

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL 310

Navn: Elin Berge  
Ingrid Bjørnli  
Geir Morten Holum

---

## Ledelse og sykefravær

Summen av alle små grep i et nærværsprosjekt

---

Dato: 31.08.23

Totalt antall sider: 107

## **Sammendrag**

Formålet for oppgaven vår var å få økt kunnskap om leders rolle innen sykefraværsoppfølging, og hvilke tiltak som resulterer i redusert fravær.

Oppgavens problemstilling er *Hvordan kan ledere bidra i prosesser for å redusere sykefravær?*

For å finne momenter som kunne hjelpe oss med å svare ut problemstillingen utarbeidet vi tre forskningsspørsmål:

*Hva slags ledelse er ifølge et utvalg ansatte mest effektiv for å kunne bidra til å redusere sykefraværet blant ansatte?*

*Hvordan kan leder bidra til å motivere ansatte for å gjennomføre/følge opp tiltak som har betydning for å redusere fraværet?*

*Hvilken betydning har det at leder legger til rette for organisatoriske forhold og rammer rundt sykefraværsoppfølging?*

For å besvare problemstillingen vår har vi benyttet kvalitativ metode med intervju av fire medlemmer fra en HMS-gruppe som deltok i prosjektet for å redusere sykefravær. Prosjektet ble utført ved en hjemmetjenesteavdeling i en mellomstor kommune i Norge. I avdelingen var fraværet i januar 2021 på 21,4%, i mai 2022 var fraværet redusert til 3,5%. Vi har i hovedsak benyttet teori om ledelse, sosiale teorier og teorier rundt motivasjon. Vi viser også til aktuell forskning på feltet.

Hovedfunn fra studien vår:

- Ansatte opplever større motivasjon for jobben gjennom inkludering og medvirkning
- En tydelig og inkluderende lederstil kan ha positiv effekt for å redusere fravær
- Helsefremmende tiltak har en positiv effekt på arbeidsmiljøet
- Sterke mellommenneskelige relasjoner har positiv effekt på lagånd og motivasjon
- Rutiner må være godt implementert og ledelsen må være en rollemodell i prosesser

## Summary

The purpose of our assignment was to gain increased knowledge about the role of leaders in managing absenteeism and the measures that result in reduced absenteeism.

The research question of our assignment is: *How can leaders contribute to processes aimed at reducing absenteeism?*

To identify aspects that could help answer this question, we formulated three research inquiries:

- *What type of leadership, according to a selected group of employees, is most effective in contributing to reducing absenteeism among staff?*
- *How can leaders motivate employees to implement/follow measures that are significant for reducing absenteeism?*
- *What significance does it hold when leaders create organizational conditions and frameworks for managing absenteeism?*

To address our research question, we employed a qualitative methodology involving interviews with four members of an Occupational Health and Safety (HMS) group who participated in a project to reduce absenteeism. The project was carried out in a home care department within a medium-sized municipality in Norway. In January 2021, absenteeism in the department was 21.4%, which reduced to 3.5% by May 2022. We primarily drew on theories of leadership, social theories, and motivation theories, while also referencing current research in the field.

Key findings from our study:

- Employees experience greater job motivation through inclusion and participation.
- A clear and inclusive leadership style can positively impact reducing absenteeism.
- Health-promoting measures have a positive effect on the work environment.
- Strong interpersonal relationships have a positive effect on team spirit and motivation.
- Well-implemented routines and leadership acting as role models are crucial in the processes.

## **Forord**

Dette er oppgaven som avsluttet vårt studieløp i Master i kunnskapsledelse ved Nord Universitet Levanger. Studiet har gitt oss mange nye bekjenskaper, og ikke minst ny kunnskap vi vil ta med oss videre i livet.

Vi tre som har jobbet sammen om oppgaven, kommer med helt ulike bakgrunner og fagretninger, og bor i ulike deler av landet, men vi har alle vært ledere i mange år. Kun en av oss har erfaring fra helsevesenet som vår case er hentet fra, men likevel er problemstillingen i oppgaven like relevant for oss alle tre.

I løpet av studietiden har vi tre jobbet sammen fra første semester og har på den måten rukket å bli godt kjent med hverandre. Vi har hver og en av oss styrker og svakheter, men vi har forsøkt å jobbe slik at den enes svakhet blir oppveiet av en annens styrke. Det at vi har jobbet sammen siden første semester og frem til og med denne oppgaven, gjør at vi har lært oss å tilpasse oss hverandre. På en måte kan man også si at for oss så har det faktum at koronapandemien kom tidlig i studieløpet vært en fordel. Det gjorde at vi, både som studenter og i arbeidssammenheng, måtte ta i bruk digitale løsninger for samhandling. Dette har om mulig gjort oss bedre rustet til å jobbe sammen om denne oppgaven til tross for at vi ikke fysisk har møtt hverandre i skriveprosessen av masteroppgaven.

Vi vil takke familiene våre for tålmodigheten og tiden de har gitt oss til å jobbe med studiet.

Vi takker vår erfarne veileder Kjell Aage Gotvassli, som hjalp oss å holde hodet over vannet. Kjell Aage har bidratt med stor faglig kunnskap, og har kommet med konstruktive og tydelige tilbakemeldinger som har utfordret oss og bidratt til å få oppgaven i havn.

Takk til alle våre medstudenter for gode diskusjoner og erfaringsutveksling.

Sammendrag .....	ii
Summary .....	iii
Forord.....	iv
1. Innledning.....	1
1.1. Bakgrunn for problemstillingen.....	1
1.2. Problemstilling.....	4
1.3. Case .....	5
1.4. Oppgavens struktur.....	6
2. Tidligere forskning på området som er gjort i Norge.....	7
2.1. Innledning .....	7
2.2. Psykososiale faktorer.....	7
2.2.1. Høye emosjonelle krav og rollekonflikter.....	8
2.3. En forskningskartlegging .....	9
2.4. En idebank.....	10
2.5. Oppsummering av forskningsfunn .....	10
3. Teoretisk rammeverk.....	12
3.1. Innledning .....	12
3.2. Arbeidsmiljø .....	12
3.3. Motivasjonsteorier .....	13
3.3.1. Hvordan blir man motivert.....	15
3.3.2. Motivasjon av kunnskapsarbeidere.....	17
3.3.3. Behovsteorier .....	20
3.3.4. Kognitive prosesser .....	21
3.3.5. Sosiale teorier.....	22
3.3.6. Situasjonsteorier (jobbkarakteristikkmodeller).....	23
3.4. Ledelse og ulike tilnærminger til ledelse .....	25
3.4.1. Hva er ledelse.....	26
3.4.2. Ledelse av kunnskapsarbeidere.....	27
3.4.3. Verdibasert ledelse.....	27
3.4.4. Mestringsorientert ledelse .....	29
3.4.5. Endringsledelse .....	30
3.4.6. Transaksjons- og transformasjonsledelse.....	32

3.5.	Oppsummering.....	35
4.	Metode.....	36
4.1.	Innledning .....	36
4.2.	Vitenskapsteoretisk ståsted .....	37
4.3.	Forskningsdesign .....	38
4.4.	Casestudie .....	40
4.4.1.	Utvalg av case og informanter .....	40
4.4.2.	Datainnsamling, Intervjuer og intervjuguide .....	42
4.5.	Bearbeidelse av data.....	45
4.5.1.	Transkribering av intervjuer.....	45
4.5.2.	Koding .....	45
4.5.3.	Bruk av sitater og begrepsavklaringer .....	47
4.6.	Forske på egen organisasjon .....	48
4.6.1.	Kvalitativ validitet og reliabilitet .....	48
4.6.2.	Generalisering/Overførbarhet (ekstern gyldighet).....	50
4.7.	Forskningsetikk.....	50
4.8.	Oppsummering.....	51
5.	Analyse/Empiriske funn .....	53
5.1.	Innledning .....	53
5.2.	Kategorier.....	54
5.2.1.	Lederegenskaper/lederatferd .....	54
5.2.2.	Helsefremmende arbeidsmiljø/medvirkning .....	56
5.2.3.	Organisatoriske betingelser .....	58
5.2.4.	Ansattes initiativ/involvering/medvirkning.....	59
5.2.5.	Oppsummering.....	61
6.	Drøfting/Diskusjon .....	63
6.1.	Innledning .....	63
6.2.	Lederegenskaper/atferd .....	63
6.2.1.	Hvilke faktorer og perspektiver spiller inn for å redusere fravær?.....	64
6.2.2.	Kommunikasjon og relasjon mellom leder og ansatte.....	65
6.2.3.	Motiverende ledelse.....	66
6.2.4.	Transaksjons- og transformasjonsledelse .....	67
6.2.5.	Leders involvering av representanter i HMS-gruppen .....	70

6.2.6.	Ledere som drivkraft.....	72
6.2.7.	Mestringsledelse .....	72
6.3.	Helsefremmende arbeidsmiljø .....	73
6.4.	Ansattes initiativ, involvering og medvirkning .....	75
6.4.1.	Ansattes initiativ .....	76
6.4.2.	Involvering .....	78
6.4.3.	Medvirkning.....	79
6.5.	Organisatoriske betingelser.....	80
6.5.1.	Ny prosedyre for sykefraværsoppfølging.....	81
6.5.2.	Møtestruktur og informasjonsflyt.....	82
6.5.3.	Beslutningsprosesser.....	83
6.6.	HMS-gruppens innflytelse i endringsprosessen .....	84
7.	Hovedfunn, veien videre og refleksjon rundt egen læring.....	87
7.1.	Veien videre.....	88
7.2.	Egen læring .....	88
	Litteraturliste .....	90
	Figuroversikt .....	94
	Tabelliste.....	94
	Vedlegg.....	94

# 1. Innledning

*“Du må bedømme ledelse ut fra hvordan den oppleves av dem som ledes”*

(Anita Roddick-1942-2007, grunnleggeren av The Body Shop)

## 1.1. Bakgrunn for problemstillingen

I Norge har vi gode og regulerte ordninger for arbeidstakere, blant annet gjennom Arbeidsmiljøloven og partssamarbeid. Men likevel har vi blant verdens høyeste sykefravær. Dette kom frem da faktisk.no gjennomførte en kontroll av påstandene i 2018 (Egeberg, 2018). HR Norge har i samarbeid med Kantar, som ifølge seg selv er verdens ledende innsikts- og rådgivningsselskap, med over 30 000 ansatte i 100+ land, gjennomført en arbeidslivsundersøkelse i Norge og de hevder etter sin undersøkelse det samme, og påpeker at andelen uføre bare øker ([HRNorge](#), 2023).

Andelen uføre i Norge i aldergruppen 18-67 år, var i juni 2023 totalt på 10,5%. Det framkommer også at dette er en økning på 3600 personer sammenlignet med samme periode året før (Egeberg, 2018.)

FFI foretok i 2021 en forskningskartlegging hvor målet var å kartlegge forskning om tiltak for å hindre sykefravær. Også denne kartleggingen konkluderer med at sykefraværet blant norske arbeidstakere ligger høyt sammenlignet med andre land (Berg et al., 2021).

Hvorfor er det slik? Vi tre studenter som skriver denne oppgaven er ledere innenfor ulike sektorer. Vi har ulik erfaring og utdanning, men vi har alle personalansvar hvor vi blant annet har jobbet med forebygging av fravær, og oppfølging av fravær i enkeltsaker. Vi ble raskt omforent om at vi ønsket å gjøre et dypdykk i teori og empiri, om hvordan vi som ledere kan bidra til å redusere sykefravær. Så temaet for oppgaven vår vil være tiltak for reduksjon av sykefravær.

Reduksjon av sykefravær er viktig av mange grunner. [Forskning.no](#) viser til statistikk fra SSB sine sider som viser at sykefraværet for 2022 i Norge, både egenmeldt og legemeldt totalt var 6,80%, noe som var det høyeste fraværet siden 2009 ([forskning.no](#), 2023).

KS har utarbeidet egen statistikk som viser at sykefraværet for ansatte i fylkeskommuner og kommuner pr 2020 var på 7,87% og kostet arbeidsgivere 9,401.5 millioner kroner i



arbeidsgiverperioden og 2,012.1 millioner kroner utenfor arbeidsgiverperioden. I tillegg kostet det staten 10,607.2 millioner kroner (KS, 2020).

Dette er kun de økonomiske kostnadene. Sykefravær på arbeidsplassen skaper også andre utfordringer som har vel så stor betydning. Sykefravær bidrar til uforutsigbarhet på arbeidsplassen. Fra egen arbeidserfaring har vi kjent på kroppen at usikkerhet rundt hva dagen bringer kan medføre blant annet mistrivsel.

Omstillingsprosesser som medfører større endringer for ansatte, bidrar også ofte til sykefravær. Det kan føre til at flere ansatte etter hvert blir syke eller høy turnover (andel ansatte som slutter). Det forutsigbare er muligens en viktigere faktor for trivsel og helse enn man skulle tro?

I det norske lovverket og i arbeidslivet er det et stort fokus på å sikre god helse på arbeidsplassen. Arbeidsmiljøloven §1.1 (Arbeidsmiljøloven, 2005) har som formål å sikre en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon, i tillegg til å gi arbeidstaker mulighet til å påvirke eget arbeidsmiljø.

Samhandlingsreformen gir føringer med tanke på å bedre den enkeltes mestringsevne og forhindre sykdomsutvikling (St.meld.nr.47, 2008-2009). Samhandlingsreformen ble innført i 2012 med store ambisjoner, men etter omfattende evalueringer har riksrevisjonen vist til heller nedslående funn. Riksrevisjonens forvaltningsrevisjon av samhandlingsreformen i 2016 avdekket at:

*«sentrale forutsetninger for å nå målene i samhandlingsreformen, som bedre ressursutnyttelse og bedre kvalitet på tjenestene, ikke var på plass.»*

(NOU 2023: 4, s.121)

Så langt har vi sett på de mer generelle faktorene og statistikk for sykefravær i Norge. Den sektoren vi vil utforske nærmere er helsesektoren som casen vår omfatter. Forskning gjort av STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) viser til at det høyeste sykefraværet i Norge finnes blant typiske kvinnedominerte yrker innenfor helse- og sosialtjenesten (Johannessen, 2023).

I denne oppgaven vil vi ta utgangspunkt i en case som omhandler et nærværprosjekt som ble gjennomført i 2021. I januar 2021 var fraværet ved avdelingen totalt 21,4%. Casen vår tar for seg sykefravær innen helsesektoren, nærmere bestemt sykefravær blant helsepersonell innen hjemmetjenester. Vi ønsket å utforske hvilke faktorer som påvirker for å redusere fravær, og da spesielt med søkelys på hvordan ulike typer av ledelse påvirker i slike prosesser.

I mai 2022 var fraværet på denne arbeidsplassen redusert fra 21,4 % til 3,5 %. Fraværet ble redusert til langt under den prosenten som tilsvarende avdelinger og bransjer hadde på det tidspunktet.

Vi som studenter var nysgjerrige på hva som forårsaket reduksjonen i fraværet. I oppgaven vår gjennomførte vi dybdeintervju med de som deltok i avdelingens HMS-gruppe. De ble vårt utvalg for intervjuene ettersom de har vært delaktige i hele prosessen, og er fortsatt ansatt i avdelingen. De har altså fulgt utviklingen hele veien, og hadde meninger om hvilke tiltak som fungerte og ikke.

