: innledning, teori, metode, empiriske funn, diskusjon av resultater, samt en konklusjon. I kapittel 2 gjør vi rede for masteroppgavens teoretiske referanseramme. Her presenterer vi relevant teori for oppgavens problemstilling. Dette danner også videre rammen for diskusjonen av våre funn.

Kapittel 3 i masteroppgaven vil være en metodedel. Her redegjøres det for den forskningsmetodiske tilnærmingen vi har valgt å benytte for vår kvalitative studie som vi har basert forskningen på.

I kapittel 4 presenterer vi funn som kommer frem under studien. Kapittelet er delt opp i flere underkapitler for å strukturere funnene i ulike kategorier. Funnene vil fremlegges og underbygges ved å presentere sammendrag og sitater fra det de ulike informantene formidler gjennom forskningen, slik at deres subjektive opplevelser og erfaringer kommer tydelig frem.

I kapittel 5 vil vi diskutere funnene som presenteres i kapittel 4 opp mot relevant teori. Her vil vi også komme med egne tolkninger og drøftinger vi har gjort underveis opp mot funn som kommer frem, og knytte dette sammen med relevant teori.

I kapittel 6 presenterer vi en konklusjon ut ifra det vi har kommet frem til i vår forskning og vurderer om vi har fått svar på vår problemstilling. Her vil vi også komme med forslag til videre forskning.

2.0 Teori

I vår masteroppgave har vi valgt å se på aktuell forskning på hvordan ledelse kan henge sammen med nærvær og fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Vi vil først se på hva forskning legger i nærvær- og fraværsfaktorer og deretter gå gjennom relevant forskning knyttet til hvordan dette kan henge sammen med ledelse og relasjoner.

Vår problemstilling handler om relasjonsorientert ledelse, og vi har derfor valgt teorier innen ledelse som har fokus på relasjoner. Relasjonsledelse og tillitsbasert ledelse er lederteorier som er tuftet på positiv psykologi med fokus på relasjoner, og har flere fellestrekk. For å belyse at en relasjon ikke skapes av leder alene, har vi også valgt å se på teori om medarbeiderskap. Teoriene vi har valgt å ta med i oppgaven, vurderes som relevante og formålstjenlig for å belyse og drøfte resultatene av vår forskning og oppgavens problemstilling.

2.1 Nærvær- og fraværsfaktorer

I denne masteroppgaven brukes begrepe nærvær- og fraværsfaktorer. Vi vil derfor i det følgende kapittelet vil vi se på hva som legges i begrepe nærvær- og fraværsfaktorer.

Arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner er enige om at det må gjøres noe med det høye sykefraværet i Norge. Det å finne ut hvilke faktorer i arbeidslivet som kan forbedre medarbeideres helse, er et viktig element i dette. Disse faktorene, altså hva det er som fremmer god helse på arbeidsplassen, er det vi her ser på som nærværsfaktorer. Gevinsten man får ved å fokusere på høyt nærvær, hvor ansatte trives på jobb, har god helse og har en

leder som ser de ansattes prestasjon og organisasjonens resultat, viser til at det å ha fokus på nærværsfaktorer er én potensiell innfallsvinkel til forebygging av sykefravær (Lai 2019).

Det er også et politisk mål å redusere sykefravær, hvor ledere har en lovmessig plikt til å jobbe for å redusere sykefravær. Dette er hjemlet i arbeidsmiljøloven §1-1 a) *“Arbeidsgiver plikter 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”* (Lovdata URL, 28.03.2021).

Tiltak mot sykefravær handler om å forebygge, og her er ofte fokuset på fravær. Snur man på dette, blir hva man kan gjøre for å øke eller styrke nærværet på jobb viktig. Hvordan man velger å ha fokuset, på nærvær- eller fraværsfaktorer, kan i stor grad være avhengig av den enkelte leders valg av lederstil.

Videre er nærværsfaktorer faktorer som gjør at de ansatte har lyst til å være på arbeid. I rapporten «Helsefarlig ledelse og helsefremmende arbeidsplasser» av Mikkelsen (2015), blir nærværsfaktorene beskrevet som den ansattes opplevelse av at arbeidsoppgavene er meningsfulle, det å lykkes sammen med andre og det å inneha en betydningsfull rolle. I tillegg beskrives viktigheten av å kjenne på mestring og en tilhørighet, lojalitet, yrkesstolthet, det å få ansvar, kunne utnytte egne forutsetninger og et arbeidsmiljø basert på tillit og gode relasjoner.

På den andre siden, handler fraværsfaktorer om sviktende helse og manglende mestringsfølelse, uforsvarlig eller belastende psykisk-, fysisk- og sosialt arbeidsmiljø, uforsvarlige eller uinteresserte ledere som ikke “ser deg”, samt uforutsigbare og uklare roller (Mikkelsen 2015).

Det er nødvendig å skille mellom positivt og negativt nærvær, da ikke alt nærvær trenger å være positivt. Noen medarbeidere kan kjenne på et nærværspres på arbeidet som kan bidra til et negativt sykenærvær, som verken vil gagne arbeidsplassen eller enkeltindividet (Johnsson, et al. 2007). Negativt nærvær kan oppstå fordi medarbeider føler en lojalitet overfor leder og kolleger eller føler at ingen kan erstatte dem, og i stedet for å holde seg hjemme, sliter de seg gjennom arbeidsdagen (Johnsson et al. 2007)

Arbeids- og velferdsdirektoratet benytter begrepene nærvær- og fraværsfaktorer i heftet for kartlegging av arbeidsmiljøet, og påpeker viktigheten av systematisk jobbing med tema nærvær hos ledere. Her poengteres det at man ikke bare skal se etter negative fraværsfaktorer, men være opptatt av å se etter positive nærværsfaktorer og bygge videre på disse faktorene (Idébanken URL 06.01.2021).

2.2 Sammenheng mellom ledelse og nærvær

Vi tilbringer store deler av livene våre i arbeidslivet. Som nevnt ovenfor, har ledere en lovmessig plikt til å jobbe for å redusere fravær som er hjemlet i arbeidsmiljøloven, Dette innebærer at ledere skal lede på en måte som skaper et helsefremmende arbeidsmiljø. Tiltak for å redusere sykefraværet er kostbart og det kreves ressurser. Skal vi lykkes bedre i fremtiden, må vi identifisere konkrete nærvær- og fraværsfaktorer som bidrar til å redusere sykefraværet mener Wilson et al. (2004).

For å finne hvilken sammenheng ledelse kan ha med nærvær eller fravær, er det interessant å se på litteratur fra forskning på årsaker til sykefravær. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) gjennomførte i 2016 en systematisk litteraturgjennomgang av flere forskningsrapporter for å kartlegge årsakene til sykefravær. De benyttet data fra forskningsrapporter publisert i tidsrommet 1990–2015 (Knardahl et al. 2016). Forskerne fant faktorer på arbeidsplassen som hadde betydning for sykefraværet og så blant annet at sammenhengen mellom sykefravær og manglende kontroll over sin egen arbeidssituasjon var godt dokumentert. Godt sosialt klima på arbeidsplassen og kontroll over egen arbeidstid hadde stor betydning for økt nærvær. Forskerne fant også at blant annet høye krav kombinert med lav kontroll, mobbing og skiftarbeid, ga utslag i høyere sykefravær.

I en annen forskningsrapport fra Statens Arbeidsmiljøforskningsinstitutt (STAMI) (Ingelsrud et al., 2018), forsket de på arbeidsmiljø og sykefravær i NAV, for å se om dette kan sammenfalle med annen teori. Målet med forskningen var å kartlegge arbeidsmiljøindikatorer som har påvirkning på sykefravær i NAV, og i neste omgang gi NAV kunnskap som kunne brukes til å utvikle målrettede tiltak for å redusere sykefravær. Resultatene fra AFI-undersøkelsen peker på at de viktigste arbeidsmiljøutfordringene i NAV, er knyttet til høy arbeidsbelastning, rollekonflikt og mangel på medvirkning/kontroll over egen hverdag. Undersøkelsen viser til at god hverdagsledelse, kontroll, god organisering, kollega - og

lederstøtte, opplæring og læringsmuligheter er gode mestringsfaktorer som bidrar til å dempe belastninger og redusere fravær. STAMI peker i forskningen knyttet til endring og omstilling på viktigheten av gode prosesser, med god informasjonsflyt og involvering. Forskningen peker videre på at god opplæring, god organisering og læringsmuligheter er faktorer som reduserer sykefravær.

Nilsen (2018) gjennomførte også en studie som så på årsaker til sykefravær i NAV, hvor dataene som ble hentet fra en organisasjonsundersøkelse som NAV gjennomførte i 2014, ble koblet opp mot sykefraværdata fra 2015 og 2016. Amundsen (2020) refererer til denne studien hvor det var flere utsagn i funnene som omhandlet ulike lederstiler, og noen av utsagnene hadde tydelige koblinger til myndiggjørende ledelse. Utsagnet “Ledere i NAV gir medarbeiderne frihet til å ta egne avgjørelser”, hadde negativ sammenheng med flere av sykefraværskategoriene, både i 2015 og 2016. Et annet funn var utsagnet “Ledere i NAV bruker sin autoritet for å få ting gjort”, som hadde en positiv sammenheng med egenmeldt sykefravær over 3 dager i 2016. Funnene indikerer at en lederstil som er i tråd med myndiggjørende ledelse er gunstig for å redusere sykefraværet i NAV, mens en lederstil som baserer seg på en formell maktposisjon, har motsatt effekt. Amundsen (2020) mener myndiggjørende ledelse her har til hensikt å fremme de ansattes opplevelse av psykologisk empowerment. Videre er ledelse som fenomen, ifølge Amundsen, nært knyttet til meningsbegrepet. Han viser til en klar sammenheng med myndiggjøring siden opplevelse av mening er nært knyttet til en av komponentene i psykologisk empowerment.

Høsten 2018 avsluttet Agenda Kaupang en omfattende følgeforskningsstudie av KS’ sykefraværssatsning «IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!». Studien tok for seg 27 deltakerkommuner med virksomheter innenfor barnehage- og helse- og omsorgssektoren, hvor de så på sammenhenger mellom score på 10-faktor medarbeiderundersøkelser og sykefravær. Forskerne fant her en signifikant sammenheng mellom ledelse og graden av sykefravær, og en tydelig sammenheng mellom mestringsorientert ledelse, mestringsklima og samlet sykefravær i virksomhetene. Forskerne fant funn som indikerte at de virksomhetene som hadde et sterkt mestringsklima preget av åpenhet, samhold og kollegastøtte, hadde lavere sykefravær. Videre fant de at i de virksomheter hvor lederne så de ansatte, skapte mening i arbeidet, stolte på dem, ga de individuell støtte og delegerte arbeidsoppgaver, kunne vise til lavere sykefravær. I disse virksomhetene hadde lederne tro på at de kunne påvirke sykefraværet, og medarbeiderne opplevde sine ledere som tilstedeværende. Mens i

virksomheter med høyere sykefravær, fant de ledere som ikke involverte og delegerte arbeidsoppgaver og som ikke prioriterte å bygge gode relasjoner med sine arbeidstakere. (Værnor et al. 2018).

I et Fafo-notat (2013) om arbeidsmiljøets betydning for sykefravær og nærvær - “Saman om sykefravær – en kunnskapsstatus”, viser til ulik forskning som gjelder sammenhengen mellom arbeidsmiljø og fravær. Funnene viser blant annet til at et godt arbeidsmiljø kan forstås som opplevelse av trivsel og velvære på arbeidsplassen, hvor sosial støtte fra leder er viktig for trivsel og dermed en faktor for å unngå fravær. De viser videre til forskning som tyder på at ledere som fungerer som normgiver og inspirator, som ser de ansatte, og behandler dem rettferdig, er faktorer som påvirker arbeidsmiljøet i positiv retning. Det beskrives videre at et godt arbeidsmiljø er avhengig av gode relasjoner og dette oppnås gjennom kommunikasjon, samarbeid og relasjonsbygging.

“Sammen om en bedre kommune” var et nasjonalt lærings- og innovasjonsprogram, et samarbeid mellom Kommunal- og moderniseringsdepartementet, KS, LO Kommune, Unio og Akademikerne. Målet med programmet var å finne ut hva som påvirket nærvær og sykefravær i disse kommunene. I programmet som varte i perioden 2011 - 2015, deltok 104 kommuner og Agenda Kaupang, RO og Fafo fulgte programmet og gjennomført flere studier og oppsummeringer av prosjektarbeidet. I oppsummeringsrapporten fant de ut at ledelse ble gjentatt ofte i respondentenes svar når det gjaldt nærvær på arbeidsplassen. De kommunene som hadde lavt sykefravær, viste til ledere som kommuniserte godt med sine medarbeidere og av den grunn oppnådde høy grad av tillit mellom ledelse og medarbeidere, samt medarbeidere imellom. Videre i rapporten viste de til at tillit mellom leder og medarbeidere ga større åpenhet på arbeidsplassen og der det var stor åpenhet var det ofte enklere for leder og skape gode relasjoner, som igjen ga større rom for leder til å få innsikt i hva som bidro til nærvær og fravær på arbeidsplassen (Fafo rapport, 2016).

Ose et al. (2013) formidler i sin forskningsrapport; *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*, at en god relasjon mellom leder og medarbeider, hvor begge er positive og motiverte, er betydningsfulle nærværsfaktorer. De så at en god relasjon bidro til høy grad av tillit og trygghet mellom leder og medarbeider. I slike tilfeller, der relasjonene er gode og medarbeider har et godt forhold til egen arbeidsplass, viste det seg at om sykefravær skulle oppstå hos medarbeider, var det lettere å sammen finne felles mål for at medarbeider skulle komme tilbake til jobb når de var klar for det. Forskerne fant videre at resultatet var nesten

alltid at den sykmeldte kom tilbake til jobb når helsen tillot det, hvis forholdet mellom leder og medarbeider bygget på en god relasjon og felles forståelse av situasjonen.

Nyberg et al. (2008) har også forsket på årsaker til sykefravær, og så på sammenhengen mellom leders personlige egenskaper og medarbeidernes tilstedeværelse. Studien hevder at det er sammenheng mellom ledelse og hvordan de kan bidra til å påvirke fravær eller nærvær. I sin forskning fant de at ledere kan påvirke medarbeidernes holdninger knyttet til fravær og nærvær. Videre så de at inspirerende ledere hadde ansatte med færre egenmeldinger enn de som oppfattet sin leder som lite inspirerende.

2.3 Relasjonsledelse

I forrige kapittel så vi at forskning viser til at ledere som legger til rette for en åpen og tillitsbasert kultur, delegerte oppgaver og ansvar, ga god lederstøtte, så sine ansatte og skapte mening i arbeidet, kunne vise til lavere sykefravær.

Mange nye lederteorier tar utgangspunkt i menneskene som jobber i organisasjonene og ser på menneskene som de viktigste ressursene for å skape resultater. Dagens arbeidstakere er gjerne høyt utdannede og ønsker å ha innvirkning på hvordan arbeidet skal utføres selv. Dette gjør at det stilles krav til hvordan ledere utøver sin ledelse, og historisk har ledelse gått fra å handle om makt og ordrer, til at ledere legger til rette for at menneskene i organisasjonene skal utvikle seg. De samme tankene har Spurkeland (2009), som har utviklet sitt eget konsept om relasjonsledelse. Spurkeland bygger sin teori på den humanistiske psykologien, og hevder at ledelse er noe du går inn med ydmykhet og respekt. Spurkeland (2020) er opptatt av at ledelse handler om å gjøre andre mennesker gode, og å utløse energi i medarbeidere. Han viser her til ledelse som en menneskeorientering, og viktigheten av at ledere behersker gode relasjoner til sine medarbeidere.

Vi vil i dette kapitlet se nærmere på teori om relasjonsledelse, slik at vi etter hvert kan se på om relasjonsorientert ledelse påvirker nærvær og fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Med fokus på faktorer som relasjonskompetanse, kommunikasjon, tillit, likeverd og tilpasning av ledelse, vil vi i her belyse det vi anser som hovedelementene i relasjonsledelse. Vi har også valgt å se på hvilke utfordringer det kan være i det å utøve relasjonsorientert ledelse.

For å forstå hva relasjonsledelse er, er det naturlig å se på hva ordet relasjon betyr. Ordet relasjon er opprinnelig fra latin og betyr «å bringe tilbake». Relasjon er en forbindelse mellom mennesker og sier noe om kvaliteten i forbindelsen (Johannesen et al., 2008). Brochs-Haukedal (2012) mener at relasjoner oppstår og endres gjennom sosialt samspill og at den relasjonen menneskene har i organisasjonen, avhenger blant annet av hvilken kultur arbeidsplassen har for å være sosiale og bli kjent.

Binney et al. (2012) belyser også noe om relasjonen mellom leder og medarbeider, og viser i sin forskning på ledere at en barriere for god ledelse, er ledere som ikke klarer å koble med sine ansatte, hvor avstanden fra leder og ansatt blir for stor. Videre mener de at ledere må være åpne og tørre å snakke om vanskelige problemer, tørre å være sårbare, gi av seg selv og vise interesse for sine medarbeidere for å skape gode relasjoner. For å koble med andre må ledere evne å stå i motstand, være trygg på seg selv og samtidig evne å lære av sine feil. Binney mfl. mener ledere må se seg selv «i midten» av organisasjonen og ikke på «toppen», slik at en ikke distanserer seg fra sine medarbeidere.

I følge Spurkeland (2009), handler relasjonsledelse om interessen for mennesker og forholdet mellom mennesker, hvor relasjonsteori knyttes opp mot psykologi, pedagogikk og sosiologi. Videre handler relasjonsledelse om kunnskap om individet i samspill med omgivelsene og spenningsfeltet mellom individene. Spurkeland påpeker videre særlig tre forhold som må representeres i relasjonsledelse. Han refererer til kjerneelementene tillit, likeverdighet og samhandling og dialog mellom leder og ansatt. Relasjonsledelse er velegnet for store kontrollspenn, mener Spurkeland (2009), hvor lederens hovedaktivitet er å lede gjennom delegering, avtalt myndighet og ansvar, hvor medarbeidere har stor grad av frihet og selvstendighet.

Videre sier Spurkeland (2009) at relasjonsledelse blant annet har som mål å påvirke medarbeidernes helse, samt helse miljø og sikkerhet (HMS), konflikthåndtering, angstnivået og stressnivået hos medarbeideren. Dette er faktorer som forskning på sykefravær bekrefter kan påvirke sykefraværet i en organisasjon (Ingelsrud et al., 2018).

2.3.1 Relasjonskompetanse

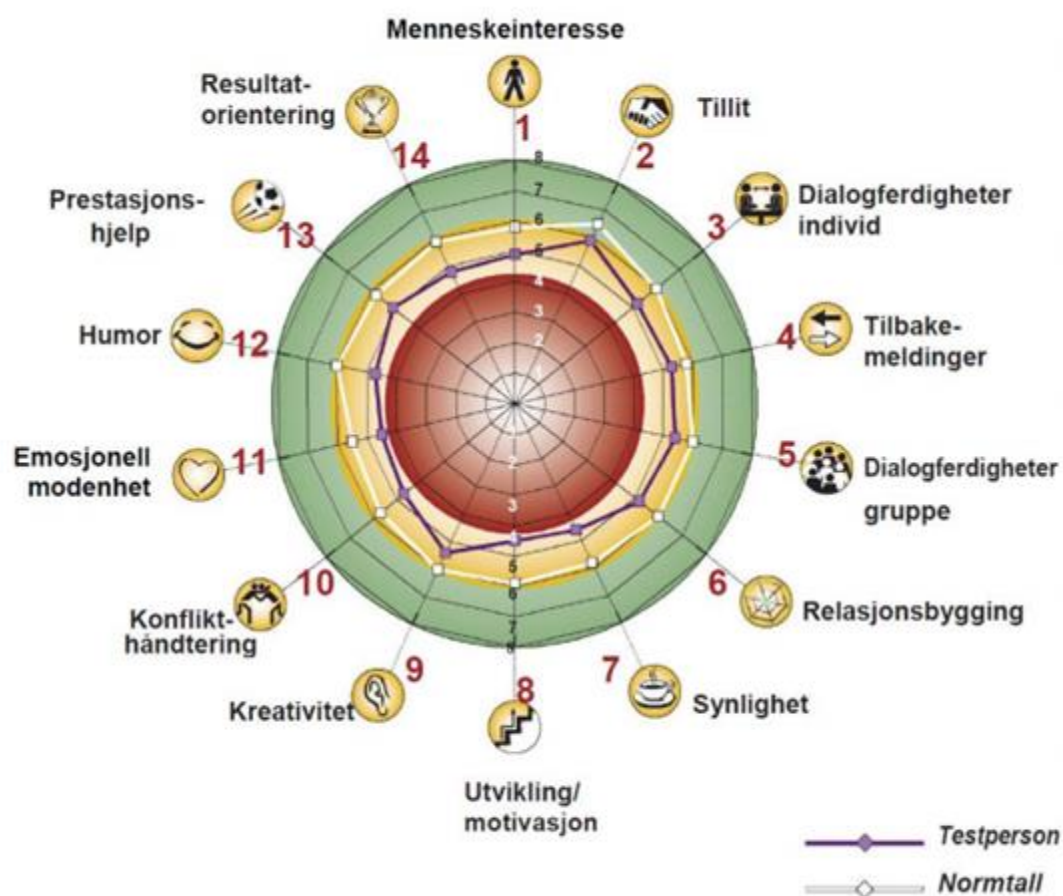
For å praktisere relasjonsledelse, mener Spurkeland (2009) at man må ha god relasjonskompetanse. Han definerer relasjonskompetanse som de ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Videre er han opptatt av at ledere som har god relasjonskompetanse har interesse for og bli kjent med mennesker.

For Spurkeland (2009) er menneskene den viktigste faktoren i en organisasjon for å kunne lykkes, og han understreker at det er relasjonene mellom menneskene som utgjør den store forskjellen. Lederens viktigste oppgave er å påse at organisasjonen utvikler relasjoner som bidrar til å nå mål og ønsket resultat. Fullan (2001) refererer til Goleman, som i 1998 laget en oversikt over hvilken kompetanse en leder bør inneha for å skape gode relasjoner med andre. Han mener det er nødvendig at leder innehar både en personlig og sosial kompetanse. En leder som innehar personlig kompetanse er selvbevisst, evner å regulere seg selv, kjenner sine egne preferanser, ressurser og intensjoner og evner å anvende dette på en profesjonell måte. For å inneha sosial kompetanse, mener Goleman at motivasjon, empati og sosiale ferdigheter er viktig. Videre hevder Fullan (2001) at en leder ikke bare bidrar til å utvikle medarbeidernes personlige og sosiale kompetanse, men at lederen i denne utviklingsprosessen, også utvikler sine egne ferdigheter.

Relasjonsledelse handler mer om klokskap innen ledelse enn det er teknikker som ledere kan lære, mener Spurkeland (2009). Han mener lederskap utvikles når klokskap, kunnskap og atferd forenes og at ledere med karisma og utstråling ikke er tilstrekkelig, men at det som teller er menneskekunnskap og blikk for helheter og samspill mellom mennesker.

Relasjonskompetanse er avgjørende hos ledere for å utøve relasjonsledelse og som Spurkeland (s. 217, 2015) sier, *relasjonskompetanse er mer enn samarbeidsferdigheter og samarbeidsevne, det er læren om spenningsfeltet mellom mennesker.*

Radarhjulet som Spurkeland (2017) har utarbeidet, er et måle- og samtaleverktøy som kan benyttes til å utvikle relasjonskompetansen hos ledere. Modellen er vist i figur 1 nedenfor. Radarhjulet deler relasjonskompetanse inn i 14 ulike dimensjoner og er videre delt inn i fargene rød, gul og grønn. Modellen angir flere avgjørende og grunnleggende kompetanser som leder trenger for å lykkes med relasjonsbygging, og som kan oppfattes som støttedimensjoner i møte med mennesker.



Figur 1: Relasjonskompetansehjulet med 14 dimensjoner (Spurkeland, 2017)

Dimensjon 1, *Menneskeinteresse*, står først i dette radarhjulet. Spurkeland (2017) begrunner dette med at den genuine interessen for mennesker og forholdet som foregår imellom mennesker, er en forutsetning for at en skal lykkes med de andre dimensjonene i relasjonskompetansehjulet. Han mener videre at det å lede mennesker, krever at man har en etisk grunnholdning som sier at du vil andre mennesker vel. Noen av de andre dimensjonene i relasjonskompetansehjulet, vil komme frem i kapitlene nedenfor.

Betydningen av og effekten av ledere med relasjonskompetanse, bekreftes av forskning gjennomført av Graen og Uhl-Bien (1995 i Kaufmann og Kaufmann, 2007) som så på kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider. De fant at gode relasjoner resulterte i mindre fravær og mindre turnover. Den gode relasjonen førte til økt støtte fra leder, hvor leder

ga sine medarbeidere større deltakelse i beslutninger, noe som igjen førte til økt engasjement hos medarbeidere. De refererer videre til at det ble funnet støtte for at ledere som utviklet en god relasjon mellom leder og medarbeider, ledet organisasjoner som fungerte bedre.

Spurkeland (2009) bekrefter også dette, og er opptatt av at høy relasjonskompetanse gir økt lojalitet mellom mennesker, høyere motivasjon for arbeidsoppgaver og medarbeidere som viser større vilje til endring og blir mere kreative. Disse faktorene mener han bidrar til lavere turnover og fravær på arbeidsplassen.

Spurkeland (2017) mener videre at relasjonskompetanse er en avgjørende kvalifikasjon for god ledelse. Han mener at medarbeidere raskt vil oppdage og oppleve enten kontakt eller avstand til leder, og at kvaliteten på denne relasjon vil kunne påvirke lengden på ansettelsesforholdet.

Videre viser Spurkeland (2009) til begrepet relasjonelt mot. Dette beskrives som lederes styrke og evne til å møte andre mennesker når de er i situasjoner som kjennes ubehagelig. Forfatteren mener det kreves en bevissthet hos ledere på hva som kan være vanskelige i møte mellom mennesker, og at de må ha vilje og evne til å tørre å møte disse utfordringene. På motsatt side viser forfatteren til relasjonell feighet, og peker på ledere som unngår ubehagelige situasjoner og ikke tør å møte mennesker ansikt til ansikt.

2.3.2 Relasjonskvalitet

I relasjonsledelse benyttes begrepet “relasjonskvalitet”. Begrepet beskrives av Spurkeland (2015b) som graden av kvaliteten i relasjonen mellom mennesker. Forfatteren viser til fire positive og fire negative nivåer innen relasjonskvalitet. Han viser først til de fire vanligste nivåene, som er de positive nivåene. Han beskriver dem i ulike grader av tilknytning fra sterkest til sliten tilknytning. Kjærlighetsrelasjoner er den første Spurkeland beskriver, hvor disse relasjonene har den aller sterkeste graden av tilknytning og gir størst synergieffekt, og den gir også størst savn og sorg ved oppløsning. Vennskapsrelasjoner beskrives til å ha en sterk grad av tilknytning og avhengighet, samt en sterk synergieffekt som gir stort savn ved oppløsning. Vennlighetsrelasjoner har en tydelig opplevelse av tilknytning og avhengighet, som gir god synergieffekt og vil være et savn ved oppløsning. Den siste han beskriver er respektrelasjoner. Disse relasjonene gir liten opplevelse av tilknytning, de har ingen synergieffekt eller opplevelse av savn ved oppløsning.

På motsatt side viser Spurkeland (2015b) til de negative relasjonsnivåene. Han viser her til *slitsomme relasjoner*, som kjennetegnes av slitasje og at partene sårer hverandre og stjeler noe energi fra hverandre. Her vil ikke omgivelsene oppdage slitasjen i relasjonen, men det kreves relasjonelt mot for å bearbeide situasjonen.

En *krevende relasjon* er preget av negativ kommunikasjon og partene tar mye energi fra hverandre. Her vil omgivelsene oppdage at det utvikles et uvennskap, og relasjonen vil trenge hjelp utenfra for å klare å reparere relasjonen.

Det siste nivået av negative relasjoner, er *hatrelasjoner*. Her er relasjonen entydig negativ, og partene er uvenner. Relasjonen stjeler mye energi fra omgivelsene og hverandre, relasjonene trenger omfattende hjelp for å klare å reparere relasjonen.

Spurkeland (2015b) mener at de siste fire nivåene er helsefarlige relasjoner, og at det blir en trussel for omgivelsene. Samtidig viser han til at en relasjon kan oppleves asymmetrisk, altså at partene kan ha ulik opplevelse av relasjonen. Det er den parten som opplever relasjonen som negativ som vil ha den største risikoen for helsefare, og leder vil i denne sammenheng være den som sitter med makten. Videre viser han til at relasjonsnivået mellom leder og medarbeider burde ligge på vennlighetsnivået, og beskriver at en relasjon på dette nivået vil gi en positiv synergieffekt av selve relasjonskvaliteten og partene har funnet en god måte å kommunisere på basert på gjensidig tillit og respekt.

I følge Spurkeland (2015b) må relasjonskvaliteten mellom leder og medarbeider være positiv, og dette beskriver han som en forutsetning for å utøve ledelse. Han mener at negative relasjonskvaliteter umuliggjør tilpasset ledelse. Imidlertid beskriver Eliasson et al. (2009) at en god leder er en leder som er rettferdig, ærlig og omtenkssom og med kvaliteter en som regel forbinder i en vennsapsrelasjon

Binney et al. (2012) er også opptatt av at det å skape gode relasjoner er essensielt innenfor ledelse, men de så at det for noen ledere var vanskelig å finne en balanse på hvor «nære» deres relasjon med andre burde være. Forfatterne mener at dette ikke handler om et vennskap eller kjærlighetsrelasjon, men at det handler om relasjonen må være preget av at man gjensidig akseptere hverandre slik man er.

2.3.3 Tillit

I relasjonsledelse er tillit mellom mennesker et viktig tema. Tillit beskrives som selve bærebjelken i alle gode relasjoner. Videre beskrives tillit som en følelse som utvikles over tid gjennom de erfaringer og opplevelser en har i relasjon med andre mennesker. Den vil alltid være i bevegelse, og for at den skal fortsette å bevege seg, trenger den til stadighet bekreftelse og næring. Tillit er grunnlaget for å skape forutsigbarhet og gi motparten en grunnleggende tro på at de handlinger en utfører gjøres i de beste hensikter (Horverak, 2005).

Spurkeland (2009) er opptatt av at tillit, trygghet og trivsel er et vesentlige fundament for å bygge gode mellommenneskelige relasjoner. Han mener at tillit bygges gjennom ærlighet og åpenhet i kommunikasjonen og den er alltid avgjørende for om kontakt opprettholdes eller ikke.

Kirkhaug (2019) beskriver videre at tillit er en forutsetning for å utøve ledelse. I ledelsessammenheng, handler dette om at ledere må stole på at medarbeidere gjør det de skal, og at medarbeidere må stole på at lederen ivaretar medarbeidernes interesser slik at de føler seg trygge. Videre beskriver Kirkhaug at dette handler om åpen kommunikasjon og at alle parter må være villig til å bidra. Hvis det i motsatt fall ikke er tillit mellom ledere og medarbeidere, vil forholdet mellom leder og medarbeidere være preget av et forretningsmessig forhold. Videre beskrives det at mangel på tillit kan føre til tap av læring, kreativitet og innovasjon og videre fører mangel på tillit til kommunikasjonsproblemer.