Ettersom en av oss tidligere jobbet som leder for avdelingen, ble vi enige om at den med knytting til arbeidsplassen ikke skulle gjennomføre intervjuene.

Vi vil senere i oppgaven drøfte fordeler og ulemper ved at en av oss hadde en posisjon som leder i den avdelingen som vi har undersøkt.

Avdelingen fikk i august 2022 ny leder. Tidligere leder ga den nye lederen innføring i handlingsplanen som var etablert, og prosedyrer som var blitt innført. Den nye lederen ga tilbakemelding om at vedkommende ville videreføre tiltakene som ble innført for å redusere fraværet i avdelingen.

Vi har undersøkt hvordan utviklingen har vært den siste tiden i avdelingen med tanke på status rundt fravær. Avdelingen opplever nå en økning i fraværet. Ved siste måling medio januar 2023 var fraværet målt til 10,4 %. Fraværet har dessverre fortsatt vært økende. I februar var fraværet 17,5 %, i mars 18,1 % og i siste måling var fraværet i april 14,6 %. Disse tallene har vi fått fra nåværende leder ved avdelingen.

Det er tiltakene som reduserte fraværet vi ønsker å fremme i oppgaven, og hvordan ledere kan bidra positivt i slike prosesser. Vi vil derfor sentrere vår problemstilling omkring leders rolle i sykefraværarbeid. Årsakene til økningen kan være sammensatte, og i intervjuene spør vi informantene hva de tror kan være ulike forklaringer til denne utviklingen. Vi spør også informantene hva de tror var årsakene til at fraværet gikk ned i perioden da nærværprosjektet pågikk.

## 1.2. Problemstilling

Med utgangspunkt i denne tematikken blir problemstillingen vår:

### *Hvordan kan ledere bidra i prosesser for å redusere sykefravær?*

Vi avgrensner i oppgaven med at sykefravær omhandler det fraværet som leder har mulighet til å påvirke, nærmere bestemt det som er arbeidsrelatert fravær. Fravær utelukkende på grunn av ikke arbeidsrelaterte årsaker blir ikke tatt med i betraktningen.

Eksempler på ikke arbeidsrelaterte årsaker til fravær kan være akutte eller kroniske sykdommer, uten sammenheng med eksponering fra jobb. Så skal det sies at også en del slike kroniske sykdommer er det mulig å tilrettelegge for i en viss grad for å redusere sykefravær, men dette har vi altså ikke gått nærmere inn på her.

Vi har valgt å utarbeide tre forskningsspørsmål som vi mener kan gi oss kunnskap om problemstillingen.

Forskningsspørsmål:

1. *Hva slags ledelse er ifølge et utvalg ansatte mest effektiv for å kunne bidra til å redusere sykefraværet blant ansatte?*
2. *Hvordan kan leder bidra til å motivere ansatte for å gjennomføre/følge opp tiltak som har betydning for å redusere fraværet?*
3. *Har lederes tilrettelegging for organisatoriske forhold og rammer noen betydning for muligheter for sykefraværsoppfølging?*

I forskningsspørsmål 1 er vi opptatt av finne ut om ansatte har opplevd en endring av lederstil i den tidsperioden vårt case tar for seg og forsøker å finne ut hva de mener leder har gjort som har hatt størst betydning. I nummer 2 vil vi se på om ansatte opplever at det er tatt grep som har gjort noe med motivasjonen og i hvilken grad dette har påvirket jobbytelsen. Det siste forskningsspørsmålet har vi tatt med for å belyse om det ble gjort noen eventuelle strukturelle grep.

### 1.3. Case

Vi har valgt å ta utgangspunkt i en case fra helsesektoren. Casen er hentet fra egne erfaringer. I oppgaven kaller vi avdelingen vi har hentet casen fra, for Hjemmehjelpen i Småby kommune. Småby er i denne sammenheng et fiktivt navn på kommunen slik at vi ikke identifiserer hvilken hjemmehjelpstjeneste dette er snakk om.

Hjemmehjelpen er en avdeling som består av omtrent 50 ansatte som jobber turnus. Hjemmehjelpen dekker et stort geografisk område i Småby kommune, og har økt antall pasienter tilknyttet sine tjenester. Ved Hjemmehjelpen jobber både menn og kvinner. De ansatte har ulik bakgrunn og erfaring. De fleste er utdannet sykepleiere eller helsefagarbeidere, noen er ufaglærte.

En utfordring innenfor helse er som kjent sykefravær blant de ansatte. I avdelingen Hjemmehjelpen var fraværet i januar 2021 på 21,4%. Leder for avdelingen tok initiativ til å sette i gang et nærværprosjekt med mål om å redusere fraværet, og gjøre organisatoriske endringer for mer effektiv drift. Dette prosjektet ble forankret i avdelingens HMS-gruppe.

I Norge har det historisk vært et godt partsamarbeid forankret i den nordiske modellen. Den nordiske modellen er basert på samarbeidsmodellen og går ut på at fagorganisasjoner og arbeidsgiver sørger for et godt samarbeid for å ivareta demokratiet, og retten/plikten til å medvirke som arbeidstakerne har i henhold til Arbeidsmiljøloven (Levin et al., 2012).

Arbeidsmiljøloven beskriver kravene til arbeidsgiver og arbeidstakers retter og plikter, den legger også føringene for krav som omhandler arbeidsmiljøet. En sentral bestemmelse er arbeidstakers medvirkningsplikt, som blant annet omhandler at arbeidstaker skal tas med på råd i saker som angår deres arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Ansatte fra casen vår ga tilbakemeldinger om at de tidligere har opplevd for lite faktisk medvirkning på beslutninger som tas. Ansatte som jobber med pasienter i det daglige har opplevd at beslutninger blir tatt over hodet på dem, uten at de har blitt tatt med på råd i beslutningsprosessen. Det ble derfor besluttet at HMS-gruppen skulle være et samarbeidsforum for partene for å sikre medvirkning.

HMS-gruppen besto av: leder med grunnutdanning som sykepleier i tillegg til diverse videreutdanning innen helse, miljø og sikkerhet (HMS), helsejus, markedsføringsledelse, arbeidsrett, organisasjonspsykologi, bedriftshelsetjeneste (BHT) og personalledelse.

Daværende leder hadde lengst erfaring fra å være leder og HMS-rådgiver for en bedriftshelsetjeneste. To var teamledere som begge var utdannet sykepleiere, og hadde lang erfaring innen hjemmetjenesten. Den ene teamlederen var også tillitsvalgt for sykepleierforbundet og plasstillitsvalgt for sykepleierne.

To av medlemmene i HMS-gruppen var ansatte-representanter, den ene var utdannet sykepleier med lang erfaring, den andre var utdannet helsefagarbeider med videreutdanning innen psykisk helsearbeid, også denne ansatte med lang erfaring i hjemmetjenesten. Siste medlemmet var utdannet helsefagarbeider og hadde i tillegg rollen som verneombud for avdelingen. Til sammen var det seks faste medlemmer i HMS-gruppen.

Mål, planer, risikovurderinger og tiltak for arbeidsmiljøarbeid og HMS ble forankret her. Gruppen bidro til å implementere tiltak i personalgruppen. Tiltak for nærværarbeid ble drøftet i HMS-gruppen før øvrig personal ble involvert i arbeidet på workshops på personalmøter. Etter workshops ble endelige tiltak besluttet i HMS-gruppen.

Konkrete tiltak som ble forankret i HMS-gruppen var en handlingsplan med tiltak for arbeidet med HMS og nærvær. Denne planen inneholdt blant annet årshjul for aktiviteter som HMS-gruppen mente ville kunne ha påvirkning på blant annet sykefravær. Tiltakene i handlingsplanen ble jevnlig evaluert og etter behov justert i HMS-gruppemøtene. HMS-gruppen hadde faste møter hver 6. uke.

## **1.4.Oppgavens struktur**

Her vil vi kort gi en beskrivelse av oppgavens struktur.

Vi starter i kapittel 1 med bakgrunn for oppgaven, en innføring rundt problemstilling, forskningsspørsmål, avgrensning av oppgaven og vår case. I kapittel 2 presenterer vi tidligere forskning på feltet. Deretter beskriver vi i kapittel 3 teoretisk rammeverk for oppgaven. I kapittel 4 presenterer vi metode, etterfulgt av kapittel 5 som er en analyse av innhentet datamateriale.

I kapittel 6 drøfter vi funn oppimot problemstilling, forskningsspørsmål og det teoretiske rammeverket.

Som avslutning på oppgaven, i kapittel 7, oppsummerer vi hovedfunn og reflekterer over veien videre og egen læring.

## **2. Tidligere forskning på området som er gjort i Norge**

### **2.1. Innledning**

Vi vil her kort se på en del av den forskningen som er gjort i Norge spesifikt på arbeidsrelatert sykefravær i hjemmetjenesten.

En hovedkilde til forskning på arbeidsrelatert sykefravær i hjemmetjenesten finner vi hos forskning gjort av STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt). STAMI har intervjuet flere tusen ansatte som jobber innenfor hjemmetjenester. De ansatte oppgir at psykososiale faktorer som høye emosjonelle krav og rollekonflikt kan være noen av årsakene til at det blir høyt fravær i hjemmetjenesten.

### **2.2. Psykososiale faktorer**

Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) ved STAMI har også forsket på psykososiale faktorer og viser til at ansatte av og til opplever vanskelige situasjoner i møte med brukere, hvor de kan bli utsatt for vold, trusler eller uønsket seksuell oppmerksomhet. STAMI viser til at slike episoder kan bidra til høyere risiko for psykiske plager og fravær og at det ligger et betydelig forebyggingspotensial knyttet til slike arbeidsmiljøproblemer på norske arbeidsplasser (STAMI NOA, u.å.). I denne sammenheng vil systematisk leder- og kollegastøtte være av stor betydning.

En annen faktor som kan påvirke det høye fraværet, er når ansatte kommer i rollekonflikter. Dette oppstår dersom forventninger og jobbutførelse ikke kan forenes. For eksempel når det forventes at den ansatte har bedre tid hjemme hos pasienten, enn det som faktisk er mulig å få til grunnet mange brukere (STAMI, u.å.).

Det kan også oppstå rollekonflikt dersom den ansatte utsettes for å gjøre jobben i strid med sine egne verdier og holdninger. Et viktig tiltak for å motvirke rollekonflikt er at de ansatte opplever god lederstøtte. Det at leder og ansatte har god dialog, og at leder kan bidra til å hjelpe med blant annet prioritering av arbeidsoppgaver er viktig for de ansatte.

Ergonomiske forhold og psykososiale forhold er også aspekter som forskerne mente påvirket fraværet blant ansatte i hjemmetjenesten (Johannessen, 2023).

I undersøkelser utført av STAMI NOA oppgir 1 av 3 ansatte i hjemmetjenesten, arbeidsrelatert årsak til sykefravær (STAMI NOA, 2019).

Sintef ga i 2022 ut en rapport som gikk på kartlegging av psykososialt arbeidsmiljø (Thun et al., 2022). I denne rapporten kartlegger forskerne å hvordan norske virksomheter forstår, prioriterer og arbeider med problemstillinger omkring psykososialt arbeidsmiljø. Rapporten viser til at mange snakker om trivselstiltak, men finner det vanskelig å finne tiltak som man med treffsikkerhet kan si at påvirker sykefraværet.

### **2.2.1. Høye emosjonelle krav og rollekonflikter**

Det som beskrives rundt emosjonelle krav er at de ansatte opplever møter med pasienter i ulike livskriser; noen er redde, andre igjen er sinte, lei seg eller frustrerte. Ansatte må møte mange pasienter i løpet av ei vakt i ulike sinnsstemninger, og må i tillegg legge lokk på egne følelser (Johannessen, 2023).

Med tanke på rollekonflikt så omhandler det tidspresset de ansatte står overfor i møte med pasientene. De opplever å ikke ha nok tid til å utføre oppgavene sine så grundig som de ønsker. Hjemmetjenestene har flere pasienter og mindre tid til hver enkelt enn tidligere.

Ansatte oppgir at de drar hjem fra vakt med dårlig samvittighet fordi de opplever at de ikke har tid til å gi den omsorgen og pleien de ønsker å gi til pasientene. Disse faktorene med opplevelser rundt det å ikke strekke til, vil over tid kunne medføre psykiske plager, og muskel- og skjelettplager blant de ansatte.

Det er flere momenter som fører til det høye sykefraværet ifølge en faktabok om arbeidsmiljø og helse som STAMI ga ut i 2021. Vold og trusler er fortsatt utbredt innen helse og sosialsektoren. Andre tradisjonelle eksponeringer som at ansatte eksponeres for tunge løft og lite fleksibilitet rundt pauser eller arbeidstid generelt, er også stabilt til stede (Bakke et al., 2021).

STAMI har utviklet digitale verktøy, blant annet «En bra dag på jobb», som kan benyttes i arbeidet for å gjøre arbeidsmiljøet bedre (STAMI, u.å.). Men det går for eksempel ikke å organisere seg bort fra høye emosjonelle krav. Likevel kan det settes inn tiltak for at ansatte skal være bedre rustet til å møte utfordringer på jobb i hjemmetjenesten. Tiltak som forskning viser som effektive, er sosial støtte fra ledelse og kolleger.

I den ferske undersøkelsen fra 2023 som STAMI har gjennomført, oppgis det at 1 av 2 ansatte har fravær som er arbeidsrelatert. De ansatte i hjemmetjenesten har dobbelt så mye fravær sammenlignet med ansatte i andre bransjer i Norge. Hvorfor er det slik? Årsakene til fravær

som de ansatte oppgir er blant annet søvnvansker, psykiske lidelser og muskel- og skjelettplager.

Risikomomenter som forskerne kom fram til var for eksempel at de ansatte utsettes for emosjonell dissonans. Dette vil over tid være en risikofaktor for sykefravær ifølge forskerne (Næss & Thommessen, 2023).

### **2.3.En forskningskartlegging**

Berg et al. (2021) ved Folkehelseinstituttet utga i 2021 en rapport om «Forskning om tiltak for å redusere langvarige og hyppige sykefravær i arbeidslivet: Et forskningskart».

Denne rapporten ble laget på oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet og gikk ut på å:

*«kartlegge forskning om tiltak for å hindre langvarige og/eller hyppige sykefravær i arbeidslivet (her forstått som minst 8 uker).»*

(Berg et al., 2021, s.5).

Rapporten viser til at det ble identifisert 10638 ulike referanser, hvorav 109 av publikasjonene møtte kriteriene og ble med i kartleggingen. Disse ulike publikasjonene viste i sin tur til 70 ulike studier innen emnet hvorav de fleste studiene kom fra Sverige, Norge og Nederland.

Problemstillingene hadde fokus på ulike tiltak, implementering og effekter av disse, og prediktorer for retur til arbeid etter tiltak. I disse studiene var arbeidsrettede rehabiliteringstiltak og oppfølging utført av ulike aktører de mest benyttede virkemidlene. FHI sin rapport er ikke en egen studie på sykefravær som sådan, men en litteraturstudie som viser at det finnes mange publikasjoner og studier innen dette emnet.

I rapporten kommer det fram at det er flest publikasjoner som omhandler arbeidsrettede rehabiliteringstiltak, mens spesielt forskning, gradert sykemelding og endring i regelverk virker å være nedprioritert. Forfatterne av rapporten mener det er ytterligere behov for forskning på erfaringer med, og implementering av innsatser i sykefraværarbeidet. Dette er derfor noe vi vil se på i vår case, og vi vil dele våre refleksjoner rundt forskning på temaet i kapittel 7.



## **2.4.En idebank**

Under vår leting etter tidligere forskning på området så kom vi over Idebanken.org som viser til en case ved sykehjemmet Kamfjordhjemmet i Sandefjord som har en del fellestrekk ved vår valgte case. Der hadde de også store utfordringer med sykefravær. I 2019 var fraværet rundt 20%, en av avdelingene hadde et fravær på hele 38%. Det ble satt i gang et prosjekt som førte til gode resultater, i 2022 hadde avdelingene et fravær på 5,2% og 5,4%. Vi ble nysgjerrige på hvilke tiltak de gjorde, og ønsket å sammenligne med casen vår.

I en artikkel som omhandler saken finner vi en oppsummering av hva slags tiltak som ble satt inn på sykehjemmet i Sandefjord. Her var det i utgangspunktet for få ledere, og det ble satt inn flere ledere slik at ansatte kunne følges tettere opp.

Sykehjemmet fikk bistand fra IA-rådgiver som kunne hjelpe til med vanskelige sykefraværsoppfølgingssaker. Ansatte og ledere fikk opplæring innen roller, tilrettelegging og partssamarbeid. Det ble opprettet en lokal HMS-gruppe for å styre partssamarbeidet. I intervjuet forteller de som deltok fra ledelsen at de hadde det gøy underveis, og at de gikk fra å snakke om sykefravær, til å snakke om nærvær (Gustafson, 2023).

## **2.5.Oppsummering av forskningsfunn**

Vi har funnet forskning som støtter påstandene om at Norge er blant landene i verden med høyest sykefravær. Funnene viser også at det er de kvinnedominerte helse- og sosialfaglige yrkene som er mest utsatt.

Oppsummert kan vi vise til STAMI som en av hovedkildene til forskning på feltet om sykefravær i hjemmetjenesten i Norge. STAMI har intervjuet flere tusen ansatte som jobber innenfor hjemmetjenester. Funnene viser at de ansatte oppgir at høye emosjonelle krav og rollekonflikt kan være noen av årsakene til at det blir høyt fravær i hjemmetjenesten. Andre funn fra STAMI og FHI:

- 1 av 2 ansatte i hjemmetjenesten har arbeidsrelatert fravær.
- Hjemmetjenesten har dobbelt så høyt fravær som andre bransjer i Norge.
- Emosjonelle krav, rollekonflikter, og manglende fleksibilitet knyttet til pauser og arbeidstid påvirker sykefraværet.
- Over tid kan slike belastninger også føre til muskel- og skjelettplager i tillegg til psykiske plager.

- Forskning viser at arbeidsrettede rehabiliteringstiltak og lederstøtte er effektivt tiltak.

Videre har vi vist til en suksesshistorie fra Kamfjordhjemmet i Sandefjord som indikerer at fokus på sykefraværsarbeid og tett oppfølging har en positiv effekt på arbeidsmiljøet og sykefraværet.

Tidligere forskning og funn indikerer klart at faktorer som emosjonelle krav, rollekonflikter, ergonomiske og psykososiale forhold spiller en vesentlig rolle i det høye sykefraværet i hjemmetjenesten. Sosial støtte fra ledelse og kolleger, samt målrettede tiltak, viser seg å være viktige virkemidler for å redusere sykefraværet og forbedre arbeidsmiljøet for ansatte i hjemmetjenesten.

### 3. Teoretisk rammeverk

#### 3.1. Innledning

I oppgavens teoretiske rammeverk vil vi redegjøre for våre teoretiske valg for oppgaven.

Teorigrunnlaget vi har valgt er med bakgrunn i hva vi mener er relevant for å besvare vår problemstilling.

Vi begynner i kapittel 3.2 med en drøfting av begrepet arbeidsmiljø. Dette fordi vi ofte kommer inn på begrepet når vi ser nærmere på årsaker til sykefravær.

Det neste vi tar fram er teorier om motivasjon i kapittel 3.3, og presenterer der ulike motivasjonsteorier. Sentralt her er betydningen av innhold i arbeidet, motivasjon og trivsel. Dette vil i neste omgang påvirke ønske om nærvær i arbeidet.

I kapittel 3.4 vil utforsker vi ulike perspektiver og forståelse av ledelse, da dette har betydning for hvordan en leder klarer å motivere sine ansatte. Vi har her valgt ut perspektiver som vi anser relevante for casen i oppgaven.

#### 3.2. Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljø er en sentral faktor som vi vil beskrive teoretisk gjennom ulike definisjoner og teoriperspektiver. Arbeidsmiljø handler om noe mer enn trivsel. Det handler også om jobben vi gjør og hvordan vi i fellesskap organiserer og utfører den.

Definisjon fra STAMI om arbeidsmiljø:

*“Arbeidsmiljø handler om arbeidet, altså først og fremst om det vi gjør på jobben.*

- *Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet*
- *Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass, og krever ulike tilnærminger*
- *Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakernes helse, jobbengasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet.”*

(STAMI, 2020).

Definisjon fra World Health Organization (WHO): Verdens helseorganisasjon definerer arbeidsmiljø som:

*"alle fysiske, kjemiske og biologiske faktorer som en person blir utsatt for på arbeidsplassen, og de sosiale og organisatoriske forholdene som påvirker arbeidstakerens helse"*

(Strøm, 2019).

På bakgrunn av STAMI og WHO sine definisjoner på arbeidsmiljø kan vi utlede at et godt arbeidsmiljø kjennetegnes ved at psykososiale faktorer som trivsel og emosjonelle krav blir balansert på en slik måte at ansatte får anledning til å håndtere egne og andres følelser uten at det oppleves som en belastning. Hvordan leder ivaretar de psykososiale faktorene som trivsel og nærvær kan derfor ha stor betydning for sykefraværet.

At ansatte ikke utsettes for vold, trusler eller uønskede hendelser, men har trygge rammer og klare rolleavgrensninger. Det at de ansatte opplever autonomi og at man i fellesskap med andre har mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag, uten at det blir for emosjonelt eller fysisk belastende. I et godt arbeidsmiljø opplever personalet at ledelsen og kolleger er støttende. Arbeidsoppgaver er lystbetonte og meningsfylte på en slik måte at det blir et savn når man ikke kan delta over tid.

Buch et al., (2016, s.16) bruker også begrepet arbeidsklima for å beskrive hvordan den enkelte medarbeider tolker det arbeidsmiljøet de er en del av.

### **3.3.Motivasjonsteorier**

I denne delen vil vi først se på selve begrepet motivasjon før vi går over til å belyse ulike teoretiske perspektiver på motivasjon.

Motivasjonsbegrepet brukes gjerne for å gi en forståelse av hva som påvirker atferden, hvilken retning atferden tar og hvorfor atferd i form av handlinger opprettholdes over tid.

Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer motivasjon på følgende måte:

*«De biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å nå ett mål.»*

(Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113).

I den sammenheng viser Kaufmann og Kaufmann (2015) til at forskere har kommet til at mer tilfredse og fornøyde medarbeidere vanligvis fører til mer engasjerte og interesserte

medarbeidere. Dette hevder de kan bidra til økt produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 41).

Herzberg viser også til en sammenheng mellom jobbtilfredshet og ytelse i jobben i sin to-faktorteori, noe vi kommer tilbake til senere (Gotvassli, 2020).

Vi mener det derfor er naturlig så se på ulike motivasjonsteorier i sammenheng med at vi undersøker sykefravær. I og med at en økning av motivasjon gjerne bidrar til økt tilfredshet og til at man blir mer fornøyd, så kan vi anta at motivasjon også har sammenheng med jobbytelse. Ved å forstå sammenhengen mellom motivasjon og jobbytelse, kan vi som ledere lettere sette i gang prosesser som legger til rette for motivasjon for den enkelte. Det å forstå og jobbe med å øke motivasjonen, kan være et viktig fundament for å jobbe med reduksjon av sykefraværet.

Motivasjon er ikke noe som kommer av seg selv, men er ofte et resultat av enten indre eller ytre påvirkning. Det er mange faktorer som spiller inn på motivasjon.

Psykolog og professor ved UiB Åge Diseth har skrevet om motivasjonspsykologi (Diseth, 2019). I følge Diseth forbindes motivasjon gjerne med engasjement, energi, tilfredshet, samt positive opplevelser og tilstander.

Ulike motivasjonsteorier skilles gjerne i innholds- og prosessteorier. Innholds teorier forklarer hva motivasjon er og hva som motiverer individet. De beskriver hva som igangsetter og vedlikeholder atferd. Prosessteorier beskriver gjerne hvordan motivasjon oppstår.

Vi vil derfor belyse hvilke faktorer som påvirker motivasjon, og hvordan motivasjon oppstår. Så vil vi gå nærmere inn på hva som motiverer kunnskapsarbeidere. Dette fordi vi anser at en stor del av gruppen medarbeidere vi finner i hjemmetjenesten hører hjemme i denne kategorien. Avslutningsvis under motivasjonsteorier vil vi ta for oss noen av de ulike typene av motivasjonsteorier.

Innenfor motivasjonsfeltet skilles det ofte mellom behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015):

- Behovsteorier tar utgangspunkt i at atferd utløses av et ønske om å tilfredsstillere ulike grunnleggende behov.
- Kognitive teorier tar utgangspunkt i at den enkeltes atferd utløses ut fra individets forventning til måloppnåelse.

- Sosiale teorier viser til at atferden blir utløst ut fra individets oppfatning av rettferdighet.
- Situasjonsteorier baserer seg på tanken om at atferd utløses av motivasjonselementene knyttet til selve jobben og arbeidssituasjonen.

### 3.3.1. Hvordan blir man motivert

Motivasjon består gjerne av tre komponenter: retning, anstrengelse og varighet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Vi er som oftest motivert til å gjøre ett eller annet, retning handler om å hva personen prøver å gjøre. Man har som oftest et valg om å gjøre flere ting, dette valget kan vi som ledere påvirke.

Anstrengelse handler om hvor mye intensitet personen legger i å opprettholde eller få utført jobben, og varighet handler om hvor lenge er man villig til å fortsette å jobbe.

De som forsker på motivasjon, er interessert i å finne ut hva det er som fører til at ulike individer legger inn forskjellig innsats når de ellers har samme forutsetninger for å utføre en arbeidsoppgave. For ledere vil det være nyttig med kunnskap om ulike motivasjonsfaktorer, slik at disse aktivt kan brukes i utøvelse av ledelse.

Forståelse om hva som motiverer kan derfor være viktig når vi som ledere skal ta grep for å redusere sykefraværet.

I boka «*Produktiv motivasjon i arbeidslivet*» har Buch et al. (2016) skrevet en del om hva som motiverer medarbeiderne. De viser ikke bare til hva som motiverer medarbeiderne, men også hva som demotiverer dem (Glasø & Einarsen, 2016).

I boken skildrer de mellom indre, ytre og prososial motivasjon. De beskriver motivasjon som ulike indre og ytre krefter som initierer arbeidsrelatert atferd. Disse kreftene påvirker også atferdens form, retning, intensitet og varighet.

Kaufmann og Kaufmann (2015) og Linda Lai (2019) har skrevet om indre og ytre motivasjon.

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser til E.L. Deci og R.M Ryan når de bruker begrepet indre motivasjon. Indre motivasjon oppstår når vi gjør ting vi liker, fordi aktiviteten på en eller annen måte oppleves som iboende tilfredsstillende. De viser til tre grunnleggende psykologiske behov for å trigge indre motivasjon. Selvbestemmelse (autonomi), mestring (kompetanse) og tilhørighet. Dersom en aktivitet oppleves som interessant, er det en større

sannsynlighet for at personen på eget initiativ starter opp aktiviteten, og det er også en større sannsynlighet for at aktiviteten vil foregå over en lengre tidsperiode (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Indre motivasjon finner vi gjerne igjen i ulike behovsteorier og i situasjonsteorier.

Linda Lai (2019) har en tilsvarende forklaring og viser til at når det er snakk om indre jobbmotivasjon så går dette på at det ikke er påvirkning utenfra som avgjør om tilstedeværelsen av motivasjon finnes hos en person.

Indre jobbmotivasjon beskrives da som motivasjon for oppgavene i seg selv. Den følelsen individet oppnår når oppgavene oppleves spennende, gøyale, lærerike og utfordrende. Det er arbeidsoppgavene i seg selv som blir drivkraften.

Kaufmann og Kaufmann (2015) viser også til E.L. Deci og R.M Ryan for begrepet ytre motivasjon. Dette går på at vi yter for å oppnå avtalte mål med en forventning om belønning dersom disse nås (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Lai på sin side beskriver ytre motivasjon, som å være drevet av faktorer som kommer i form av de belønningene eller den ros, eller andre ytre former for kompensasjon, som venter når man har utført oppgaven (Lai, 2019).

Svakheten ved ytre motivasjon er i følge Deci og Ryan at en for stor oppmerksomhet på belønningen kan gå på bekostning av selve gleden ved det å utføre arbeidet. Dette kan da i verste fall underminere den indre motivasjonen. Ytre motivasjon finner vi gjerne igjen i kognitive behovsteorier. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at motivasjon også kan påvirkes ut fra ulike betraktninger om rettferdighet (likeverd). Motivasjonen øker eller minker når man sammenligner opplevelse av egen situasjon opp imot andres. De begrunner da dette med at årsaken til at vi legger inn en innsats, er fordi vi ønsker å oppnå anerkjennelse fra andre eller belønnes på ett vis som oppleves som rettferdig i forhold til andre. Dette faller da inn under sosial motivasjonsteori.

Grant og Zedeck (2008) beskriver noe lignende, men benytter begrepet prososial motivasjon. De forklarer det med et personlig ønske om å bidra på en positiv og verdifull måte, og oppleve følelsen av å gjøre en forskjell for andre (Grant & Zedeck, 2008). Dette er en sterk og ofte undervurdert drivkraft for mange. Dette faller også inn under sosial motivasjonsteori.

Prososial motivasjon gir medarbeiderne en mulighet til å se på egen jobb og formålet med jobben på en annen måte. Prososial motivasjon skiller seg fra indre motivasjon ved at fokuset er på fremtidig utfall. Der hvor indre motivasjon er med på å motivere til å sette i gang med en oppgave, så vil prososial motivasjon i større grad motivere til å fullføre arbeidet og kan

således på en måte også karakteriseres som en form for ytre motivasjon. I og med at prososial motivasjon i så stor grad er koblet til en indre lyst og interesse for å hjelpe andre, så har prososial motivasjon også en fot i indre motivasjon. Grant og Zedeck (2008) viser til at funn indikerer en synergi mellom indre og ytre motivasjon og at når man ser på de sammen, så kan man lettere forutse utfall som økt utholdenhet, prestasjon og produktivitet.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2015) kan motivasjon også oppstå som et internt selv-begrep, de benytter også begrepet kompetanseopplevelse. Med det mener de behovet for å oppleve følelsen av kompetanse og mestring helt uavhengig av hva andre måtte mene (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Denne motivasjonsfaktoren finner vi gjerne igjen i behovsteorier, men også i situasjonsteorier.

Indre motivasjon er ofte viktig i prosesser som involverer stor grad av nøyaktighet og høy kvalitet, da dette ofte forutsetter at ansatte viser større engasjement og krever flere ferdigheter og gjerne av høyere vanskelighetsgrad (Dysvik & Kuvaas, 2016).