Giddens (1984) hevder at tillit har en sammenbindende og integrerende oppgave, hvor tilliten kontinuerlig blir utsatt for vurderinger og revurderinger. Dette vil alltid innebærer en risiko, mener Giddens, da ulike handlinger vil påvirke vurderingene av hverandres pålitelighet i det samspillet som foregår mellom to mennesker. Handler individet konsekvent gjentatte ganger vil det øke påliteligheten. Han mener også at den tilliten du ble møtt med som barn i interaksjonen mellom barn og voksen, kan påvirke evnen til å vise tillit senere i livet, og at tillit av den grunn er et individuelt fenomen (Giddens, 1984). I og med at mennesker har ulike opplevelser av tillit, vil det kunne påvirke deres evne til å vise tillit overfor andre. Fukuyama (1995 i Ekman, 2004) støtter dette og mener evnen til å bygge tillit mennesker imellom varierer fra individ til individ avhengig av individets sosiale kapital.

Tillit bygges gjennom de relasjonene man har med andre og til de som har vist seg tilliten verdig. Det er ikke noe som kommer av seg selv (Aspøy, 2018). Videre vil relasjonell tillit

varierte med dens kvalitet og styrke og kan derfor medføre at et menneske har mer tillit til en annen i en relasjon, enn den andre parten selv kjenner på (Julsrud, 2018).

For å oppnå tillit hos sine medarbeidere, påpeker Spurkeland (2015a) viktigheten av at leder kan vise sine sårbare sider, og ikke alltid fremstår kontrollert, og at den ansatte på bakgrunn av dette blir bedre kjent med sin leder. Han mener at ved å benytte relasjonsledelse så kan leders atferd fremme ansattes trivsel. Videre sier Spurkeland, at sosial støtte, som han definerer som følelsesmessig støtte, oppgavestøtte og informasjonsstøtte, har en positiv innvirkning på menneskers opplevelse og håndtering av stress. I følge Lenciono (2002), er det å våge å være sårbar og innrømme svakheter, et tegn på tillit. Videre mener han denne tilliten er en forutsetning for at mennesker skal føle en trygghet til å ta opp ubehagelige ting.

Når det kommer til sammenhengen mellom tillit og nærvær, har Holm-Petersen et al. (2011) gjort en studie som omhandler ledelse, hvor de fant at ledelse som er synlig, god og handlekraftig kan betraktes som helsefremmende. Videre fant de at det i tillegg måtte være en gjensidig tillit og åpenhet mellom ansatte og leder, som igjen påvirket hvordan den ansatte opplever arbeidsglede.

Spurkeland (2015 a) mener videre at hvis leder viser de ansatte tillit, så vil behovet for kontroll opphøre, da tillit er en psykologisk faktor som gjør at den ansatte kjenner seg betydningsfulle. Tillit mellom leder og medarbeider påvirker hvordan de stoler på hverandre og at de vet at den andre vil ens beste. En medarbeider som opplever å ha tillit og sosial støtte fra sin leder, vil ifølge Spurkeland oppleve en hverdag med redusert stress og frykt.

Mooradian et al. (2006) presenterer en modell som viser at ledere som klarer å skape gode relasjoner bygget på tillit, er ledere med altruistiske egenskaper. Det de legger i dette, er at disse lederne evner å vise en stor grad av tillit overfor andre, hvor de har en positiv holdning til at mennesker generelt er ærlige og rettferdige. På den andre siden kan mennesker som ikke evner å vise tillit til andre, potensielt være farlige, ifølge Mooradian.

Den mest tillitsskapende lederen er den som lykkes i å være åpen, vise støtte og anerkjennelse, samtidig som lederen er kompetent i rollen sin, mener Willemyns (2010). Han fant videre i sin forskning at ledere som ikke evnet å skape tillitsrelasjoner, ble oppfattet av sine medarbeidere som rask til å gi kritikk og at de sjelden ga bekræftelse og anerkjennelse for arbeidet som ble utført.

2.3.4 Dialogen

Et av de viktigste verktøyene innen relasjonsledelse, er dialogen. Skogen (2005) bekrefter dette, og viser til at de kommunikasjonsprosesser som foregår i en organisasjoner er svært sentralt i relasjonsledelse. Spurkeland (2009) definerer dialog som; *Den balanserte og likeverdige samtalen*, og som kjernen i den relasjonsorienterte dialogen. Han mener dialogen er de relasjonelle ferdighetene som benyttes mest, men som vi likevel må jobbe mest med. For å bli kjent med menneskene rundt deg, er dialog er viktig verktøy, og en avgjørende ferdighet å beherske mener Spurkeland. Videre uttrykker forfatteren at relasjonsledelse handler om å forstå den andres behov med bruk av blant annet aktiv lytting, stille åpne spørsmål og vise anerkjennende atferd. Når en medarbeider formidler en utfordring eller et problem, må en som leder være våken og våge å dykke ned i budskapet. Det skaper tillit og motivasjon hos medarbeider, mener Spurkeland (2009).

Videre beskriver Spurkeland (2015a) dialogen i relasjonsledelse som en samtale mellom to mennesker som skal bære preg av likeverdighet. Ifølge forfatteren så skal det ikke være en vinnere eller tapere i dialogen, men begge parter skal bli lyttet til og verdsatt. Videre mener Spurkeland at man i relasjonsledelse søker etter å ha en dialog som preges av åpenhet for begge parters perspektiv hvor man kommuniserer om et dypere innhold. Ifølge forfatteren vil dette fjerne utrygghet mellom leder og medarbeider, noe som igjen vil senke skuldrene hos begge parter. Slik samtaler mener forfatteren vil motvirke stress, angst og uro, og skaper et velvære for begge parter i dialogen.

Lai (2019) er også opptatt av kommunikasjon, og beskriver at en god relasjon og en respektfull kommunikasjon mellom leder og medarbeider er viktig. Videre belyse forfatteren at dette er viktig fordi leder kan påvirke de ansatte i en positiv retning gjennom kommunikasjon, noe som igjen kan bidra til økt motivasjon. Videre hever Lai at kommunikasjon er selve kjernen i ledelse, og viser til at lederes språk påvirker medarbeideres motivasjon, ytelse, nærvær, kreativitet, jobbtilfredshet og lojalitet. Hun uttrykker at ledere som kommuniserer på en motiverende måte, gir retning for medarbeidere.

Når det kommer til sammenhengen mellom dialogen og nærvær, viser Kaufmann & Kaufmann (2015) til at oppfatninger om hva kommunikasjon er kan variere. De mener at det dreier seg om utveksling av informasjon og er en prosess hvor vi skaper mening med det som blir formidlet til oss og det vi selv formidler til andre. Videre mener forfatterne at god

kommunikasjon gir helsefremming på arbeidsplassen og i tillegg er positivt for arbeidsmiljøet. Når medarbeidere trives, er motiverte, kommuniserer godt, kjenner på et positivt jobbengasjement og arbeidsglede, er dette nærværsfaktorer som kan styrke arbeidsmiljøet på en arbeidsplass.

Videre ser vi i relasjonsorientert ledelse at dialogen er viktig for samarbeid på arbeidsplassen. Spurkeland (2009) beskriver at dialogen er sentral innenfor kommunikasjon og er en nødvendig faktor for å få til et godt og velfungerende samarbeid mellom mennesker og han sier videre at dialogen bygger relasjoner. Dialogen har som hensikt å avklare, knytte bånd og skape respekt. I følge Spurkeland mister medarbeidere respekt for ledere som dikterer svar og gjør seg bedre enn andre, men at relasjonen bygges dersom ledere fremstår troverdig og ærlig og innrømmer sine begrensninger.

Konkret atferd som er tillitsskapende, er at lederen ikke har en herskende kommunikasjonsstil med en arrogant fremtoning, men viser en vilje til å forstå og lytte til sine medarbeidere i hverdagen (Willemyns, 2010). Samtidig handler ikke nødvendigvis tillitsskapende atferd om det å ha like meninger eller å være enig. Spurkeland (2012) uttrykker at dette handler om en ærlig og tydelig kommunikasjon som innfrir forventninger.

2.3.5 Likeverdighet

I relasjonen mellom leder og medarbeider, kan mange oppleve en maktubalanse hvor leder har og utøver makt. Samtidig er det i norsk arbeidsliv et sterkt fokus på medarbeidernes betydning for organisasjoner samlede resultater (Spurkeland 2015 a). I relasjonsledelse er man opptatt av at relasjonen mellom leder og medarbeider er preget av likeverd, hvor begge parter har like mye de skulle ha sagt, så langt det lar seg gjøre. Dette kjennetegner norsk arbeidsliv, hvor blant annet tillitsvalgte har stor medvirkning gjennom partssamarbeidet.

Dersom man ikke har fokus på likeverd i relasjonen mellom leder og medarbeider, vil man ifølge Spurkeland (2015 a) ha en risiko for at arbeidsplassen blir preget av statusforskjeller og opplevelse av ulikhet av verdi i arbeidsmiljøet. Disse ulikhetene mener forfatteren kan ha negative helsemessige og samfunnsmessige konsekvenser. Spurkeland peker her på at forskning viser at likeverdighet bedrer helsen til medarbeidere, og forklarer dette med at det er psykologisk opplevelse og emosjon. For å få til dette mener forfatteren at ledere må jobbe for

å utjevne statusforskjeller ved å løfte opp medarbeidere i hvert møte med medarbeidere. Slik bygges relasjonen mellom leder og medarbeider, og oppnår en psykisk styrkefaktor hvor medarbeidere blir trygge og føler seg verdsatt. Dette igjen vil føre til at medarbeidere yter bedre ifølge Spurkeland.

2.3.6 Tilpasning av ledelse

Ledere har ansvar for å lede ulike medarbeidere sier Spurkeland (2015b), og viser til at medarbeiderne som står i ulike livssituasjoner, kan ha ulike helseutfordringer eller erfaringer som påvirker hvordan de er eller hvordan de har det. I relasjonsledelse handler tilpasset ledelse om å tilpasse sin ledelse til enkeltmennesket. Scott (1998) sier også noe om dette, og hevder at relasjonsledelse har en grad av tilpasning i seg. Han uttrykker også at hver situasjon og hvert individ krever unike ledertilnærminger. Han mener at hvordan en leder utøver ledelse overfor sine medarbeidere handler om egenskaper ved lederen, egenskaper den ansatte besitter og den situasjonen som ledelse foregår i.

Tilpasset ledelse er et av kjerneelementene i relasjonsledelse ifølge Spurkeland (2015). Han viser til viktigheten av at hver medarbeider føler seg likt og akseptert av sin leder. Dette betyr at lederen må streve etter å bygge et positivt bilde av hver medarbeider. Videre mener forfatteren at man ikke kan lede mennesker man ikke liker, og hevder at det da begrenser seg til å administrere dem. For å komme i en situasjon hvor leder liker alle sine medarbeidere, mener Spurkeland at ledere må være på jakt etter de sympatiske trekkene ved de menneskene de leder og samtidig strebe etter å se bort ifra de usympatiske trekkene ved personene de ikke foretrekker. Når man lar de sympatiske trekkene ved en person bli fremtredende, mener forfatteren at man også vil like personene. Spurkeland mener at evnen til å se de sympatiske trekkene ved mennesker er noe man kan trene på, og at dette er en nødvendig kompetanse når man er avhengig av gode mellommenneskelige samarbeidsforhold.

Samtidig viser Spurkeland (2015) til at alle mennesker har både sympatiske og usympatiske trekk, og at ikke alle relasjoner har livets rett. Dersom begge parter i en relasjon vektlegger hverandres usympatiske trekk over tid, vil det bli en negativ relasjon som etter hvert bør avsluttes. Dette kan for eksempel være vennsrelasjoner eller kjærighetsrelasjoner. Men som leder har man en forpliktelse til å se det sympatiske i hver medarbeider, hvor målet er å få det beste ut av hvert individ. Spurkeland hevder at Mor Teresas spørsmål "Do you love

them?” er det eneste gode utgangspunktet for ledelse, og viser til at dersom man ikke liker sine medarbeidere må man som leder ta grep. Han uttrykker at ledere må fremheve sine medarbeideres positive sider, og at dette vil gi medarbeidere en opplevelse av å bli sett på som sympatiske mennesker. Videre hevder han at dette vil føre til at medarbeideres sympatiske sider blir forsterket, og gevinsten blir at relasjonen mellom leder og medarbeider blir bedre, innsatsen og trivselen bedres, og at både leder og medarbeider opplever et bedre samarbeid.

Spurkeland (2015b) uttrykker at relasjonsorienterte ledere gir anerkjennelse, og er opptatt av at positive tilbakemeldinger må gis på en tydelig måte. Dette mener videre forfatteren er helsefremmende, i form av at det skaper en anerkjennende kultur hvor det er trygt å gå på jobben uten at medarbeidere kjenner på en angst eller utilstrekkelighet i jobben. Videre viser forfatteren til at ledere bør styrke medarbeideres psykiske helse ved å benytte positiv psykologi, ved at ledere systematisk ser er positive styrker hos sine medarbeidere, og vektlegger disse i dialog med sine medarbeidere. Dette mener Spurkeland (2015b) vil ha positive effekter på medarbeideres psykiske helse, motivasjon og evne til å være i arbeid

Det å skape gode relasjoner er essensielt, mener Binney et al. (2012), men de så i sin forskning at det for noen ledere var vanskelig å finne en balanse på hvor «nære» deres relasjon med andre burde være. De så ledere som strevde mellom å ta ansvar for egne behov og forpliktelser til organisasjonen. Videre mener de ledere må reflektere over hva de er villig til å gi av seg selv.

Spurkeland (2015b) er opptatt av begrepet prestasjonshjelp. For å være en god prestasjonshjelper hevder forfatteren at ledere må ha kjennskap til sine medarbeidere for å kunne tilpasse sin ledelse, med utgangspunkt i den enkelte medarbeider. Han viser her til at ledere må jobbe for at medarbeidere skal kjenne seg sterkere psykisk, bli mer kompetent og få frem det beste i seg selv. For å få til dette mener forfatteren at ledere må evne å se medarbeideres behov for hjelp, samt inneha kunnskap og ferdigheter til å levere den hjelpen som medarbeidere trenger. Dette handler videre om styrke medarbeideres tro på egen mestring, noe som igjen vil føre til bedre prestasjoner. Når en person har tro på egen kompetanse, vil medarbeidere utvikle positive forventninger til seg selv (ibid.)

Yukl (2013) er også opptatt av hvordan ledere tilpasser sin ledelse, og snakker om at ledere må ha mellommenneskelige ferdigheter. Forfatteren belyser her at disse ferdighetene handler

om hvordan man kommuniserer og samhandler med andre, samt evnen til å forstå andre menneskers behov og atferd, klare å vise følelser og være følsom, har sosiale ferdigheter, forstår gruppeprosesser og klare å koordinere egne handlinger med andre menneskers handlinger.

Vi har like mange personligheter i oss som vi har relasjoner omkring oss, sier den amerikanske psykologen (Sullivan 1996). I følge Spurkeland (2015 b) er mennesker ulike i forhold til hvor intro- eller ekstroverte de er. Videre er det ulikt hvor åpne eller lukkede, sjenerte eller utadvendte mennesker fremstår i relasjon med andre. I tillegg nevner han at graden av selvbilde også er en faktor som kan påvirke hvordan man fungerer i møte med andre mennesker. Spurkeland (2017) mener videre at alle mennesker blir født med ulike sosiale evner. Han belyser at både familie, venner, barnehage, skole og nærmiljø er faktorer som bidrar til at mennesker utvikler sin relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse er viktig for mennesker, både for å etablere vennskap, i samlivet og hvordan man skal fungere sammen med andre mennesker i jobb. I følge Spurkeland vil de fleste av oss erfare at relasjonskompetanse påvirker hvor lett eller vanskelig det er å fungere sammen med andre mennesker eller å etablere sosial kontakt. Ledere må derfor tilpasse seg de ulike medarbeidernes behov.

Kaufmann og Kaufmann (2015) har også skrevet noe om ulikhet i personlighetstyper, og viser til femfaktormodellen. Modellen brukes av forfatterne til å vise en grunnleggende betydning for å forstå individets personlighetsegenskaper i arbeidslivet. Grunntrekkene er *ekstroversjon*, *nevrotisisme*, *omgjengelighet*, *samvittighetsfull*, og *åpenhet for erfaring*. Femfaktormodellen er den ledende moderne vitenskapelige tilnærmingen. De generelle personlighetstrekkene plasseres i et hierarki med underfaktorer (fasetter). De beskriver blant annet den ekstroverte personlighetstypen som sosial, kontaktsøkende, vennlige og tar seg ikke selv så høytidelig og den introvert, som søker innover i seg selv, liker å gjøre ting alene, er oppgaveorienterte og grubler mye. Introverte personer har færre følelsesmessige opplevelser og færre sosiale kontakter mener Kaufmann og Kaufmann (2015), mens ekstroverte personlighetstyper er ofte i en mer positiv emosjonell tilstand, og opplever ofte høyere tilfredshet i jobben.

Zhou et al. (2010) har også forsket på hvordan ulikhet påvirker ledelse, og fant at der leder og medarbeider opplever at de har flere felles likhetstrekk, kjenner de på en større gjensidig tiltrekning dem imellom. I en organisasjonsmessig kontekst kan dette føre til at leder får et mer positivt syn på medarbeider sin kompetanse og som igjen skaper større tillitsforhold

mellom leder og medarbeider. Dette bekrefter også Liden et al. (1998), som belyser at i relasjoner hvor forholdet mellom leder og medarbeider er preget av et godt tillitsforhold, og hvor de gjensidig opplever at de liker hverandre, har oftere interaksjon fordi de trives i hverandres selskap.

Dienesch et al. (1986) mener at det å bli godt likt av leder gir medarbeider en følelse av emosjonell støtte, både i arbeidshverdagen og rundt det som skjer i livet utenfor arbeid. Dette sier også Bauer et al. (1996) noe om, som oppfatter at det å bli likt av sin leder har stor betydning for hvordan en får en god relasjon mellom leder og medarbeider i starten av arbeidsforholdet, men også hvordan relasjonen utvikles over tid. De mener videre at relasjonen i starten vil basere seg på personlig tiltrekning mellom leder og medarbeider, men at relasjonen over tid vil preges av medarbeidernes prestasjoner.

Når det kommer til hvordan ulikhet påvirker medarbeidere, belyser Kaufmann og Kaufmann (2015) at det er rimelig å anta at ulike personlighetsforskjeller hos ledere påvirker faktorer som lederskap, jobbtilfredshet og samarbeid på arbeidsplassen. Fukuyama (1995 i Ekman, 2004) sier også noe om dette, og mener at personlighetsforskjeller kan gi ulik evne til å skape gode tillitsrelasjoner med andre mennesker, fordi tillit skapes gjennom egne erfaringer og opplevelser gjennom livet.

2.3.7 utfordringer med relasjonsledelse

Mennesker med samme bakgrunn, utdanning eller erfaringer har lettere for å utvikle gjensidig tillit enn personer med ulike kjennetegn. Dette er fordi likhet gir grunnlag for identifikasjon og sosial fellesskapsfølelse (Ekman, 2004).

I følge Spurkeland (2009) skjer ikke relasjonsbygging uten motstand og den er preget av personlige motsetninger. Det er ikke alltid man evner å bygge gode relasjoner med sine medarbeidere. Jacobsen og Thorsvik (2018) trekker frem kulturen som det mest essensielle for hvordan det sosiale samspillet og relasjonene i organisasjonen er. Hvor enkelt det er å skape en god relasjon, mener Kirkhaug (2019), ligger i hvordan kulturen skapes sammen av ledelsen og de ansatte. En kultur preget av utrygghet kan føre til fravær hos medarbeidere. Kirkhaug påstår at en støttende og tillitsbasert kultur er det beste grunnlaget for trivsel, effektivitet, høy grad av motivasjon og lavt sykefravær. Dette bekreftes av Lønningsdal et al.

(2016) som mener at en kultur som er preget av mistenksomhet og utrygghet, hvor kulturen preges av lite støtte og oppmuntring, gir økt risiko for sykefravær.

Selv om ledere innehar de egenskaper som er viktig for å utøve god relasjonsledelse, kan de møte medarbeidere på sin vei som ikke evner eller ser betydningen av en god relasjon. Det krever noe fra både leder og medarbeider mener Spurkeland (2009).

Det kan være utfordrende og krevende for ledere å skape gode relasjoner til sine medarbeidere, når man som leder har personalansvar for mange. Spurkeland (2017) bruker begrepet "*relasjonell latskap*". I det legger han at ledere har mye administrative oppgaver og det å ta seg tid til noen få minutters samtale med en medarbeider, blir nedprioritert.

Spurkeland mener videre at disse minuttene med samtale ville ha rettet opp mye av den ubalansen som kan oppstå i en leder-medarbeider-relasjon og at det er nødvendig at ledere viser relasjonelt initiativ.

Spurkeland (2009) snakker også om begrepet relasjonell svakhet, og viser til at organisasjoner som preges av svake relasjoner må påse at sterk misnøye ikke får grobunn. Forfatteren viser til tre stadier i svake relasjoner: Det første er irritasjonsstadiet, hvor begge parter i en relasjon kjenner på en irritasjon uten at andre blir involvert. Her kjenner partene på irritasjon, rådvillhet og uro. Dette stadiet er ufarlig hvis man er en relasjonsorientert leder. Det andre stadiet, er misnøystadiet. Dette stadiet involverer en tredjepart, og partene kjenner på en misnøye og en karakter av en mer permanent irritasjonstilstand. Det er en her stor sjanse for brudd av relasjonen. Det siste stadiet, er konfliktstadiet. Her kjennetegnes relasjonen mellom partene av håpløshet og isfront. Dersom det går så langt, mener Spurkeland at relasjonen er permanent skadet. For å forhindre at relasjoner blir svake som beskrevet ovenfor, mener forfatteren at dialogen er det viktigste verktøyet. Dersom leder mestrer dialogen kan man forhindre at man kommer til misnøye- eller konfliktstadiet.

Binney et. al (2012) ser på ledelse som en sosial prosess som oppstår mellom mennesker i en gitt situasjon eller i et bestemt øyeblikk. De mener effektive ledere evner å skape relasjoner med mennesker rundt seg. Men samtidig så de i sin forskning at ledere strevde mellom å ta ansvar for egne behov og forpliktelser til organisasjonen og lage seg rom og tid til å skape de gode relasjonene med sine medarbeidere.

Tid til rådighet for å bygge en god relasjon til medarbeiderne er også en vesentlig faktor som kan skape utfordringer i relasjonsledelse. Schyns et al. (2010) belyser tema lederspenn, og

beskriver at dersom man som leder har ansvar for et høyt antall medarbeidere, vil det bli vanskelig for en leder å utvikle nære relasjoner av høy kvalitet med medarbeidere. Det er vanskelig å tallfeste dette, da det også vil avhenge av for eksempel organisasjonsstrukturen. I en undersøkelse av Schyns et al. (2012), fant de at dersom ledere har høy motivasjon for mellommenneskelige forhold, omsorg og interesse for andre, og prøver å bygge relasjoner til et større antall medarbeidere, blir resultatet et stort antall av utvannede og like relasjoner.

Noen vil hevde at relasjoner ikke kan kjøpes, mener Spurkeland (2009), og uttrykker at de kun kan vinnes gjennom gjensidig tillit. Men erkjennelsen av at relasjoner kan ha en skyggeside, er ifølge Spurkeland (2009) et viktig moment. Forfatteren viser til at noen relasjoner kan utvikle seg til å bli usunne, og det kan utvikle seg allianser og samarbeidsformer som svekker eller eliminerer andre kolleger i en organisasjon. Her mener Spurkeland at slike allianser kan bli til dominante og hensynsløse maktallianser som skaper utfordringer i arbeidsmiljøet. Det kan videre oppstå grupperinger og usunne relasjoner som har som mål å tilrive seg makt og posisjoner. Balansen mellom vennskap og usunn maktkonstellasjon kan være utfordrende og det kan være vanskelig å røre den uformelle maktstrukturen i form av kameraderi og strategisk omgangskrets.

Videre refererer Spurkeland (2017) til personer han har intervjuet i sin forskning, som formidler at de ble sykmeldt grunnet en mangelfull relasjon til sin leder. Spurkeland mener det sitter langt inne å oppgi sin nærmeste leder som årsak til sykmelding og han mener at dette er en underrapportert årsak.

2.4 Tillitsbasert ledelse

I dette kapittelet har vi valgt å belyse tillitsbasert ledelse. Tillitsbasert ledelse er interessant i sammenheng med ledelse, relasjonsorientert ledelse og nærvær, fordi tillit er en viktig faktor i det å skape en god relasjon og ofte “limet” for å skape gode sosiale relasjoner. Willemyns (2010) bekrefter dette, og mener at ledere som er rettferdig ovenfor sine medarbeidere, hvor medarbeiderne opplever en rettferdig behandling og at leder ikke gir enkelte spesialbehandling, utøver en tillitsvekkende atferd som skaper en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider.

Når vi snakker om tillitsbasert ledelse, er det naturlig å se på definisjonen av tillit. Begrepet tillit er et omdiskutert begrep. Sprenger (2004) definerer tillit som “å akseptere sårbarhet”, og viser til kontakten mellom leder og medarbeider. Jagd (2009) referer blant annet i sin artikkel om tillitsbasert ledelse til Mayer, som definerer tillit slik: *“The willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other party will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party”* (Mayer, et al. 1995, s. 712).

Definisjonen fremhever her at tillit handler om å akseptere en sårbarhet overfor andres handlinger. Jagd (2009) hevder at sårbarheten skaper behovet for tillit i relasjonen mellom mennesker. Videre belyser han at behovet for tillit kommer fordi den som mottar tilliten kan handle på en måte som skader eller belaster den som gir tillit.

Tillitsbasert ledelse handler om at leder må bestemme seg for å stole på sine medarbeidere og deres kompetanse, ferdigheter og motivasjon til å utføre en god jobb (Kuvaas, 2017). Han mener tillitsbasert ledelse handler om å legge til rette for at medarbeiderne kan utføre sitt arbeid på en best mulig måte. Dette innebærer et positivt menneskesyn hvor en har tro på at mennesker har et genuint ønske om å gjøre en god jobb.

Tillitsbasert ledelse handler dermed ikke kun om den tilliten leder gir til sine medarbeidere. Tilliten den enkelte har til sin leder er like viktig for å skape gode prestasjoner. Den skapes sammen gjennom opplevelse av troverdighet, rettferdighet og respekt. Når en mottar tillit, ønsker man å yte mer tilbake for å styrke tillitsforholdet (Johansen 2016).

2.4.1 Grunnprinsippene i tillitsbasert ledelse

Mayer et al. (1995) presenterer en modell hvor han beskriver fire grunnleggende komponenter i tillitsbasert lederskap. Disse er velvilje, integritet, kompetanse og tillit. De fire komponentene påvirkes av individets kompetanse, egenskaper og ferdigheter, og sier noe om hvilken innflytelse individet har på et gitt område. Velvilje handler om hvordan individet opplever og tolker den andres motiv og intensjoner. Hvis medarbeider opplever sin leder som ærlig og oppriktig, og vil det være tillitsskapende. Integritet handler om medarbeidernes oppfatning av sin leders troverdighet og rettferdighet, hvor leder viser kontinuitet i sine handlinger og at det leder sier og gjør samstemmer. For at medarbeideren skal få tillit til sin leder, må medarbeideren oppleve at lederen har de ferdighetene og kompetanse som

forventes. Mayer et al. (1995) mener videre at leders evne til å kunne ha og vise tillit til sine medarbeidere påvirkes av tidligere erfaringer, personlige egenskaper og kulturell bakgrunn.

Ciancutti et al. (2001) beskriver seks prinsipper som må ligge til grunn for tillitsbasert ledelse. Disse seks er klar og åpen kommunikasjon, respekt, klare beslutninger, tydelige avtaler, hurtig problemløsning og høy grad av ansvarliggjorte medarbeidere. Jagd (2009) mener at hvis man lykkes, vil organisasjonen blant annet oppleve fleksible og motiverte medarbeidere med stort engasjement, hvor høy grad av mestring er en vesentlig faktor. Han beskriver at i profesjoner med store handlingsrom, blir tillit til å utøve sine arbeidsoppgaver viktig og fører til mestring. Hvis denne tilliten blir fraværende, vil det på motsatt siden bli et sykdomstegn i organisasjonen. Mestring vil være til stede når medarbeidere får ansvar. Men blir tilliten satt på prøve eller blir fraværende, vil gevinstene forsvinne og i stedet bli et sykdomstegn for organisasjonen.

Jagd (2009) beskriver tre elementer, som overlapper hverandre, og som må være til stede for å oppnå tillitsbasert ledelse. Det første er personlig nivå, hvor personlighetstrekk hos leder, dens integritet og felles interesser er sentrale faktorer for å kunne lede tillitsbasert. Det andre er det mellommenneskelige nivå, hvor det å skape gode relasjoner mellom leder og medarbeider står sentralt. Det tredje er organisatorisk nivå, hvor leder bidrar og jobber for å skape en tillitskultur i organisasjonen. Leders personlige egenskaper blir avgjørende i alle tre nivåene for å klare å bygge en grunnmur i organisasjonene basert på tillit mellom leder og medarbeidere. Skal leder skape en organisasjon basert på trygghet og tillit, er leder avhengig av å kjenne sine medarbeidere og medarbeider må kjenne sin leder og sine kolleger. Hvis leder har personalansvar for mange medarbeidere, kan tillitsbasert ledelse være en utfordring for en leder, ifølge Jagd (2009).

Organisatorisk tillit er et annet element innenfor tillitsbasert ledelse. Bracey (2002) er opptatt av at god og åpen informasjonsflyt er elementer som skaper organisatorisk tillit. Han mener videre at strukturelle rammer er faktorer som bidrar til gode mellommenneskelige relasjoner og tillit.

2.4.2 Ulike grader av tillit

I de siste 20 årene har forskjellige kvalitative grader av tillit vært diskutert blant forskerne og Jagd (2009) refererer i sin artikkel til Graham et. al (2006 i Jagd, 2009). De beskriver fem ulike grader av tillit, som har blitt fremhevet av flere forskere. Den første er *fryktbasert tillit* som handler om frykt for sanksjoner dersom tilliten blir brutt. *Den andre er kalkulasjonsbasert tillit* hvor denne tilliten hviler på en “kostnads-nytte-beregning” i forhold til positive effekter av tillit, opp mot kostnad og risiko for forskjellige handlingsmuligheter. Her ligger også en viss skepsis overfor motpartens motiver og planer. Den tredje graden forskerne beskriver er *kunnskapsbasert tillit* og her er graden av tillit basert på kunnskap om motpartens motiver, evner og pålitelighet. Den fjerde er *relasjonsbasert tillit*. Graden av tillit blir her avhengig av kvaliteten på det forholdet som bygges over tid, i stedet observasjon av motpartens oppførsel. Den siste graden de beskriver er *identifikasjonsbasert tillit* hvor tilliten baserer seg på at partene har en felles identitet, hvor de representerer hverandres felles interesser.