Ytre motivasjon er gjerne passende for oppgaver som er kvantitetsorienterte. Typiske oppgaver hvor det er mindre vanskelighetsgrad, men standardiserte oppgaver som ikke krever like stor grad av selvstendig vurderingsevne fra den enkelte ansatte (Dysvik & Kuvås, 2016).

### **3.3.2. Motivasjon av kunnskapsarbeidere**

Ansatte i hjemmetjenesten er en gruppe som kommer under kategorien kunnskapsarbeidere. Mange av de ansatte har både lang utdanning og erfaring. Flere ansatte er for eksempel utdannet sykepleier med ulike videreutdanninger. Kunnskapsarbeidere ble historisk sett definert som ansatte med høyere utdanning, og at denne utdanningen kunne brukes i arbeidet de utfører (Gotvassli, 2020).

Ønske om autonomi står ofte sterkt hos kunnskapsarbeideren. Det andre som kjennetegner kunnskapsarbeidere er at de jobber mye på egen hånd og med stor frihet. Hverdagen deres er preget av å jobbe selvstendig, og de tar egne valg rundt ulike problemstillinger de møter. Dette er noe vi kjenner igjen hos ansatte i hjemmetjenesten. De jobber mesteparten av tiden ute hos pasientene, og er som regel alene. Kunnskapsarbeideren står tidvis overfor komplekse oppgaver, og de er intelligente problemløsere som engasjerer seg for å få jobben utført (Gotvassli, 2020).



Det å lede og ikke minst motivere kunnskapsarbeidere, er ifølge Gotvassli (2020), en kompleks oppgave. Utfordringer for en leder av kunnskapsarbeidere, er blant annet at kunnskapsarbeideren vet sin verdi for arbeidsplassen. Gotvassli (2020, s. 119) viser til at andre kjennetegn ved kunnskapsarbeidere som kan by på utfordringer for sjefen er at de er:

- Smart organisatorisk
- Har lite respekt for hierarkiet og sjefen selv
- Har store og nyttige jobbnettverk
- Kjeder seg lett
- Er lite takknemlig overfor leder
- Forventer at leder er tilgjengelig for dem

For organisasjonen blir kunnskapsarbeideren verdifull ettersom de ofte skaper gode resultater for virksomheten. Kunnskapsarbeideren besitter sin tause kunnskap om hvordan hun utfører jobben. Det blir opp til kunnskapsarbeideren om hun velger å dele sin tause kunnskap med andre på arbeidsplassen. Ofte oppstår det en maktposisjon for kunnskapsarbeidere som besitter mye taus kunnskap, de vet så godt at arbeidsgiver trenger dem (Gotvassli, 2020).

Hvordan leder best kan motivere kunnskapsarbeidere, må tilpasses individuelt. Dette fordi det er forskjellig hva som er indre motivasjonsfaktorer hos den enkelte kunnskapsarbeider. Eksempelvis kan en ansatt bli motivert av åpenlyst skryt og ekstern oppmerksomhet rundt jobben som utføres. Mens en annen har helt andre behov, og slettes ikke ønsker noe ekstern eller intern oppmerksomhet. For å kunne lede kunnskapsarbeidere blir det derfor viktig for leder å kjenne denne enkeltes indre motivasjonsmønster (Gotvassli, 2020).

Tabell 1 viser arketypermodellen (Gotvassli, 2020, s. 122). Denne modellen beskriver ulike typer medarbeidere og deres motivasjonsprofil. Hvilken ledelse de har behov for vil også være ulikt ut ifra de ulike typene. Arketyperne deles inn i primadonnaen, prestasjonsrytteren, pragmatikeren og lønnsinntakeren. De ulike ledelsesbehovene for hver av disse arketyperne beskrives som følger:

- Primadonnaen: ser på arbeid som et kall og har som formål å utgjøre en forskjell. Dette tyder på at de trenger ledelse som gir dem mulighet til å være autonome, og at de får meningsfulle arbeidsoppgaver.
- Prestasjonsrytteren: ser på arbeid som en konkurranse og ønsker å prestere i andres øyne. Dette innebærer at de kanskje trenger ledelse som setter klare mål og gir tydelig

tilbakemelding på prestasjonene deres. De kan dra nytte av utfordrende oppgaver og konkurransebaserte insentiver som belønner deres innsats.

- Pragmatikeren: betrakter arbeidet som bare en jobb og har som formål å utføre et godt arbeid. Dette tyder på at de trenger ledelse som gir struktur, tydelige forventninger og klare retningslinjer. De setter pris på praktiske tilnærminger, effektive arbeidsmetoder og belønninger som reflekterer deres innsats.
- Lønnsinntakeren: ser på arbeidet som en straff og ønsker å maksimere netto utbytte. Her er behovet for ledelse som gir insentiver og belønninger spesielt viktig. Klar kommunikasjon om hvordan innsatsen deres bidrar til organisasjonens suksess er også viktig.
- Den introverte: For den introverte som betrakter arbeidet som en søken etter det beste og har som formål å prestere for seg selv, er det viktig med ledelse som anerkjenner deres personlige mål og ambisjoner. De kan trives når de får mulighet til å jobbe selvstendig og dykke inn i oppgaver som engasjerer deres indre motivasjon (Gotvassli,2020).

Vi vil diskutere omkring arketyperne, motivasjon og deres ledelsesbehov i kapittel 6.

Tabell 1: Arketypemodellen (etter Gotvassli, 2020 s. 122)

Primadonnaen	Prestasjonsrytteren	Pragmatikeren	Lønnsinntakeren
	<b>Den ekstroverte</b>		
Arbeidet betraktes som et kall.	Arbeidet betraktes som en konkurranse.	Arbeidet betraktes som et arbeid.	Arbeidet betraktes som en straff.
Formålet med arbeidet: å utgjøre en forskjell.	Formålet med arbeidet: å prestere i andres øyne.	Formålet med arbeidet: å utføre et bra arbeid.	Formålet med arbeidet: å maksimere netto utbytte.
	<b>Den introverte</b>		
	Arbeidet betraktes som en søken etter det beste.		
	Formålet med arbeidet: å prestere for seg selv.		

### 3.3.3. Behovsteorier

Behovsteorier går i korthet ut på at mennesker har en del grunnleggende behov. Ved å ha en forståelse om disse behovene kan en leder ifølge behovsteorier påvirke motivasjonen og de valg mennesket tar. Behovsteorier legger til grunn at gjennom ulike tilnærminger til ledelse er det mulig å påvirke hvor stor ytelse som legges inn og varigheten på ytelsen gjennom å legge til rette for å oppfylle de ulike behovene.

Innenfor behovsteorier er de mest kjente Maslows behovsteori og Herzbergs to-faktorteori. Maslow beskriver sin behovsteori om «behovenes hierakiske oppbygging». Maslow beskrev dette i form av en behovspyramide. Hvor store disse behovene er vil være med på å avgjøre i hvor stor grad mennesket vil legge inn en innsats for å møte behovet. I følge Maslow må de mest grunnleggende behov dekkes først. Har man ikke mat, og sulten er stor, vil man legge inn en stor innsats for å skaffe seg den maten man trenger. Først når dette behovet er dekket vil andre behov oppstå (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Denne teorien har en del svakheter da ikke alle personlighetstyper krever at grunnleggende behov må dekkes først og vi vil derfor ikke referere til denne i oppgaven.

Herzbergs tofaktor-teori beskriver hvordan man kan adressere ansattes motivasjon og beskriver hvordan man kan opprettholde motivasjonsnivået. Dette gjør han gjennom å anerkjenne to kilder til arbeidsglede.

Herzbergs modell skiller mellom forhold som skaper enten positive eller negative holdninger til selve jobben (Gotvassli, 2020). I Herzbergs modell er det egenskapene ved jobben det legges vekt på. Egenskaper som skaper trivsel og gjør at vi motiveres kalte han for motivasjonsfaktorer. Alle andre faktorer som ikke nødvendigvis skapte trivsel men som motvirket mistrivsel, kalte han for hygiene faktorer. Ifølge denne tankegangen er det viktig å forstå sammenhengen mellom jobbtilfredshet og ytelse i jobben. Motivasjonsfaktorene handler da hovedsakelig om selvaktelse og selvrealisering mens hygiene faktorene beskrives å ha sammenheng med de mer fysiologiske behovene, trygghetsbehovet og samhørighetsbehovet som vi kjenner igjen fra Maslows behovspyramide.

Det å forstå hvilke faktorer som påvirker henholdsvis trivsel og mistrivsel, kan derfor være med på å lette beslutninger omkring hvilke tiltak eller prosesser som bør iverksettes for å redusere sykefraværet.

Svakheten ved tofaktorteorien er at det av og til kan være vanskelig å skille motivasjonsfaktorer fra hygiene faktorer. Samtidig kan ulike personer også reager ulikt på ulike faktorer (Hackman & Oldham, 1980). Lønn er i følge Herzberg en hygiene faktor, men ser man lønn i sammenheng med akkordarbeid så ser vi at det også kan ha en jobbpresterende effekt.

I motsetning til Maslows behovspyramide så er ikke Herzberg sin tofaktor-teori en typisk behovspyramide, men tar likevel hensyn til både indre og ytre behovsfaktorer.

Herzberg sin tofaktor-teori kan også ses på som en situasjonsteori (jobbkarakteristikkmodellen) da den tar for seg ulike situasjoner ved jobben som skaper henholdsvis trivsel og mistrivsel.

### **3.3.4. Kognitive prosesser**

I tradisjonell kognitiv teori tar man utgangspunkt i at en handling som oftest er et resultat av rasjonelle og bevisste valg. Slike teorier faller inn i kategorien *prosessteorier*.

Prosessteorier handler om å forklare hvordan man motiveres, og innenfor prosessteoriene er det *kognitive teorier* som dominerer.

Kognitiv teori handler om prosessene som ligger til grunn for oppfattelse og måten man tenker og erverver seg kunnskap på. Kjernen her er hvordan vi evner å tolke det som skjer. Disse prosessene tar for seg sansene, oppmerksomheten, evnen til å lære og danne seg begreper. Kognitiv teori beskriver hvordan vi resonnerer og løser ulike problemstillinger.

I kognitive motivasjonsteorier blir det også hevdet at rasjonelle valg er den sentrale driveren for menneskelig atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Kognitive motivasjonsteorier blir også kalt for forventningsteorier, da det er en forventning om en kobling mellom innsats (ytelse) og belønning. Dette går ut på at man forventer at innsatsen man har lagt inn for å yte godt, vil gi en form for belønning. Motivasjonen er resultatet av forventninger om måloppnåelse i form av belønning etter ytelse, og betegnes da som en ytre motivasjonsfaktor. Står man overfor ett valg så vil man ifølge denne teorien velge den løsning som raskest gir ønsket belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Tanken er at dersom man har ansatte med evner og ferdigheter til å utføre jobben, og disse gis muligheter og tydelige roller i utførelsen, så skal man da i teorien få økt jobbyttelse gitt en avtalt forventet belønning (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### **3.3.5. Sosiale teorier**

*Sosiale motivasjonsteorier* beskriver hvordan relasjoner mellom mennesker eller grupper av mennesker er av betydning for motivasjonen. De kan si noe om hvordan den enkelte opplever rettferdighet og likhet i forhold til de andre på arbeidsplassen, og hvordan dette styrer motivasjonen. Vi blir hele tiden målt opp mot våre medarbeidere med tanke på den innsatsen de og vi gjør, og den belønning de og vi får. Avhengig av hvor rettferdig den enkelte oppfatter at ting er, vil dette påvirke variasjon i motivert atferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Opplever man at man blir annerledes behandlet enn sine kolleger, så kan dette medføre lavere eller høyere motivasjon, og det kan derfor i lys av motivasjonsteori som utledet tidligere, være med på å redusere eller øke motivasjonen. Noe som igjen kan påvirke jobbytelsen.

William Ouchi kom i 1981 med sin teori Z (Ouchi & Price, 1978). Denne beskriver deltakere i sosiale prosesser og felleskap, og er basert på en japansk lederstil hvor humanisme og tillit mellom arbeidere og ledelse er avgjørende. Det essensielle i denne teorien er at ledelsen bryr seg om sine ansatte og gir dem sikkerhet og støtte, noe som innbyr til tillit i et gjensidig forhold med respekt. Fokuset i teori Z ligger på felles ansvarsfølelse hvor alle bidrar, også i

prosesser hvor nye beslutninger skal tas. Men til slutt er det opp til toppledelsen å ta beslutningen (Ouchi & Price, 1978). Ouchi fant at gode relasjoner skapte tillit og trygghet hos ansatte, som igjen førte til lojalitet, høy moral og tilfredsstillende, og førte til høy produktivitet. Høy moral og stor grad av lojalitet vil være med å øke sannsynligheten for at ansatte er motiverte til å utføre sine arbeidsoppgaver, selv om de er delvis sykemeldte og ikke kan utføre alle oppgaver.

Oddane (2017) beskriver viktigheten av lederes oppmuntring og interesse for arbeidet til medarbeidere i innovasjonsprosjekt. Autonomi, oppmuntring fra ledelsen og organisatorisk støtte er vilkår som er spesielt viktig for motivasjon i arbeidet. Det at leder er genuint interessert i oppgavene som utføres, og oppmuntrer de ansatte både i motgang og medvind, er viktig for motivasjonen. Ledere kan tilrettelegge for motivasjon og kreativitet ved å sørge for rom for samarbeid og kommunikasjon. Gode forhold på arbeidsplassen kan bidra til at konflikter unngås. Det er avgjørende at leder er en god rollemodell som klarer å rose de ansatte, og holde motet oppe også i vanskelige perioder (Oddane, 2017).

### **3.3.6. Situasjonsteorier (jobbkarakteristikkmodeller)**

Situasjonsteorier tar utgangspunkt i at motivasjonen kommer fra egenskaper og forhold i arbeidssituasjonen. Situasjonsteorier handler i stor grad om å tilpasse organisasjonene til miljøet. De tar utgangspunkt i at organisasjoner er åpne systemer som må styres og tilpasses de krav omliggende miljø stiller (Morgan, 1998). Innenfor situasjonsteorier handler lederstilen i stor grad om tilpasning, og det kan være behov for ulike former for lederskap for å få utført ulike oppgaver innenfor samme organisasjon (Morgan, 1998). Teorier om jobbkarakteristika eller jobbkjennetegn er typiske innenfor situasjonsteorier.

Under et samarbeidsprosjekt mellom norsk fagbevegelse (LO) og arbeidsgiverne (NAF) utviklet Thorsrud og Emery en rekke psykologiske jobbkraav som burde oppfylles dersom man ønsket motiverte medarbeidere (Klev & Levin, 2021). Et av funnene i den sosiotekniske tenkningen som lå til grunn for samarbeidsmodellen, var at de delvis selvstyrte gruppene skapte mulighet for medinnflytelse (Levin et al., 2012).

Dette medførte også en større grad av demokratisk utvikling i arbeidslivet, da medvirkning, ved at ulike gode løsninger ble funnet gjennom forhandlinger. Thorsrud og Emery viste til at ansattes behov for innhold og variasjon i jobben, mulighet til å lære og å bli gitt ansvar til selv

å være med og ta egne valg i utførelsen av arbeidet, hadde direkte sammenheng med trivsel og motivasjon for å utføre jobben. Disse jobbkravene bidrar til at jobben oppleves meningsfull (Klev & Levin, 2021).

Hackman og Oldham (1980) har jobbet frem en modell omkring motivasjonspotensialet til en jobb i noe de kaller jobbkarakteristikkmodellen (Hackman & Oldham, 1980). Deres teori går ut på at motivasjonspotensialet for å utføre en jobb, kan beregnes ved hjelp av forskjellige karakteristiske trekk eller psykologiske jobbkrav ved jobben.

De beskriver jobbkarakteristika som forskjellige egenskaper som karakteriserer jobben.

Ved å se etter slike kjennetegn ved en jobb, er det mulig å identifisere om visse aspekter har en forbindelse med andre faktorer som arbeidsmotivasjon eller trivsel:

- I hvor stor grad er det krav til variasjon i ferdigheter for å utføre jobben. Det vil si mulighet for å benytte ulike personlige evner, kunnskaper og ferdigheter.
- I hvor stor grad har den ansatte mulighet til å fullføre større deler eller bare mindre deler av en arbeidsoppgave. Dette påvirker i hvilken grad man får identifisert seg med den delen av jobben.
- Hvilken betydning har det man gjør, enten for seg selv eller andre, internt i organisasjonen eller eksternt.
- I hvor stor grad man selv får ansvar for hvordan man utfører jobben og er ansvarlig for resultatet (autonomi).
- I hvilken grad man i prosessen blir gitt tilbakemelding på utførelsen av eget arbeid.

Det at jobbopgaven stiller ulike krav til ferdigheter, og at man identifiserer seg med oppgaven og opplever at oppgaven man utfører har betydning, gjør ifølge Hackman og Oldham (1980) at den ansatte vil oppleve arbeidsoppgaven som meningsfull, som igjen bidrar til økt motivasjon.

Det som er interessant i denne sammenhengen, er at mennesker er forskjellige og har ulike behov for personlig vekst og utvikling. De kan derfor reagere på ulikt vis, og for å øke jobbets motivasjonspotensial, bør de derfor også gis oppgaver og utfordringer tilpasset den enkelte.

Økt motivasjonspotensial og trivsel, kombinert med eierskap og opplevd ansvar overfor egne oppgaver, utgjør et godt grunnlag for å motivere til og møte på jobb for og følge opp arbeidet i den grad man kan, selv om man ikke er i stand til å utføre alle sine faste oppgaver.

Motivasjonspotensialet ligger her i at man likevel kan bidra ved å være til stede og gjøre deler av oppgavene selv, og kanskje bistå og veilede andre som må ta de oppgaver man selv ikke klarer å utføre. Dette vil da i de fleste tilfeller stille krav til tilrettelegging.

Mange av funnene fra Thorsrud og Emery sitt samarbeidsprosjekt, samt funnene i forbindelse med psykologiske jobbkrav, har hatt stor innvirkning på utformingen av det norske arbeidslivet og utarbeidelsen av dagens arbeidsmiljølov i Norge.

Senere forskning har vist sammenheng mellom jobbtilfredshet og jobbyttelse, og er bekreftet av både teoretiske og empiriske studier (Gotvassli, 2015). Økt jobbtilfredshet og økt motivasjon ses i sammenheng med høyere jobbyttelse, noe som kan være med på å øke jobbnærværet. Tilsvarende kan redusert jobbtilfredshet og redusert motivasjon være med på å redusere jobbytelsen.

### **3.4.Ledelse og ulike tilnærminger til ledelse**

En leders kunnskap og handlemåte med tanke på motivasjonsfaktorer kan bidra til at arbeidsplassen oppleves som et trivelig og motiverende sted å være. Dette kan bidra til redusert tilfeldig fravær.

Reduksjon av fysiske og psykiske belastninger kan også medføre færre langtidsskader og med riktig lederstil kan oppleves mer helsefremmende, og dette kan være med på å motvirke sykefravær.

*«Helsefremmende arbeid er tiltak som tar sikte på å bedre livskvalitet, trivsel og muligheter til å mestre de utfordringer og belastninger folk utsettes for, samt å redusere sannsynligheten for utvikling av risikofaktorer for sykdom.»*

(Braut & Thelle, 2022).

Erkjennelsen her ligger i at helse er mer enn fravær av sykdom.

For å belyse dette bedre vil vi først starte med å si noen ord om ulike typer av ledelse, før vi ser nærmere på noen av disse typene av ledelse.

I hjemmetjenesten finner vi mange kunnskapsmedarbeidere, derfor vil vi gå nærmere inn på ledelse av kunnskapsarbeidere. Ettersom vi viser til kunnskapsledelse i casen, vil vi ta for oss ulike ledelsesteorier vi mener kan være egnet til dette formålet. En av ledelsesteoriene vi vil referere til er blant annet verdibasert ledelse.



Ansatte i hjemmehjelpen arbeider ofte alene ute hos sine pasienter. Der opplever de personer i ulike livsfaser og med ulike problemer. Ansatte må stadig tilpasse seg pasientenes ulike behov og ta i bruk nye verktøy som skal lette og effektivisere deres egen hverdag. Det er derfor et stort behov for at de ansatte selv opplever mestringsfølelse i arbeidsdagen sin. I den sammenheng vil vi derfor også å se på betydningen av mestringsledelse.

I og med at nærværprosjektet medførte en del endringer i måten organisasjonen utførte oppgaver på vil vi også se nærmere på teori omkring endringsledelse.

Til slutt vil vi ta for oss teori omkring transaksjons- og transformasjonsledelse.

### **3.4.1. Hva er ledelse**

Det finnes mange betegnelser for å beskrive ledelse. Hos Arnulf (2012) finner vi denne definisjonen:

*«Ledelse er å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt.»*

Arnulf (2012, s.13).

I mylderet av ledelsesteorier leser vi og hører ofte om relasjonsledelse, tillitsledelse, karismatisk ledelse, etisk ledelse, respektfull ledelse, støttende ledelse, transformasjonsledelse, mestringsorientert ledelse, strategisk kompetanseledelse, verdibasert ledelse og endringsledelse. Det finnes mange slike 'bindestrek'-ledelsesbetegnelser, og mange av lederstilene har overlapp mellom seg (Arnulf, 2012). Et viktig fellestrekk er at de vektlegger ledelse basert på positive virkemidler og motivasjon, framfor negativt press og tvang (Lai, 2019).

Ledere i kunnskapsorganisasjoner står overfor mange utfordringer når omstendighetene krever at en må gjøre endringer for å få et bedre resultat. I dette tilfellet måtte det endringer til i organisasjonen da Hjemmehjelpen i Småby hadde utfordringer med for høyt sykefravær.

En leder må være i stand til å ivareta utvikling på menneskelige, teknologiske og organisatoriske plan.

På det menneskelige plan kan dette dreie seg om å håndtere spenninger knyttet til usikkerhet, dilemmaer og konflikter som kan oppstå som følge av endringsprosesser. Spurkeland (2020) viser til at det er viktig å forstå at ulike spenninger ikke nødvendigvis forsvinner, men at man

som leder må lære seg å utnytte dem og at spenninger håndteres gjennom faglige, administrative og relasjonelle ferdigheter (Gotvassli, 2021).

### **3.4.2. Ledelse av kunnskapsarbeidere**

Gotvassli (2020) viser til at ledelse av kunnskapsarbeidere handler om å skape verdi ved å motivere dem. Dette gjøres gjerne gjennom væremåte, beslutninger, målformuleringer og rasjonell atferd (Gotvassli, 2020).

I tråd med sosiokulturell forståelse av ledelse viser Dysvik og Kuvaas (2016) til at ledelse av kunnskapsarbeidere innebærer å skape verdi gjennom motivasjon, enten det er gjennom ens væremåte, beslutninger eller relasjonell atferd (Gotvassli, 2020). Lederen må kunne inspirere og engasjere medarbeiderne til å yte sitt beste og oppnå felles mål. Lederen må også ha evne til å forstå og verdsette medarbeidernes kompetanse og kunnskap, og å skape en kultur der det er rom for kreativitet og innovasjon.

For å drive kunnskapsledelse vil det være viktig å bli kjent med hva som motiverer den enkelte ansatte, med referanse til arketypemodellen som vi har vist til under punkt; 3.3.2. Motivasjon av kunnskapsarbeidere.

Gotvassli (2020) viser til at kultur på en arbeidsplass styres av uformelle aspekter. Det blir altså det motsatte av det strukturelle perspektivet. Kulturen kan ikke skriftliggjøres, den er på mange måter i det som skjer mellom de som jobber på arbeidsplassen (Gotvassli, 2020).

Dette krever en evne til å bygge sterke relasjoner, og kommunisere klart og tydelig. Det er viktig å være en rollemodell for medarbeiderne, og vise gjennom handlinger og beslutninger hvordan man ønsker at organisasjonen skal operere. En leder av kunnskapsmedarbeidere må være en pådriver for å skape en positiv arbeidskultur og et godt arbeidsmiljø der medarbeiderne føler seg verdsatt og motivert til å bidra til organisasjonens suksess (Gotvassli, 2020).

### **3.4.3. Verdibasert ledelse**

Verdibasert ledelse omhandler en tilnærming til ledelse som fokuserer på å definere, formidle og leve etter organisasjonens kjerneverdier. Verdiene det ledes etter vil igjen være med å påvirke hvordan organisasjonskulturen utvikler seg. Å arbeide i hjemmetjenesten betyr at en

arbeider i en organisasjon der verdier er et sentralt punkt, det handler om omgang med mennesker og de verdier som preger arbeidet.

Edgar Schein (1987) har påpekt lederens rolle i organisasjonskulturen på mange ulike vis; som rollemodell, som et symbol eller som en formidler og opprettholder av kulturen og verdiene på godt og vondt. En sentral del av verdibasert ledelse er å sørge for at medlemmene i organisasjonen oppfører seg i tråd med de definerte verdiene.

Det er også viktig at de ansatte opplever at leder har med seg organisasjonens verdigrunnlag i beslutningsprosesser. Slik at beslutninger som tas gjenspeiler de verdiene som organisasjonen har vedtatt. Nasjonalt og internasjonalt har begrepet verdibasert ledelse stadig fått økt fokus (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Verdibasert ledelse handler om å arbeide med de ulike menneskene i organisasjonen, og at ledere må formidle en visjon og tilhørende verdier.

Hver ansatt har individuelle behov slik at leder må ta hensyn til dette når det kommer til forventninger, tilrettelegging og utviklingsmuligheter. Som leder kan man bevisst bruke verdier som et styringsverktøy. Da kan det være greit å kommunisere høye forventninger og gjerne ved bruk av symboler (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Det er viktig at leder setter etikk og normer på dagsorden og ved å synliggjøre dette gjennom egen atferd. Man må også være bevisst på at det man kommuniserer må ha sammenheng med det som blir gjort (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Med dette som rammer kan man samtidig gi operativ frihet til ansatte for selv å oppnå måloppnåelse.

På denne måten kan man lede og inspirere ved å stille en del krav (styre), og bry seg (støtte), og være pedagog (veilede) ved å gi ansvar samtidig som man skaper forpliktelser. Gode resultater kan da oppnås gjennom anerkjennelse, tilbakemelding, involvering, myndiggjøring og opplevelse av personlig mestring.

Typiske kjennetegn ved verdibasert ledelse er refleksjon og dialog, et positivt og humanistisk menneskesyn og et ønske om at medarbeideren skal lykkes. Dersom organisasjonen synliggjør grunnleggende etikk og verdier, vil dette påvirke organisasjonskulturen, og også komme til uttrykk i det psykososiale klimaet på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Verdibasert ledelse henger derfor tett sammen med tillitsbasert ledelse. Har man kun verdibasert ledelse uten nødvendig relasjon og tillit, vil det sjelden fungere bra. Relasjon er nødvendig da tillit bygges gjennom gode relasjoner. Frei og Moriss (2021) beskriver tillit ved

å vise til tillitstrekanen (Frei & Morris, 2021). Den innebærer at man må både være autentisk, logisk og empatisk for å oppnå tillit. Mangler en av delene i trekanten, svekkes også tilliten.

- *Autentisk* ved å fremstå ekte, bevisste og åpne omkring egne verdier, samt opptatt av det rasjonelle. Leder må fremstå som seg selv og være både ærlig og troverdig.
- *Logisk* i den forstand at man er tydelig og at man kommuniserer et budskap som både er forståelig og gir mening.
- *Empatisk* ved at man viser ansatte oppmerksomhet og gir tilbakemeldinger slik at det oppleves som om leder er tett på og til stede.

Klarer leder å kombinere disse tre komponentene med å tillate at det gjøres feil, og at det er lov å stille kritiske spørsmål, så vil det også kunne bygge opp en psykologisk trygghet hos ansatte. Leder kan gjennom sine verdier og handlinger, også påvirke andre ansatte til å skape rom for å utfordre det trygge uten å bli avvist eller gjort forlegen.

Hislop et al. (2018) viser til at jo større tillit man har til andre, jo mer sannsynlig er det at man vil dele tanker og ideer med dem (Hislop et al., 2018). Får man økt psykologisk trygghet innad i hele gruppen, kan dette derfor være med på å stimulere deling av tanker, utforskning av nye muligheter og å skape rom for endring.

Vi vil i drøftingen av vår case vise til at det er gjort en del grep for å skape en psykologisk tillit innad i ansatte gruppen, og at ansatte har blitt gitt mulighet til å bidra i prosessen omkring sykefraværsarbeidet.

#### **3.4.4. Mestringsorientert ledelse**

Mestring omhandler at individet gjør sitt beste ut ifra sine egne forutsetninger, og at man opplever å mestre de oppgavene man er satt til å utføre. Ansatte som er opptatt av mestring søker ofte flere utfordringer (Lai, 2019). I casen ble en del ansatte satt til å utføre nye oppgaver de ikke hadde erfaring med fra før. Vi mener derfor det er riktig å belyse teori omkring mestringsorientert ledelse.

Mestringsorientert ledelse går blant annet ut på at ledelsen legger til rette for at ansatte får benyttet sin kompetanse, og får ta ut sitt potensial på jobb. Det finnes mange undersøkelser som er gjort med tanke på hva som påvirker de ansattes opplevelse av mestring. Resultater fra disse undersøkelsene viser at leders atferd og framtoning har mye å si for om ansatte opplever motivasjon og ønske om utvikling. En leder som er støttende, gir tillit og er utviklingsorientert viser seg å gi resultater i forhold til at ansatte da opplever mestring i større grad (Lai, 2019).

Betydningen av støttende ledelse kan tolkes på ulike måter. Vi velger i vår oppgave å bruke følgende betydningen av støttende ledelse; å gi mulighet for utvikling. Dette gjøres da gjennom en ledelse som bidrar til motivasjon, og en opplevelse av sammenheng mellom innsats og ytelse. Kvaliteten på forholdet mellom den enkelte medarbeider og leder har også påvirkning for arbeidstakers motivasjon og mestring (Lai, 2019).

### **3.4.5. Endringsledelse**

Det å få ned sykefraværet handler mye om å få til nødvendige endringer i en organisasjon. Teorier om endringsledelse vil derfor være et interessant utgangspunkt til å forstå vår problemstilling. I litteraturen skiller en mellom to typer endring:

- Planlagt virksomhet – fornying (endring av arbeidsmiljø).
- Endring som forbedring- kontinuerlig arbeid i en lærende organisasjon.