I følge Jagd (2009) kan fryktbasert tillit forstås som et uttrykk for mistillit. Det samme gjelder også kalkulasjonsbasert tillit, men i mindre grad. Forfatteren mener her at det er et skille mellom kalkulasjonsbasert tillit og kunnskapsbasert tillit. Han uttrykker at kunnskapsbasert tillit er reell tillit, og viser videre til at kalkulasjonsbasert tillit, kunnskapsbasert tillit, relasjonsbasert tillit og identifikasjonsbasert tillitt er stigende grader av tillit. Jagd (2009) viser videre til at tillit kan utvikles kvalitativt over tid, og beskriver det som en prosess mellom to parter hvor styrken i tilliten vokser over tid.

2.4.3 Effekter av tillitsbasert ledelse

Ifølge Kuvaas (2017) finnes det forskning som viser at tillitsbasert ledelse gir positiv effekt i organisasjoner. Disse effektene handler om at medarbeidere opplever høy grad av jobbautonomi og lav grad av unødvendig kontroll. Autonomi beskrives av forfatteren som frihet, uavhengighet og utøvelse av skjønn. Kuvaas viser videre til at relasjonen mellom leder og medarbeider er en vesentlig faktor i dette, og uttrykker at en relasjon preget av gjensidig tillit kan virke positivt inn på medarbeideres helse.

Kuvaas (2017) er videre opptatt av at den største fordelen med tillitsbasert ledelse, er de positive effektene man får på relasjonen mellom leder og medarbeider. Han viser videre til

studier som hevder at det er en positiv sammenheng mellom tillitsbasert lederatferd og medarbeideres resultater. Videre beskriver forfatteren viktigheten av at ledere stoler og kommuniserer tydelig at de har tro på sine medarbeideres kompetanse og ønske om å gjøre en god jobb. Dersom ledere på motsatt side ikke viser tillit til sine medarbeidere, mener Kuvaas at medarbeidere ikke får tro på egen kompetanse, som igjen vil skape dårligere resultater. Han mener derfor det er vesentlig at ledere prioriterer å gjøre seg kjent med medarbeideres kompetanse og motivasjon til å gjøre en god jobb. Å oppleve å gjøre en god jobb og være til nytte, er elementer Kuvaas (2017) belyser som viktige. Han viser her til at forskning bekrefter at dette vil ha positive psykologiske effekter hos medarbeidere. Tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider beskrives her som en vesentlig faktor for den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og organisasjonen. En tillitsbasert relasjon mener forfatteren vil skape større ansvarlighet og gir medarbeidere handlingsrom til å utføre sitt arbeid på den måten de selv mener er riktig.

Kirkhaug (2019) sier også noe om dette, og ytrer at tillitsbaserte relasjoner gir rom for dialog mellom leder og medarbeider når det oppstår kriser, feil eller mangler. For at ledere skal kunne oppnå en tillitsbasert relasjon, mener Kirkhaug at ledere må vise omtanke for sine medarbeidere, kommunisere åpent, delegerer ansvar og kontroll og fremtre som en stødig leder med integritet. Dette mener forfatteren vil føre til motiverte medarbeidere som yter sitt beste.

Det er få psykologiske faktorer som spiller en så stor rolle i de flestes liv som tillit, da mistillit stor sett er en lammende faktor. Ifølge Barstad et al. (2015) scorer Norge høyt på tillit generelt og de mener at vi finner igjen mange av de samme prediktorene for høy tillit som vi finner for bedre helse. Montano et al. (2017) sier også noe om dette, og belyser at medarbeidere som opplever en tillitsbasert relasjon til sin leder, har færre symptomer på sinne, angst, depresjon, frustrasjon og frykt. Videre beskriver de at mentale helseplager og stress vil reduseres jo bedre den tillitsbaserte relasjonen er og bidra til å forbygge fravær. Lai (2019) sier også noe om dette, og viser til at ledere som praktiserer en autoritær lederstil, vil ha negativ effekt på å bygge tillitsbaserte relasjoner og fremme fravær.

Samtidig skal man ikke legge skjul på at tillit kan innebære en viss risiko (Julsrud 2018). Mayer et al. (1995) uttrykker at det å vise en annen person tillit, innebærer å gjøre seg selv sårbar. Forfatterne uttrykker at det kan slå negativt ut for den som har gjort seg selv sårbar, dersom tilliten blir brutt.

Ved fravær av tillitsbasert ledelse sier Jagd (2009) noe om konsekvensene for både medarbeidere, ledere og organisasjonene som helhet. Han viser her til at fravær av tillit kan føre til en rekke negative konsekvenser for organisasjonene, og nevner større omkostninger, lavere produktivitet og dårligere kundebehandling. Når det kommer til konsekvenser for medarbeidere, påstår han at mangel på tillit fører til lavere motivasjon og engasjement, dårligere arbeidsmoral, mindre samarbeid og bortfall av kreativitet og innovasjon.

2.5 Medarbeiderskap

Med bakgrunn i at forskning viser at medbestemmelse, involvering og det å bli sett og hørt er faktorer som øker nærvær, er medarbeiderskap et interessant tema når man ser på sammenhengen mellom relasjonsorientert ledelse og nærvær. Vi har så langt i oppgaven sett på hvordan ledere kan jobbe for å fremme nærvær ved å etablere relasjoner til sine medarbeidere, hvor tillit er en nøkkel i en god relasjon. For å få et mer helhetlig perspektiv på faktorer som påvirker nærvær og fravær i arbeidslivet, mener vi det er relevant å se på medarbeiderskap. Her vil vi se nærmere på medarbeideres rolle og ansvar for å bidra til å sikre et godt arbeidsmiljø i samarbeid med ledelsen.

Medarbeiderskap er de siste årene lansert som et begrep som beskriver hvordan medarbeidere samarbeider med kollegaer, ledere og hvordan de forholder seg til arbeidsoppgavene i organisasjonen. Godt medarbeiderskap innebærer å ta ansvar for både utføring av egne arbeidsoppgaver og for arbeidsmiljøet og de resultatene som skapes i fellesskap i virksomheter. I medarbeiderskap er grunntanken tuftet på likestilling og likeverd, hvor leder ikke settes i en opphøyet posisjon. Tanken bak medarbeiderskap er derimot at alle i organisasjonen er medarbeidere, men at noen medarbeidere har et lederansvar.

Medarbeiderskap handler om hvordan vi som medarbeidere forholder oss til arbeidsoppgavene, arbeidskollegaer og til arbeidsgiver (Velten, 2013). Godt medarbeiderskap er preget av ansvarlighet og handlingsevne. Man ser hva som må gjøres for å skape en god arbeidsplass og tar ansvar for det som ikke fungerer, samtidig som man tar initiativ for å gjøre noe med det (Hällsten et al., 2006).

Amundsen (2020) mener at medarbeiderskap og lederskap ikke opererer som isolerte fenomener, men at de utgjør hver sin del av en felles enhet. Dette innebærer at en satsing på utvikling av medarbeiderskap også fordrer en satsing på lederskap. Men for at

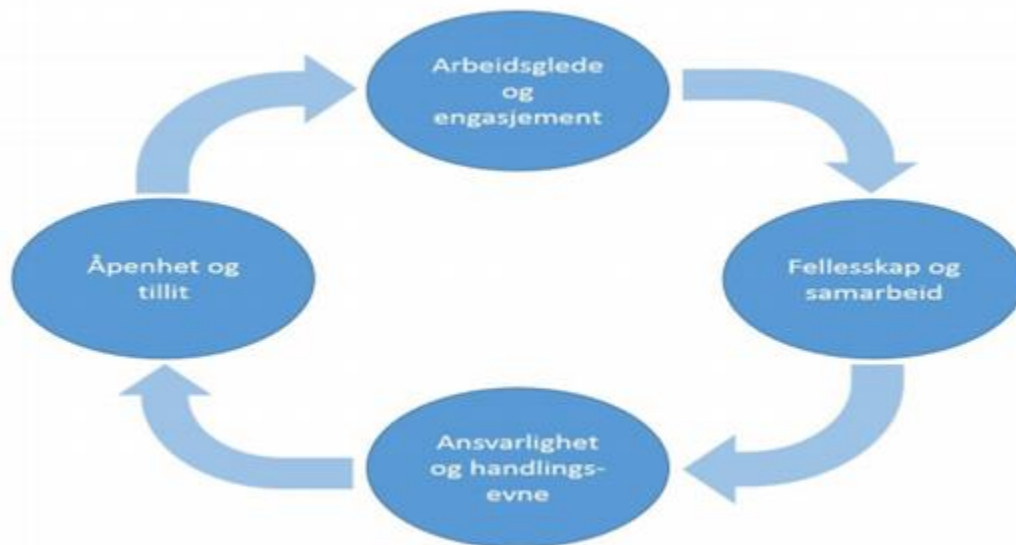
medarbeiderskap skal fungere optimalt, må ledelsen gi sine medarbeidere nødvendig ansvar og myndighet og medarbeiderne må ha vilje og kompetanse til å ta imot dette ansvaret.

Tengblad (2003) bruker begrepet det myndige medarbeiderskapet, som han beskriver som den gode ansvarsfulle relasjonen som skapes mellom ledere og medarbeidere, som bygges rundt og på tillit. Hällsten et al. (2006) tar utgangspunkt i at godt medarbeiderskap og god ledelse utvikles best i relasjonen mellom leder og medarbeider, og at de må ta et felles ansvar for å skape en god og effektiv arbeidsplass og at det er et forpliktende samspill. Med forpliktende samspill menes at begge parter, både ledere og medarbeidere tar ansvar for resultatet gjennom god dialog. Forpliktende samspill forutsetter symmetri og gjengjeldelse, hvor det er en rimelighet og en balanse i hva en forventer av hverandre (Velten et al., 2008).

I utgangspunktet skal medarbeiderskap oppfattes som et positivt konsept, men det er også forbundet med noen risikofaktorer og fallgruver, sier Amundsen (2020). Han stiller spørsmål ved om medarbeiderskap er en ny måte å legge press på medarbeiderne, med krav og forventinger om å utvise større ansvarlighet og engasjement. Amundsen mener at om ikke ledere følger opp med støtte til sine medarbeidere, kan medarbeiderskapet virke mot sin hensikt og føre til stress og helseproblemer. Det er heller ikke gitt at ledere innehar de relasjonelle egenskaper og ferdigheter som er nødvendig for å fungere som en støttende leder. Da er det særlig en risiko for at ambisiøse medarbeidere med høye krav til seg selv blir overarbeidet og i ytterste konsekvens blir utbrent og sykmeldt.

2.5.1 Medarbeiderskapshjulet

Medarbeiderskapshjulet er en illustrasjon på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider er det som skaper resultater i organisasjoner. Hällsten et al. (2006) sin forskning viser at det er fire områder som gjensidig påvirker hverandre når det gjelder forpliktende samspill mellom ledere og medarbeidere på en arbeidsplass. Han fant ut at det som avgjør om det skal vokse frem et godt medarbeiderskap er åpenhet og tillit, felleskap og samarbeid, arbeidsglede og engasjement og ansvar og handlingsevne. Setter man inn innsats mot et av områdene, vil det påvirke og forsterke andre områder, det er altså en gjensidig påvirkning mellom begrepsparene.



Figur 2: Medarbeiderskapshjulet, Velten et al. (2008, s. 100)

Basert på forskningen fra Velten et al. (2008), Velten (2013), Hällsten et al. (2006) vil vi nedenfor redegjøre for hva som ligger i de ulike områdene i medarbeiderskapshjulet.

Åpenhet og tillit

Åpenhet og tillit handler om den kommunikasjonen som foregår mellom leder og medarbeider, hvor den ikke er overfladisk, men hvor det kommuniseres på en ekte, åpen og ærlig måte, med dybde og hvor tillit er selve kjernen i relasjonen mellom leder og medarbeider. Som leder er det vesentlig å opprettholde en åpen dialog med sine medarbeidere og jobbe for å bygge en god tillitsrelasjon. Det handler om at leder og medarbeider på en konstruktiv måte sammen finner gode løsninger på utfordringer som dukker opp og at man lytter og respekterer hverandres ulike meninger. Velten (2013) beskriver fire grunnprinsipper i kommunikasjonen som det er avgjørende å ha fokus på, det er vennlig oppriktighet, interesse, bevegelse og respekt.

Fellesskap og samarbeid

Fellesskap og samarbeid handler om at leder og medarbeider trives i hverandres arbeidsfellesskap og at de opplever en felles tilhørighet, hvor de støtter hverandre, samarbeider om felles mål og at de respekterer hverandres faglighet og styrker.

Arbeidsglede og engasjement

Arbeidsglede er opplevelsen av å kjenne at man har en meningsfull arbeidshverdag, at man kan bidra med sine styrker, kunnskap og kompetanse og at de oppgaver en utfører er viktig for arbeidsplassen. Medarbeiderne ønsker å gjøre en god jobb fordi lederen kjenner sine medarbeidere, gir dem anerkjennelse, ser dem og vet hva den enkelte medarbeider anser som meningsfulle og engasjerende arbeidsoppgaver. Dette bidrar til et arbeidsmiljø preget av arbeidsglede og engasjement.

Ansvarlighet og handlingsevne

Ansvarlighet og arbeidsevne handler om at medarbeidere og ledere tar ansvar for eget arbeid og klarer å balansere mellom å ta ansvar, vise initiativ, samt ta vare på fysisk og psykisk velvære. Medarbeidere må få mulighet til å vise initiativ og ta ansvar og lederne må kjenne sine medarbeidere så godt at de vet i hvilken grad medarbeiderne kan utfordres.

2.6 Oppsummering teori

Vi har nå gjennomgått det teoretiske rammeverket som er brukt i vår forskning og som danner grunnlaget for å besvare problemstillingen. Nedenfor vil vi kort sammenfatte hva de ulike teoriene predikerer om ledelse, relasjoner, nærvær og fraværsfaktorer.

De ulike lederteoriene vi har sett på her har flere like faktorer som vektlegges, samtidig som vi ser at teoriene fremhever ulike innfallsvinkler i det å bygge en god relasjon.

Relasjonsledelse baserer seg på at ledere må inneha relasjonskompetanse og kjenne sine medarbeidere. Dette hevder teorien vil føre til økt lojalitet, motivasjon, kreativitet og vilje til endring, noe som vil styrke nærvær ifølge teorien. Videre beskrives det her at det å kommunisere tydelig og troverdig er et viktig element og at tillit og likeverd er bærebjelken i alle gode relasjoner. Å tilpasse sin utøvelse av ledelse ut ifra situasjon og individ blir her beskrevet som en viktig lederegenskap i relasjonsledelse og at det å utøve relasjonsledelse kan ha sammenheng med nærvær i arbeidslivet. På motsatt side, har vi sett at ledere som ikke lykkes med å skape trygghet, støtte og oppmuntring i organisasjoner, vil ha økt risiko for fravær. Vi har også sett på hva som kan være utfordrende med relasjonsledelse. Teorien sier blant annet at relasjonsbygging ikke er uten motstand. Det er ikke alltid ledere eller medarbeidere evner å bygge gode relasjoner og kvaliteten kan variere. Det kan handle om at

relasjonen påvirkes av personlige motsetninger eller at man ikke evner eller ser betydningen av en god relasjon. Videre er tid til rådighet og antall medarbeidere man har ansvar for er noe som kan gjøre relasjonsbygging utfordrende.

Tillitsbasert ledelse handler om at leder må stole på sine medarbeidere. Her hevdes det at en åpen og ærlig kommunikasjon mellom leder og medarbeider er viktig og at medarbeidere oppfatter leder som rettferdig. Da vil lederne kunne oppleve fleksible og motiverte medarbeidere med stort engasjement, hvor høy grad av mestring er til stede. Dette er faktorer som teorien hevder bidrar til å fremme nærvær hos medarbeidere. Videre hevder teorien at en tillitsbasert relasjon mellom leder og medarbeider redusere sannsynligheten for angst, depresjon og frykt, og på denne måten redusere sjansen for fravær. I tillitsbasert ledelse vektlegges leders personlige egenskaper, og det at leder oppleves som troverdig, ærlig og oppriktig og evner å vise sin sårbarhet. Samtidig påvirkes leders personlige egenskaper av blant annet tidligere erfaringer og vil dermed kunne påvirke leders evne til å vise tillit. Julsrud (2018) mener at man må være bevisst på at tillit innebære en viss risiko, særlig hvis en viser sine sårbare sider, hvor tilliten da kan bli misbrukt.

I et godt og myndig medarbeiderskap er man opptatt av å skape en god arbeidsplass, hvor alle tar ansvar. Her legges det vekt på å utvikle en god relasjon mellom leder og medarbeider, hvor samspillet dem imellom er preget av åpenhet og tillit, felleskap og samarbeid, arbeidsglede og engasjement, samt ansvar og handlingsevne. Dette er faktorer som kan styrke nærvær. Baksiden med medarbeiderskap, kan være at det legges for høye forventninger til medarbeidere, og at dette kanskje kan føre til økt stress og press på medarbeidere, som igjen kan føre til fravær.

Det finnes mye forskning som underbygger at ledelse er en psykososial faktor som kan påvirke sykefravær. I teorien ser vi at ledelse som vektlegger tillit og åpenhet, "den gode" dialog og tilpasning av ledelse, kan bidra til å fremme nærvær. Det finnes imidlertid mindre forskning på selve relasjonens betydning for nærvær og fravær. Det blir derfor interessant i vår forskning å se mer konkret på hva slags påvirkning relasjonsorientert ledelse har for å redusere sannsynligheten for fravær i arbeidslivet.

3.0 Metode

I vårt forskningsprosjekt har målet vært å skaffe kunnskap om hvordan relasjonsorientert ledelse kan påvirke nærvær og fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Vi ønsker å finne ut hva ledere legger i en god relasjon, og hva spesifikt det er ledere gjør som sikrer den gode relasjonen. Vi vil i de følgende kapitlene redegjøre for våre metodiske valg i denne studien. Vi vil ta for oss forskningsdesign, datainnsamling, dataanalyse og studiens kvalitet (reliabilitet og validitet). Avslutningsvis vil vi også presentere noen forskningsetiske betraktninger.

3.1 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

I forskning søker man informasjon om hvordan forstå den sosiale virkeligheten. Dette kan en få ved å samle inn data, analysere og tolke disse ved å benytte metodiske fremgangsmåter (Johannessen et al., 2011). For å kunne finne sikker kunnskap, er det viktig å finne relevante data. Dette kan gjøres ved å gjennomføre en undersøkelse av det fenomenet man ønsker å vite mer om.

Ved gjennomføring av forskning, må man ta mange valg. Forskeren må tenke over både hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan selve undersøkelsen skal gjennomføres. Dette kalles ifølge Johannessen et al. (2011) for forskningsdesign. Forskningsstrategi beskrives av de samme forfatterne som “alt” som knytter seg til undersøkelsen.

Når man skal forske, vil problemstillingen i stor grad styre hva slags tilnærming og forskningsdesign man bør velge (Sørnes, 2020). Kvalitativ og kvantitativ metode er to ulike tenkemåter innen samfunnsvitenskapelig forskning. Kvalitativ forskning kjennetegnes ofte av å søke forståelse, mens kvantitativ forskning søker forklaring.

Vår problemstilling handler om å finne en forståelse for hvordan relasjonsorientert ledelse kan virke inn på nærvær eller fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Vi ønsket å få en dypere forståelse for hvordan ledelse henger sammen med sykefravær og nærvær. Johannessen et al. (2011), viser til at en kvalitativ forskning er en metode som er naturlig å bruke når forskeren søker å få en forståelse av mening i menneskelige forhold og sosiale strukturer. I et slikt perspektiv, er kvalitativ metode den mest egnede metoden for vår forskning, fordi vi søker etter innsikt i det som skjer mellom mennesker, og meningen bak det som skjer.

3.2 Forskningsdesign

Da vi startet med arbeidet med denne masteroppgaven, drøftet vi ulike mulige problemstillinger før vi landet på et tema som vi ønsket å studere nærmere. Etter dialog med arbeidsgiveren vår og drøftinger med veilederen vår, landet vi på at vi ville undersøke hvordan nærvær og ledelse og henger sammen, og da mer spesifikt på relasjonsorientert ledelse. Vi ønsket å få en dypere mening med lederes forståelse av dette tema, og valgte derfor en fenomenologisk tilnærming i kvalitativ design. Ifølge Johannesen et al. (2011) beskrives fenomenologiske tilnærming i et kvalitativt design, som at forskeren leser datamaterialet fortolkende, og at man forsøker å forstå den dypere meningen med folks tanker.

“Når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter” (Kvale og Brinkmann, 2010, s.45).

Videre sier Johannesen et al. (2011) at fenomenologi handler om den subjektive opplevelsen av situasjoner. Kort fortalt er fenomenologisk filosofi læren om «det som viser seg». Dette kan også beskrives som begivenhetene slik de viser seg eller framstår for oss, eller slik de umiddelbart oppfattes av sansene.

Ved å velge en kvalitativ tilnærming til problemstillingen vår, var tanken at vi ville få en nærhet til informantene når vi intervjuet dem om relasjoner, nærvær og ledelse. Vi valgte å gå for en fleksibel tilnærming til ledere og mellomledere, som ble intervjuet gjennom uformelle intervjueteknikker.

Ved å ta i bruk fenomenologisk design ønsket vi å prøve å forstå meningen med fenomenet ledelse og relasjon, og se på hvordan det henger sammen med sykefravær/nærvær. Vi ville se på spørsmålene i problemstillingen gjennom andre menneskers øyne, altså gjennom informantenes subjektive perspektiv. Målet med dette var å få en dypere innsikt i problemstillingen vår. Vi ønsket å beskrive informantenes erfaringer, oppfatninger og forståelse av sammenhengen mellom relasjon mellom leder og medarbeider og nærvær. Som forskere så ville vi forsøke å finne meningen med fenomenet og derav få økt forståelse og innsikt i NAV ledernes arbeidshverdag.

Johannessen et al. (2011) beskriver at det er viktig å tenke gjennom hvorfor man velger kvalitative intervjuer som metode, og være bevisst svakheten med å velge den metoden. I vår forskning på relasjonen mellom leder og medarbeider og dens sammenheng med sykefravær/nærvær, ønsket vi å gi informantene større frihet til å uttrykke seg enn det man gjør ved kvantitative undersøkelser og f.eks. et spørreskjema. Det var erfaringene og oppfatningene til informantene vi var ute etter å fange opp.

3.3 Datainnsamling

Vi valgte å bruke den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode, som er individuelle forskningsintervju. Denne måten å undersøke fenomener på legger til rette for dialog mellom intervjuer og informant, ifølge Jacobsen (2016). Jacobsen beskriver at individuelt intervju er en metode hvor datamaterialet samles inn ved innhenting av fortellinger og ord gjennom fysiske møter med informantene. I vår forskning, valgte vi å benytte oss av semistrukturerte intervju.

Problemstillingen styrer hva slags informasjon man samler inn i intervjuet, og kan være både beskrivende spørsmål knyttet til hendelser eller handlinger, fortolkende spørsmål om hvordan informantene vurderer, tolker eller oppfatter hendelser og handlinger, eller det kan være teoretiske spørsmål med mål om å belyse forstå eller forklare handlinger og hendelser (Johannessen et al., 2011). I vår forskning, ble både beskrivende spørsmål om relasjonen mellom leder og medarbeider, ledelse og sykefravær/ nærvær og fortolkende spørsmål aktuelle.

3.3.1 Utvalg

Som nevnt ovenfor, er hensikten med kvalitative undersøkelser å få mest mulig kunnskap om fenomenet man forsker på, og målet er å skaffe fyldige beskrivelser fra informantene (Johannessen et al., 2011). Det er derfor et klart mål med rekrutteringen av informantene til kvalitative undersøkelser.

For å sikre god reliabilitet så er det viktig å ha et godt utvalg av informanter (Johannessen et al., 2011). I vår forskning valgte vi å intervjuer både ledere og mellomledere ved 6 ulike NAV-

kontor i Trøndelag. Utvalget besto av 10 personer, hvorav 5 er ledere og 5 er mellomledere. Vi hadde sett for oss å intervju opp til 15 ledere og mellomledere, men ble trygge på at vi etter 10 intervjuer hadde tilstrekkelig med data for å kunne bekrefte at vi hadde relevante funn.

Ifølge Johannesen et al. (2011), er valg av informanter en viktig del i all samfunnsforskning. Her er det viktig å vurdere både størrelsen på utvalget (hvor mange informanter), utvalgsstrategi og rekruttering. Utvalgsstrategi handler om hvorvidt man velger ut informanter tilfeldig, eller om man har en strategisk utvelgelse hvor man tenker gjennom hvem man vil intervju for å få samlet nødvendig data. Rekruttering av informanter handler om hvordan man skaffer de aktuelle kandidatene. Her kan man enten som forsker rekruttere selv, eller man få hjelp av andre til å rekruttere informanter. Uavhengig av hvilken metode man benytter for å rekruttere informanter, er det viktig at alle får tilgang til den samme informasjonen om undersøkelsen (ibid.).

Begrunnelsen for valg av informanter (både ledere og mellomledere), var at vi tenkte det kunne være interessant å se på om det er ulikhet i hvordan ledere og mellomledere beskriver relasjon til sine medarbeidere og hvordan dette henger sammen med fravær eller nærvær. Vi valgte 6 ulike NAV-kontor i Trøndelag. To av disse kontorene var små (12 ansatte), tre var mellomstore (30 ansatte) og to store kontor (over 200 ansatte). Vi intervjuet ledere og avdelingsledere med personalansvar. Vi valgte å intervju ledere med personalansvar, fordi det er ledere med personalansvar som er nærmest medarbeidere.

I vår forskning, har vi valgt å bruke en strategisk utvelgelse av ledere fra NAV kontor med høyt eller lavt sykefravær. Her tenkte vi også nøye gjennom hvem vi valgte som informanter, slik at vi ville unngå rollekonflikt som forskere versus lederkollega. Ved utvelgelse av ledere, hadde vi et ønske om å intervju ledere med ledererfaring med personalansvar på minimum 3 år. Begrunnelsen for dette, var at vi ønsket å intervju ledere som har god erfaring med leders forebyggende sykefraværarbeid, og har erfaring med relasjonsarbeid med medarbeidere. Etter at noen ledere takket nei til å stille til intervju, måtte vi vike fra det kravet, og intervjuet også ledere som hadde under 3 års erfaring.

I forskning kan det være vanskelig å vite om eller når vi har gjennomført et tilstrekkelig antall forskningsintervjuer. Flere forskere mener at man bør foreta intervjuer til det tidspunktet man ikke lengre får ny informasjon. Dette tidspunktet kalles ifølge Johannesen et al. (2011)

metningspunkt. Underveis i datainnsamlingen gjorde vi en vurdering om hvorvidt det var nødvendig med flere informanter eller om enkelte informanter burde intervjues flere ganger. Utgangspunktet for antall informanter baserer seg på oppgavens omfang og størrelse. Johannesen et al. (2011) mener det er en uskreven regel at man bør gjennomføre 10-15 intervjuer til hver målgruppe for å få en god nok forskning. Men samtidig er det et spørsmål om tid og ressurser man har til rådighet. Studenter har kanskje knapt med tid og ressurser, og det er antagelig mer realistisk å begrense seg til færre enn 10 intervjuer. I vår forskning så gjennomførte vi som nevnt ovenfor 10 intervju som varte rundt 60 minutter per intervju.

3.3.2 Individuelle semistrukturerte intervju

Kvale og Brinkmann (2010) beskriver det kvalitative intervjuet som en forskningsmetode som søker å avdekke folks erfaringer og gjennom samtaleferdigheter få frem informantenes opplevelse av det tema man forsker på.

Johannesen et al. (2011) beskriver det kvalitative intervjuet som en samtale med struktur og formål. Strukturen handler om rollefordelingen mellom intervjuer (forsker) og informantene. Intervjueren stiller spørsmål, og informanten svarer og de to partene er ikke likestilte i intervjusituasjonen. Ifølge Johannesen et. al. skal man i kvalitative intervju, legge til rette for at samtalen fungerer som en dialog, og ikke rene spørsmål og svar.

Målet vårt var at intervjuene skulle ha et "samtalepreg". Dette var til tider utfordrende, spesielt de første intervjuene hvor vi kanskje ble for opptatt av å følge intervjuguiden slavisk. Vi gjennomførte et "prøveintervju" på en kollega, og ba om tilbakemelding på hvordan det opplevdes. Dette var til god hjelp i gjennomføringen av intervjuene videre.

Underveis i forskningen tok vi et valg om at bare en av oss gjennomførte intervjuene. Da en av oss fikk ny rolle som avdelingsdirektør underveis i prosessen, landet vi på at det ble en dobbeltrolle i å være forsker og det å være overordnet leder. Vi var redde for at lederne og mellomlederne ikke ville være ærlige, så vi valgte å gjennomføre intervjuene med bare en av oss.

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 hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker

nærvær eller sykefravær. Vi forsøkte å legge til rette for at informantene kunne si noe om hvilke faktorer som påvirker relasjonene mellom leder og medarbeider og var nysgjerrige på informantenes erfaring fra den praktiske hverdagen som ledere. Vi forsøkte her å finne svar på hva ledere og mellomledere ser på som suksesskriterier for å sikre nærvær, og om det er sammenheng mellom relasjonen mellom leder og medarbeider og nærvær.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) så skal forskeren i fenomenologisk kvalitativt intervju søke etter nyanserte beskrivelser så nøyaktig som mulig, slik som informanten opplever og føler. Det er her forskeren skal stille spørsmål om hvorfor informanten opplever eller føler det de gjør. Videre viser de til at som forsker må man påse at informantene får en positiv opplevelse med intervjuet, og gjerne at de selv også får en ny selvinnsettelse etter intervjuet. Forfatterne beskriver at man skal være fordomsfri og åpen for nye tema i intervjuet, og ikke minst er det viktig å være nysgjerrig og lydhør til det som sies.

I vår oppgave, hvor vi var på jakt etter å finne ut om relasjonsorientert ledelse hemmer eller fremmer nærvær, ble det svært viktig at vi forberedte oss godt og tenkte gjennom hva det faktisk betyr å være lydhør og fordomsfri. Ettersom vi selv er ledere med ansvar for å forebygge sykefravær i NAV, ble det viktig at vi tenkte gjennom eventuelle forforståelser vi hadde med oss, og sikret oss at vi ikke lot dette påvirke intervjuet.

Relasjon mellom leder og medarbeider, sykefravær og ledelse kan være utfordrende tema å forske på. Vi hadde på forhånd sett for oss at det vil være spesielt utfordrende ved de NAV-kontorene med høyt fravær. I forkant av intervjuene hadde vi tenkt over ulike utfordringer som kunne dukke opp. Ev utfordring vi var forberedt på, var om hvorvidt ledere ville tørre å svare oppriktig, og om de ville komme til å føle på en utrygghet rundt det å utlevere informasjon om temaet. Hvis for eksempel informantene ville bli bekymret for at deres informasjon kan være gjenkjennbar, og speiles tilbake til dem selv, kunne de kanskje unnlate å svare ærlig på spørsmålene. Dette var noe vi var bevisst, og brukte derfor litt tid innledningsvis på å trygge informantene på deres rettigheter og mulighet til å trekke seg hvis de ville.

Johannesen et al. (2011) mener det er viktig at man som forsker er bevisst relasjonen mellom intervjuer og informant. Her nevnes legitimitet som en viktig faktor. Man må tenke gjennom for eksempel hvor pågående man kan være, og hvordan man innleder intervjuet med god informasjon. Videre er det viktig å tenke på situasjonen eller rammene intervjuet foregår i.