Begrepet endring er mye brukt, i mange sammenhenger. I Dag Jacobsens bok Organisasjonsendringer og endringsledelse (Jacobsen, 2016) slås det fast at endring er mange forskjellige fenomener, og at endring kan skje på ulike måter, og at endring kan ha forskjellige årsaker og drivkrefter.

Endringsledelse beskrives av Buch et al. (2016) som ledelsesmessige grep for å sikre organisasjonens eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling.

Som leder bør man ha en forståelse for de utfordringer ansatte står i, i en verden i omstilling og med stadig innføring av ny teknologi. Ved å forstå hvilke faktorer som påvirker ansatte i ulike retninger kan man så ta de riktige grepene for å trygge, motivere og skape trivsel for ansatte for å opprettholde god helse. Også når omgivelsene og situasjonen tilsier at vi må gjøre endringer for å tilpasse oss nye krav.

Under pandemien ble både flere pasienter og ansatte smittet, flere nye tiltak måtte settes inn for så sikre videre forsvarlig drift og nye teknologiske løsninger ble tatt i bruk. Uten en plan for å implementere og styre slike endringer, kan dette føre til at ansatte utsettes for emosjonelle krav. De kan oppleve å ikke strekke til, ved at de ikke har mestringsfølelse med tanke på nye oppgaver og rutiner. Dette kan, om det ikke håndteres på en god måte, føre til psykiske plager og i ytterste konsekvens økt sykefravær.

Endringsledelse er en ledelsesdisiplin som også handler om å planlegge, implementere og styre endringer i en organisasjon. Endringsledelse tar sikte på å håndtere endringer på en

strukturert og kontrollert måte for å minimere motstand og opprettholde produktiviteten og effektiviteten i organisasjonen.

Endringsledelse kan være nødvendig i en rekke situasjoner, for eksempel ved innføring av nye teknologier, restrukturering av organisasjonen, fusjoner og oppkjøp, endring av arbeidsprosesser og kulturtransformasjoner. Endringsledelse involverer ofte en rekke ulike oppgaver og aktiviteter, inkludert planlegging, kommunikasjon, opplæring, implementering, evaluering og tilpasning.

Vi kan lese ut av dette at endringene som skal gjennomføres må settes i et overordnet perspektiv. Behovet for endring kan være nye rammebetingelser, skape bedre lønnsomhet, gi medarbeiderne bedre arbeidsbetingelser, eller som hos Hjemmehjelpen i Småby; det høye sykefraværet krevde at en snudde alle steiner for å få en endring i organisasjonen.

Leders personlighetstype og hvordan hun opptrer i endringsprosessen vil ha betydning for om prosessen blir vellykket eller ikke. Er leder opptatt av menneskene i bedriften, altså det relasjonelle, - eller om hun er mer opptatt av oppgaveløsning eller tjenesteytelse, vil ha betydning for utfallet av prosessen. Leders evne til å inspirere og motivere de ansatte er helt sentralt for å kunne gjennomføre en endringsprosess på en god måte. Og ikke minst må de ansatte kjenne til hverandres oppgaver, og hvem som har ansvar for hva, for å sikre at de føler en tilhørighet og en samhørighet i organisasjonen, i dette tilfellet Hjemmehjelpen i Småby. Hernes (2016).

Harvard-professor John P. Kotter er en av de store innen endringsledelse. Han studerte i sin tid endringsprosesser i over 100 bedrifter. Resultatene av disse endringsforsøkene var at noen få var meget vellykket, noen få helt mislykket og de fleste var et sted imellom. Kotter er mest kjent for sin 8-stegsmodell for en vellykket endringsprosess (Kotter, 2012). Denne teorien kan brukes som et verktøy for å planlegge en endring, og gir en stegvis forklaring på hvilke områder og aktiviteter som er viktig å følge i en endringsprosess, i tillegg til i hvilken rekkefølge det vil være lurt å gjennomføre disse. Vi velger å gjengi rådene uten å gi noen nærmere utdyping, men kommer tilbake til dette under drøftingen.

1. Skap forståelse og klima for at endring er nødvendig
2. Etabler en endringskoalisjon bestående av endringsagenter som understøtter endringen.
3. Formuler en klar visjon
4. Formidle visjonen på en troverdig måte

5. Fjern motstand
6. Skap tidlige gevinster og synliggjør framgang
7. Fokuser på det som gjenstår
8. Få varige endringer

Det å foreta endringer i en organisasjon er ganske krevende og er noe som Kotters modell også kommer inn på.

Kotters åtte steg tar utgangspunkt i at det er den formelle ledelsen som skal gjennomføre endringene, og at leder må selge inn de planlagte endringene på en positiv måte slik at det ikke oppstår motstand.

### **3.4.6. Transaksjons- og transformasjonsledelse**

Vi vil avslutte vår gjennomgang av ulike former for ledelse med en modell som vi mener på mange måter tar opp i seg både verdier, motivasjon, mestring og individuell hensiktsstaking.

Transaksjons- og transformasjonsledelse er to ledelsesretninger innen motiverende ledelse som særlig har skutt fart fra 1980-årene. Ifølge Kopperud og Martinsen (2016) inngår disse ledelsesformene inn i et spektrum av ledelse; *fullspektrumsmodellen*.

Begrepet *transaksjonsledelse* kommer av at man ser på forholdet mellom medarbeider og ledelse som en transaksjon hvor medarbeider utfører et arbeid og som en motytelse får en belønning i form av lønn eller andre goder. Arbeidet blir dermed sett på som et bytteforhold, eller en transaksjon (Arnulf, 2019).

Lederstilen vil være målrettet og resultatorientert. Denne formen for ledelse er basert på at ytre belønning vil motivere til å utføre arbeidet på riktig måte. Denne lederstilen tar utgangspunkt i at mennesker motiveres av egeninteresse mer enn å det å skape noe sammen og nå felles mål. Styrken i transaksjonsledelse ligger i at transaksjonsledere ofte vil være svært analytiske og datadrevne. Alle avgjørelser tas på bakgrunn av en analyse av hva som gir best resultat. Transaksjonsledere er gjerne tydelige i sin kommunikasjon. Det stilles klare forventninger og man belønnes for å møte eller overgå forventningene. Lederens oppgave blir å sikre at arbeidet utføres riktig og innenfor de avtalte betingelser. Kontroll og tilbakemeldinger, eller reaksjoner ved avvik blir leders virkemidler.

I og med at det her er fokus på å utføre arbeidsoppgavene innenfor avtalte arbeidsbetingelser, så blir dette en svært oppgaveorientert lederstil. Denne lederstilen legger mindre vekt på ansattes personlige utvikling og ansattes behov.

Siden relasjonsbygging ikke er sentralt, vil slike ledere sjelden favorisere enkelte ansatte, men være konsekvente i sin tilnærming til ledelse. De forventer samme standard fra alle og behandler ansatte likt.

Transaksjonsledelse kan derfor kort karakteriseres som en ledelse som belønner riktig atferd og korrigerer avvik.

I og med at transaksjonsledere har så tydelige forventninger til ansatte om hva som forventes, gjør dette det forutsigbart for ansatte og lederstilen gjør at ansatte har en tydelig forståelse av hva som er den enkelte sin rolle. Ulempen er at dersom forventningene fra leder oppleves som for store, kan dette legge et større psykisk press på ansatte.

I og med at transaksjonsledelse belønner prestasjoner kan dette motivere til å jobbe hardere, men har også den ulempen at man kan bli fristet til å ta større risiko og derigjennom bli mer utsatt for skader.

Ved at fokuset ligger i å produsere og i prestasjoner så vil personlig utvikling og kreativitet bli ofret. Dette kan redusere mulighet for positiv effekt, og sannsynliggjøre en negativ effekt på psykisk helse.

Denne negative utviklingen kan forsterkes gjennom at medarbeidere opplever stor grad av kontroll. Transaksjonsledelse som lederstil legger også opp til straff for å korrigere negativ atferd eller manglende ytelse. Dette kan ha negativ effekt på fysisk og psykisk helse.

I og med at lederstilen er basert på stor grad av struktur, er den mindre fleksibel og kan skape begrensninger når det kommer til å tilpasse seg endringer i omgivelsene. Ved at ansatte ikke har samme rom for å involvere seg vil fellesskapet og det sosiale samspillet ikke i samme grad være i fokus.

*Transformasjonsledelse* derimot, legger stor vekt på symbolske og emosjonelle sider ved ledelse. Motivasjon av medarbeidere er en sentral del av transformasjonsledelse (Kopperud & Martinsen, 2016). I motsetning til transaksjonsledelse hvor det handler om å gjøre ting riktig, så handler transformasjonsledelse i stor grad om å gjøre de riktige tingene.



Arnulf (2012) refererer til forskerne Bernard M. Bass og Bruce Avilo og til deres arbeid med å bygge opp en modell for lederatferd ved å både legge inn mål på transaksjonsledelse, og deretter transformasjonsledelse.

Begrepet transaksjonsledelse ble inndelt i tre typer ledelse: *passiv og aktiv ledelse ved unntak*, i tillegg til *betinget belønning*.

Bass og Avilo mente at ved å hensynta denne type grunnleggende styringsatferd, så kan transformasjonsledelse utøves; transaksjoner vil alltid være i arbeidslivet i en eller annen form.

Begrepet transformasjonsledelse brøt Bass og Avilo opp i fire typer konkrete transformasjonsatferder; de fire i'ere; intellektuell stimulering, individuell hensyntaken, inspirerende motivasjon og idealisert innflytelse.

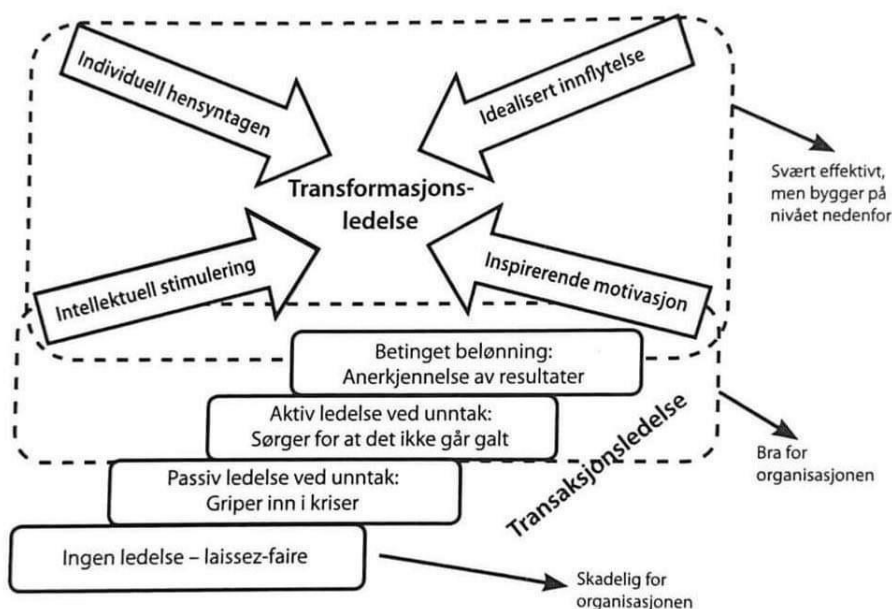


Fig 1: Figur 3 Nivåer i transformasjonsledelse (Arnulf, 2012, s.66)

*Intellektuell stimulering* – en coachende lederstil, der lederen oppmuntrer sine medarbeidere til selv å komme med løsninger.

*Individuell hensynstagen* - her fungerer også lederen som en coach og veileder gjennom å se hver enkelt av sine medarbeidere, og møte deres individuelle behov. Dette er med på å knytte relasjoner og følelsesmessige bånd.

*Idealisert innflytelse* – lederen som rollemodell. Man må være en troverdig og selvoppofrende budbærer.

*Inspirerende motivasjon* – her må lederen få sine medarbeidere til å tro på fremtiden; de må forstå og ha tro på sin egen rolle i organisasjonen.

(Arnulf, 2012, s. 66-67).

Lederstilen kan sammenfattes til intellektuell stimulering av medarbeiderne ved å motivere og inkludere disse i målsettinger og felles verdier. Ifølge denne lederstilen gir man utviklingsmuligheter ved å gi tillit og autonomi, noe som bygger opp psykisk helse ved at man opplever personlig utvikling. Ved å ta utgangspunkt i at hver medarbeider er forskjellig og derfor ta individuelle hensyn, kan man tilrettelegge for både fysiske og psykiske utfordringer på arbeidsplassen.

### **3.5.Oppsummering**

Vi har nå presentert ulike definisjoner og teori om arbeidsmiljø, om motivasjonsteorier, sosiale teorier, arketypermodellen, teorier om ledelse og til slutt teoretisert rundt transaksjons- og transformasjonsledelse.

Formålet med å presentere dette teorigrunnlaget er å bidra med et omfattende sett av begreper og kunnskap som vil gi oss innsikt til å forstå og tolke våre funn i den videre analysen og drøftingen.

I de valgte teoriene vi har beskrevet ser vi en del sammenfallende egenskaper og faktorer som fremmer et godt arbeidsmiljø og som forvalter den sosiale kapitalen i hjemmetjenesten. Vi har referert til arbeidsmiljø som begrep, motivasjonsteorier, behovsteorier, kognitive prosesser, sosiale teorier, situasjonsteorier og til slutt ulike ledelsesteorier. Ved å bygge på dette teorigrunnlaget, vil vi kunne oppnå en dypere forståelse av sammenhengene som ligger i vårt empiriske materiale.

## 4. Metode

### 4.1. Innledning

Under dette punktet vil vi redegjøre for vår metodiske tilnærming til løsning av masteroppgaven vår.

Forskningsprosessen består av flere deler: ide, problemstilling, valg av strategi og design, datainnsamling, dataanalyse og rapportering.

Vi har allerede i starten av oppgaven beskrevet bakgrunnen for valg av tema for oppgaven, og hvorfor vi fikk denne ideen på hva vi ønsket å forske på.

Vi kom tidlig frem til at for å få gode kvalitative svar, så ville vi velge en strategi som gikk ut på å finne ut hva de som faktisk var med i prosessen tenkte om det de hadde vært med på.

Her vil vi begrunne hvorfor vi har kommet frem til at denne metoden er det som vil være gunstig for vår forskning. I senere kapitler vil vi komme tilbake til resultatene av analysen og drøfting av våre funn.

Begrunnelsen for vårt valg av metode vil vi forklare ut fra et vitenskapsteoretisk ståsted og forskningsdesign, og hvorfor vi valgte casestudie som metode. Vi vil også si noe om hvordan datainnsamlingen har foregått og hvordan dataanalysen ble gjennomført, samt skrive om undersøkelsens kvalitet og forskningsetikk.

Johannessen et al. (2021) forklarer metode som å følge en bestemt vei for å nå et mål. Og Jacobsen (2016) definerer metode som et hjelpemiddel eller et redskap for å beskrive empirien/virkeligheten, for slik å løse problemer og komme fram til ny viten/erkjennelse. Våre metodiske valg får betydning for hvor godt vi er i stand til å belyse våre forskningsspørsmål og kvalitet på forskningen vår.