For eksempel hvis intervjuet foregår på forskerens kontor, kan dette føles utrygt. Dersom intervjuet foregår på arbeidsplassen til informantene, må man tenke på at det kan oppstå forstyrrelser og at det kan være en god ide å la informantene selv velge hvor de vil intervjues (ibid.).

Da vi planla intervjuene, hadde vi en plan om å gjennomføre intervjuene i informantenes vanlige omgivelser, kanskje på deres eget kontor om det var ønskelig og praktisk for informantene. Vi hadde også planer om å tilby informantene å gjennomføre intervjuene på “et nøytralt sted”, dersom informantene opplevde det som tryggere. Målet var at vi ønsket å gjennomføre datainnsamlingen mest mulig praktisk for informantene, for å skape en trygghetsfølelse for den enkelte. Det var også her viktig at intervjuene kunne gjennomføres uforstyrret, både med tanke på andre kollegaer eller andre forhold som påvirke informantene i intervjuet.

Av praktiske årsaker knyttet til smittevern og den spesielle situasjonen i samfunnet grunnet covid-19, ble intervjuene gjennomført på video på kanalen Teams. Det kan kanskje være utfordrende å ha et intervju på video, men vår erfaring var at ledere i NAV var så godt vant med å bruke video som samtaleverktøy, at dette opplevdes både praktisk og trygt av både oss som intervjuet og av informantene.

I forkant av intervjuene, fikk informantene en kort presentasjon av problemstillingen vår, men uten definerte spørsmål og tema. Det ble her viktig at vi tenkte på relasjonen mellom forsker og informant. Det var også viktig for oss at prosjektet ble presentert og legitimert på en god måte. Forskningens mål og hensikt må kommuniseres på en forståelig måte, og man må sikre at informasjonen som er gitt er forstått og informantene må trygges i sin rolle som informant. God informasjon om videre bruk av data og måten den behandles på var også en del av forberedelsene. Videre var det viktig at informantene signerte på samtykke, og at de fikk god informasjon om hva de samtykker til.

3.3.3 Intervjuguide og stil

Ifølge Johannesen et al. (2011) vil et semistrukturert intervju være basert på intervjuguide. Intervjuguiden er ikke som et spørreskjema, men en liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. De ulike temaene gjenspeiles i problemstillingen som undersøkelsen skal finne svar på. Med bakgrunn i problemstillingen og teorien, laget vi

en intervjuguide. Spørsmålene i intervjuguiden vi utarbeidet, gjenspeiler det vi har valgt å se på i teorien. Disse temaene var: lederes erfaring rundt tema som tillit, kommunikasjon, lederatferd i relasjonsledelse, tillitsbasert ledelse og deres erfaringer om sammenheng mellom ledelse og sykefravær eller nærværarbeid.

Vi benyttet oss av en intervjuguide der vi kunne bevege oss fritt mellom tema. I utarbeidelsen av intervjuguiden, listet vi opp aktuelle tema og generelle spørsmål knyttet til problemstillingen. Målet var å bruke intervjuguiden som et verktøy for samtalen, og samtidig å legge til rette for en flytende dialog og fleksibilitet i samtalen, hvor vi kunne veksle mellom tema i intervjuguiden, alt ettersom hva informantene kom med. Ifølge Johannesen et al. (2011) er semistrukturerte intervju en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet, og dette var dette vi forsøkte å legge til rette for da vi utarbeidet intervjuguiden.

3.4 Dataanalyse

Etter at vi gjennomførte intervjuer av ledere og mellomledere ved de 6 utvalgte NAV-kontorene, satt vi igjen med en stor mengde data til analyse. Ifølge Johannessen et al. (2011) 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, forforståelse 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.

Ifølge Johannesen et al. (2011) består kvalitativ dataanalyse som regel av data i tekstform. Dette kan være i form av rene tekster eller dokumenter, som brev, dagbøker, bøker og arkiver, eller det kan være nedtegnelser av handlinger eller verbale utsagn i form av notater eller filmopptak, eller det kan være utskrifter og notater fra intervjuer, samtaler eller gruppesamtaler. I vår forskning, ble det i form av tekst fra intervjuer.

Kvale og Brinkmann (2010) mener at er det ikke en ukomplisert å jobb å transkribere i kvalitativ forskning. Her kommer forskerens tolkning inn, og det kan være utfordrende å gå fra talespråk til skrevne tekster. Intervjuet i seg selv er en samtale mellom forsker og

informant, mens i transkripsjonen blir samtalen gjort om til tekst. Det er teksten som er det empiriske grunnlaget i forskningen. Forfatterne mener det er særdeles viktig at forskeren er nøye i sin transkribering (også kalt oversettelse) fra tale til skriftspråk. Faren er at man kan miste viktig poeng i transkriberingen, fordi ansiktsuttrykk, gestikulering og evt. ironi kan være vanskelig å få med seg i den skriftlige teksten. Ifølge Kvale og Brinkmann (2010), er det vanlig å bruke lydopptaker under intervjuene. I vår forskning brukte vi opptak av videomøtene, og dette ga oss muligheten til å lytte til informantenes ord flere ganger, samt se informantenes ansiktsuttrykk på nytt dersom vi ble usikre på hva informanten mente. Slik sikret vi også at vi fikk med oss ordbruk og toneleie, og det ble enklere å transkribere tale til tekst.

Når vi kom i gang med transkriberingen av intervjuene, måtte vi strukturere og organisere materialet på en måte som gjorde at det kunne analyseres. Og transkribere en stor mengde data kan være anstrengende og tidkrevende, sier Kvale og Brinkmann (2010). Videre viser de til at det er viktig at man i denne prosessen tenker over hva som er “korrekt” transkripsjon. Her skal man ifølge Kvale og Brinkmann tenke over hva som er målsettingen med forskningen, og hva som er relevant for den aktuelle forskningen.

I vår oppgave ble vi enige om at det var mest hensiktsmessig å benytte tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data. Johannesen et al. (2011) viser til at en tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data er en metode hvor man konstruerer et system for å indeksere datamengden. Dette betyr i praksis at vi laget et sett med kategorier som vi brukte konsekvent på hele datamaterialet.

Vi brukte en del tid på å sammenfatte og strukturere datamateriale etter relevante tema. Disse temaene hang sammen med de valgte temaene i intervjuguiden. Ifølge Johannesen et al. (2011), er det her viktig at man sammenfatter og strukturerer godt, slik at man legger til rette for en god analyse, uten at viktig informasjon går tapt. Videre vil det sannsynligvis være lettere å se sammenhenger og mønstre i datamaterialet ved å systematisere det etter tema. Vi hadde utarbeidet spørreskjemaet i hovedtemaer, og kategoriseringen ble også basert på disse.

3.5 Gjennomføring av analyse og fortolkning

Dataanalysen har som formål å organisere teksten etter tema. Her skal forskeren systematisere og ordne datamaterialet, for igjen å kunne legge grunnlag for å analysere uten å gå glipp av viktig informasjon (Johannesen et al., 2011). Videre er det i neste steg et mål å legge til rette for at forskeren kan analysere og tolke datamateriale. Det er ifølge de samme forfatterne mest naturlig å starte med å systematisere datamateriale, før man gradvis går over til selve analyse og fortolkningsarbeidet.

Vi benyttet oss av en fenomenologisk analyse. Dette innebærer at vi som forskere leste datamaterialet fortolkende, for å få innsikt og dypere forståelse meningsinnholdet i datamaterialet. Et mål ved gjennomføring av intervjuene, var dype intervjuer hvor lederne delte sine opplevelser og tanker knyttet til relasjon mellom leder og medarbeider ved sin arbeidsplass.

Ifølge Johannesen et al. (2011) kan analyse av meningsinnhold bestå av fire steg. Disse består av 1: helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold, 2: koder kategorier og begreper, 3: kondensering og 4: sammenfatninger.

I den første fasen skal forskeren skaffe seg et helhetsinntrykk av datamaterialet, og lete etter sentrale temaer (Johannesen et al., 2011). Meningsfortetting betyr at forskeren komprimerer lange setninger og forkorter uttalelser til kortere setninger. Johannesen et al. (2011) mener dette vil få konsekvenser for den endelige fortolkningen, fordi det blir forskerens første forståelse av datamaterialet. I vår forskning hvor vi gjennomførte 10 intervjuer på 6 ulike NAV-kontor, ble det en stor mengde data som vi sorterte etter tema og fortolket.

I fase to må forskeren ifølge Johannesen et al. (2011) finne elementer som danner mening i datamaterialet. Her handler det om å gå gjennom datamaterialet for å finne hva som relevant tekst for hovedtemaene for problemstillingen. Forfatterne beskriver videre at man i denne fasen skal bruke koder som man markerer i margin. Disse kodene skal henge sammen med sentrale begreper fra analysen. Videre beskrives det at koding brukes for å avdekke, organisere og redusere datamaterialet. I vår forskning kom informantene med teorier om sammenhengen mellom relasjonsorientert ledelse og nærvær/ fravær. Nøkkelord fra intervjuene ble kodet i margin, og fortalte oss at dette var tema vi måtte fortolke og jobbe videre med.

Johannesen et al. (2011) skiller her mellom beskrivende koder og tolkende koder.

Beskrivende koder forklares som koder som setter merkelapper på meningsinnholdet, mens tolkende koder forklares som koder som beskriver sammenhenger eller perspektiver som sier noe om hvordan materialet kan tolkes.

Videre vil man i den tredje fasen ta utgangspunkt i kodingen av fase to, og trekke ut meningsinnholdet som ligger i de etablerte kodene. Dette kalles kondensering (å utvikle kategorier som er mer abstrakte enn de opprinnelige kodene), og vi vil da sitte igjen med redusert datamateriale systematisert etter kodeord (Johannesen et al., 2011).

I den siste fasen, skal man ifølge Johannesen et al. (2011) sammenfatte og kontekstualisere materialet. Her skal forskeren vurdere om sammenfatningen samsvarer med det opprinnelige datamaterialet man hadde før kodingen. Dersom det ikke er samsvar her, må man gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor det gikk galt. I vår forskning så systematiserte vi funnene stikkordsmessig, før vi i neste omgang sammenfattet og fortolket materialet.

Vi valgte å bruke en kvalitativ- induktiv tilnærming til problemstillingen vår. Ifølge Johannesen et al. (2011) kommer ordet induktiv fra verbet “å indusere”, og betyr i praksis at man går fra empiri til teori. Induktiv tilnærming betyr i praksis at vi har samlet inn relevante opplysninger og informasjon, før vi systematiserte funnene. Av disse funnene ble det igjen dannet teorier. I undersøkelsene om relasjonsorientert ledelse har påvirkning på nærvær eller fravær, vurderte vi en induktiv metode å være mest egnet. Dette begrunner vi med at metoden åpner opp for ny informasjon underveis i prosessen. I prosessen var det viktig at vi samlet inn data med et så åpent sinn som mulig. Hovedmålet var å få fram ulike forståelser og fortolkninger rundt problemstillingen.

I vår oppgave har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse med mål om å finne svar på hvilke oppfatninger og indikatorer som omhandler relasjonen mellom leder og medarbeider, og kommer også inn på lederatferd og lederegenskaper som påvirker sykefravær i arbeidslivet.

3.6 Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet er begreper som brukes som kriterier for kvaliteten på forskningen (Johannessen et al., 2011). Dette er grunnleggende spørsmål i forskning, og sier noe om hvor pålitelig og troverdig forskningen er.

3.6.1 Reliabilitet

Ifølge Johannesen et al. (2011), så sier reliabiliteten noe om i hvilken grad undersøkelsen er gjennomført på en pålitelig og tillitsvekkende måte. Dette betyr at reliabilitet kan knyttes til nøyaktigheten av undersøkelsen og at reliabiliteten er viktig 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.

Johannesen et.al. (2011) mener det kan være vanskelig å sikre interreliabilitet. Det er kanskje heller ikke et mål, fordi man i kvalitativ forskning tolker meningsinnhold, og man bruker seg selv i større grad. Dersom en annen forsker gjennomfører samme prosedyre på lik problemstilling, vil man likevel ikke komme frem til samme resultat, fordi ulike forskere tolker på ulike måter.

I vår oppgave har vi sikret reliabilitet ved å dokumentere alle steg vi gjorde, fra intervjunotater, transkribering, kondensering, samt analyse og tolkning.

Et annet forhold som kan påvirke reliabiliteten, er om innhenting av data og analyse gjennomføres på en tillitsvekkende måte (Johannesen et al. 2011). Her vil unøyaktigheter og slurv under transkribering, og deretter videre under analysen, kunne gi resultater som ikke er forenelig med realiteten i intervjuene. Vi var opptatt av å gjennomføre transkribering og fortolkningen så nøye som mulig.

3.6.2 Validitet

Validitet beskrives som troverdighet (Johannessen et al., 2011). Et spørsmål man som forsker skal stille seg selv er “måler vi det vi tror vi måler?”, og spør egentlig om det er sammenheng mellom det man undersøker og de dataene man samler inn. Johannessen et al. (2011) viser videre til at validitet handler om hvorvidt en metode faktisk undersøker det man har til hensikt å undersøke. I kvalitative undersøkelser vil validitet dreie seg om i hvilken grad fremgangsmåten og funnene som forsker finner er i tråd med formålet med studien og representerer virkeligheten.

Johannessen et al. (2011) skiller mellom ulike former for validitet bl.a. begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet handler om hvorvidt det er sammenheng mellom fenomenet som undersøkes, og de dataene som er samlet inn. Her vil både valg av tema i intervjuguiden (at vi velger tema som er relevante for problemstillingen vår), hvordan vi analyserer og tolker datamaterialet, samt hvordan vi som forskere konkludere til slutt spille inn. I vår forskning hvor vi benyttet et kvalitativt fenomenologisk intervju, strebet vi etter å få en flyt i samtalen og skape opplevelse av en samtale og ikke som et intervju. Dette kan kanskje føre til at samtalen “sklir ut”, noe som igjen påvirker validiteten. Her ble det som nevnt ovenfor viktig at vi som forskere var nøye med å bruke intervjuguiden, slik at vi sikret at vi fikk med oss alle hovedtema.

Ifølge Johannessen et al. (2011) handler intern validitet om i hvilken grad man har dekning for resultatene i innsamlet empiri. Spørsmålet er jo om informantene er pålitelige “kilder”, altså om de snakker sant eller ikke.

For å sikre validiteten viser Johannessen et al. (2011) til at man kan benytte respondentvalidering. Dette innebærer at man presenterer resultatene for intervjuobjektene for å se om de kjenner seg igjen i beskrivelsen. Ytre validitet gir uttrykk for i hvilken grad man kan generalisere resultatene. Vi ønsket i utgangspunktet å intervju inntil 15 informanter og på den måten sikre den ytre validiteten ved å tilstrebe et mest mulig representativt utvalg. Vi landet likevel på at 10 informanter var tilstrekkelig antall for et representativt utvalg. Selvfølgelig kunne kanskje validiteten blitt styrket ved å ha et større utvalg.

Under transkribering av intervjuene, er det også viktig at man som forsker vurderer validitet (Kvale og Brinkmann, 2010). Hvilke valg vi tar som forskere når vi transkriberer, påvirker hvor *gyldig* eller valid forskningen blir. Det er vanskelig å si hva som er korrekt

transkribering, men det var her viktig at vi som forskere tenkte over hva som var relevant for vår forskning.

Videre skal man ifølge Kvale og Brinkmann (2010) være bevisst validitet når man fortolker data. De samme forfatterne beskriver her å validere som å kontrollere, og mener her at man som forsker skal kvalitetssikre og kontrollere feilkilder i forskningen. Her ble det viktig at vi som forskere hadde et kritisk syn på våre egne fortolkninger. Vi benyttet oss av muligheten til å dobbeltsjekke med våre informanter at vi hadde tolket rett i deler av arbeidet med fortolkningen.

Når vi forsker i egen organisasjon og hvor vi i tillegg var kollega til noen av informantene, ble det en etisk utfordring som måtte vurderes. Anonymitet, tillit til hvordan funnene i undersøkelsen skal brukes, krav om objektivitet, tillit til at svarene ikke misbrukes, er noen eksempler på hensyn som man må ta (Johannessen et al., 2011). I vår forskning ble det viktig for oss å trygge informantene på anonymitet og trygge dem på at de kunne trekke seg når som helst og at vi ville håndtere funnene på en forskningsforsvarlig måte.

3.7 Refleksjon over egen rolle som forskere

Alle som forsker har med seg en viss bakgrunn, fagkunnskap, personlighet og forutsetning. Det er derfor viktig at man som forsker reflekterer rundt egen rolle som forsker. Det er vanlig at man ikke alltid selv ser disse perspektivene og hvordan de kan påvirke studiet. Dette kan være ontologiske, epistemologiske eller faglige perspektiv. Ontologiske perspektiv dreier seg om grunnleggende antakelser om hvordan verden ser ut, og epistemologiske perspektiv er oppfatningen om hvordan skaffe seg nye kunnskaper om verden (Johannessen et al 2011). Faglige perspektiv er fagkunnskap man har med seg som fagperson, og Johannessen et al. (2011) beskriver denne fagkunnskapen som en “bagasje” man har med seg. Denne “bagasjen” påvirker både hvordan man utformer spørreskjemaet, noe som igjen påvirker resultatet av forskningen.

Vi forsket på vår egen arbeidsplass NAV Trøndelag. Ifølge Jacobsen (2016) er det både fordeler og ulemper ved å forske på egen arbeidsplass. En ulempe kan være at man opplever at det blir for nært, og at vi kan ha en forforståelse for sammenhenger, inneha forutinntatthet, eller en formening om sammenhenger knyttet til fenomenet. Vi jobber selv som ledere i NAV,

og har derfor måtte vært særlig bevisst på egne meninger og tanker om hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker sykefravær eller fremmer nærvær.

En annen ulempe, kan være at lederne og mellomlederne vi har intervjuet er kollegaer vi har kjennskap til. Selv om NAV Trøndelag er en stor organisasjon med til sammen over 50 ledere og mellomledere, har vi flere arenaer hvor vi møter informantene. Selv om vi har valgt å intervju ledere og mellomledere vi ikke har nære relasjoner til, kan det at vi kjenner dem litt være nok til at det påvirker resultatet av forskningen. For eksempel kan tilbakeholdelse av informasjon på bakgrunn av vårt bekjentskap med informantene, være en mulig ulempe. Det var imidlertid vesentlig at vi som gjennomførte undersøkelsen reflekterte over vår egen posisjon og rolle både som ansatt, kollega og forsker.

Det å kjenne organisasjonen godt fra innsiden; ha kunnskap om kulturen, historien, arbeidsoppgaver, målgruppa, utfordringer og muligheter og de ulike prosesser som NAV har stått i, kan bidra til en økt forståelse for resultatet. Samtidig vil det å ha god innsikt i hvordan organisasjonen virker, kunne påvirke hvordan vi tolker resultatene. Som forskere har vi da forsøkt å være bevisst å tenke på det å være objektive og kunne se NAV som en utenforstående.

Den største fordelen med å forske på egen organisasjon, var at vi hadde god tilgang til informanter. Våre ledere, rådmannen og fylkesdirektøren, var genuint opptatt av oppgaven vår og vårt valgte forskningstema om ledelse og nærvær. De la til rette for at ledere og mellomledere vi ønsket å intervju var positivt innstilt til å stille opp til intervju.

3.8 Kritisk blikk på valg av metode

Ifølge Johannesen et al. (2011), er en av de største utfordringene med kvalitativ metodikk at det vil være forskers sanser som er redskapet for innsamling av data gjennom intervjuer. Det er forskerens tolkning av data som påvirker utfallet, og dette kan være en kritikk til valg av kvalitativ metode. Her vil også forskerens forforståelse påvirke utfallet.

Temaet relasjon, nærvær og ledelse kan være et sensitivt tema for både ledere og mellomledere. Vi brukte som nevnt kvalitative, semistrukturerte intervjuer i vår forskning. Ved å benytte en hermeneutisk tilnærming, var målet å komme nær informantenes tanker om sammenhengen mellom relasjonsorientert ledelse og fravær/ nærvær.

Når man samler inn kvalitative data, skal man ifølge Johannesen et al. (2011) utøve stor grad av åpenhet og fleksibilitet. Man bruker en intervjuguide, men denne trenger en ikke følge punktvis. Under intervjuet kan informanten komme med andre interessante tema, som kan være aktuelt å følge opp og det kan være krevende og utfordrende for oss som forskere. Det ble derfor viktig at vi som forskere håndterte rollen vår profesjonelt, slik at vi ikke påvirket resultatet av forskningen.

For å sikre validitet, mener Johannessen et al. (2011), at det er viktig å ha oversikt over sentrale tema man skal gjennom i intervjuet, samt at man tenker godt gjennom opplegget før iverksettelse. Som forskere vet vi ikke om de dataene vi samler inn er kvalitativt gyldige, men vi kan ta utgangspunkt i at resultatet er en representasjon av virkeligheten.

Sørnes (2020) beskriver at et dybdeintervju er en metode som har som målsetning å skape en situasjon for relativt frie samtaler om tema som forskeren har bestemt på forhånd av intervjuet. Ved å benytte semistrukturering i intervjuet, 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. Dette kan også være en kritikk til vårt valg av metode.

Videre kan vi se med kritiske øyne på valg av metode for å behandle og analysere datamaterialet. Vi har som nevnt ovenfor, transkribert en stor mengde data, som i neste steg er analysert. Vi er begge uerfarne forskere, og det er naturlig nok en risiko for at vi ikke har transkribert det som informantene faktisk mente. Dette kan gjøre noe med validiteten til forskningen. Videre kan det kanskje i fortolkningen av datamaterialet være en fare for "feilfortolkning". Her ble det viktig at vi som ferske forskere brukte metoden korrekt, og kvalitetssikrer vårt eget arbeid ved å lese gjennom hverandres analyse opp mot opptak av intervjuene.

Vår oppgave har som formål å belyse lederes perspektiv i hvordan relasjonsorientert ledelse henger sammen med nærvær eller fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Det kan derfor være grunn til at være kritisk til vårt utvalg i denne forskningen. Vi har kun intervjuet den ene parten i relasjonen. Dersom vi hadde intervjuet medarbeidere i tillegg, ville vi kanskje fått et mer nyansert svar på vår problemstilling. Videre kan det tenkes at antall informanter i vår

undersøkelse var for få. Spørsmålet er om vi kunne fått andre svar dersom vi hadde intervjuet flere ledere.

Vår vurdering ut ifra problemstillingen, var at vi måtte kartlegge de sosiale og psykologiske fenomener som påvirker dette for å finne svar. Vi er derfor trygge på at valget om å bruke en kvalitativ tilnærming var det rette for vår forskning.

3.9 Etske problemstillinger

Etikk kan forstås som prinsipper, regler og retningslinjer for å vurdere om handlingen er riktig eller gal (Johannessen et al., 2011). Ifølge Larsen (2017) dreier forskningsetikk seg om normer som skal sikre at den vitenskapelige virksomheten er moralsk forsvarlig. Hun sier videre at etikk i denne sammenhengen handler om hvordan du som forsker møter menneskene, hvordan du informerer om undersøkelsen, hvilke spørsmål en stiller og hvordan informasjonen en får blir behandlet.

Etiske problemstillinger oppstår når forskningen direkte berører mennesker, slik som man gjør i et kvalitativt intervju (Johannessen et al., 2011). En utfordring, mener forfatterne, kan være at informantene opplever spørsmålene som ubehagelige, nærgående eller intime. Dette kan medføre at informantene enten under intervjuet eller i etterkant føler at de har dummet seg ut eller at de har utgitt for mye informasjon. Videre er det en utfordring dersom forskeren ikke behandler informanten eller informasjonen han kommer med, med respekt. Det er derfor viktig at forskere tenker gjennom etiske problemstillinger, før de gjennomfører en forskning. Det må tenkes på om tema man ønsker å belyse kan få konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller et helt samfunn (ibid.).

Relasjoner, nærvær og ledelse kan være vanskelige tema for både ledere og mellomledere å snakke om, og det kan for mange oppfattes som et sensitivt og sårbart tema. Mellomledere og ledere kan kanskje synes det er utfordrende å skulle formidle hvilke relasjoner de har eller ikke har til sine medarbeidere, og kjenne en frykt for at den informasjonen de deler med oss skal kunne misforståes eller brukes mot dem ved en eller annen setting. Det var derfor viktig for oss å trygge informantene på anonymitet, hvordan vi skulle bruke informasjonen, samt å orientere informantene om at de ikke behøvde svare på spørsmål hvis de ikke ville.

Relasjon mellom leder og medarbeider kan også være et sårt tema, spesielt dersom vi møter ledere eller mellomledere som har utfordringer med å skaffe seg en god relasjon til sine medarbeidere. Noen ledere kan også kanskje kjenne på usikkerhet rundt egen lederstil, og vil synes det kan være vanskelig å snakke om dette i en intervjusituasjon.

I og med vi ikke kjente informantene vi intervjuet veldig godt, var vi bevisst på at vi ikke hadde grunnlag for å vite om noen av informantene ville bære på vanskelige erfaringer og opplevelser som kunne påvirke hvordan de ville svare. Under intervjusituasjonen var det viktig at vi respekterte informantens personlige grenser og viste ydmykhet.

Som forskere har vi et stort ansvar, både overfor informantene og for det datamaterialet vi samler inn. Informantene skal behandles med respekt og personvernet til den enkelte skal ivaretas og datamaterialet skal behandlet forsvarlig og ut fra etiske retningslinjer. Og anonymiteten til informantene skal behandles på en forsvarlig måte gjennom hele prosessen.

Kvale og Brinkmann (2010) sier også noe om at man som forskere skal være bevisst etikk når man jobber med transkribering av kvalitative intervju. Hva forskeren vektlegger og tolker, er her et ansvar man skal være bevisst. Her kommer også validitet inn, hvor det vises til at to ulike forskere kan transkribere samme intervju ulikt, og risikoen for at forsker tolker informantene feil er til stede.

Johannesen et al, (2011) beskriver tre hensyn som forskeren må ta hensyn til: 1: retten til selvbestemmelse, 2: forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv, og 3: forskerens ansvar for å unngå skade.

I vår forskning innhentet vi samtykke i forkant av intervjuene, og at vi opplyste om at den enkelte informant kunne trekke seg fra forskningen når som helst.

Når det gjelder prinsippet om å respektere informantens privatliv, handlet dette ifølge Johannesen et al. (2011) om å behandle informasjon konfidensielt. I den tredje retningslinjen så ligger forskerens plikt til å unngå skade. I kvalitativ forskning kan dette bety at man skal tenke over dette, spesielt hvis man intervjuer noen om sårbare tema som kan oppleves belastende.

I og med at relasjoner, nærvær og ledelse kan oppleves som et ømtålig og sårbart tema for noen, unngikk vi å stille private og personlige spørsmål. Vi ønsket ikke at informantene skulle forlate intervjusituasjonen og kjenne på at dette ikke ble som de hadde forventet eller risikere

å påføre noen en belastning i etterkant. Det var viktig at vi hadde etikken med oss inn i intervjuene.

I kvalitative semistrukturerte intervjuer kan man risikere at informantene selv blir veldig personlig eller privat. Da er det viktig å minne informanten om at samtalen bør være på en mer generell basis og som forsker ta tak i samtalen og styre den inn i en annen retning.

Ifølge Johannesen et al. (2011), kan forskning innebære at det samles inn informasjon om identifiserbare enkeltpersoner. Lov om behandling av personopplysninger, utløser meldeplikt når forskningen omfatter personopplysninger. Dette gjelder også om datamateriale lagres elektronisk. Personopplysninger defineres som opplysninger eller vurderinger som kan gjøre det mulig å identifisere enkeltpersoner.

Videre sier Johannesen et al. (2011) at Personvernloven stiller krav om samtykke til å delta i undersøkelser. Som nevnt i kapitlet om individuelt intervju som metode, utleverte vi nødvendig informasjon om prosessen og innhentet samtykke før informantene blir intervjuet. Det var viktig at samtykket var frivillig, og at det inneholdt klart og tydelig hva informantene samtykket til.

Videre skal informantene ifølge Johannesen et al. (2011) få god informasjon om hvordan lydopptakene behandles i etterkant av intervjuene. Vi har videre sikret oss at alle sitater i oppgaven vår er anonymisert. Før oppstart av selve forskningen, sikret vi oss at forskningen vår ble godkjent av Datatilsynet og at prosjektet ble NSD-godkjent.

4.0 Empiriske funn

I dette kapitlet presenterer vi de sentrale funnene fra de semistrukturerte intervjuene, som bidrar til å finne svar på problemstillingen. Både mellomledere og ledere som vi har intervjuet, omtales her som informanter.

For å finne svar på problemstillingen og de underliggende forskningsspørsmålene, har vi først valgt å belyse konkret hva ledere legger i relasjon mellom leder og medarbeider, før vi etter hvert ser på hva informantene forteller om hvilken betydning de mener relasjonen har i den praktiske hverdagen som leder. Her har vi plukket ut momenter som var sentrale i våre funn: å kjenne sine medarbeidere, tillit og åpenhet og dialogen. Videre har vi sett på hvordan ulikhet

kan hemme relasjonen mellom leder og medarbeider. Til slutt har vi oppsummert funnene og sett på hvordan datamaterialet henger sammen med nærvær i et forebyggende perspektiv.

4.1 Å kjenne sine medarbeidere

Informantene beskriver at en god relasjon er preget av at man kjenner hverandre godt. Her hevder informantene at de må kjenne sine medarbeidere på godt og vondt. Dette utfylles med at man som leder for eksempel må vite hva medarbeidere liker å gjøre på fritiden, hvordan det står til med familiemedlemmer eller andre områder som medarbeider er opptatt av.

Informantene mener det er en stor del av jobben som leder, og de investerer mye tid i samtaler med ansatte for å skaffe seg en god relasjon. En av informantene sier følgende:

“Det handler om vise interesse og være nysgjerrig på de ansatte, vise at jeg er genuint opptatt av dem og hvordan de har det”.

Informantene beskriver videre at en forutsetning for å oppnå en god relasjon, er at de må kjenne sine medarbeidere og vite hva deres styrker og svakheter er i arbeidssammenheng. Dette beskrives av flere informanter som viktig for å kunne følge opp sine medarbeidere i arbeidshverdagen. Videre uttrykker de at en god relasjon mellom leder og medarbeider er viktig for å få informasjon om personlige eller arbeidsrelaterte utfordringer som leder bør vite om, fordi det kan påvirke medarbeiders mulighet til å prestere i jobben. Slik uttrykker informantene at de kan tilrettelegge for medarbeidere, med målsetting om å redusere sannsynligheten for fravær.

Videre beskrives det av informantene at en god relasjon mellom leder og medarbeider vurderes som viktig for å komme i posisjon til å legge til rette for sine medarbeidere. En av informantene forteller om et eksempel fra arbeidshverdagen hvor en medarbeider med vanskelige hjemmeforhold delte sine utfordringer med informanten. Slik kunne informanten legge til rette for å forhindre et fravær. Informanten formidler at dette hadde vært vanskelig å få til dersom relasjonen ikke var god, og sier videre at det handler om å få den informasjonen som medarbeider har om egen situasjon, før sykefraværet er et faktum.

Flere av informantene uttrykker videre at en god relasjon mellom leder og medarbeider hvor man kjenner hverandre godt kan forhindre fravær. For eksempel beskriver en annen informant

at man som leder må tilrettelegge for den enkelte ved for eksempel sykdom eller sosiale forhold, og at det er enklere i praksis når man kjenner medarbeideren godt og man har en god og åpen dialog rundt medarbeiders behov. En av informantene sier:

“Det handler om å se den enkelte og vise at jeg her for dem. Dersom jeg har en god relasjon til medarbeider, er det større sjanse for at medarbeider er åpen med meg med sine utfordringer, slik at jeg kan legge til rette og sammen finne løsninger for å unngå fravær”.

Flere av informantene mener det er viktig å være seg selv i relasjonen med sine medarbeidere for å oppnå en nær relasjon hvor man kjenner hverandre godt. De beskriver at de som ledere må være åpne, ærlige og vise hva de står for og mener og tørre å vise sårbarhet. Dette mener de bidrar til å bygge en god relasjon til sine medarbeidere. Flere av informantene uttrykker at det at leder er seg selv og er trygg i rollen sin, også skaper rom for at medarbeidere blir trygge på arbeidsplassen og at de kan være seg selv.

“Det kreves ganske mye av meg som leder, jeg må være ekte og troverdig for å få med meg mine medarbeidere. Slik tror jeg det blir enklere for mine ansatte å snakke med meg om det de trenger”.

Spesielt en av informantene beskriver viktigheten av å være troverdig og ekte for å bli kjent med sine medarbeidere. Videre beskriver informanten at det er viktig å være en god rollemodell, at man som leder må tørre å si unnskyld når man har gjort feil og at man er ærlige med sine medarbeidere om egne styrker og svakheter. Informantene uttrykker at hun mener man mister troverdighet og tillit dersom man prøver å være noe annet enn seg selv, fordi det etter hvert vil komme frem:

“Da jeg var ny som leder forsøkte jeg å være noe annet enn meg selv i starten, jeg trodde jeg måtte kle en rolle for å være en god leder. Jeg oppdaget raskt at jeg ikke kunne være annet enn meg selv, og at jeg ikke ble en god leder ved å spille en annen rolle”.

Flere av informantene er opptatt av å skape et godt arbeidsmiljø. En informant nevner spesielt det å være uformell og kunne le sammen med sine medarbeidere som en viktig faktor når det kommer til relasjonen mellom leder og medarbeider. Informanten uttrykker at humor og en

god tone både medarbeidere imellom og mellom leder og medarbeider, er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø hvor folk trives, og at dette igjen kan være en faktor som fremmer nærvær. Humor og glede mener han styrker relasjonene dem imellom. Informanten forteller:

“Å være litt uformell, le av seg selv og hverandre, le av feil, det tror jeg er viktig i en ellers travel og til tider alvorspreget arbeidshverdag. Hvis jeg er litt uformell og spiller på humor, har jeg erfaring med at mine medarbeidere også mykner opp og tør å være seg selv. Det mener jeg er viktig i et arbeidsmiljø og er noe som gjør at folk trives og vil være på jobb”.

Våre funn viser at informantene er opptatt av å lytte til hvilke utfordringer medarbeidere har, eller om det er noe de ønsker å utvikle seg på. De mener det handler om å kjenne medarbeideren godt, vite hva som motiverer den enkelte, hva som trigger medarbeideren til å gjøre en bedre jobb, slik at de kjenner på mestring, får utviklet seg og kjenner på en arbeidsglede. Dette uttrykker noen av informantene vil kunne påvirke nærvær i positiv retning ved at medarbeidere som kjenner på en arbeidsglede har mindre sannsynlighet for fravær. En av informantene sier:

“Som leder er jeg opptatt av å finne den enkeltes nivå, ved å sette av tid. Jeg tror det vil øke motivasjonen hos den enkelte hvis en får opplæring som er tilpasset. Dette krever selvfølgelig at jeg kjenner den ansatte godt. Jeg tror det fører til økt arbeidsglede hos den enkelte. Hvis du gleder deg til å gå på jobb er det jo større sjanse for at du velger jobb i stedet for å bli hjemme”.

Flere av informantene tenker at en god relasjon mellom leder og medarbeider påvirker hvor stor grad av ansvar medarbeider føler for jobben. Har man en god relasjon til lederen sin, vil man ifølge flere av informantene lettere kjenne på en samvittighet ovenfor jobben, altså en ansvarsfølelse for å bidra til at organisasjonen når sine mål. Ifølge informantene så er denne samvittigheten en viktig faktor når det kommer til nærvær. Dersom man kjenner på denne samvittigheten ovenfor leder og arbeidsplassen, vil man føle at man svikter noen hvis man blir fraværende. Ifølge informantene vil medarbeidere i større grad velge å gå på jobb til tross for “dårlig form” hvis relasjonen er god. Informantene oppfatter at en god relasjon vil bidra til at de i større grad kan påvirke medarbeidernes holdninger til nærvær og fravær. En av informantene beskriver dette:

“En av mine medarbeidere var tydelig til meg på at hun valgte å gå på jobb, selv om hun følte seg litt syk, da hun mente jeg som leder alltid var der for henne hvis hun trengte det og at hun ville gi det samme tilbake”.

Utfyllende beskriver informantene at relasjonen mellom leder og medarbeider må være god for at medarbeidere skal trives på arbeidsplassen. Med dette beskrives det av informantene at de opplever at medarbeidere har behov for å bli sett og få anerkjennelse av lederen sin. Videre beskriver de at en god relasjon hvor leder bryr seg om medarbeidere, er viktig for å sikre at medarbeidere trives på jobben. Dette vil igjen bidra til at medarbeidere møter på jobb, og ifølge informantene, gjøre at medarbeidere yter etter beste evne.

En informant forteller at det er lettere å ta samtaler med medarbeidere hvis relasjonen er god og leder og medarbeider kjenner hverandre godt:

“Gode relasjoner gjør jo at det er enklere å ta samtaler rundt for eksempel krav om endring av atferd, eller mangler i medarbeiders arbeid. Har du en god relasjon og kjenner hverandre godt, så får du en enighet om hva man skal gjøre for å få det til. Er relasjonen dårlig så blir det vanskelig å finne ut hva jeg kan gjøre”.

Mer utfyllende så beskriver informantene at en utfordring som må løses i spennet mellom leder og medarbeider, lettere lar seg løse dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er god. En av informantene svarte på spørsmål om han tror en dårlig relasjon mellom leder og medarbeider har ført til fravær:

“Jeg er usikker på om det har ført til fravær i min avdeling, men det skal man ikke se bort ifra. Det er vanskelig å få tak i hva det (fraværet) handler om når man som leder ikke kommer i posisjon til å få en god relasjon med medarbeider”.

Informantene beskriver også at en dårlig relasjon fører til dårlig trivsel og lite følelse av ansvar for jobben, som igjen kan føre til fravær. Som en av informantene sier:

“Hvis relasjonen til leder er veldig dårlig, så kan nok det være en veldig forsterkende effekt, at det enklere å være hjemme og forsvare det overfor seg selv, at det er greit å være hjemme i dag. Jeg tenker det er en kjempeviktig faktor”.

Flere av informantene uttrykker at relasjonen mellom leder og medarbeider er en viktig faktor når man ser på årsaker til fravær. En informant uttrykker:

“Jeg har erfaring med personalsaker som har vært tøffe, der det har uenighet mellom meg og medarbeider. Da har det endt opp med sykmelding. Men om det handler om manglende relasjon til meg eller andre ting, det vet jeg ikke. Hva som er hovedårsaken til fraværet, kan være vanskelig å vite”.

Flere av informantene beskriver også at relasjonen mellom kollegaer er minst like viktig. Informantene sier at det ikke hjelper med en god relasjon mellom leder og medarbeider dersom relasjonene kollegaer imellom ikke er god. Ved spørsmål om de har erfaring med at dårlig relasjon medarbeidere imellom har ført til fravær, svarer flere at dette har skjedd opptil flere ganger.

Våre funn peker på at det også kan være utfordringer med en nær relasjon mellom leder og medarbeider. En informant uttrykker i intervjuet at det å gå fra kollega til leder kan være et moment som påvirker relasjonen mellom leder og medarbeider. Funnene viser at dersom man har en vennskapelig relasjon til kollegaer som man etter hvert blir leder for, kan det dukke opp etiske problemstillinger i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Flere ledere beskriver at relasjonene noen ganger kan blir for nær, og at man får en så uformell tone at det kan gå utover fravær i arbeidslivet, ved at man tar for lett på det å være borte fra jobb. Som en informant sier:

“Vi har en rutine på arbeidsplassen som sier at medarbeidere skal kontakte leder per telefon ved fravær. I og med at relasjonen mellom meg og min medarbeider er ganske nær, pleier han bare å sende en kort sms til meg for å si at han blir borte, og tenker at det er greit. Jeg har sagt ifra at han må følge rutinen som alle andre, men jeg opplever ikke at det skjer”.

Flere av informantene beskriver at viktige egenskaper for å skaffe seg en god relasjon, er å være en menneskekjenner. I dette snakker de om egenskaper som å være forståelsesfulle og det å ha evnen til “å lese” sine medarbeidere når det er noe som står på. For eksempel så beskriver en informant at dersom relasjonen er nær og de kjenner til hvordan medarbeider fremtrer på “gode dager”, vil de raskt avdekke atferd som avviker fra en “god dag”. Det å kunne “lese” medarbeideres ansiktsuttrykk eller endring i vanlig atferd, gjør at det er enklere

for dem som ledere å vite hvem de må prioritere å ta en prat med. Mer utfyllende beskriver informantene at for å oppnå en god relasjon forutsetter det at man kjenner hverandre godt, og at ledere ser på det som viktig å prioritere relasjonsbygging i en hektisk lederhverdag. Ifølge informantene blir det å vite hvem man bør ta en prat med for å sikre seg at alle medarbeiderne har det bra blir en del av lederrollen, og det er da en fordel å ha en nær relasjon hvor man kjenner hverandre godt.

Informantene formidler videre at det er viktig å være tett på og se den enkelte medarbeider, selv om dette er en utfordring i en travel hverdag. Å være tett på er noe informantene beskriver som viktig for å skaffe seg en god og nær relasjon til sine medarbeidere, samtidig som de mener det gir ledere mulighet til å forebygge fravær. Her peker flere informanter på utfordringer knyttet til tidspress i en hektisk hverdag. De mener hverdagen består av alt for mange administrative oppgaver og møtevirksomhet, som stjeler mye av deres tid i hverdagen. En av informantene formidler:

“Det er utfordrende å rekke å bli godt kjent med alle mine medarbeidere og følge opp tett nok. Jeg føler alltid jeg må ta valg mellom det jeg må gjøre og det jeg burde gjøre, og de administrative oppgavene stjeler tida mi”.

Videre bekrefter en annen informant at tid til rådighet er en utfordring når man tenker på sykefravær i et forebyggende perspektiv. Informanten viser her til at nærhet og dialog er viktige elementer som forebygger fravær, men at de ofte sliter med tidspress. En av informantene beskriver det på denne måten:

“Jeg kjenner i hektiske perioder på en dårlig samvittighet, da jeg ikke får snakket nok med mine ansatte for å høre hvordan de har det”.

4.2 Tillit og åpenhet

Tillit er et begrep som går igjen hos alle informantene. Informantene beskriver her at det å være en leder som medarbeidere har tillit til er en vesentlig faktor i å etablere en god relasjon, samtidig som de forteller om at de som ledere må ha tillit til sine medarbeidere. For å bygge opp en relasjon basert på tillit og åpenhet, beskriver informantene som nevnt ovenfor at det er

vesentlig at de er ærlige og åpne med sine medarbeidere, og de må tørre å gi tilbakemeldinger til sine medarbeidere på godt og vondt. Dersom man på motsatt side ikke klarer å etablere åpenhet og tillit mellom leder og medarbeider, mener flere informanter at dette kan føre til økt sykefravær.

Flere av våre informanter uttrykker at tillit mellom leder og medarbeider kan variere, og viser til at det kan ta tid før tillit etableres i relasjonen mellom leder og medarbeider. Informantene viser til eksempler fra hverdagen hvor det har tatt tid å etablere tillit hos nyansatte. Det kom videre frem fra noen av informantene at en god relasjon skapes ved at det er gjensidig tillit mellom leder og medarbeiderne, og at begge parter følger opp det som loves. Flere av informantene mener dette er viktig for å opprettholde tilliten over tid. En informant uttrykker:

“Har jeg lovet noe til mine ansatte, er det viktig å følge opp dette. Hvis ikke fremstår jeg lite troverdig overfor mine ansatte og det blir vanskelig å skulle kreve det samme av mine medarbeidere. Mine medarbeidere må også oppfatte meg som rettferdig”.

En av informantene beskriver at det å snakke med sine medarbeidere om at man er ulike og har ulike styrker og svakheter, er noe hun bruker mye tid på i sin ledelse. Dette mener informanten skaper tillit både mellom medarbeidere og mellom seg som leder og sine medarbeidere. Åpenhet i avdelingen fremmer tillit, ifølge informanten. Informanten beskriver tillit i relasjonen slik:

“Jeg er opptatt av at det skal være lave skuldre på arbeidsplassen, med relasjoner basert på tillit og åpenhet. Dette gir et handlingsrom, samtidig som det skaper et miljø av trygghet”.

Flere av informantene mener at tillit er med på å skape en kultur for samarbeid og åpenhet. Informantene mener at når medarbeidere opplever å få tillit av sin leder, vil det bidra til å skape et godt arbeidsmiljø hvor medarbeidere trives, som igjen kan virke positivt inn på nærværet. En av informantene sier det slik:

“Hvis mine ansatte trives på jobb, vil de som oftest glede seg til å gå på jobb. Det sier seg selv at trivsel kan bidra til at du velger jobben den dagen du har litt vondt i hodet. Men den trivselsfaktoren må jeg som leder være med på å skape.”

For å oppnå tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider, beskriver informantene at det er viktig at ledere opptrer med tydelighet og integritet. Videre beskriver de at de skaper tillit ved å kommunisere åpent og ærlig med sine medarbeidere. Flere av informantene er også opptatt av at tillit skapes ved å involvere medarbeidere i avgjørelser, og samtidig informere godt om hva som rører seg på arbeidsplassen. Videre uttrykker informantene at de er opptatt av å lede på en rettferdig måte for å skape tillit blant medarbeidere.

Samtidig sier flere av informantene at det er viktig å delegere oppgaver til sine medarbeidere. Dette uttrykker informantene er en måte å vise tillit til at de stoler på den jobben de gjør og det ansvaret de tar, slik at de føler at de betyr noe. Det å bidra til at medarbeiderne har tro på seg selv og styrke sitt selvbilde, mener flere er faktorer som kan redusere fravær. Noen av informantene formidler også at det kan være krevende, da noen medarbeidere, uansett hvor mye leder prøver å legge til rette og styrke deres selvbilde, kjenner på at de ikke strekker til. Som en av informantene sier:

“Jeg har en ansatt som har lite tro på seg selv, og uansett hvor mye jeg investerer i samtaler og det å gi positive tilbakemeldinger på hva den ansatte har av styrker og får til i jobben sin, så snakker hun seg selv ned”.

En av informantene beskriver at tillit handler om å balansere det å ha kontroll med å gi ansvar og stole på at medarbeidere gjør jobben sin. Informantene belyser her viktigheten av å la medarbeidere styre sin egen arbeidshverdag, samtidig som de som ledere må ha kontroll og oversikt for å raskt skal kunne ta grep dersom noen står i fare for å ikke håndtere arbeidshverdagen sin. Som en informanter uttrykker:

“Det handler om å la ansatte styre sin egen hverdag, samtidig som leder må ha en viss kontroll. Jeg må jo vite om mine medarbeidere håndterer ansvaret de har. Hvis ikke kan det jo føre til at medarbeidere ikke mestrer jobben og blir sykmeldt”.

Noen av informantene mener at åpenhet og tillit bidrar til mindre konflikter, og at dette igjen kan bidra til å redusere fravær. De mener at et miljø uten mye konflikter, gir rom for å snakke åpent sammen, hvor medarbeiderne ikke er redde for å si hva de tenker. En av informantene beskriver viktigheten av åpenhet og tillit for å forebygge konflikter slik:

“Vi må skape et klima på kontoret hvor vi kan snakke åpent om det som ansatte har på hjertet, og så må vi være trygge på at vi vil hverandre vel.”

På motsatt side, dersom tilliten i organisasjonen er fraværende, mener våre informanter at dette kan skape en kultur preget av mistillit hvor medarbeidere er mistenksomme overfor hverandre og et arbeidsmiljø hvor medarbeiderne kjenner på stress i hverdagen og en utrygghet. Her beskriver informantene at mistillit på arbeidsplassen fører til at medarbeidere ikke tør å ta opp vanskelige tema, og at dette igjen kan føre til konflikter på arbeidsplassen. Dette oppfatter informantene fører til en økt risiko for sykefravær, ved at medarbeidere kjenner på en likegyldighet for jobben.

“Jeg har erfaring med at mistillit i avdelingen har ført til utrygge medarbeidere som har grudd seg til å gå på jobb. Erfaringen min er at konflikter mellom medarbeidere har ført til sykmeldinger eller at noen har valgt å slutte”.

En av informantene er spesielt opptatt av at det skal være “takhøyde” i organisasjonen. I dette legger vedkommende at det skal være en kultur for at her tør vi å si ifra eller be om hjelp, og at det er en rom for at man kan gjøre feil. Her belyser informantene viktigheten av tillit både mellom leder og medarbeidere og medarbeidere imellom, slik at det er rom for å be om hjelp. Ifølge informanten fører dette til at medarbeidere blir modige, kreative og tør å stå i de utfordringene som ligger i rollen, og at dette kan bidra til å redusere fravær. Som informanten uttrykker:

“Tillit og åpenhet kommer ikke av seg selv, da må man legge til rette for at det lov å prøve og feile, selv om dette av og til betyr at man må ta noen sjanser”.

4.3 Dialogen

Flere av informantene mener at det skal være kort vei mellom leder og medarbeider, og at leder og medarbeider kan kommunisere seg imellom og at dialogen er likeverdig. Som en av informantene uttrykker:

“Relasjon mellom leder og medarbeider betyr for meg at det er lav terskel for å snakke sammen”.

Her beskriver informantene både de formelle og uformelle strukturene i arbeidsmiljøet, hvor de ser det som sitt ansvar for å legge til rette for at medarbeidere har rom for å snakke med sin leder og kollegaer imellom.

Noen av informantene beskriver at dialogen mellom leder og medarbeider må være basert på gjensidig respekt og tillit, og de beskriver viktigheten av å lytte til sine medarbeidere. Samtidig er det flere av informantene som mener at man som leder må evne og tåle å ta imot det som medarbeiderne formidler. I dette legger de viktigheten av å håndtere eventuelle utfordringer eller bekymringer som medarbeider kommer med. Videre uttrykker de at dialogen her kan bidra til å løse utfordringer og på denne måten forhindre sykefravær. En av informantene var opptatt av at ansatte som var i en sårbar livssituasjon skulle kunne gå i dialog med henne for å få hjelp og støtte. Her var informanten opptatt av å skille mellom empati og sympati. Som en av informantene sier:

“Når en medarbeider kommer til meg med noe som kanskje er både personlig og vanskelig, er det viktig at jeg som leder skiller mellom å vise empati og sympati. Når jeg viser empati så viser jeg at jeg forstår og støtter, men jeg skal jo ikke synes synd på medarbeider og kjenne på den samme håpløsheten. Gjør jeg det, vil jeg jo ikke klare å hjelpe”.

Informanten beskriver også kommunikasjonen som et viktig element etter at et fravær har oppstått. Flere av informantene er opptatt av at aktiv lytting, ved å vise en genuin interesse og nysgjerrighet overfor sine medarbeidere, bidrar til at ledere enklere forstår medarbeidernes behov. Dette formidler videre informantene er viktig også etter at en medarbeider har blitt sykemeldt. Her snakket de om viktigheten av den gode samtalen med medarbeidere som er fraværende fra jobb, hvor leder og medarbeider i dialogen dem imellom skal finne gode

løsninger for at medarbeidere kommer seg tilbake på jobb. Dette formidler en av informantene slik:

“Jeg er opptatt av prøve å forstå mine medarbeidere, lytte til det de sier og spørre opp når noe som er uklart. Jo mer jeg kjenner mine medarbeidere, er det enklere å gå i dialog om hva vi kan gjøre for å få den ansatte raskere tilbake til jobb”.

Videre er flere av informantene opptatt å legge til rette for en likeverdig dialog, der begge parter opplever en gjensidig respekt. Informantene uttrykker at de er bevisst sin egen maktposisjon som ledere, og at måten de kommuniserer på kan utjevne denne forskjellen. Som en av informantene uttrykker:

“Jeg er opptatt av å kommunisere på en måte som gjør at medarbeidere føler seg likeverdig, at jeg unngår en ovenfra-og-ned-holdning. Dette mener jeg bidrar til trygge medarbeidere som trives og at dette er en nærværsfaktor”

Når det gjelder å kommunisere positive tilbakemelding til medarbeidere, var informantene opptatt av å gi skryt for å bygge selvbilde. Her var de opptatt av at positive tilbakemeldinger skal gis når medarbeidere har gjort seg fortjent til det ut ifra konkrete situasjoner. Dette uttrykker informantene er noe som bidrar til å fremme nærvær, fordi det gir arbeidsglede og mestringsfølelse.

“Jeg passer på “å ta noen i å ha gjort noe bra”, altså gi skryt når de fortjener det. Dette mener jeg gir fornøyde medarbeidere som håndterer sine arbeidsoppgaver”

Flere informanter beskriver at dersom relasjonen til medarbeidere er god, vet de også hvordan de skal tilpasse sin kommunikasjon til sine medarbeidere. Flere informanter forteller at de for eksempel veksler mellom å være tydelig overfor noen og mer forsiktig ovenfor andre. Ofte vet de hvem som for eksempel ønsker tydelige tilbakemeldinger og hvem som gjerne vil ha tilbakemeldinger “pakket inn”, avhengig av hva de ulike medarbeiderne tåler. Informantene forteller at det å kjenne sine medarbeidere godt, å kunne prate åpent om stort og smått, gjør det enklere for ledere å utføre sitt lederskap. Flere av informantene oppfatter dette som viktige faktorer for å fremme nærvær, da de kan være i forkant og eventuelt forebygge et sykefravær.

Noen informanter uttrykker viktigheten av en åpen dialog for å dele informasjon til medarbeidere. Dette mener de bidrar til at medarbeidere opplever en trygghet i at de får informasjon som angår dem, og at det videre kan styrke relasjonen mellom leder og medarbeider. Dersom det på motsatt side ikke deles informasjon på en åpen måte, mener informantene at dette kan skape misnøye og mistillit blant medarbeidere, noe som igjen kan føre til en dårlig relasjon til leder og i verste fall føre til fravær. Flere informanter formidler samtidig at det ikke alltid er like enkelt som leder å treffe alles behov og ønsker rundt åpenhet, da for eksempel noen medarbeidere aldri føler de får nok informasjon.

“Selv om jeg hele tiden har fokus på å kommunisere hva som skjer av endringer i organisasjonen eller på kontoret, både på kontormøter, på mail og i individuelle samtaler, er det alltid noen som mener de får for lite info”

En av informantene med mange års erfaring som leder forteller i intervjuet at kommunikasjon kan være en utfordring, selv om man som leder oppfatter at man selv har gode kommunikasjonsevner. Informanten forteller om erfaring med at man går rundt og tror at alt er ok, uten at det stemmer. Mer konkret fortalte informanten om eksempler fra hverdagen der medarbeider og leder har kommunisert rundt et tema, men at det i ettertid har vist seg at medarbeider har hatt en helt annen oppfatning av samme samtale som det leder har hatt.

“Jeg oppfatter meg selv som tydelig når jeg kommuniserer med mine ansatte, men likevel er det noen som misforstår det jeg sier”.

Flere av informantene forteller om at de er opptatt av å sikre at dialogen mellom leder og medarbeider har vært god ved å spørre medarbeider om hvordan de har oppfattet samtalen. På denne måten kan de sjekke ut om begge partene har forstått det samme, og unngår misforståelser og mulige konflikter. Dersom man ikke lykkes med dette, mener noen av informantene at dette kan føre til misnøye og fravær hos medarbeidere.

Flere av informantene beskriver at småprat og tid til å lytte til hva medarbeidere har å si er viktig. I dette legger de at de må sette pris på de ansatte ved at de kommuniserer, spør og er nysgjerrig på den enkelte. Enkle setninger som *“Hvordan har du det?”* og at man som leder er støttende og hjelpsom når medarbeider har en dårlig dag. Dette beskriver informantene fører til at medarbeidere opplever de blir møtt med en trygghet av leder, som igjen skaper en

god relasjon. I dette ligger det også egenskaper som å fange opp om det er noe, å kunne kjenne sine medarbeidere så godt at du vet når det er noe som står på uten at vedkommende har sagt noe til dem. Da er det ifølge informantene vesentlig med gode kommunikasjonsevner, både at man tør å spørre om hva det er som står på og ikke minst at man evner å ta imot det som kommer på en god måte. I dette legger informantene at man som leder evner å løse problemer, eller bare er en lyttende støttespiller hvis det er det medarbeider trenger. Som en av informantene sier:

“Det handler om å gi av seg selv, å dele litt av meg selv. Jeg bruker en del tid på dette. Jeg liker meg godt når jeg går de rundene for å høre hvordan folk har det. Er med i lunsjpraten, jeg tror det er viktig å bruke tid på dette, ellers vil ikke folk komme til meg når noe er vanskelig eller”.

Noen av informantene uttrykker at måten enkelte medarbeidere kommuniserer på, tapper dem for energi, enten ved at de stadig uttrykker misnøye eller skryter av seg selv. De forteller at slike medarbeidere aldri vil få nok oppmerksomhet, eller få snakket om sin situasjon i tilstrekkelig grad. Informantene formidler at de velger å unngå disse medarbeiderne, for å beskytte seg selv, til tross for at de vet at dette kan bidra til å svekke relasjonene mellom leder og medarbeider. En av informantene forklarer det slik:

“Jeg hadde en gang en medarbeider som stadig skulle snakke med meg om hvor flink han var i jobben sin, og jeg visste at han når han først satte i gang kom jeg meg aldri i fra. Jeg må innrømme at jeg tok noen omveier for å unngå han, spesielt på travle dager.”

Samtidig sier noen informanter at de er opptatt av å tørre og spørre og ta tak i det som “ligger i lufta”, det som alle egentlig vet om, men ingen tør å snakke om.

“Det å rense lufta, tørre ta tak i som er vanskelig, altså elefanten i rommet. Gjør man ikke gjør det, så kan det føre til en dårlig relasjon og fare for fravær”

4.4 Ulikhet og tilpasning av ledelse

Informantene uttrykker at leders personlighet og om det samsvarer eller “kræsjer” med medarbeideres personlighet har mye å si for relasjonene. Noen av informanter forteller at det er krevende å skaffe en god relasjon til medarbeidere som er veldig annerledes enn dem selv. Her beskriver informantene at ulikheten kan handle om medarbeider og leder har ulike interesser, verdier og holdninger. De forteller videre at de tror dette kan føre til fravær i arbeidslivet dersom man som leder ikke lykkes med å se forbi disse ulikhetene. Informantene forteller at de forsøker å tilpasse seg ulike medarbeidere og jobber for å skaffe seg en god relasjon til medarbeidere som ulike seg selv. Dersom man over tid ikke får til den gode relasjonen med sine medarbeidere, kan det føre til at medarbeider ikke trives, og risikoen for sykefravær vil dukke opp. Som en av informantene sier:

“Det er jo enklere å bygge en nær relasjon til medarbeidere som har de samme interessene som meg. For eksempel at vi har en felles hobby eller familiesituasjon, noe vi kan bygge en samtale rundt. Som leder kjenner jeg på ansvaret for å finne noe vi kan ha til felles, men det er ikke alltid like enkelt”.

Videre snakker informantene om ulikheter i personlighet som en utfordring i relasjonen mellom leder og medarbeider. For eksempel så beskriver en av informantene seg selv om en ekstrovert person, og at vedkommende kan oppleve medarbeidere som er introverte som mer utfordrende å etablere en nær og god relasjon til. Informantene uttrykker at de kjenner på at det også kan være gjensidig fra medarbeidernes side, hvor medarbeidere kjenner på en avstand til sin leder. Denne avstanden mener informantene kan føre til en anstrengt relasjon, hvor man gjensidig ikke prioriterer hverandre eller oppnår kontakt. Informantene er tydelige på at dette er en faktor som kan føre til fravær i arbeidslivet, fordi man ikke kommer i posisjon eller oppnår en relasjon som kreves for å ta tak i utfordringer. En av informantene formidler:

“Det er vanskelig med dem som kanskje ikke er lik meg, som kanskje ikke matcher med min personlighet. Det betyr jo ikke at man er dårlig leder eller dårlig medarbeider, men bare at man er ulike”.

Flere av informantene uttrykte at noen medarbeidere har trekk ved seg som de ikke foretrekker, for eksempel at en medarbeider fremstår egoistisk, kverulerende og lite samarbeidsvillig. En av informantene var ærlige på at vedkommende ikke liker alle sine medarbeidere like godt. Informanten var ærlig på at relasjonen med disse medarbeiderne ikke er like god som relasjonen til medarbeiderne hun liker godt. Informanten er klar over at det kan være vanskelig å tilpasse sin ledelse til disse medarbeiderne, og at dette i verste fall kan føre til fravær, ved at man ikke kommer i posisjon til å ta tak i utfordringer.

“Noen medarbeidere er jo ikke min “cup of tea”, jeg hadde ikke valgt dem som venner, men som leder har jeg jo ikke noe valg. Jeg må prøve å gjøre det beste ut av det. Men dette går jo begge veier, det er ikke alle medarbeidere som liker den jeg er heller”.

Flere av informantene beskriver at de forsøker å tilpasse sin ledelse ulike medarbeidere. Noen av informantene har gjort seg erfaringer med at ulikhet mellom leder og medarbeider har ført til utfordringer i relasjonene, og at de som en konsekvens av dette ikke har hatt mulighet til å jobbe godt nok for å forebygge fravær. Som en av informantene sier:

“Jeg har mange års erfaring som leder, og har nok havnet i situasjoner der jeg ser kommunikasjonen ikke går like greit. Dette handler om hvordan jeg kan kommunisere med ulike personlighetstyper. Etter at jeg forsto hva dette handlet om, så har jeg lært å tilpasse kommunikasjonsformen til den jeg snakker med”.

En annen informant beskriver det på denne måten:

“Jeg har jo gjort meg noen erfaringer med at kommunikasjon mellom meg og medarbeidere som er svært ulik meg kan gå galt. Med tiden har jeg erfart at jeg må tilpasse min kommunikasjonsstil med personlighetstypen til den medarbeideren jeg snakker med. Dette krever jo at jeg kjenner medarbeideren godt, og at jeg har en forståelse for hvordan jeg skal kommunisere med den enkelte. Dette krever jo tid, det tar tid å bli kjent med medarbeidere og ikke minst å holde relasjonen god over tid. Jeg skulle ønske jeg hadde bedre tid til å være tett på mine medarbeidere, men ofte er det travelt og mange administrative oppgaver som hindrer meg i å rekke det”.