Det er en tett sammenheng mellom oppfatning, virkelighet og metode. Og vi kan beskrive metodens sammenheng med vår oppfattelse av virkeligheten på to ulike måter. Den ene ved at forskerens oppfatning av virkeligheten er førende for valg av metode, den andre ved at valg av forskningsspørsmål vil bestemme valg av metode. Dette vil implisitt legge føringer for hvordan forskeren oppfatter virkeligheten. Det er viktig at vi her utdyper og tar en gjennomgang av begrep knyttet til virkelighet og kunnskap, da det er en tett sammenheng mellom oppfatning, virkelighet og metode (Jacobsen, 2016).

## 4.2. Vitenskapsteoretisk ståsted

Et vitenskapsteoretisk perspektiv sier noe om hvordan vi grunnleggende forstår verden og hvordan sannheter skapes (Justesen & Mik-Meyer, 2012).

Først vil vi introdusere vårt vitenskapsteoretiske perspektiv, ettersom dette vil danne grunnlaget for valg av metode og utførelsen av masteroppgaven. Deretter vil vi formulere en problemstilling basert på dette.

Vi tar utgangspunkt i samfunnsvitenskapen som studiet vårt sorterer under. I og med at vi ønsker å forske på menneskelig atferd i den sosiale virkeligheten de lever i, så er vi inne på paradigmet epistemologi. Epistemologi er læren om kunnskapen, det gir oss innsikt i hva vi kan tilegne oss av kunnskap om og hvordan (Johannessen et al., 2021).

Justesen og Mik-Meyer (2012) kategoriserer tre ulike perspektiver innenfor samfunnsvitenskapen: realisme, fenomenologien og konstruktivismen.

*Realismen* bygger på den grunnleggende ideen om at det eksisterer en objektiv sannhet utenfor vår egen subjektivitet, som vi søker å oppnå. Innenfor dette perspektivet vil det være oppgaven vår som forskere å beskrive denne virkeligheten så nøytralt og objektivt som mulig.

*Fenomenologien* legger vekt på at både subjektivitet og tolkning spiller en avgjørende rolle for hvordan vi ser på kunnskap og virkelighet. Fenomenologi er utledet fra det greske verbet *phainestai* og omsatt til norsk betyr dette «læren om fenomenene». I fokus er å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til de personene vi studerer, og at vi som forskere bestreber oss å beskrive omverdenen slik den erfares av dem (Thagaard, 2018). I tillegg peker fenomenologien på at det må være et subjekt som opplever noe, hvis det skal finnes et fenomen som skal beskrives (Justesen & Mik-Meyer, 2012).

*Konstruktivismen* trekker det samfunnsvitenskapelige perspektivet enda lenger; her fremheves at interaksjonen mellom forskeren og de personene som vi studerer, preger de resultatene forskningen kommer fram til. Forskeren og personer i felten, bidrar i fellesskap til å utforme kunnskap (Thagaard, 2018).

Innenfor epistemologien tar vi så utgangspunkt i det fenomenologiske perspektivet, da vi ønsker å kartlegge de enkelte ansatte sine egne erfaringer med tanke på de prosesser som kan ha bidratt til lavt sykefravær. I et fenomenologisk perspektiv betyr det at vi bestreber oss som forskere på å forstå meningen i de utsagn intervjuobjektene kommer med, og ytringene må da også ses i lys av den sammenheng de gis. Vi forsøker gjennom undersøkelsen å oppnå innsikt

gjennom analyse av det de ansatte beskriver som sine opplevelser og hva slags mening det har hatt for dem.

Vi mener at vi som forskere, og informantene våre, har en gjensidig påvirkning på hvordan vi tolker og former den aktuelle situasjonen eller historien utfra hva vi har med oss av forforståelse, tidligere erfaring og hvordan relasjonen mellom oss er. Med dette som bakgrunn mener vi at vi står i det fenomenologiske og det sosiale konstruktivistiske vitenskapsteoretiske perspektivet. Vi støtter oss i tillegg på Gotvassli (1999, s.14) som viser til at sosial konstruktivisme også kan forstås som både:

- *«En sosialvitenskap som undersøker hvordan vår psykososiale virkelighet blir til, opprettholdes og endres, og en*
- *Epistemologisk posisjon, dvs. Som et sett av unntakelser om kunnskapens natur, gyldighet, dens opphav og funksjon»*

Gotvassli (1999, s.14)

Vårt utgangspunkt er altså at vi opplever virkeligheten utfra den konteksten vi er i, og at aktørene i konteksten påvirker hverandre. I vår undersøkelse har vi sett på ansattes egen opplevelse av sin situasjon. Og dette har preget måten vi har jobbet med denne oppgaven.

Funnene vi har gjort er basert på vår tolkning av de beskrivelsene som blir gitt i intervjuene. Tolkningen bygger både på vår forforståelse, og ikke minst på hvordan vi opplever kommunikasjonen i intervjuene. I intervjuene vi har gjennomført har vi forsøkt å forstå informantenes opplevelse av leders grep med tanke på å få ned sykefraværet, hvordan de tolket det og hvordan det påvirket arbeidshverdagen til de vi har møtt og snakket med. Vi har også i ettertid reflektert over hvordan konteksten påvirker våre informanternes forståelse av virkeligheten.

### **4.3.Forskningsdesign**

Med utgangspunkt i vårt vitenskapsteoretiske ståsted, vil vi i oppgaven benytte en fenomenologisk og sosial konstruktivistisk tilnærming, og casestudie i et kvalitativ design.

Sett i lys av kvalitativ design går dette ut på å utforske og beskrive enkeltpersoners egen forståelse av verden i lys av deres egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont (Johannessen et al., 2021). Vi benytter altså en fenomenologisk tilnærming i et kvalitativt design basert på data fra en enkelt casestudie. Vi vil begrunne dette nærmere.

Kvalitativ design omfatter både metodologi og metode.

Metodologi handler om avgrensninger, som for eksempel i valg av kvantitativ eller kvalitativ metode. Valgene man tar avgjør hvilken metode som skal tas i bruk.

Metodologi omhandler både underliggende vitenskapsteoretisk tenkning og filosofiske premisser for valg av design.

Metoder omfatter hvordan man konkret går frem, som for eksempel ved å benytte seg av intervjuer som vi har valgt i vår undersøkelse for å samle inn data. Vi valgte å ta en kvalitativ tilnærming når vi skulle granske hvordan de har klart å oppnå et så lavt sykefravær.

Kvalitativ metode er spesielt godt egnet når vi vil undersøke og forstå fenomener bedre, og med et bredere grunnlag ut fra flere perspektiver (Johannessen et al., 2021).

I vår oppgave søker vi å forstå praksis ut ifra konteksten våre informanter er en del av. Thagaard (2018) legger vekt på at et viktig formål med kvalitative studier, er at vi oppnår forforståelse av sosiale fenomen gjennom relasjonen som skapes mellom oss som forskere og våre informanter. Vårt konstruktivistiske ståsted gjør også at vi søker å forstå den gjensidige på virkningen informantene og vi som forskere har på hverandre. Målet med samfunnsvitenskapelig forskning er at empiri og teori skal integreres (Johannessen et al., 2021).

I kvalitative undersøkelser er det vanlig å gjøre rede for om det er induktiv eller deduktiv tilnærming til undersøkelsene.

*Induktiv tilnærming* betyr å gå fra empiri til teori, ved at en bruker fortellingene fra informantene og knytter disse opp mot relevant teori.

*Deduktiv tilnærming* betyr å gå fra teori til empiri, for så å ta utgangspunkt i teoretiske ståsted og gjennomføre undersøkelser for å se om empirien støtter teoriene (Johannessen et al., 2021).

En tredje tilnærming er *abduksjon*, som ligger et sted imellom induktiv og deduktiv posisjon (Thagaard, 2018). Abduktiv tilnærming betyr at vi utvikler teoretiske perspektiver gjennom analyse av data, - for deretter å bruke teoretisk grunnlag for å forstå empirien bedre.

Vi har her landet på en abduktiv tilnærming. Vi har noe kunnskap om fenomenet, og forskning på området, og vi har en del teori som vi kan benytte oss av. Altså en vekselvirkning mellom en induktiv og en deduktiv metode, for å utforske vårt fenomen som skal undersøkes (Johannessen et al., 2020).

Fenomenologi benyttes både som en metode og i en filosofisk tilnærming for å forstå hvordan mennesker opplever verden omkring seg. I et fenomenologisk perspektiv hvor man forsøker å forstå hverdagslige virkeligheter, så har vi valgt å fokusere på en spesifikk case. I den sammenheng er casestudie en metode som er egnet til å forske på en spesifikk gruppe mennesker eller begivenhet mer i dybden.

#### **4.4. Casestudie**

Masteroppgavens hensikt er å gå i dybden på fenomenet sykefravær. På bakgrunn av tema og problemstilling anså vi det som hensiktsmessig å benytte casestudie som metode. Vi finner flere definisjoner i forskningslitteraturen, og hos Gotvassli (1999, s. 15) forklarer han case som en deltagende, intensiv måte og nærme seg feltet på. Og vi landet på *enkelcasedesign* (Johannessen et al., 2021, s.207). Johannessen et al. (2021) sier at denne type design er egnet der casen representerer for eksempel et unikt tilfelle, og der hvor casen kan avdekke viktige fenomener, hendelser eller situasjoner.

Casestudier fokuserer på kontekst, og samspillet mellom mennesker og kontekst. Det vil si at vi på en strukturert måte vil gå i dybden i et spesifikt utvalg, i dette tilfellet hjemmehjelpstjenesten Hjemmehjelpen i Småby, og undersøke denne i en bestemt kontekst, som her er i betydningen årsaker til lavt sykefravær.

Både innenfor fenomenologi og casestudier produserer man rike, kvalitative data.

Dette oppnås ved at vi lar ansatte selv beskrive de situasjoner de har stått i, i sin hverdag, gjennom intervjuer. Intervjuene har vært semistrukturerte og vi har benyttet metodikken i fenomenologien som analysemetode. Dette går ut på at vi har foretatt intervjuer, transkribert disse, og så satt oss ned for å tolke betydningen av hva informantene har fortalt oss i disse samtalen.

##### **4.4.1. Utvalg av case og informanter**

Casen her er nærværprosjektet som ble iverksatt i Hjemmehjelpen i Småby for å redusere sykefraværet.

Vi gjennomførte fire intervju av ansatte som hadde vært delaktige i prosessen rundt arbeidet med å redusere sykefraværet i avdelingen. Selv om det var enda en deltaker i HMS-gruppen

ble ikke denne personen intervjuet. Dette med bakgrunn i at denne ansattrepresentanten ikke jobbet til daglig i avdelingen, men satt i HMS-gruppen som verneombud for to hjemmetjeneste-soner. Vi valgte kun å intervju de ansatte som var med å implementere tiltakene i arbeidshverdagen i avdelingen.

Alle informantene hadde ulike roller på arbeidsplassen, og i HMS-gruppen som blant annet jobbet med sykefravær og HMS-arbeidsmiljøarbeid. Ettersom en av oss som skriver denne oppgaven tidligere var leder for disse ansatte, så valgte vi at denne personen ikke var med på å gjennomføre intervjuene. Dette valgte vi av hensyn til de som skulle intervjues, og for å unngå at tidligere leders tilstedeværelse ville kunne påvirke svarene til informantene.

To av informantene var teamledere, mens av de to ansatte-representantene så var den ene tillitsvalgt og den andre verneombud. Dette utvalget av medlemmer i en HMS-gruppe på en arbeidsplass vil nok oppleves som naturlig, men samtidig må vi som forskere være bevisste på at dette også kan ha en betydning når vi skal analysere resultatene av intervjuene for nærværprosjektet.

Utvalget av medlemmer i HMS-gruppen er ikke nødvendigvis representativt for alle i ansattegruppen, da HMS-gruppen består av personer som alle har vært motiverte til å ta på seg ekstra ansvar og oppgaver i utgangspunktet. De vil sannsynligvis ikke representere den gruppen av ansatte som kanskje er kritiske til endringsprosessene i den grad en slik gruppe fantes.

Vi har likevel valgt oss ut denne gruppen for vår forskning da de er de som var tettest på prosessen, og nok har best kunnskap omkring de bevisste valg som ble tatt som en del av prosessen. Vi anser HMS-gruppen som informanter som kan gi opplysninger om hvilke tiltak de mente hadde effekt for å redusere fraværet i avdelingen.

Vi kunne her kanskje ha valgt å intervju andre ansatte som ikke var aktivt deltakende i HMS-gruppen for å få et bredere representativt utvalg. Dette kunne gitt oss informasjon om hvordan ansatte som ikke kjente til hvilke bevisste valg HMS-gruppen innførte, opplevde de endringer som ble innført, men det kunne også gitt sprikende svar med tanke på manglende forståelse for de grep som ble tatt.

Samtidig ville det da ha vært behov for å intervju flere ansatte for å oppnå en bedre validitet for å sikre et stort nok utvalg for å dekke hele bredden av ansattes opplevelser, noe som ville medført at vårt datagrunnlag å analysere ville blitt stort.



Vi vurderte også om vi skulle gjennomføre spørreundersøkelser, men vi kom fram til at det ville være mest hensiktsmessige å utføre dybdeintervju. Vi har derfor valgt å avgrense oppgaven med å kun intervju HMS-gruppen med den visshet om at dette da samtidig kan medføre en liten svakhet når vi skal tolke resultatene i etterkant.

Til tross for at problemstillingen vil være avgjørende for valg av metode så vil samtidig forskerens rolle også ha en sentral rolle i forskningen.

Etnometodologer hevder at virkeligheten oppleves i lys av relasjonen mellom forskeren og den det blir forsket på. De hevder at virkeligheten skapes i samspillet mellom individer. Dette vil ifølge etnografien gjøre forskeren til en aktiv medspiller, noe som vil være nødvendig å gjenspeile i forskningsrapporten. I og med at forskerrollen i så stor grad avhenger av refleksjoner mellom egen posisjon og den sosiale virkeligheten man trer inn i, så vil også dette ha betydning for kvaliteten på forskningen. Forskeren må derfor være bevisst egen rolle.

#### **4.4.2. Datainnsamling, Intervjuer og intervjuguide**

I en kvalitativ undersøkelse er det et mål å ha en så transparent prosess som mulig, og vi vil her beskrive hvordan vi har gjennomført studien.

For å guide oss gjennom både datainnsamling og analyse vil vi bruke teoretiske rammeverk vi har gjennomgått i løpet av studiet. Enkelcasedesign er godt egnet for en slik undersøkelse og teknikken vi vil benytte er et semistrukturert intervju som metode for datainnsamling, i tillegg til tilgjengelige data om sykefravær (Johannessen et al., 2021).

Vi valgte den vanligste datainnsamlingsmetoden innenfor kvalitativ metode, som er det individuelle forskningsintervju (Jacobsen, 2016).

Vi hadde som nevnt tidligere, gjennom vår problemstilling og valg av case, begrenset oss til et gitt utvalg informanter. Johannessen et al. (2021) sier at det viktigste ved utvelgelse av informanter i kvantitative intervju, er å gjennomføre tilstrekkelig antall intervju for å belyse de spørsmål vi ønsker å få svar på. Hos oss gir HMS-gruppen rammen for antall informanter.

Informantene ble forespurt muntlig om de ville være med av tidligere leder av tjenesten, noe alle fire intervjuobjekter var positive til.

En vanlig prosedyre ved oppstart av denne type prosjekt, er at en får godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (heretter kalt NSD) gjennom at en sender inn et standardisert

søknadskjema som ivaretar juridiske og etiske retningslinjer for forskning. Og vi fikk etter kort tid godkjent bruk av lydopptak under intervjuene (vedlegg 1).