Flere informanter beskriver også at de opplever at noen medarbeidere ikke ønsker en tett relasjon til sin leder, og ikke ønsker å dele av sitt privatliv. De beskriver at det kan være utfordrende å følge opp disse medarbeidere, og at det kan være ekstra utfordrende når det gjelder å komme i posisjon til å forebygge et eventuelt fravær. Men samtidig viser funnene at de fleste av informantene respekterer medarbeidernes ønske om å ikke ha en tett relasjon. Som en av informantene sier:

“Det er ikke alle som ønsker å ha en nær relasjon til lederen sin eller til sine kollegaer, og det må jeg jo respektere”.

Noen av informantene uttrykker at det ikke bare handler om at det er en utfordring når medarbeider ikke ønsker en nær relasjon til sin leder, selv om det kan føles ubehagelig for leder å ikke komme nær alle sine medarbeidere. Som informanten uttrykker:

“Det handler da om å snakke med medarbeider om dette, at vi har en enighet om at vår relasjon i hovedsak er knyttet til arbeidsmessige forhold, og at det er avklart. Hvis ansatte fungerer i jobben, og ikke ønsker en tett relasjon, gjør det jo enklere å godta det”.

En av informantene beskriver sammenhengen mellom ulikhet og fravær. Informanten viser til en opplevelse fra hverdagen hvor han hadde ansatt en medarbeider som han ikke lyktes med å etablere en nær relasjon til. Informanten beskriver:

“Jeg hadde en ansatt som var veldig ulik meg, og vi klarte liksom aldri bli kjent. Jeg vet ikke helt hva det handlet om, men det kan jo hende og at det handlet om jeg ikke ga nok oppmerksomhet. Det er jo mange man skal følge opp, og under corona så har det vært mye hjemmekontor. Hun ble faktisk sykmeldt, og nå har hun sluttet, så jeg fikk egentlig aldri helt tak på hva det handlet om”.

Flere av informantene opplever at de er rollemodeller for å sikre gode holdninger knyttet til nærvær og fravær ved å skape en kultur i organisasjonen med medarbeidere som ønsker å være på jobb. Dette forklarer informantene at de gjør ved holdningsskapende arbeid i gode tider, hvor de snakker med medarbeidere om nærværsfaktorer. Samtidig uttrykker de at det å

påvirke ulike medarbeideres holdninger til nærvær og fravær, kan være utfordrende når medarbeider og leder er veldig ulike og man ikke klarer å etablere en god relasjon.

Flere informanter beskriver videre at en god relasjon, vil variere ut ifra hva hver enkelt medarbeider legger i relasjonen. Informanter uttrykker at man som leder må tilpasse seg ulike medarbeideres behov for oppmerksomhet, støtte eller nærhet. Det kommer her frem at informantene stadig tilpasser sin ledelse for å skape den gode relasjonen. Som er av informantene sier:

“Noen trenger den lederen hvor du bare kan stikke innom og si hei til leder, mens noen trenger en leder som går innom den ansatte og spør hvordan det går. Du må være mer oppsøkende. Relasjonen vil variere ut fra hvilket behov den enkelte har.”

4.5 Oppsummering funn

Vi har nå sett på ulike aspekter rundt relasjon mellom leder og medarbeider, både hva ledere legger i relasjon mellom leder og medarbeider og hvilken betydning de opplever at det har for nærvær eller fravær. Videre har vi sett at informantene er opptatt av at en god relasjon er avhengig av faktorer som åpenhet og tillit og en ærlig og troverdig kommunikasjon, samt tilpasning av ledelse. Til slutt har vi sett på hvordan informantene beskriver utfordringer i relasjonen mellom leder og medarbeider, og hvordan dette kan henge sammen med nærvær eller fravær i arbeidslivet.

Informantene ga uttrykk for at relasjonen mellom leder og medarbeider bør være nær og god i den forstand at leder bør kjenne sine medarbeidere, bry seg om de menneskene de leder og at de “ser dem” i hverdagen. De beskriver at det er viktig å kjenne sine medarbeidere på godt og vondt, og det å kunne “lese” medarbeideres atferd for å fange opp om det er noe som står på. Informantene uttrykker at disse faktorene fremmer nærvær i arbeidslivet. Videre formidler informantene at en god relasjon er viktig for å tilrettelegge for sine medarbeidere på arbeidsplassen slik at de kan være på arbeid selv om de har utfordringer, og det å gi støtte og omsorg til sine medarbeidere på det personlige plan. Flere av informanter mener at en nær relasjon mellom leder og medarbeider skaper større grad av ansvarsfølelse for jobben hos medarbeidere, og at dette bidrar til å fremme nærvær.

Informantene ga uttrykk for at de som ledere hadde et spesielt ansvar for å påvirke relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider, ved at de fremsto ærlig, ekte, troverdig og tydelig. Flere av informantene uttrykker i denne sammenheng at det er viktig å vise sårbarhet, og at de evner å si unnskyld hvis man som leder har gjort noe feil. Noen av informantene formidlet at det å være ærlig om egne styrker og svakheter, var en viktig faktor for å skape en god relasjon og fremme nærvær.

Informantene ga videre uttrykk for at de oppfatter at det er en sammenheng mellom god relasjon og tillit, men at tillitsforholdet må være gjensidig. Her kommer det frem at en kultur preget av tillit gir medarbeidere rom for å be om hjelp og ta opp utfordringer, og at dette er en faktor som fremmer nærvær. Dette mener våre informanter forebygger konflikter, og at man unngår et miljø preget av mistenksomhet. Åpenhet og tillit beskrives av informantene videre som en viktig faktor for å sikre nærvær, ved at tillit skaper trivsel og trygghet i arbeidsmiljøet.

Det å ha en god dialog med sine medarbeidere, preget av tillit, trygghet og respekt, mener informantene er avgjørende for å skape en god relasjon. Her snakket informantene om viktigheten av å ha en tydelig kommunikasjon samt at man som leder i dialog med medarbeidere gir positive tilbakemeldinger for å styrke selvbilde og mestringsfølelse. Her beskrives også viktigheten av å både tørre å spørre og å ta imot det som kommer for å forebygge et fravær. Dialog mellom leder og medarbeidere etter at et fravær har oppstått kommer også frem som et viktig element for å finne gode grep for at medarbeidere skal komme tilbake til jobb så raskt som mulig. I en hektisk hverdag beskriver informantene at det er utfordrende å få tid til den gode samtalen. Når dialogen mellom leder og medarbeider blir vanskelig, er dette en faktor som kan føre til fravær ifølge informantene.

Videre viser våre funn at det er utfordrende for informantene å skaffe seg en god relasjon til alle medarbeidere, og at dette kan handle om ulikheter i personlighetstyper og trekk eller at man ikke har noe til felles. Samtidig var det flere informanter som uttrykte at ikke alle medarbeidere ønsker en tett relasjon til sin leder, og at dette kan være utfordrende for ledere selv om dette er noe de må akseptere. Det kom frem at informantene erkjenner at de ikke foretrekker alle medarbeidere, og at noen medarbeidere tapper dem for energi, blant annet fordi de har trekk ved seg de ikke liker. Her beskriver informantene at man som leder må tilpasse seg ulike personlighetstyper og behov blant medarbeidere, og at dette av og til kan være utfordrende å få til både på grunn av manglende tid og at man ikke alltid evner å etablere en god relasjon til ulike medarbeidere. Noen av informantene uttrykker at de har erfaring med

at ulikhet mellom leder og medarbeider har ført til en dårlig relasjon, og at det igjen kan ha ført til fravær.

5.0 Diskusjon

Vi vil i følgende kapittel diskutere de empiriske funnene og relevant teori opp mot forskningsspørsmålene. Sammenhengen mellom nærvær og fravær og utøvelse av relasjonsorientert ledelse vil være et gjennomgående tema i drøftingen. Til slutt vil vi oppsummere diskusjonen og besvare problemstillingen i sin helhet.

5.1 Hva legger ledere i en god relasjon og hvilken betydning har det for nærvær og fravær?

Vi har fått fyldige beskrivelser fra informantene vi har intervjuet om hva de legger i en god relasjon og dens betydning for fravær og nærvær.

5.1.1 Å kjenne sine medarbeidere

Våre informanter hevder at å kjenne hverandre godt er nødvendig for å bygge en god relasjon til sine medarbeidere og videre påstår våre informanter at dette er viktig for å forebygge fravær i arbeidslivet. Våre empiriske funn kan tyde på at en god relasjon er det samme som en nær relasjon, hvor en nær relasjon i denne sammenheng beskrives av våre informanter som at leder og medarbeider kan snakke sammen om både private og profesjonelle forhold, at de kjenner hverandres styrker og svakheter og at leder dermed kan vite hvordan de på en god måte kan tilrettelegge arbeidsoppgaver ut fra individuelle behov. Våre funn viser at det er de nære relasjonene som gjør det mulig for ledere å komme i posisjon til å forebygge fravær. Johannesen et al. (2008) bekrefter dette, og beskriver relasjoner som en forbindelse mellom mennesker, og sier noe om kvaliteten i forbindelsen.

I våre empiriske funn så vektlegges leders rolle i relasjonen som den som har ansvar for å legge til rette for en god relasjon, i form av at ledere må være tilgjengelig, interesserte i sine medarbeidere, lytte og vise omsorg. Videre viser sentrale funn fra vår undersøkelse, at

informantene mener det bør være “kort vei” mellom leder og medarbeider. Vi ser her at de legger mye av ansvaret for å sikre en god relasjon til sine medarbeidere på seg selv, og empirien har lite spor av medarbeidernes ansvar i en gjensidig relasjon. Tengblad (2003) viser til medarbeiders ansvar i den gode ansvarsfulle relasjonen, og mener relasjonen skapes mellom ledere og medarbeidere. Velten et al. (2008) er opptatt av at det forpliktende samspillet mellom leder og medarbeider forutsetter symmetri og gjengjeldelse, hvor det er en rimelighet og en balanse i forventningene til hverandre.

Amundsen (2020) har et mer kritisk perspektiv på medarbeideres ansvar, og spør om medarbeiderskap er en ny måte å legge press på medarbeiderne på, med krav og forventninger om å utvise større ansvarlighet og engasjement. Amundsen mener at om ikke ledere følger opp med støtte til sine medarbeidere, kan medarbeiderskapet virke mot sin hensikt og føre til stress og helseproblemer. Vi oppfatter at det informantene uttrykker i vår forskning, er i samsvar med Amundsen, ansvaret for å skape en god relasjon til sine medarbeidere bør ligge hos ledere.

Funnene våre viser at informantene mener de må ha en genuin interesse for sine medarbeidere, og at de må kjenne sine medarbeideres styrker og svakheter. Dette mener de er forhold som bidrar til styrke relasjonen mellom leder og medarbeider. For å få til dette, beskriver informantene at de som ledere må være ekte og troverdige for å få ansatte til å åpne seg opp for dem. En av informantene uttrykte: *“Jeg oppdaget raskt at jeg ikke kunne være annet enn meg selv, og at jeg ikke ble en god leder ved å spille en annen rolle”*. Spurkeland (2009) sin teori bekrefter dette, og hevder at relasjonsledelse handler om å påvirke medarbeidere i organisasjonen. Skal ledere oppnå det må ledere ha menneskekunnskap og samspillserfaring, være ekte og troverdig, samt ha en genuin interesse for mellommenneskelige forhold. Forfatteren mener at relasjonskompetanse og en god relasjon bidrar til å fremme nærvær i organisasjoner. Vår oppfatning er at medarbeidere lettere får tiltro og respekt til ledere som er ekte og troverdig, og at dette kan styrke nærvær ved at relasjonen mellom leder og medarbeider blir sterkere.

Å gi anerkjennelse og “se” sine medarbeidere er videre sentrale funn fra vår undersøkelse, og dette mener informantene vil styrke relasjonen og bidra til å styrke nærværet ved at medarbeidere blir mer motiverte, kjenner seg ivaretatt og sett. Som en av informantene sa: *“Det handler om å se den enkelte og vise at jeg her for dem”*. Vi ser at våre funn samsvarer med vår teori, hvor Spurkeland (2009) mener en nær relasjon kan føre til økt lojalitet,

motivasjon, kreativitet og vilje til endring, noe som vil styrke nærværet. Amundsen (2020) belyser også dette temaet, og viser at høy kvalitet i relasjoner mellom medarbeider og leder gir medarbeidere som kjenner på en tillit, anerkjennelse og verdi i arbeidshverdagen. Kaufmann og Kaufmann (2015) er opptatt av at det å vise hensyn til sine medarbeidere er en viktig faktor for å opprette og ta vare på sosiale relasjoner.

Våre empiriske funn viser at ledere som er seg selv, evner å være uformell og le sammen med sine medarbeidere, har erfaring med at medarbeidere mykner opp, senker skuldrene og tør å være seg selv. Som en informant sa: *“Hvis mine ansatte trives på jobb, vil de som oftest glede seg til å gå på jobb. Det sier seg selv at trivsel kan bidra til at du velger jobben den dagen du har litt vondt i hodet”*. Vi finner bekreftelse i forskning (Faf-notat, 2013) som viser at ledere som ser sine ansatte og gir sosial støtte, påvirker arbeidsmiljøet i positiv retning og fremmer nærvær. Det beskrives videre at et godt arbeidsmiljø er avhengig av gode relasjoner og at dette oppnås gjennom kommunikasjon, samarbeid og relasjonsbygging. Våre funn tyder på at dette bidrar til et godt arbeidsmiljø og trivsel for medarbeidere, samt til å skape gode relasjoner og at det igjen kan påvirke fravær i negativ retning.

Våre funn peker på at flere av lederne opplever det utfordrende å se alle sine medarbeidere, fordi arbeidshverdagen består av mange administrative oppgaver som hindrer dem i å bruke tid på medarbeiderne. Samtidig viser empirien at flere av lederne har personalansvar for mange medarbeidere, og at dette er en utfordring i en hektisk hverdag. Schyns et al. (2010) belyser tema lederspenn, og beskriver at dersom man som leder har ansvar for et høyt antall medarbeidere, vil det bli vanskelig for en leder å utvikle nære relasjoner av høy kvalitet.

Spurkeland (2017) mener også at det kan være utfordrende og krevende for ledere å skape gode relasjoner til sine medarbeidere, når man som leder har personalansvar for mange, og viser til begrepet *“relasjonell latskap”*. Forfatteren mener at ledere må prioritere noen få minutters samtale med en medarbeider, og at dette kan rette opp mye av den ubalansen som kan oppstå i en leder-medarbeider-relasjon. Våre funn viser at relasjonsledelse ikke er like enkelt i praksis. Informantene i vår forskning opplever at det ikke er så enkelt å prioritere tid til medarbeidere. En av informantene formidlet: *“Det er utfordrende å rekke å bli godt kjent med alle mine medarbeidere og følge opp tett nok”*. En annen informant sa: *“Jeg kjenner i hektiske perioder på en dårlig samvittighet, da jeg ikke får snakket nok med mine ansatte for å høre hvordan de har det”*.

Binney et. al (2012) bekrefter dette, og viser i sin forskning at ledere strevde mellom å ta ansvar for egne behov og forpliktelser til organisasjonen og samtidig lage seg rom og tid til å skape de gode relasjonene med sine medarbeidere. Jagd (2009) mener også at det kan være en utfordring for en leder som har personalansvar for mange medarbeidere. Våre funn viser at informantene opplever et press i hverdagen som gjør at det å lede blir en tilleggsoppgave blant mange oppgaver. Vår tolkning av dette er at ledere som ikke evner å balansere administrative oppgaver og tid med medarbeiderne, vil få en utfordring med å skaffe seg nødvendig informasjon fra medarbeidere, noe som i sin tur kan bidra til å forebygge fravær.

Spurkeland (2009) ser også på sammenhengen mellom relasjonsledelse og nærvær, og mener relasjonsledelse blant annet har som mål å påvirke helsen, hms, konflikthåndtering, angstnivået og stressnivået hos medarbeideren. Angst, stress og konflikter er faktorer som forfatteren mener øker risikoen for fravær. Ose et al. (2013), er også opptatt av relasjonen mellom leder og medarbeider, og beskriver at relasjonen er av betydning også etter at et fravær har oppstått. Forskerne viser til at en god relasjon mellom leder og medarbeider bidrar til en høy grad av tillit og et bedre samarbeid mot felles mål, som igjen gjør det enklere for medarbeider å komme raskere tilbake til jobb etter et fravær. Dette finner vi også støtte for i våre empiriske funn, hvor det kommer frem at en god relasjon mellom leder og medarbeider bidrar til at det er enklere å sammen finne løsninger for at medarbeidere raskere kan komme tilbake til jobb etter et fravær.

På motsatt side, viser våre funn at en svak relasjon mellom leder og medarbeider kan føre til fravær. En svak relasjon beskrives av våre informanter som en relasjon hvor man ikke kjenner hverandres styrker og svakheter, eller at man ikke kan snakke åpent om både private og profesjonelle forhold. Informantene underbygger at en svak relasjon mellom leder og medarbeider fører til en lav grad av trivsel og mindre ansvarsfølelse for arbeidsoppgaver og kollegaer. Dette kan igjen føre til fravær, ifølge våre funn. Dersom relasjonen mellom leder og medarbeider er svak, kan dette ha en forsterkende effekt for at en medarbeider blir syk. En av informantene uttrykte: *“Hvis relasjonen til leder er veldig dårlig, så kan nok det være en veldig forsterkende effekt, at det enklere å være hjemme og forsvare det overfor seg selv....”*. Våre funn viser også at en svak relasjon mellom leder og medarbeider kan føre til at sykefraværet varer lengre. Ose et al. (2013) bekrefter dette, og viser til forskning som belyser at sykmeldte kommer raskere tilbake til jobb, hvis relasjonen mellom leder og medarbeider er god, og de har en felles forståelse av situasjonen i forkant. Videre refererer Spurkeland (2013)

til at en manglende og dermed dårlig relasjon til sin leder kan føre til fravær, og at det sitter langt inne å oppgi forholdet til sin nærmeste leder som årsak til sykmelding.

Ifølge våre funn, er det en sammenheng mellom medarbeiders relasjon til leder og hvor stor grad av ansvarsfølelse for jobben medarbeidere har. Av dette fortolker vi at informantene mener at dersom man føler seg viktig, at det betyr noe om medarbeider er borte eller ikke, så kan dette påvirke nærværet i positiv retning. Videre viser funnene våre at informantene oppfatter at medarbeidere som har en tett og god relasjon til sin leder, vil ha en større grad av samvittighetsfølelse for jobben sin. Dette kan igjen føre til at medarbeidere velger å dra på jobb, fordi de får dårlig samvittighet dersom de velger å være borte fra jobb. Som en av informantene sa: *“En av mine medarbeidere var tydelig på til meg at hun valgte å gå på jobb, selv om hun følte seg litt syk”*. Spurkeland (2012) støtter dette, og er opptatt av at høy relasjonskompetanse gir økt lojalitet mellom mennesker, høyere motivasjon for arbeidsoppgaver og medarbeiderne viser større vilje til endring og blir mere kreative. Disse faktorene mener han bidrar til lavere turnover og fravær på arbeidsplassen.

Det at medarbeidere har høy grad av lojalitet og samvittighet for arbeidsplassen sin, mener vi kan ha både positive og negative sider. På den ene siden er det bra at medarbeidere velger å dra på jobb fordi de føler ansvar for jobben sin, men samtidig er det en grense for å presse seg for hardt og kanskje også utsette kollegaer for smitte dersom man faktisk er syk og ikke burde være på jobb. Amundsen (2020) er enig i dette, og mener det er en risiko for at ambisiøse medarbeidere med høye krav til seg selv blir overarbeidet og i ytterste konsekvens utbrent og sykmeldt. Her kommer behovet for en god dialog, hvor både leder og medarbeider har et ansvar for å si fra. Hållsten et al. (2006) er opptatt av et godt medarbeiderskap, hvor begge parter tar ansvar for den gode dialogen. For å få til den gode dialogen, mener Tengblad (2003) at man må ha en ansvarsfull relasjon basert på tillit. Empirien vår viser i liten grad at ansvarsfølelse og lojalitet fra medarbeidere kan ha negativ effekt på nærvær fordi medarbeidere presser seg for hardt.

Våre funn peker på at det må være en balanse mellom det å være nær i relasjonene og vise at man bryr seg om medarbeidere, til at det blir et for tett “vennskapsforhold”. Her viser våre funn at dersom relasjonen blir for tett, så kan det også føre til at medarbeidere tar for lett på fravær rutiner eller velger å ikke forholde seg til leders beskjeder. Empirien tyder på at når relasjonen mellom leder og medarbeidere blir for nær, kan dette føre til at medarbeidere tar for lett på det å være hjemme når man har en dårlig dag. En informant sa i intervjuet: *“I og*

med at relasjonen mellom meg og min medarbeider er ganske nær, pleier han bare å sende en kort SMS til meg for å si at han blir borte, og tenker at det er greit". Vår tolkning av dette, er at en for nær relasjon kan påvirke i hvilken grad ledere blir tatt på alvor av medarbeidere.

Våre funn tyder også på at det å gå fra å være kollega til å bli leder kan være en utfordring dersom relasjonen som kollega har vært nær. Spurkeland (2015b) er også opptatt av at relasjoner kan bli for tette, og bekrefter at vennsapsrelasjon kan bli for tett. Han viser til fire positive nivåer av relasjonskvalitet, og mener at vennlighetsrelasjonen er den optimale relasjonen mellom leder og medarbeidere, og viser til at slike relasjoner er preget av en *tydelig* opplevelse av tilknytning og avhengighet, som gir god synergieffekt og vil være et savn ved oppløsning. Våre empiriske funn peker på at dette er lettere sagt enn gjort, og det ikke alltid er like enkelt for ledere å finne formen på relasjonen som bør være "nær nok, men ikke for nær".

Imidlertid beskriver Eliasson et al. (2009) at en god leder er en leder som er rettferdig, ærlig og omtenkstom og med kvaliteter som vi som regel forbinder med en vennsapsrelasjon. Dette står noe i kontrast til våre funn, nemlig at medarbeidere kan få forventninger om fordeler fra en leder som er en venn, og heller ikke tar fraværsrutiner på alvor. Spurkeland (2009) bekrefter dette, og beskriver at balansen mellom vennskap og en usunn maktkonstellasjon kan være utfordrende og det kan være vanskelig å bryte opp den uformelle maktstrukturen i form av kameraderi og strategisk omgangskrets. Binney et al. (2012) så at det for noen ledere var vanskelig å finne en balanse på hvor «nære» deres relasjon med andre burde være. Forfatterne mener at dette ikke handler om et vennskap eller en kjærlighetsrelasjon, men at relasjonen må være preget av at man gjensidig aksepterer hverandre slik man er.

Våre funn viser at informantene oppfatter at ikke alle medarbeidere ønsker en tett relasjon til sin leder, og for noen medarbeidere vil det kunne være det aller beste. Noen ønsker kanskje bare et forretningsmessig forhold til sin leder. Det kan handle om at medarbeidere ikke ønsker et privat forhold, eller ikke har behov for en tett relasjon med sin leder. Som en informant uttrykte: *"Det er ikke alle som ønsker å ha en nær relasjon til lederen sin eller til sine kollegaer, og det må jeg jo respektere"*. Spurkeland (2009) er enig, og sier at selv om ledere har de egenskaper som er viktig for å utøve god relasjonsledelse, kan de møte medarbeidere på sin vei som ikke ønsker eller ser betydningen av en god relasjon. Dette krever noe fra både leder og medarbeider mener Spurkeland (2009). Våre funn viser imidlertid at en nær relasjon er nødvendig for å komme i posisjon til å legge til rette for medarbeidere når eventuelle

utfordringer dukker opp for å forebygge fravær. Vi ser at dette kan bli vanskelig for ledere som har ansvar for medarbeidere som ikke ønsker en nær relasjon til sin leder. Spurkeland (2009) snakker om begrepet “relasjonell feighet”, og viser til at mennesker kan mangle psykisk styrke og vilje til å møte andre mennesker når det å etablere en relasjon med andre kjennes ubehagelig. Våre funn viser at lederne forsøker å etablere en relasjon til alle sine medarbeidere og ser på dette som viktig. Spurkeland (2009) kaller dette for “relasjonelt mot”, og mener det er viktig å være bevisst på hva som er vanskelig i møte med medarbeidere, og at det kreves vilje og evne til å ta kontakt. Dette kan tyde på at lederne i vår forskning utøver relasjonelt mot, men at de ikke alltid lykkes med å etablere nære relasjoner med medarbeidere som selv ikke ønsker dette.

5.1.2 Tillit og åpenhet

Våre empiriske funn tyder på at tillit og åpenhet er positive faktorer for å redusere fravær. Tillit og åpenhet blir her beskrevet av informantene som at det er en åpen dialog mellom leder og medarbeider, og at leder og medarbeider stoler på hverandre og vil hverandre vel. Videre handler det ifølge informantene i vår forskning om at man må våge å stole på at medarbeidere kan og vil gjøre sitt beste.

Spurkeland (2009) er også opptatt av at tillit, trygghet og trivsel er vesentlige fundament for å bygge gode mellommenneskelige relasjoner. Han mener at tillit er selve bærebjelken i relasjonen og at den bygges gjennom en åpen og ærlig kommunikasjon. Kirkhaug (2019) belyser samme tema, og beskriver tillit som at personer som har noe med hverandre å gjøre, opplever at de kan stole på hverandre.

Våre empiriske funn indikerer at tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider er med på å skape en kultur for samarbeid og åpenhet. Informantene mener at medarbeidere som opplever å få tillit av sin leder, vil gi sitt beste og skape gode resultater. Dette oppfatter de bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø med medarbeidere som trives og kjenner på en trygghet, noe som igjen virker positivt inn på nærværet. Montano et al. (2017) bekrefter dette, og mener at medarbeidere som har en tillitsbasert relasjon til sin leder, har færre symptomer på psykiske helseplager og stress, som vil reduseres ytterligere jo bedre den tillitsbaserte relasjonen er.

Våre empiriske funn viser at frykt og stress kan være faktorer som kan føre til fravær, og dette bekrefter at tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider reduserer faren for fravær i arbeidslivet. Videre viser funn at tillit og åpenhet i organisasjoner kan bidra til å forebygge konflikter og hindre at arbeidsmiljøet blir preget av mistenksomhet. En av informantene sa: *“Erfaringen min er at konflikter mellom medarbeidere har ført til sykmeldinger eller at noen har valgt å slutte”*. Et arbeidsmiljø preget av mistenksomhet skaper ifølge våre funn en utrygghet på arbeidsplassen, som igjen fører til at medarbeidere kjenner på stress og frykt. Dette bekrefter Spurkeland (2015) som beskriver at en medarbeider som opplever å ha tillit og sosial støtte fra sin leder, vil oppleve en hverdag med redusert stress og frykt. Våre funn peker videre på at dette er elementer som kan føre dårlig helse hos medarbeidere, og øker risikoen for fravær. Samme informant sier videre: *“Jeg har erfaring med at mistillit i avdelingen har ført til utrygge medarbeidere som har grudd seg til å gå på jobb*. Lønningsdal et al. (2010), er opptatt av at en kultur preget av mistenksomhet, kan føre til sykefravær. Kirkhaug (2019) mener at en støttende og tillitsbasert kultur er det beste grunnlaget for trivsel, effektivitet, høy grad av motivasjon og lavt sykefravær, og at en kultur preget av utrygghet, kan føre til fravær. Dette er for oss et tydelig tegn på at et godt arbeidsmiljø, preget av trygghet, tillit, sosial støtte og samarbeid, vil kunne være faktorer som påvirker nærvær i positiv retning.

Bracey (2002) er opptatt av åpenhet i organisasjoner, og viser til at organisatorisk tillit, hvor informasjonsflyten består av åpenhet og god kommunikasjon mellom leder og medarbeidere. Våre empiriske funn bekrefter dette. Lederne er opptatt av å dele informasjon med sine medarbeidere og hevder at god informasjonsflyt, involvering og medvirkning er elementer som fremmer nærvær. Samtidig viser våre funn at dette ikke alltid er like enkelt, og lederne opplever at noen medarbeider kjenner på at de aldri får nok informasjon. En av informantene uttrykte: *“Selv om jeg hele tiden har fokus på å kommunisere hva som skjer....., er det alltid noen som mener de får for lite info”*. Vi ser at lederne tar mye ansvar for informasjonsflyt og involvering, og finner få data på at lederne mener medarbeidere selv skulle tatt mer ansvar for å etterspørre nødvendig informasjon. Det er da naturlig å tenke at åpenhet og informasjonsflyt på arbeidsplassen kan svekkes i travle tider og som igjen kan påvirke nærvær i negativ retning.

Videre beskriver informantene at tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider er viktig for å få informasjon om personlige eller arbeidsrelaterte utfordringer som leder bør vite om, fordi det kan påvirke medarbeiders mulighet til å prestere i jobben. Informantene beskriver at det er

en forutsetning at relasjonen er preget av tillit for å få til dette. Som en av informantene uttrykte det: *“Jeg er opptatt av at det skal være lave skuldre på arbeidsplassen, med relasjoner basert på tillit og åpenhet. Dette gir et handlingsrom, samtidig som det skaper et miljø av trygghet”*. Lenciono (2002) bekrefter dette, og mener at tillit er en forutsetning for at mennesker skal føle en trygghet som gjør det mulig å ta opp ubehagelige ting. Her ser vi at en tett og god relasjon kan bidra til at ledere kommer i posisjon til å legge til rette for medarbeidere på et tidlig tidspunkt. Terskelen for å be om hjelp av leder dersom medarbeidere har en utfordring, vil være lavere. Dette mener vi er faktorer som kan virke positivt inn på nærvær i et forebyggende perspektiv, ved at medarbeider går i dialog med leder før de eventuelt oppsøker lege for en sykmelding.

Et annet perspektiv som kan være relevant når man ser på sammenhengen mellom tillit og nærvær, er hva som skjer når det er fravær av tillit. Ifølge våre funn, vil fravær av tillit i relasjonen kunne gi økt risiko for konflikter mellom leder og medarbeider. Vår forskning viser at våre informanter mener at åpenhet og tillit bidrar til mindre konflikter, og at dette igjen kan bidra til å redusere fravær. Spørkeland (2019) er også opptatt av at trygghet, tillit og trivsel er vesentlige fundament, og at tilliten som bygges er avgjørende for kvaliteten i relasjonen. For å sikre åpenhet og tillit, beskriver videre noen av informantene at de er opptatt av at de kommuniserer optimisme og tro på at medarbeidere kan oppnå det de er satt til å gjøre. Slik vi tolker våre funn, er det viktig å være åpen og ekte og ikke skjule sine feil og svakheter for å redusere risiko for konflikter.

Et annet moment i fravær av tillit mellom leder og medarbeider, er at det kan være vanskelig for medarbeidere å be om hjelp, eller for ledere å gi konstruktive tilbakemeldinger dersom relasjonen ikke er preget av gjensidig tillit. Våre empiriske funn viser at informantene uttrykker at det er lettere for medarbeidere å komme til dem og be om hjelp dersom de har en relasjon preget av tillit. Det kommer her frem i forskningen vår at det at leder støtter og hjelper medarbeidere som kommer og ber om hjelp, er viktige faktorer for å opprettholde en tillitsbasert relasjon og fremme nærvær. Som en av informantene sa: *“Vi må skape et klima på kontoret hvor vi kan snakke åpent om det som ansatte har på hjertet, og så må vi være trygge på at vi vil hverandre vel.”*

Videre viser våre empiriske funn at informantene er opptatt av at medarbeidere blir behandlet rettfærdig, og at dette er noe som styrker tillitsforholdet mellom leder og medarbeider. Vår tolkning er at opplevelse av rettfærdighet er en viktig nærværsfaktor, fordi opplevelse av

rettferdighet skaper fornøyde medarbeidere som føler seg sett. Willemyns (2003) bekrefter dette, og mener at ledere som er rettferdig ovenfor sine medarbeidere, og for eksempel ikke gir enkelte spesialbehandling, utviser en tillitsvekkende atferd som skaper en tillitsrelasjon mellom leder og medarbeider. Samtidig finner vi i empirien at dette ikke en enkel øvelse, fordi opplevelsen av rettferdighet kan være en subjektiv opplevelse.

I empirien ser vi at informantene i vår forskning mener at man oppnår tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider, når ledere opptrer med tydelighet og integritet. Vi ser videre i vår forskning at informantene er opptatt av å utøve sin ledelse på en troverdig, ærlig og redelig måte. En av informantene uttrykte det på denne måten: *“Har jeg lovet noe til mine ansatte, er det viktig å følge opp dette. Hvis ikke fremstår jeg lite troverdig overfor mine ansatte og det blir vanskelig å skulle kreve det samme av mine medarbeidere. Dette bekreftes av Mayer et al. (1995) som mener at dersom medarbeider opplever sin leder som ærlige, troverdig, rettferdig og oppriktig, vil det være tillitsskapende. I vår empiri finner vi ingen spor av at lederne er opptatt av en autoritær lederstil, og dette tolker vi som at lederne i vår forskning er opptatt av å delegerer ansvar og gi tillit til sine medarbeidere. Lai (2019) viser til at ledere som på motsatt side praktiserer en autoritær lederstil, vil ha en negativ effekt på muligheten for å bygge tillitsbaserte relasjoner og fremme nærvær.*

Kuvaas (2017) bekrefter våre funn, og viser til at tillitsbasert ledelse har positiv effekt i organisasjoner og at dette kan virke positivt inn på medarbeideres helse. I våre funn finner vi at noen informanter mener det er viktig å ha kontroll, men som vi tolker det, mener de det er nødvendig å ha oversikt over hva som skjer på arbeidsplassen, slik at de er i forkant av eventuelle utfordringer som kan oppstå. Som en av informantene formidlet: *“Det handler om å la ansatte styre sin egen hverdag, samtidig som leder må ha en viss kontroll. Jeg må jo vite om mine medarbeidere håndterer ansvaret de har. Videre sa samme informant: “Hvis ikke kan det jo føre til at medarbeidere ikke mestrer jobben og blir sykmeldt”.* Værnor et al. (2018) støtter dette, og viser i sin forskning at i virksomheter med høyere sykefravær, fant de ledere som ikke involverte og delegerte arbeidsoppgaver og som ikke prioriterte å bygge gode relasjoner med sine arbeidstakere.

Våre funn viser at medarbeidere som har tillit fra sin leder og tro på at de klarer å utføre sine arbeidsoppgaver, opplever positive effekter i organisasjonen ved at medarbeidere mestrer sine oppgaver og får det bedre med seg selv. Dette er faktorer som vi ser kan virke positivt inn på nærvær. Kuvaas (2017) bekrefter dette, og mener tillit i relasjonen mellom leder og

medarbeider er en vesentlig faktor for den psykologiske kontrakten mellom medarbeider og organisasjonen. Aspøy (2018) mener det er viktig at begge parter viser seg tilliten verdig. Våre empiriske funn viser også at lederne er opptatt av det må være gjensidig tillit i relasjonen mellom leder og medarbeider. Vår oppfatning er derfor at tillit er en vesentlig faktor som må være til stede mellom leder og medarbeider, hvis leder skal komme i posisjon til at medarbeider kan stole på at leder vil det beste for sine ansatte og arbeidsplassen. Spurkeland (2015a) støtter våre betraktninger, og mener det er viktig at leder og medarbeider stoler på hverandre og at de vet at de vil hverandre vel.

Ifølge Mayer (1995) må leder gjøre seg fortjent til tillit fra sine medarbeidere, og denne tilliten skapes ved at medarbeidere ser at lederen har de ferdighetene og kompetansen som forventes. Dette bekrefter også Willemyns (2003), som mener lederen må oppfattes som kompetent i rollen for å oppnå tillit. Samtidig viser Jagd (2009) at tillit kan utvikles kvalitativt over tid, og beskrives som en prosess mellom to parter hvor tilliten vokser over tid. Han viser til at det finnes ulike grader av tillit, og at ikke alle former for tillit nødvendigvis er positive. Våre empiriske funn bekrefter at det ikke bare er enkelt å etablere positive tillitsrelasjoner til alle sine medarbeidere, det avhenger både av situasjon og person. Dersom graden av tillit mellom leder og medarbeider er svak, vil dette kunne ha negativ effekt på sykefravær, viser våre funn. Vi tenker at det da blir viktig at ledere er bevisst på at tilliten fra medarbeidere kan være svak, og at tilliten av den grunn kan bli borte, hvis ledere ikke gjør seg fortjent til den over tid.

I vår forskning, finner vi at flere av lederne mener det er viktig å være seg selv i relasjonen med sine medarbeidere. De beskriver at de som ledere må være åpne, ærlige og vise hva de står for og samtidig tørre å vise sårbarhet. Dette mener de bidrar til å bygge en god relasjon basert på tillit. Videre viser våre funn at ledere mener at de må tørre å si unnskyld når de har gjort feil og at de er ærlige med sine medarbeidere om egne styrker og svakheter. Samtidig sier lederne i vår forskning at dette kan føre til at medarbeidere også tør å vise sine sårbare sider og spørre om hjelp når de har behov for det. Å få hjelp når man trenger det kan igjen bidra til å forebygge fravær, ifølge våre funn. Spurkeland (2015) påpeker også viktigheten av at leder kan vise sine sårbare sider, og ikke alltid fremstå kontrollert, og at den ansatte på bakgrunn av dette blir bedre kjent med sin leder. Ifølge Lenciono (2002), er det å våge å være sårbar og innrømme svakheter, et tegn på tillit.

Tillit beskrives i våre funn som en positiv faktor i en god relasjon mellom leder og medarbeider. Men en god relasjon basert på tillit, vil alltid innebære en viss risiko. Dette bekrefter våre empiriske funn, som snakker om tillit versus risiko. Som en av informantene uttrykte: *“Tillit og åpenhet kommer ikke av seg selv, da må man legge til rette for at det lov å prøve og feile, selv om dette av og til betyr at man må ta noen sjanser”*. Her peker våre funn på at lederne mener det er en viss risiko i å vise tillit til medarbeidere, men at dette er en risiko de mener det er verdt å ta, fordi medarbeidere som opplever å ha tillit, blir mer motiverte og fleksible. Men tilliten mellom leder og medarbeider kan bli satt på prøve. Våre informanter er likevel tilsynelatende lite opptatt av risikoen knyttet til tillit, og vår tolkning er at de ser på tillit som entydig positivt i relasjonen mellom leder og medarbeider. Jagd (2009) på den andre siden, mener at dersom tilliten blir satt på prøve eller fraværende, vil det kunne påvirke organisasjonen negativt. Giddens (1984) hevder videre at tillit mellom leder og medarbeider kontinuerlig blir utsatt for vurderinger og revurderinger. Dette bekrefter empirien vår, som viser at det også er utfordringer i en relasjon basert på tillit, og at dette ikke er bare positivt.

5.1.3 Dialogen

Informantene i våre empiriske funn hevder at dialogen mellom leder og medarbeider er av stor betydning for å forhindre fravær. Her beskriver informantene dialogen i denne sammenhengen som en samtale som består av gjensidig tillit, respekt og likeverd. Her kommer det frem at informantene er opptatt av en åpen dialog mellom begge parter, hvor man kan snakke sammen om både små og store ting. En av informantene formidlet: *“Jeg er opptatt av å kommunisere på en måte som gjør at medarbeidere føler seg likeverdige, at jeg unngår en ovenfra-og-ned-holdning. Dette mener jeg bidrar til trygge medarbeidere som trives og at dette er en nærværsfaktor”*. Velten (2013) støtter dette, og er opptatt av at det må kommuniseres på en ekte, åpen og ærlig måte med dybde, hvor tillit er selve kjernen i relasjonen mellom leder og medarbeider.

Våre funn viser at lederne er opptatt av hvordan man kommuniserer med sine medarbeidere, og at det henger sammen med å bygge en god relasjon. Våre informanter mener dette er viktig både for å legge til rette ovenfor medarbeider dersom det er behov for det, eller for å vite hva medarbeidere trenger for å fungere optimalt på jobb. Yukl (2013) bekrefter dette, og er opptatt

av at kommunikasjon er en mellommenneskelig ferdighet, og at det handler om hvordan du evner å forstå andre menneskers behov og atferd. Vår forskning tyder på at lederne oppfatter at en god kommunikasjon er preget av at både leder og medarbeider skal kunne være ærlige med hverandre på godt og vondt, og at begge parter kan dele både gode og negative hendelser fra både privatliv og arbeidshverdagen.

Våre informanter beskriver at de som ledere er opptatt av at det er deres ansvar å legge til rette for at medarbeidere har rom for å snakke med sin leder og også kollegaer imellom. Dette bruker lederne blant annet som et middel for å bli kjent med sine medarbeidere og å skape en god relasjon. Spurkeland (2009) bekrefter dette, og hevder at kommunikasjon er selve kjernen i relasjonsorientert ledelse. Fafo rapporten (2016) "Sammen om en bedre kommune", viser også i sin forskning til at ledere som kommuniserer godt med sine medarbeidere, samt legger til rette for god kommunikasjon for medarbeidere imellom, har lavere sykefravær. Vår oppfatning er at dialogen blir en nødvendig ferdighet og et viktig verktøy som ledere må beherske for å bli kjent med menneskene rundt seg.

Videre viser våre empiriske funn at dialogen er en måte for ledere å "ta tempen" i organisasjonen. Flere av informantene snakker om viktigheten av å gå rundene i arbeidsmiljøet og vise interesse for sine medarbeidere. Her nevner våre informanter small-talk og korte spørsmål om hvordan medarbeidere har det, eller hvordan helgen har vært, som viktig for å vise interesse og at man bryr seg. Vi mener at dette er elementer som kan gi lederne nødvendig informasjon for å forebygge fravær, ved at de skaffer seg informasjon som kan være nyttig i et forebyggende perspektiv. Våre funn viser videre at ledere er opptatt av å ta imot medarbeider og vise at de setter pris på at de er på jobb, som viktig for dem i hverdagen. Willemyns (2003) er også opptatt av kommunikasjon i denne sammenhengen, og beskriver at konkret atferd som er tillitsskapende er at lederen ikke har en herskende kommunikasjonsstil med en arrogant fremtoning, men viser en vilje til å forstå og lytte til sine medarbeidere i hverdagen. Vår tolkning er at en ikke-herskende kommunikasjonsstil vil være en faktor som fremmer nærvær hos medarbeidere.

Lai (2019) er også opptatt av god kommunikasjon mellom leder og medarbeider, og beskriver at en respektfull kommunikasjon er viktig, i og med at leder kan påvirke de ansatte i en positiv retning, som igjen kan bidra til økt motivasjon. Som nevnt tidligere, viser våre empiriske funn at motivasjon er en faktor som fremmer nærvær. En av informantene formidlet: *"Jeg passer på "å ta noen i å ha gjort noe bra", altså gi skryt når de fortjener"*

det". Velten et al. (2008, s. 100), Velten (2013) og Hällsten et al. (2006) belyser viktigheten av at kommunikasjonen som foregår mellom leder og medarbeider ikke er overfladisk. Videre poengterer forfatterne at det er vesentlig å kommunisere på en ekte, åpen og ærlig måte. Våre empiriske funn viser at lederne er opptatt av dialogen skal være respektfull og likeverdig.

Videre beskriver informantene viktigheten av å lytte til sine medarbeidere, for å få med seg det som medarbeidere "egentlig" sier og hvordan det kan påvirke medarbeidernes arbeidssituasjon, slik at de kan komme i posisjon til å legge til rette for fravær. Spurkeland (2009) er også opptatt av dette, og beskriver at relasjonsledelse handler om å forstå den andres behov med bruk av blant annet aktiv lytting hvor en forsøker å forstå meningen til den personen man kommuniserer med og å kunne vise anerkjennende atferd i respons. Når en medarbeider formidler en utfordring eller et problem, må en leder være våken og våge å dykke ned i budskapet. Det skaper tillit og motivasjon hos medarbeider, mener Spurkeland. Vi tolker dette slik at aktiv lytting er en lederegenskap som kommer til nytte for å få med seg meningen i det medarbeidere forteller, og at dette kan være relevant for å forebygge fravær.

Kommunikasjon som middel for utvikling og mestring kommer også frem i vår forskning. Våre funn peker på at lederne er opptatt av å lytte til hvilke utfordringer medarbeidere har, eller om det er noe de ønsker å utvikle seg på. Her beskrives det at dialogen med medarbeidere er viktig for å få den informasjonen som leder trenger for å hjelpe medarbeider til å utvikle seg og nå sitt potensiale. Værnor et al. (2018) belyser også viktigheten av en kommunikasjon som fremmer mestring og mening. Forskerne fant blant annet at de virksomheter hvor lederne brukte kommunikasjonen til å se de ansatte, skape mening i arbeidet, gi dem individuell støtte og delegerer arbeidsoppgaver, kunne vise til lavere sykefravær. Dette tolker vi slik at dialogen kan fremme motivasjon og mestring, som igjen er elementer som forebygger fravær.

Et annet moment i kommunikasjonens betydning, er hvordan ledere tilpasser sin kommunikasjonsstil til medarbeideres ulike behov. Våre empiriske funn viser at ledere tilpasser sin kommunikasjon til ulike medarbeidere. Det kommer frem at ledere for eksempel veksler mellom å være klar og tydelig og "å pakke inn" tilbakemeldinger. Våre informanter uttrykker at dersom de kjenner sine medarbeidere godt, vet de også hvordan de må tilpasse sin kommunikasjonsstil til ulike medarbeidere. Våre funn peker på at det å tilpasse sin kommunikasjon ikke er en enkel øvelse. Vår oppfatning er at ledere gjør så godt de kan i

forsøket på å tilpasse sin kommunikasjon, men at dette ikke er en enkel øvelse fordi ulike medarbeidere kan ha ulike oppfatninger om hvordan de ønsker å få et budskap fra sin leder.

Våre empiriske funn tyder på at ledere legger hovedansvaret for å få til en god kommunikasjon med alle medarbeidere på seg selv. Som nevnt ovenfor er de opptatt av at de jobber for å tilpasse seg den enkeltes behov. Videre viser våre empiriske funn at ledere oppfatter at de selv har gode kommunikasjonsevner, og evner å kommunisere både tydelig og respektfullt, men at de likevel har erfaring med at kommunikasjonen har gått galt. For eksempel beskrives det at leder kan ha en oppfatning om at en samtale med medarbeider har gått fint, men i ettertid funnet ut at medarbeider har hatt en helt annen oppfatning. En informant beskrev: *“Jeg oppfatter meg selv som tydelig når jeg kommuniserer med mine ansatte, men likevel er det noen som misforstår det jeg sier”*. Dette belyser kompleksiteten i kommunikasjon, og at det ikke alltid er så enkelt å få til god kommunikasjon i praksis.

Velten et al. (2008) viser til at ansvaret for å få til en god kommunikasjon ligger hos både leder og medarbeider, og er opptatt av at man i arbeidslivet har et forpliktende samspill hvor både ledere og medarbeidere har et ansvar for resultatet gjennom god dialog. Her belyses det et forpliktende samspill som forutsetter symmetri og gjengjeldelse. Våre empiriske funn tyder på at ledere er mindre opptatt av medarbeideres ansvar i denne sammenheng, og at de kanskje tar for mye av ansvaret selv. Vår oppfatning er at kommunikasjonen er et felles ansvar, da det må være minst to parter i en dialog. Likevel ser vi at det er viktig at leder tar det største ansvaret for å sikre en god dialog mellom leder og medarbeider.

Videre viser våre funn at ledere som kjenner sine medarbeider godt, vil fange opp utfordringer hos medarbeidere uten at medarbeider har sagt noe til dem og viser her til at de ser det på medarbeideres ansikter om det er noe. Da er det ifølge informantene vesentlig med gode kommunikasjonsevner, både at man tør å spørre om hva det er som står på og ikke minst at man evner å ta imot det som kommer på en god måte. I dette legger de at man som leder evner å løse problemer, eller bare er en lyttende støttespiller hvis det er det medarbeider trenger. Kaufmann og Kaufmann (2015) sier også noe om sammenhengen mellom kommunikasjon og nærvær, og viser til at god kommunikasjon gir helsefremming på arbeidsplassen og i tillegg er positivt for arbeidsmiljøet. Når medarbeidere trives, er motiverte, kommuniserer godt, kjenner på et positivt jobbegasjement og arbeids glede, er dette nærværsfaktorer som kan styrke arbeidsmiljøet på en arbeidsplass. Dette tolker vi slik at det å tørre og spørre, og å håndtere det som kommer er kommunikasjonsegenskaper som

bidrar til å sikre nærvær. Dette i lys av at utfordringer i arbeidslivet eller i private forhold kan vokse seg store dersom det ikke blir tatt tak i, og i verste fall kan føre til fravær.

Videre kan man se en sammenheng mellom kommunikasjon og nærvær når det dukker opp utfordringer i arbeidslivet. Våre funn viser at ledere er opptatt av å tørre å ta tak i det som er vanskelig, og snakke om “elefanten i rommet”. Som en av informantene formidlet: *“Det å rense luften, tørre ta tak i som er vanskelig, altså elefanten i rommet. Gjør man ikke det, så kan det føre til en dårlig relasjon og fare for fravær”*. Vår forskning viser at informantene er opptatt av å ta tak i medarbeideres både personlige utfordringer og eventuelle faglige utfordringer i arbeidshverdagen. Dette bekreftes av flere av informantene som er opptatt av å være tydelige i sin kommunikasjon når det gjelder tilbakemeldinger, både på hva de forventer av sine medarbeidere og hva medarbeidere kan forvente av dem som ledere. Velten et al. (2008) bekrefter dette, og belyser at det er vesentlig at ledere opprettholder en åpen dialog med sine medarbeidere hvor leder og medarbeider på en konstruktiv måte sammen finner gode løsninger på utfordringer som dukker opp.

Vi oppfatter at dersom man lykkes, vil dette være elementer som kan bidra til å sikre nærvær i arbeidslivet ved å løse utfordringer mens de enda er håndterbare. Samtidig kan det være en risiko knyttet til det å tørre å være tydelig og ta tak i det som er vanskelig. Våre funn viser at ledere som oppfatter seg selv som gode til å kommunisere både tydelig og respektfullt, likevel erfarer at kommunikasjonen noen ganger kan gå skeis. Leder og medarbeider kan ha ulik oppfatning av samme samtale og ikke lykkes i å ta tak i det som er vanskelig. Kanskje kan det å kommunisere tydelig og ta tak i det som er vanskelig være en utløsende faktor for sykefravær, fordi medarbeidere kan oppleve den tydelige kommunikasjonen som krenkende og en form for mistillit.

5.2 Kan ulikhet mellom leder og medarbeider utfordre relasjonen og påvirke nærvær og fravær?

Våre empiriske funn tyder på at ulikhet mellom leder og medarbeider utfordrer relasjonen, og krever at ledere tilpasser sin ledelse for å fremme nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet. Denne ulikheten kan handle om at leder og medarbeider har ulik personlighetstype og / eller ulike personlighetstrekk, verdier og interesser som gjerne danner grunnlag for hvordan

mennesker går overens. I dette kapittelet vil vi gå nærmere inn på hvordan utfordringer knyttet til relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker nærvær og fravær.

Når det kommer til dialogen, viser våre empiriske funn at informantene mener det kan bli utfordrende å få til en god dialog preget av tillit og åpenhet med medarbeidere som er veldig ulik seg selv. Dette forklarer de med eksempler fra egen hverdag, hvor de ikke klarer å komme like tett på disse medarbeiderne. Vi har i kapittel 5.1.3 sett at ledere som ikke evner å komme tett på sine medarbeidere, heller ikke evner å komme i posisjon til å forebygge fravær i dialog med medarbeider. Våre funn peker på at noen informanter ikke evner å få til “den gode samtalen” med en medarbeider som er ulik seg selv, men at de jobber for å til dette ved å tilpasse sin kommunikasjon og lederstil til det de tror den enkelte medarbeider har behov for. Vår oppfatning er at dersom leder ikke lykkes med å få til “den gode samtalen”, kan dette føre til at medarbeider ikke trives, og risikoen for sykefravær kan dukke opp.

Angående tillit og åpenhet, tyder våre empiriske funn på at informantene opplever ulikhet mellom seg og medarbeider som en utfordring når det handler om å bygge gode relasjoner basert på tillit. Våre informanter forteller om situasjoner der ulikhet mellom leder og medarbeider har ført til mangel på tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider, og at de ikke kan utelukke at dette har ført til fravær. Dette handler om at medarbeidere og ledere ikke kommer “nær” hverandre, og at dette kan føre til mangel på tillit mellom partene. Mooradian et al. (2006) er også opptatt av tillit, og hevder at ikke alle ledere klarer å skape gode relasjoner basert på tillit. Forfatterne mener at ledere som evner det, er ledere med altruistiske egenskaper. Mennesker som ikke evner å vise tillit til andre og ikke har en positiv holdning til andre mennesker, kan potensielt være farlige, mener Mooradian. Dette kan tyde på at i tilfeller der ulikheter skaper utfordringer knyttet til tillit mellom partene, kan ulikhet mulig være en negativ faktor på nærvær. Vår tolkning ut ifra våre empiriske funn, er at selv om informantene er opptatt av å bygge tillit, vil de ikke alltid lykkes fordi mennesker har ulike evner til å stole på andre. Fukuyama (1995 i Ekman, 2004) støtter vår tolkning, og mener at mennesker har ulike opplevelser gjennom livet som påvirker evnen til å vise tillit overfor andre. Samtidig oppfatter Julsrud (2018) at relasjonell tillit kan variere i kvalitet og styrke, og at en leder kan ha mer tillit til sin medarbeider enn medarbeider har til sin leder. Vår oppfatning er at dette kan gjøre det utfordrende for ledere, som forsøker å skape en relasjon basert på tillit til alle sine medarbeidere

Vår forskning peker på at informantene forsøker å tilpasse sin væremåte til medarbeiders behov, men at dette er utfordrende. Informantene har flere eksempler fra hverdagen hvor ulikheter har ført til at dialogen mellom leder og medarbeider blir utfordrende, og at dette igjen har ført til at medarbeider har blitt sykmeldt. En av våre informanter har også erfaring med at en medarbeider har sluttet, men er usikker på om dette handlet om dårlig relasjon til leder eller ikke. Informanten beskriver videre at det var vanskelig å få tak i hva som var årsaken til både sykefravær og at medarbeider sluttet, men sier samtidig at relasjonene mellom leder og medarbeider aldri ble god. Videre beskriver informanten at det kunne handle om at medarbeider var stille og innadventd, mens informanten selv var veldig utadventd og at de ikke fikk særlig god kontakt. Med bakgrunn i empirien kan man sette spørsmålsteget ved om for eksempel ekstroverte ledere som har personalansvar for en introvert medarbeider vil kunne oppleve utfordringer med å etablere en nær og god relasjon. Vår tolkning er at ulikhet i personlighetstrekk kan virke negativt inn på fravær, ved at leder ikke kommer i posisjon til å få en nær relasjon til medarbeider og dermed heller ikke klarer å fange opp informasjon som kan påvirke nærvær eller fravær. Vi finner støtte hos Kaufmann og Kaufmann (2015), som har noen interessante perspektiv på ulikhet i organisasjoner, og viser til i sin forskning at introverte og ekstroverte personlighetstyper er ulike i hvordan man tilnærmer seg relasjoner. Vi finner spor av at det kan være slik i vår forskning, samtidig som flertallet av våre informanter mener de forsøker å tilpasse seg ulikhet.

Våre funn tyder på at relasjonskompetanse kan være en viktig faktor i å tilpasse seg ulikhet, og at det å tilpasse sin ledelse er nødvendig kompetanse for å skape trivsel og trygge medarbeidere. Som diskutert i kapittel 5.1.1, vet vi at utrygge medarbeidere har større risiko for fravær. Spurkeland (2013) støtter våre funn, og mener ledere må inneha en genuin interesse for mennesker og forholdet som foregår dem imellom, og at det er en forutsetning for at en skal lykkes med relasjonskompetanse. Han mener at det å lede mennesker, krever at man har en etisk grunnholdning som sier at du vil andre mennesker vel og har god kjennskap til sine medarbeidere, slik at de kan tilpasse sin ledelse med utgangspunkt i den enkelte. Våre funn peker på at det å etablere en relasjon til ulike medarbeidere er områder som utfordrer ledere i hverdagen. En informant uttrykte: *“Det er jo enklere å bygge en nær relasjon til medarbeidere som har de samme interessene som meg....”*

Liden et al. (1998) uttrykker videre at en relasjon hvor leder og medarbeider gjensidig opplever at de liker hverandre, kan føre til at de oftere har interaksjon fordi de trives i

hverandres selskap. Videre mener forfatterne at det å bli godt likt av leder, gir medarbeider en følelse av emosjonell støtte, både i arbeidshverdagen og rundt det som skjer i livet utenfor arbeid. Med bakgrunn i at emosjonell støtte i arbeidshverdagen og livet utenfor arbeid er viktige nærværsfaktorer, er vår tolkning at ulikhet kan føre til en dårlig relasjon og manglende sosial støtte, som igjen kan være en faktor som kan føre til fravær i arbeidslivet. Vi finner støtte i vår empiri, hvor lederne mener det er lettere å bli kjent med og etablere gode og nære relasjoner med medarbeidere de har noe til felles med både når det gjelder interesser og verdier. Som en informant uttrykte: *“Jeg hadde en ansatt som var veldig ulik meg, og vi klarte liksom aldri bli kjent. Jeg vet ikke helt hva det handlet om, men det kan jo hende og at det handlet om jeg ikke ga nok oppmerksomhet”*. Det er derfor grunn til å tro at ledere investerer mer tid i medarbeidere som er like seg selv og derfor får en bedre relasjon til disse. Dette kan igjen føre til økt risiko for fravær for de medarbeiderne som leder ikke investerer tid, hvor det blir vanskelig å komme i posisjon til å jobbe forebyggende.

Bauer et al. (1996) har et annet perspektiv hvor de mener relasjonen i starten av et arbeidsforhold baserer seg på personlig tiltrekning mellom leder og medarbeider, men at relasjonen over tid vil preges av medarbeidernes prestasjoner. Vår tolkning er at dette kan tyde på at dersom medarbeidere presterer godt over tid, vil relasjonen mellom leder og medarbeider bli god på sikt, til tross for ulikhet. Våre funn peker imidlertid på at informantene aksepterer at noen medarbeidere ikke ønsker en nær relasjon, så lenge medarbeideren fungerer godt, gjør jobben sin og er frisk. Det kan derimot settes spørsmålstegn ved om dette kan bli en utfordring når det oppstår noe i medarbeiders liv som påvirker nærvær eller fravær. Vår tolkning er at mangel på nær relasjon kan ha negativ effekt på fravær når det oppstår en utfordring, fordi mangel på relasjon kan gjøre det vanskelig å forhindre et fravær.

Videre kan våre funn tyde på at ulikhet mellom leder og medarbeider gir utfordringer i leders mulighet til å påvirke medarbeideres holdninger til nærvær og fravær. Informantene viser her til at de må fremstå som gode rollemodeller for å påvirke holdninger knyttet til nærvær og fravær. Videre finner vi i empirien at informantene er opptatt av å skape en kultur i organisasjonen, hvor medarbeidere ønsker å være på jobb. Dette forklarer informantene at de gjør ved holdningsskapende arbeid i gode tider, hvor de snakker med medarbeidere om nærværsfaktorer. Samtidig uttrykker de at det å påvirke ulike medarbeideres holdninger til nærvær og fravær kan være utfordrende når medarbeider og leder er veldig ulike og man ikke

klarer å etablere en god relasjon. Vår tolkning er at dersom ulikhet mellom leder og medarbeider fører til en dårlig relasjon preget av manglende gjensidig forståelse og tillit, vil medarbeider ha lite tiltro til sin leder. Nyberg et al. (2008) bekrefter vår empiri, og viser i sin forskning på årsaker til sykefravær, at ledere kan påvirke medarbeidernes holdninger knyttet til fravær og nærvær.

Våre empiriske funn tyder på at ledere foretrekker noen medarbeidere fremfor andre, og er ærlige på at det er noen medarbeidere de ikke ville valgt som venner. De fremhever her både personlighetstype og personlighetstrekk hos sine medarbeidere de ikke liker, som blant annet det å være egoistisk, kverulerende og lite samarbeidsvillig. En av informantene sa: *“Noen medarbeidere er jo ikke min “cup of tea”, jeg hadde ikke valgt dem som venner, men som leder har jeg jo ikke noe valg. Jeg må prøve å gjøre det beste ut av det.”* Samtidig viser våre funn at lederne også ser at ikke alle medarbeidere liker dem. Våre funn tyder på at dette kan føre til at leder og medarbeider ikke evner å etablere en nær relasjon, men at de oppnår en respektrelasjon hvor de gjensidig respekterer hverandre, men ikke oppnår en nær tilknytning. Spurkeland (2015b) belyser at slike relasjoner er det laveste nivå av positive relasjoner, men at den optimale relasjonen mellom leder og medarbeider bør ligge på et vennlighetsnivå. Forfatteren viser til at ledere ikke vil ha like stor påvirkningskraft på medarbeidere de ikke evner å oppnå en vennlighetsrelasjon til.

Videre hevder Spurkeland (2015b) at man ikke kan lede mennesker man ikke liker, og at det da begrenser det seg til kun å administrere dem. Forfatteren hevder at ledere må vektlegge de sympatiske trekkene ved medarbeiderne de leder. Når man lar de sympatiske trekkene ved en person bli fremtredende, mener forfatteren at man etter hvert vil like dem. Spurkeland mener at evnen til å se det positive ved mennesker er noe man kan trene på, og mener det er en nødvendig kompetanse for å oppnå gode samarbeidsforhold mellom mennesker. Våre empiriske funn tyder på at informantene i vår forskning er opptatt av å se det positive i hver medarbeider, men at det i en travel hverdag er lettere å prioritere medarbeidere informantene liker fordi det er enklere. Som en informant uttrykte: *“Jeg hadde en gang en medarbeider som stadig skulle snakke med meg.....Jeg må innrømme at jeg tok noen omveier for å unngå han, spesielt på travle dager.”* Vår tolkning av dette er at tid til rådighet i en travel lederhverdag gjør at ledere gjerne “tar omveier” når det kommer til medarbeidere som de ikke foretrekker like godt som andre eller som stjeler energi fra dem, og at dette kan ha negativ effekt på fravær.

Scott (1998) viser til at hver situasjon og hvert individ krever unike ledertilnæringer. Ifølge Sullivan (1996) har vi like mange personligheter i oss som vi har relasjoner omkring oss. I vår forskning kan det se ut til at lederne fremhever seg selv som den som har ansvaret for å “veie opp for” ulikhet. Som en av informantene uttrykte: *“Som leder kjenner jeg på ansvaret for å finne noe vi kan ha til felles, men det er ikke alltid like enkelt”*. Vi finner videre i empirien at informantene bruker mye energi på å tilpasse seg ulike medarbeideres behov, både med og uten hell. Flere av våre informanter peker på at det å tilpasse sin ledelse til ulike medarbeidere er noe de stadig jobber med, og som de oppfatter at de blir flinkere til med tiden.

Ut ifra vår forskning, kan det se ut til at “like barn leker best”. Zhou et al. (2015) viser i sin forskning til at det i situasjoner der leder og medarbeider opplever at de har flere felles likhetstrekk, oppstår en større gjensidig tiltrekning dem imellom. Vår oppfatning er at i en organisasjonsmessig kontekst, kan dette føre til at leder får et mer positivt syn på medarbeider sin kompetanse, som igjen påvirker hvordan leder oppnår en bedre relasjon til sine medarbeidere. Våre funn bekrefter at ledere foretrekker medarbeidere som er lik seg selv. Som en informant sa: *“Jeg hadde en ansatt som var veldig ulik meg, og vi klarte liksom aldri bli kjent. Jeg vet ikke helt hva det handlet om.....”*. Dersom ideen om at “like barn leker best” legges til grunn og at ledere foretrekker noen medarbeidere mer enn andre, vil dette kunne være sentrale funn i vår forskning som peker på at leder må være bevisst sine egne preferanser blant medarbeidere, og ta tak i dette slik at de skaper et arbeidsmiljø hvor alle kjenner seg ivaretatt.

Det er videre rimelig å anta at ledere som foretrekker medarbeidere som er lik seg selv, kanskje kan oppleves som ledere som behandler medarbeidere urettferdig. Willemyns (2003) sier noe om dette, og mener at ledere som ikke fremstår rettferdige overfor sine medarbeidere, og gir enkelte mer oppmerksomhet enn andre, svekker tillitsrelasjonen mellom leder og medarbeider. Vår tolkning er at ledere som gir mer positiv oppmerksomhet til enkelte medarbeidere, kan oppleves urettferdige og skape mistillit blant medarbeiderne, noe som igjen kan føre til fravær.

Spurkeland (2015b) viser videre til at man som leder har en forpliktelse til å se det positive i hver medarbeider. Forfatteren mener at Mor Teresas spørsmål “Do you love them?” er det eneste gode utgangspunktet for ledelse, og viser til at dersom man ikke liker sine medarbeidere må man som leder ta grep. Våre empiriske funn viser derimot at dette er noe ledere jobber for å oppnå, men at det ikke alltid er mulig å få til. Videre viser empirien at

lederne ikke bruker mye energi på å like alle sine medarbeidere, men at de heller aksepterer at relasjonen er som den er. Vår tolkning av dette er at relasjonsorientert ledelse kan virke noe “glamorøst” fremstilt, og at det ikke nødvendigvis alltid er gjennomførbart i praksis.

5.3 Oppsummering

Vi har nå sett på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider kan påvirke nærvær og fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Vi vil her oppsummere diskusjonen.

Vi har sett at å kjenne sine medarbeidere er en faktor som fremmer en god relasjon, og at både leder og medarbeider har et felles ansvar for at relasjonen skapes. utfordringer for å få til dette kan være tid til rådighet, ansvar for mange medarbeidere og at administrative oppgaver stjeler leders tid. Her har vi sett at en god relasjon fremmer nærvær, og at på motsatt side vil en dårlig relasjon fremme fravær. Samtidig vil medarbeidere med en god og nær relasjon til sin leder ha større grad av samvittighetsfølelse for arbeidet sitt, og dette kan virke positivt inn på nærvær. På den andre siden kan dette ha en negativ effekt, ved at medarbeidere som er syke, drar på jobb på grunn av en sterk samvittighetsfølelse.

En annen utfordring kan være at en for nær relasjon kan ha påvirkning på fravær og nærvær ved at medarbeidere kan ta lett på fravær rutiner. Videre har vi sett at ikke alle medarbeidere ønsker en nær relasjon til sin leder, og at dette kan skape utfordringer dersom medarbeider får en utfordring og leder ikke kommer i posisjon til å legge til rette for å forebygge fravær.

Vi har også sett at tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider bidrar til en god relasjon, og at det reduserer sannsynligheten for stress og frykt hos medarbeidere. Videre har vi sett at tillit og åpenhet fører til at man unngår et arbeidsmiljø preget av mistenksomhet hvor det ikke er rom for å ta opp vanskelige tema. I diskusjonen kommer det frem at ledere som er ærlige, redelige og troverdige og tør å vise sårbarhet, bidrar til et arbeidsmiljø som fremmer nærvær ved at de oppnår tillit i organisasjonen. Vi har også sett at en kultur som preges av tillit og åpenhet, hvor alle vet hvor de har hverandre, har positiv effekt på nærvær. utfordringer i dette kan være at tillit innebærer en risiko ved at tilliten blir satt på prøve. Videre er det en utfordring at ikke alle mennesker har like forutsetninger for å etablere tillitsbaserte relasjoner.

I diskusjonene har vi sett at dialogen mellom leder og medarbeider er av stor betydning for å forhindre fravær. Dialogen bør bestå av gjensidig tillit, ærlighet, respekt og likeverd, som er

faktorer som fremmer nærvær. Videre finner vi at dialogen er et viktig element i relasjonen mellom leder og medarbeider, og at den benyttes til å dele både positive og negative hendelser fra arbeidsliv og privatliv. Aktiv lytting og det å forstå meningen bak det medarbeider kommuniserer, kommer også frem som et viktig element. Dialogen brukes til å forstå bakgrunnen for medarbeideres utfordringer, for så å løse dem. Relasjonelt mot belyses som en egenskap som hjelper ledere å ta de vanskelige samtalene, og å tørre og ta tak i det som er utfordrende. Videre fant vi at dialogen brukes til å kommunisere mål og retning, men også til å skape motivasjon og mestring ved å bruke et inspirerende og positivt språk. Dette igjen er faktorer som fremmer nærvær. Våre funn viser at ledere ofte legger ansvaret på seg selv for å skape den gode samtalen, og at de forsøker så langt de rekker å prioritere “small-talk” og å “ta tempen” på arbeidsmiljøet i et forebyggende perspektiv. Utfordringer knyttet til dialogen handler om å tilpasse sin kommunikasjon med utgangspunkt i medarbeideres ulike behov.

Til slutt har vi sett at ulikhet i relasjon mellom leder og medarbeider kan skape utfordringer, som krever at ledere tilpasser sin ledelse. Ulikheten handler om personlighetsmessige ulikheter, ulike interesser og verdier, eller at man bare “ikke går overens”. Dette har vi sett kan føre til at relasjonen dem imellom blir en utfordring, eller at ledere ikke lykkes i å komme “tett nok på”. Her kan leder gå glipp av nødvendig informasjon som medarbeider besitter, som kan være avgjørende for tilrettelegging for å forhindre fravær. Videre kan dette skape utfordringer i leders rolle i å legge til rette for mestring og motivasjon, fordi leder ikke kommer i posisjon når relasjonen ikke er nær og trygg. Vi ser at dette kan være en faktor som fører til fravær.

For å lykkes med tilpasning av ledelse, er god relasjonskompetanse en viktig kompetanse ledere bør ha. Videre kommer det frem at dersom ledere ikke evner å se forbi ulikheter mellom seg selv og medarbeidere, og ikke evner å etablere en god relasjon, kan det øke sannsynligheten for fravær. Det at ledere liker medarbeidere som er mest lik seg selv kommer frem som en utfordring. En gjensidig tiltrekning mellom leder og medarbeider reduserer sjansen for fravær, fordi det er lettere å etablere gode og nære relasjoner til medarbeidere man liker. Videre har vi sett at ledere jobber for å tilpasse seg de ulike medarbeiderne, men at dette kan være vanskelig. Vår tolkning er at en genuin interesse for å bli kjent med mennesker og være nysgjerrig på andre, må ligge til grunn hvis man skal lede mennesker som er veldig ulik seg selv.

6.0 Konklusjon og forslag til videre forskning

Formålet med denne oppgaven har vært å finne ut om relasjonsorientert ledelse kan fremme eller hemme nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet. Forskningen tok sikte på å kartlegge hva ledere legger i en god relasjon, samt å finne ut om ulikhet mellom leder og medarbeider utfordrer relasjonen og påvirker nærvær og fravær.

Vi har intervjuet ti ledere i NAV Trøndelag, for å få et bilde av hvordan ledere kan utøve relasjonsorientert ledelse. Funnene fra våre intervjuer er drøftet opp mot relevant teori i relasjonsledelse, tillitsbasert ledelse og medarbeiderskap. Videre har vi sett på ulik forskning på hvordan ledelse henger sammen med nærvær og fravær.

6.1 Forskningsspørsmålene

Vi vil i dette kapitlet drøfte funnene våre ut fra våre to forskningsspørsmål og vil her presentere de mest sentrale momentene for hvert av disse.

Hva legger ledere i en god relasjon, og hvilken betydning har det for nærvær i arbeidslivet?

Et viktig funn i vår forskning er at ledere opplever en god relasjon som en nær relasjon hvor begge parter kjenner hverandre godt. Her viser forskningen at en god relasjon baseres på gjensidig tillit hvor dialogen mellom leder og medarbeider preges av åpenhet og tillit. Videre ser vi at en god relasjon preges av at man kjenner hverandres styrker og svakheter. Dette kobles til fravær og nærvær ved at ledere som kjenner sine medarbeidere godt, lettere kan komme i posisjon til å legge til rette for medarbeidere med mål om å forebygge fravær.

Kan ulikhet mellom leder og medarbeider utfordre relasjonen og påvirke nærvær og fravær?

Våre funn viser at ulikhet mellom leder og medarbeider kan by på utfordringer i relasjonen mellom leder og medarbeider. Videre finner vi at ledere foretrekker medarbeidere som er lik seg selv, eller som de har noe til felles med. Dette viser vår forskning kan føre til utfordringer i å etablere relasjoner av god kvalitet, noe som i verste fall kan føre til fravær hos medarbeidere. Det er først når utfordringer hos medarbeidere ikke kan løses i samarbeid mellom leder og medarbeider at dette kan føre til fravær, ulikheten i seg selv er ikke årsaken.

6.2 Konklusjon

I denne oppgaven har vi belyst følgende problemstilling:

På hvilken måte mener ledere at relasjonsorientert ledelse påvirker fravær og nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet?

Når vi oppsummerer vår forskning, ser vi at en god relasjon mellom leder og medarbeider kan hindre fravær fra arbeidslivet. Forskingen viser at ledere som evner å etablere en god og nær relasjon til sine medarbeidere, lettere evner å være på “forskudd” og får vite om eventuelle utfordringer hos medarbeidere som kan føre til et fravær. Vi ser at like viktig som selve relasjonen, er lederes evne til å kunne løse utfordringer, slik at de legger til rette for å forebygge fravær.

Vi ser at relasjonsorientert ledelse handler om å inneha en menneskekunnskap, hvor leder har en genuin interesse for medarbeiderne de leder, og evner å skape forståelse overfor menneskers ulike behov. Videre må ledere ha en etisk grunnholdning hvor man vil andre mennesker vel. Det å være en menneskekjenner som både evner å “lese” sine medarbeidere når noe står på, for så å tørre å tak i disse utfordringene, viser seg å være ledelse som fremmer nærvær. Videre viser forskningen at tilpasset ledelse, hvor leder tilpasser seg ulike medarbeidere og forsøker å se det positive i hver enkelt, er noe som bidrar til å forsterke medarbeideres selvbilde og skape trygghet. Dette igjen er elementer som fremmer nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet.

Videre viser vår forskning at relasjonsorientert ledelse ikke er en enkel øvelse, og at det kan by på en rekke utfordringer. Vi ser at ledere har travle hverdager hvor de slites mellom administrative oppgaver og møtevirksomhet, samtidig som de ønsker å se og ivareta sine medarbeidere for å forhindre fravær. Videre ser vi at ulikhet mellom leder og medarbeider kan føre til utfordringer i å skape en god relasjon, hvor ledere som har travle hverdager ikke prioriterer oppmerksomhet til medarbeidere de ikke foretrekker.

Vår konklusjon er derfor at relasjonsorientert ledelse er et verdifullt verktøy for å komme i posisjon til å sikre gode relasjoner mellom leder og medarbeider, og at dersom man lykkes kan dette bidra til å redusere sannsynligheten for fravær. Ledere som evner å se forbi ulikheter mellom leder og medarbeider, og tilpasser sin ledelse, vil ha større sjanse for å lykkes med å skape en god relasjon. For at ledere skal kunne etablere gode relasjoner til alle sine medarbeidere som bidrar til å fremme nærvær, er det en forutsetning at ledere innehar

menneskekunnskap, en genuin interesse for mennesker og at de evner å se det positive i hver enkelt medarbeider.

Dette er spesielt viktig i dagens arbeidsliv, da vi ser en økning i sykefraværet, både i offentlig og privat sektor. Forventningene om økt effektivitet, kombinert med høye krav, legger press på medarbeidere. Fare for økt arbeidspress og slitasje i arbeidslivet er faktorer som kan føre til fravær. Det er derfor enda viktigere enn noen gang at ledere jobber for å forebygge fravær i arbeidslivet. Det å prioritere en nær relasjon til sine medarbeidere, samt utøve relasjonsorientert ledelse for å fremme nærvær og forebygge fravær, blir derfor et viktig bidrag i et forebyggende perspektiv.

Vi vil avslutte med et dikt som vi mener beskriver hvordan relasjonsorientert ledelse henger sammen med det å se det positive i hvert enkelt menneske.

Det eg likar ved deg

Vil eg gjera større

Slik at det fyller heile bildet

Du skal få merke at eg arbeider

-med bildet ditt

Kvar dag skal penselen fyllast

-med varme farger

Slik at kveldsbelet vert ei ny gleda

Der eg har gitt deg fleire nyanser

-av nøgde strøk

Spurkeland (2013) fra boka Tilpasset ledelse

6.3 Forslag til utvikling av praksis og videre forskning

I denne masteroppgaven har vi sett at relasjonsorientert ledelse kan påvirke nærvær hos medarbeidere i arbeidslivet på en positiv måte. Vår forskning viser at relasjonsorientert ledelse utfordres av ulikheter mellom leder og medarbeider, og at dersom ledere ikke evner å se bort fra disse ulikhetene kan det by på relasjonelle utfordringer, som igjen kan føre til fravær.

For at ledere lettere skal kunne lede medarbeidere som er ulike seg selv, vil en praksis hvor ledere gis støtte og konkrete verktøy for å håndtere utfordringer som kan komme som konsekvens av ulikhet, være et viktig bidrag inn i lederutviklingsprogrammer.

Imidlertid har vår oppgave belyst leders perspektiv i sammenhengen mellom relasjonsorientert ledelse og nærvær og fravær hos medarbeidere i arbeidslivet. Forslag til videre forskning vil derfor være å belyse medarbeidernes syn på samme problemstilling, for å se om det enten samsvarer eller avviker fra vår forskning.

Referanser

- Amundsen, S. (2020). *Empowerment i arbeidslivet. Et myndiggjørendesperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. 3 opplag, Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Aspøy, A. (2018). *Tillit fungerer og kontroll hjelpe*. Hentet fra Stat og Styring 02/2018 (volum 28): https://www.idunn.no/stat/2018/02/tillit_fungerer_og_kontroll_hjelper
- Barstad, A., & Sandvik, L. (2015). *Deltaking, støtte, tillit og tilhørighet: En analyse av ulikhet i sosiale relasjoner med utgangspunkt i levekårsundersøkelsene*. SSB Rapport 2015/15. Oslo: Statistisk sentralbyrå.
- Bauer, T., & Green, S. (1996). *Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test Author(s)*. Hentet fra The Academy of Management Journal 39 (6): 1538–67: https://www.researchgate.net/publication/268152267_Development_of_Leader-Member_Exchange_A_Longitudinal_Test_Authors_Talya_N_Bauer_Stephen_G_Green
- Binney, G., & Wilke, G. (2012). *Living leadership: a practical guide for ordinary heroes*. Harlow: Pearson. 3rd.ed.
- Bracey, H. (2002). *Building Trust: How To Get It! How To Keep It!* Taylorsville, GA: Createspace.
- Brochs-Haukedal, W. (2012). *Arbeids- og lederpsykologi*. 8 utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Ciancutti, A., & Stending, T. (2001). *Built on Trust. Gaining Competitive Advantage in Any Organization*. Chicago, IL. *Contemporary Books*.
- Dienesch, R., & Liden, R. (1986). *Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development*. Hentet fra The Academy of Management Review Vol. 11, No. 3: Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - Om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Eliasson, A., & Qvint, S. (2009). *Chefens väg till det vunna förtroendet*. Hentet fra Kandidatuppsats i programmet Organisations- och personalutvecklare i samhället med huvudområde i Arbetsvetenskap. Institutionen för pedagogik 2009. Högskolan i Borås.
- FAFO rapport 2016. (2016, 03 20). *Sammen om en bedre kommune*. Hentet fra <https://fafo.no/om-fafo/nyheter/item/sluttrapport-sammen-om-en-bedre-kommune>
- Fafo-notat. (2013). *Arbeidsmiljøets betydning for sykefravær og nærvær. "Saman om sykefravær – en kunnskapsstatus" 2013:2*. Hentet fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Giddens, A. (1984). *The constitution og society*. Cambridge: Polity press.
- Holm-Petersen, C., & Vyberg, N. (2011). *Arbejdsglæde i fremtidens sygeplejerskearbejde på hospitalerne*. Hentet fra København: Dansk Sundhedsinstitut: <https://www.vive.dk/media/pure/9275/2052297>
- Horverak, J. G. (2005). *Relasjonskompetanse - en nyttig ferdighet*. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>

- Hällsten, F., & Tengblad, S. (2006). *Medarbeiderskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Idebanken.org. (2021, 01 06). *Kartlegging av arbeidsmiljø*. Hentet fra <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/kartlegging-av-arbeidsmiljo>
- Ingelsrud, M. H., & Salomon, R. (2018). *Arbeidsmiljø og sykefravær i NAV*. Hentet fra Rapport : <https://docplayer.me/110776536-Arbeidsmiljo-og-sykefravaer-i-nav-mari-holm-ingelsrud-og-robert-salomon.html>
- Jacobsen, D., & Thorsvik, J. (2018). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utgave, Bergen: Fagbokforlaget.
- Jagd, S. (2009). *Tillidsbasert ledelse – en ny utfordring for ledere?* Hentet fra Ledelse & Erhvervsøkonomi nr. 03 | 2009: <https://rauli.cbs.dk/index.php/logue/article/view/2896/2908>
- Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk administrative fag*. 2 utg., Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A., & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap; Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, G. (2016). *Tillitsbasert ledelse. Ledelse og tillit*. Hentet fra Ledernytt.: <https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-112372.html>
- Johnson, J., Lugn, A., & Rexed, B. (2007). *Langtidsfrisk - slik skapes helse, effektivitet og lønnsomhet*. Forlag Genesis.
- Julsrud, T. (2018). *Organisatorisk tillit. Grunnlaget for samarbeid i nettverkens tid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjoner og ledelse*. 5 utg., Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap; person og funksjon*. 2 utg., Oslo: Universitetsforlaget.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B., & Nordby, K.-C. (2016). *Arbeidsplassen og sykefravær. Arbeidsforhold av betydning for sykefravær*. Hentet fra https://www.idunn.no/tidsskrift_for_velferdsforskning/2016/02/arbeidsplassen_og_sykefravaer_-_arbeidsforhold_av_betydning_
- Kuvaas, B. (2017). *Tillitsbasert ledelse virker*. Hentet fra Handelshøgskolen BI: <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/tillitsbasert-ledelse-virker/>
- Kvale, S., Birkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2019). *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utg, 5 opplag. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. (2017). *En enklere metode*. 2 utg., Bergen: Fagbokforlaget.
- Lenciono, P. (2002). *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. 1st Edition - Forlag: John Wiley & Sons Inc.

- Liden, R., & Maslyn, J. (1998). *Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development*. Hentet fra Sage Journals. *Journal of Management* 24 (1): 43–72: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639802400105>
- Lovdata. (2020, 03 28). *Arbeidsmiljøloven § 1-1 a*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1
- Lovdata. (2021, 03 20). *Lovdata*. Hentet fra Folketrygdeloven § 8: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19/kap8#kap8>
- Lønningdal, I., Aas, R. W., Kær, E., & Ellingsen, K. L. (2016). *Hvilke holdninger og handlinger skaper en kultur for nærvær og inkludering?* Hentet fra https://www.researchgate.net/publication/308900800_Hvilke_holdninger_og_handlinger_skaper_en_kultur_for_naervaer_og_inkludering
- Mayer, R., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust . *Academy of Management Review*. Vol.20. No.3.
- Mikkelsen, J.-A. (2015). *Helsefarlig ledelse og helsefremmende arbeidsplasser*. Hentet fra KS-Konsulent AS : https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62#KAPITTEL_1
- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Huffmeier, J. (2017). *A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective*. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/ job.2124. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.2124>.
- Mooradian, T., Renzl, B., & Matzler, K. (2006). Who trusts? Personality, trust and knowledge sharing. *Management Learning*. Vol. 37(4).
- Nilsen, M. (2018). *Betydningen av lederstil for sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV : Hvilke sammenhenger er det mellom lederstilene empowermentledelse, direkte/autoritær ledelse, verdibasert ledelse og endringsorientert ledelse, og sykefravær på driftsenhetsnivå i NAV?* Hentet fra INN; Høgskolen i Innlandet: <https://brage.inn.no/inn-xmlui/handle/11250/2624449>
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L., & Theorell, T. (2008). *Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women*. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 803-811.
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebak, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I., & Jensberg, H. (2013). *Forskningsrapport; Evaluering av IA-avtalen*. Hentet fra Omsorgsbiblioteket: <https://omsorgsforskning.brage.unit.no/omsorgsforskning-xmlui/handle/11250/2629760>
- Schyns, B., Maslyn, J., & Veldhoven, M. v. (2012). *Can some leaders have a good relationship with many followers?: The role of personality in the relationship between Leader-Member Exchange and span of control*. Hentet fra *Leadership & Organization Development Journal*; Bradford 33 (6): 594–606: https://www.researchgate.net/publication/235281831_Can_some_leaders_have_a_good_relationship_with_many_followers_The_role_of_personality_in_the_relationship_between_Leader-Member_Exchange_and_span_of_control
- Schyns, B., Maslyn, J., & Weibler, J. (2010). *Understanding the relationship between span of control and subordinate consensus in leader–member exchange*. Hentet fra *European Journal of*

Work and Organizational Psychology 19 (3): 388–406:
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13594320903146485>

- Scott, W. (1998). *Organizations. Rational, natural and open systems*. . New Jersey: Prentice Hall International.
- Skogen, E. (2015). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sprenger, R. (2004). *Trust. The Best Way to Manage*. San Diego, CA, U.S.A.: BennettBooksLtd.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. 3 utg., Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2013). *Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode*. 2 opplag. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2015 a). *Relasjonsledelse som helsefremmende lederatferd*. Hentet fra http://www.forebygging.no/Global/Relasjonsledelse_helsefremmende%20lederatferd,%20endelig.pdf
- Spurkeland, J. (2015 b). *Tilpasset ledelse; Kunsten å lede et mangfold av individer*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonskompetanse. resultater gjennom samhandling*. 3 utgave, Oslo: Universitetsforlaget.
- Sullivan, H. (1996). *Interpersonal Theory and Psychotherapy*. New York: Routledge.
- Sørnes, J.-O. (2020, 02 uke7). Anvendt metode ME303E. *Forelesningsnotat*. Bodø: Nord Universitetet.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbeideren - strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Förlaget Liber.
- Velten, J. (2013). *Utvikling av medarbeiderskap*. Oslo: Teamwork.
- Velten, J., Ackerman, C., Hällsten, F., & Tengblad, S. (2008). *Medarbeiderskap - fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Værnor, K., Lone, J., & Staalesen, P. (2018). *Følgforskning på IA-ledelse 2.0 - NED med sykefraværet*. Hentet fra KS FoU-prosjekt nr. 174001: KS: <https://www.agendakaupang.no/2018/08/folegforskning-pa-ledelse-og-sykefravaer/>
- Willemyns, M., Gallois, C., & Callan, V. (2010). *Trust me, I'm your boss: Trust and power in supervisor–supervisee communication*. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190210158547>
- Wilson, M., DeJoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., & Allison, M. (2004). Work Characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 77, ss. 565-588.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, Boston: NJ: Pearson Educations.
- Zhou, X., & Schriesheim, C. (2010). *Quantitative and Qualitative Examination of Propositions Concerning Supervisor–Subordinate Convergence in Descriptions of Leader–Member Exchange (LMX) Quality*. *The Leadership Quarterly* 21 (5): 826–843. Hentet fra <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001268?via%3Dihub>

Vedlegg 1 Intervjuguide

Intervjuguide MBA i Ledelse ved Nord Universitetet,

Ann-Christin Fredriksen og Heidi Skorstad

Innledende spørsmål:

1. Hva heter virksomheten du jobber i?
2. Hvor mange ansatte er det i din avdeling?
3. Hvilken utdanning og rolle har du?
4. Hvem betrakter du som din nærmeste leder?

Ledelse og relasjon

5. Hva betyr relasjon mellom leder og medarbeider for deg?
6. Hvilke lederegenskaper mener du er viktig for å sikre en god relasjon mellom leder og ansatt?
7. Hvordan tenker du at relasjonen mellom medarbeider og leder kan påvirke om man er på jobb eller ikke?
8. Hvordan vurderer du relasjonen mellom leder og ansatte i din avdeling?
9. Hva legger du i relasjonsorientert ledelse?

Ledelse og mestring

10. På hvilken måte kan du best mulig utøve mestringsfremmende ledelse?
11. På hvilken måte skaper du som leder motivasjon på arbeidsplassen?
12. Hvordan kan leders kommunikasjonsform være av betydning i en slik sammenheng?
13. Hva legger du i begrepet autonomi? Hvordan sikrer du som leder opplevelse av autonomi på arbeidsplassen?

Arbeidsmiljø og kultur:

14. Hva mener du fremmer nærvær på arbeidsplassen?
15. Hva mener du at leder kan bidra med for å fremme nærvær på arbeidsplassen?
16. På hvilken måte kan medarbeidere bidra til høy grad av nærvær og et godt arbeidsmiljø?
17. På hvilke måte legger leder til rette for en kultur for å samarbeide, lære og gjøre hverandre gode?
18. Mener du at leder kan påvirke kulturen knyttet til nærvær?

Utfordringer med relasjon

19. Hvilken erfaring har du med utfordringer med å skape relasjoner med dine medarbeidere?
20. På hvilken måte løser du eventuelt utfordringer med å skape en god relasjon mellom deg og dine medarbeidere?
21. Hvilken erfaring har du med at utfordringer i relasjonen mellom deg og medarbeidere kan påvirke nærvær eller fravær?
22. Hva tenker du ledere kan gjøre for å sikre en god relasjon med sine medarbeidere, til tross for utfordringer?

Avslutning:

23. Hva tror du er det viktigste en leder kan gjøre for å sikre en god relasjon til sine ansatte?
24. På hvilken måte tenker du at relasjonsorientert ledelse kan påvirke nærvær eller fravær på arbeidsplassen?
25. Hva mener du er de viktigste kjennetegnene ved en lærende organisasjonskultur?

Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Relasjonen mellom leder og medarbeider - og hvordan det påvirker nærvær i arbeidslivet.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider kan, eller ikke kan påvirke nærvær i arbeidslivet. Vi ønsker å se nærmere på om ledere som praktiserer relasjonsorientert ledelse får en styrket relasjon til sine medarbeidere, og om dette kan virke positivt på nærvær i arbeidslivet. I dette forskningsprosjektet vil vi spesifikt forske på ledere i NAV.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Undersøkelsen er en del av vår masterstudie ved Nord Universitet, studieretning MBA i ledelse. Vi er to studenter som gjør denne undersøkelsen sammen. Vi jobber begge i NAV, en av oss som leder ved NAV Melhus og en av oss som avdelingsdirektør i NAV Trøndelag.

I dette forskningsprosjektet velger vi å forske på ledere og medarbeidere i NAV. NAV som arbeidsgiver er opptatt av at ledere har tilstrekkelig kompetanse for å løse sitt samfunnsoppdrag.

I NAV gjennomfører ledere et ledelsesutviklingsprogram. Målet med lederutviklingen, er blant annet å sikre at ledere har gode relasjoner til sine medarbeidere ved å legge til rette for et godt arbeidsmiljø. På bakgrunn av dette ønsker vi i denne masteroppgaven å se nærmere på hvordan lederne praktiserer ledelse i hverdagen, og om dette faktisk styrker relasjonen mellom leder og ansatt. Videre vil forske på om dette fører til økt grad av nærvær på arbeidsplassen. Vi ønsker å finne ut hva ledere og ansatte legger i en god relasjon, og hva spesifikt det er ledere gjør som sikrer den gode relasjonen. Gjennom dette arbeidet ønsker vi også å identifisere hvilke grep lederne tar i praksis for å fylle denne rollen, og hva de opplever som utfordrende.

Undersøkelsen vil basere seg på 8-15 individuelle intervju.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Vi som samarbeider i denne oppgaven, jobber til daglig i NAV.

Hvem får spørsmål om å delta?

Forespørselen er sendt ut til utvalgte ledere i NAV. Vi vil intervjuere ledere fra 6 ulike NAV kontor i Trøndelag.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil gjennomføre intervjuet med deg i dine lokaler, og vi bruker video- og lydopptak for å sikre at vi får med oss alle detaljene i det som blir sagt. Intervjuet vil vare i omtrent en time.

Lydopptaket og videoopptaket vil ikke inneholde opplysninger om deg som person, vi kobler sammen opptakene med navn via en kodenøkkel som bare en av oss har tilgang til.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt, og i samsvar med personvernregelverket.

Lyd- og videoopptak og kodenøkkel vil oppbevares i Nord Universitets Office 365-løsning, og bare vi i prosjektgruppen vil ha tilgang til opptakene og transkriberte opptak. Kodenøkkel som kobler intervju med ditt navn, vil bare én av oss ha tilgang til. Dette oppbevares separat fra øvrige filer i prosjektet.

Du som informant vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven og vi vil anonymisere alle deltakerne.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes innen 26.05.2021. Lyd- og videoopptak og transkriberte intervju vil da bli slettet.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- å få rettet personopplysninger om deg
- få slettet personopplysninger om deg
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet)
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektansvarlige Heidi Skorstad tlf. 95907452, mail: heidi.skorstad@nav.no og Ann-Christin Fredriksen tlf. 90161972, mail: ann-christin.fredriksen@nav.no
- Nord Universitet sitt personvernombud Toril Irene Kringen
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Frode Heldal (veileder)

Heidi Skorstad og Ann-Christin Fredriksen (studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Relasjonen mellom leder og medarbeider –og hvordan det henger sammen med nærvær», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til:

- at mine opplysninger behandles frem til oppgaven er avsluttet, 31.05.2021

(Signert av prosjektdeltaker, dato)