Alle de fire informantene fikk utlevert en skriftlig samtykkeerklæring i forkant av intervjuet (vedlegg 3). I denne ble det beskrevet hvordan dataene fra intervjuene var tenkt brukt, og hvordan de ble oppbevart og slettet etter bruk. Samtidig opplyste vi om at intervjuobjektene sto fritt til å trekke seg fra prosjektet når som helst, om de ønsket det.

Før vi gjennomførte intervjuene utviklet vi en intervjuguide basert på problemstillingen vår og tilhørende forskningsspørsmål (vedlegg 2).

Vi definerte syv tema som samtalen skulle dreie seg om: lederoppfølging, rutiner, arbeidsmiljø, motivasjon, kollegamiljø, informasjon og psykologisk trygghet. I tillegg hadde vi en innledning til intervjuet der vi spurte om informanten om hans forståelse av bakgrunn for nærværprosjektet og hans rolle i dette arbeidet. Ved hjelp av spørsmålene innenfor disse temaene ønsket vi å få nok informasjon til å svare ut forskningsspørsmålene vi hadde utarbeidet.

Vi hadde også notert stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål som kunne drive samtalen framover hvis det var nødvendig. Vi opplevde under samtalen at det bød på utfordringer å bruke intervjuguiden, da enkelte av samtalen ble noe ustrukturerte. Dette var delvis forventet.

Vi avsluttet intervjuet med et spørsmål som i utgangspunktet ikke var med guiden; «*Er det noen andre ting vi ikke har snakket om som du synes bør komme fram?*», dette for å sikre at vi ikke gikk glipp av verdifull informasjon.

Som nevnt ovenfor valgte vi å bruke en semistrukturert/halvstrukturert intervjuform, med intervjuguiden som utgangspunkt. Denne formen for intervju betraktes som den vanligste innenfor kvalitative undersøkelser (Thagaard, 2018, s. 91), og er også godt egnet når en vil sikre seg en utforskning av informantenes mening og opplevelse av situasjonen, samtidig som det legges til rette for å få fram ny kunnskap (Justesen & Mik-Meyer, 2012, s. 55). Gotvassli (1999, s.48) sier at et godt gjennomført intervju tar opp i seg de samme kvalitetene som “den gode samtale”. En har gjennom denne samtalen en mulighet til å få en utviklende dialog der begge aktører går inn for å sette seg inn i hverandre oppfatninger, livserfaringer og livsverdener.

Vi foretok ett prøveintervju utenfor vårt utvalg, som en forberedelse til intervjuet, slik Thagaard (2018) poengterer. Dette for å sjekke ut om flyten i intervjuet/samtalen fungerte, og om vi skulle justere noen av spørsmålene. I ettertid ser vi at vi kunne hatt flere slike prøveintervju, da vi underveis i de ulike samtalene fornemmet at noen spørsmål kunne ha vært omarbeidet.

Vi nevner tidligere i oppgaven om at vi måtte ta et valg om vi alle tre i gruppa skulle være med på intervjuet, eller bare to av oss. Vi besluttet raskt at det var vi to som ikke hadde knyttinger til informantene skulle foreta intervjuet. En av oss ledet intervjuet, mens den andre satt som observatør, og trådte til hvis hun mente det var nødvendig med utdyping eller korrigerende av spørsmålene. Den som ikke stilte spørsmål, skrev notater slik at intervjuer kunne være konsentrert om å følge med på informanten som snakket. For å få utfyllende svar anser vi det også som viktig at den som blir intervjuet opplever å bli sett/hørt, og at den som intervjuer er genuint interessert i de opplysningene som kommer fram i dialogen.

Vi valgte å reise til informantenes hjemby, og fikk låne et møterom på rådhuset. Dette for å sikre at tidsbruken til våre respondenter ble minst mulig belastende, men også for å hensynta at de ble intervjuet i omgivelser de følte seg sånn noenlunde trygge og kjente i. Thagaard (2018) kaller denne type vurdering å ta regi over intervjusituasjonen.

På møterommet sørget vi for å ha kaffe og vann, og at vi som intervjuet satt plassert ved bordet på en slik måte at informanten ikke følte at intervjusituasjonen bar preg av et forhør. Det ble også småprat om løst og fast før vi satte på opptakeren, for å løse opp stemningen.

Ved innledningen av hvert intervju presenterte vi oss selv og informerte om prosjektet. Vi orienterte også om samtykkeerklæringen som ble underskrevet før selve intervjuet. Og det ble antydning hvor lenge intervjuet ville vare. Dette i tråd med Johannessen et al. (2021) sine anbefalinger om hvordan et intervju skal legges opp.

Intervjuene ble tatt opp på diktafon. På denne måten var det lettere å kun holde fokus på informanten i stedet for å sitte med notater, vi brukte en applikasjon som heter «Diktafon», og som vi lastet ned på mobiltelefon. Appen gjør lydopptak av intervjuene og opptakene sendes så kryptert til nettskjema.no. Dette er en godkjent løsning for lagring av sensitive data. Denne løsningen muliggjorde også at vi i etterkant hver for oss kunne logge inn på nettskjema.no og spille av intervjuene under transkriberingen, selv om vi fysisk satt lokalisert langt fra hverandre.

I og med at vi hadde lydopptak av intervjuene noterte vi når vi mente vi ensat noe viktig som vi kunne beskrive, som for eksempel stemningen i rommet, om informanten framsto som nølende, eller noterte noe som ble nevnt «utenfor skjema» som kunne være viktig for neste intervju.

Alle fire intervjuene ble klokket inn på under 50 min, og vi fullførte intervjuene i løpet av dagen.

## **4.5. Bearbeidelse av data**

### **4.5.1. Transkribering av intervjuer**

Bare noen få dager etter intervjurunden fordelte vi intervjuene oss imellom og transkriberte de hver for oss. Også tredjepersonen i gruppa som ikke var med på intervjuet, fikk utdelt intervju til transkribering. Vi foretok en fullstendig transkribering ved å notere alt fra lydopptakene i Word-dokumenter. Vi noterte i parentes informasjon som nøling, latter, leting etter ord etc. For å sikre anonymitet og ivareta personvernet til informantene, har vi valgt å omtale de i presentasjonen av funnene, som informant 1 til 4.

Vi tok et kjapt møte rett etter transkribering for å sjekke ut om det var noe vi lurte på i forbindelse med opptakene.

Transkriberingen ga oss mange sider med tekst, og dette måtte vi systematisere slik at materialet ble mer håndterlig for senere analyse.

### **4.5.2. Koding**

I analyseprosessen skal vi skape mening ut fra vårt datamateriale (Thagaard, 2018). Under analyse av intervjuene søker vi å forstå hvordan intervjupersonene forstår sin virkelighet gjennom det som kommer fram i intervjuene/samtalene. Ifølge fenomenologien kan ett og samme fenomen oppleves individuelt fra person til person. I og med at vi her har intervjuet 4 personer ønsker vi å få kartlagt den enkeltes opplevelse av det de har vært med på. Den enkeltes rolle, interesseområde og bakgrunn kan derfor ha påvirket hver enkelt sin opplevelse. Ettersom vi fikk samlet inn mye data gjennom intervjuene var det nødvendig for oss å få strukturert dataene slik at vi kunne se etter ulike mønstre.

Kodingen blir en metodikk eller et hjelpeverktøy for oss til å kartlegge de data som er samlet inn under intervjuene.

Johannessen et al. (2021) gjør et poeng ut av det er forskjeller mellom å analysere, og å tolke data. Når en analyserer deler en opp teksten i mindre deler, får så å finne budskap eller mening gjennom mønster i dataene. Å tolke er å sette noe inn i en større forståelse for å finne sammenhenger og meninger som ikke kommer fram eksplisitt.

Thagaard (2018) sier at analyse- og tolkningsspørsmålet starter allerede under intervjuene gjennom refleksjoner og tankeprosesser som settes i gang.

Etter transkribering av intervjuene kunne vi starte med kodingen. For å hjelpe oss med analysen av dataene benyttet vi oss av meningskategorisering, dvs at meningsbærende enheter (sitater) i teksten gis koder (Johannessen et al. 2021). Dette kan være ulike sitater som går på sykefraværsoppfølging, verdisyn eller på ansvarliggjøring og så videre. På bakgrunn av disse kodene ble kategorier (temaer) utformet og data (sitater) plassert inn i disse kategoriene.

Vi har sett på alle utsagn fra intervjuene og etter beste evne forsøkt å kode utsagnene. Dersom intervjuobjektet kom med et utsagn som: «ho såg jo oss på ein heilt ainna måte enn ka vi va vant med fra før!» så ble dette kodet som at leder er tett på, og utsagnet samlet med andre utsagn i kategorier, som i dette tilfellet kunne vært lederegenskaper/lederatferd. På denne måten har vi fått strukturert datamaterialet på en slik måte at vi får en innsikt i viktige trekk ved organisasjonen vi har undersøkt.

For å håndtere datamaterialet som dette genererte, valgte vi å samle relevant materiale fra intervjuene i fire ulike kategorier.

Innledningsvis hadde vi sett for oss å kode intervjuene i tre kategorier, det vil si Lederegenskaper/lederatferd, helsefremmende arbeidsmiljø og organisatoriske betingelser.

Etter å ha transkribert intervjuene kom det også frem at det var et annet perspektiv som det kunne være interessant og utforske, nemlig ansattes egne initiativ og effekten av ansatte som pådrivere. Dette fordi det kom frem under transkriberingen at enkelte av de tiltakene som ble innført hadde ansatte selv kommet med forslag til tidligere, men tidligere ledere hadde kanskje ikke lyttet, eller lagt til rette for at deres innspill ble fulgt opp.

Det kunne se ut som ansatte i denne prosessen har hatt større innflytelse og medvirkning enn ved tidligere prosjekt og prosesser. Dette ønsket vi derfor å utforske nærmere, og vi ble

nysgjerrige på hvor stor betydning dette har hatt for resultatet av prosjektet. Vi valgte kategorier ut fra spørsmålene vi hadde stilt fra intervjuguiden.

På denne måten kunne vi lettere se for eksempel like uttalelser fra informantene når vi samlet dem i kategorier. Under de ulike temaene samlet vi også sitater fra informantene.

*«Når vi inndeler teksten i kategorier, kan vi anvende en deduktiv eller en induktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming vil si at vi betegner **kategoriene** med begreper fra annen teori eller **fra prosjektets problemstilling** ...»*

Thagaard (2021, s.154).

### **4.5.3. Bruk av sitater og begrepsavklaringer**

I analysedelen har vi valgt å inkludere sitater for å belyse vårt datamateriale. Disse sitatene fungerer som vinduer inn i hverdagen til de ansatte i Hjemmehjelpen og gir en levende og klar fremstilling av deres arbeidsmiljø.

Dette valget tenker vi er med på å skape en mer dyptgående forståelse hos leseren. Sitatene er gjengitt mest mulig ordrett, men med noen språklige justeringer, uten at meningsinnholdet forandres.

Vi mener også ved å bruke sitater så har vi underbygget og synliggjort våre funn på en mest mulig transparent måte. Vi har brukt innrykk og sitater i kursiv for at sitatene skal 'poppe' ut og på den måten gi en god oversikt for leseren.

For å ivareta anonymitet har vi ikke nevnt navn verken på informanter, arbeidsplass eller geografisk plassering.

Vi har i oppgaven brukt uttrykket informant om de vi intervjuet, og ansatte om de som jobber på arbeidsplassen.

## 4.6.Forske på egen organisasjon

Refleksivitetskriterier, som diskutert av Justesen og Mik-Meyer (2012, s.47), omhandler hvordan vi bevisst vurderer vår egen påvirkning på en situasjon. Dette innebærer å nøye reflektere over hvordan våre handlinger, holdninger eller beslutninger kan forme en situasjon og påvirke resultatene.

En annen relevant kilde, artikkelen av Jens Ry Nielsen og Pål Repstad (2006) med tittelen "Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon," tar sikte på å gi veiledning til studenter som gjennomfører undersøkelser eller forskning innenfor deres egen arbeidsplass eller organisasjon.

Artikkelens hovedformål er å gi praktiske råd og innsikter til de som undersøker sin egen arbeidsplass, slik at de kan overvinne utfordringene med å ha et begrenset perspektiv når de utfører forskning på et område der de selv er involvert. Dette er spesielt viktig da det kan være vanskelig å opprettholde en objektiv tilnærming når man analyserer sin egen organisasjon. Ved å ta i bruk refleksivitetskriteriene og vurdere ens egen påvirkning, kan forskere i slike situasjoner oppnå en dypere forståelse av hvordan deres egne handlinger og forutsetninger kan forme forskningsprosessen og resultatene på arbeidsplassen.

Vi har hele tiden under både forberedelsene, gjennomføringen av intervjuene og gjennom analysearbeidet vært bevisste på dette, og vi har tidligere nevnt, at vi som intervjuet, var de to av oss som ikke hadde noen knyttinger til arbeidsplassen.

Vi har diskutert om det at den ene av oss som har jobbet på arbeidsplassen påvirker oss i vår prosess, og om det påvirker våre informanter i intervjusituasjonen. Dette vil vi komme tilbake til under analysen og diskusjonen av funnene våre.

Vi er ganske sikre på at vi som mastergruppe sammen gir oss en innsikt, som ikke har vært like tydelig hvis vi har jobbet alene med de samme temaene.

### 4.6.1. Kvalitativ validitet og reliabilitet

Begrepet *validitet* (intern gyldighet) brukes i forskningslitteraturen om gyldighet og relevans. Gyldighet sier noe om overensstemmelse mellom teori og empiri, mens relevans sier noe om hvor anvendbare våre empiriske begreper og variabler er for problemstillingen. Sagt på en annen måte; besvarer funnene vår problemstilling? (Justesen & Mik-Meyer, 2012).

Thagaard (2018) sier at validitet dreier seg om å vurdere om våre tolkninger er korrekte i forhold til den virkelighet vi har utforsket. Hun understreker at vi kan styrke validiteten i vår forskning ved å gå kritisk til verks når vi ser på analyseprosessen (Thagaard, 2018, s.189).

Hvordan kan vi så sikre at våre tolkninger er gyldige?

Vi er klar over at HMS-gruppen er et utvalg som ikke nødvendigvis gjenspeiler relevant motivasjon og initiativ i hele ansattgruppen. I hvilken grad hver enkelt ansatt har en bevissthet omkring hvilke ledelsesmessige grep som er tatt for å organisatorisk legge til rette for et helsefremmende arbeidsmiljø, eller i hvilken grad ansatte opplever at det er de selv som har bidratt til dette, vil vi ikke kunne avdekke med dette utvalget.

Vi mener likevel at siden HMS-gruppen har en så god og tett kjennskap til den prosessen som er gjennomført og representerer både tillitsvalgtapparat og vernetjeneste, og gjennom disse rollene har gode følere i sin medlemsmasse, så vil det å velge HMS-gruppen som utvalg for intervju tilfredsstillende kriteriet til validitet.

Begrepet *reliabilitet* går på om resultatene vi har funnet kan oppfattes som riktige eller pålitelige (Thagaard, 2018, s.19).

Vi har vært tre personer som har jobbet sammen gjennom hele masterstudiet og til slutt nå jobbet med selve undersøkelsen. Vi tre har sammenstilt datasett, analysert og sett på resultatene med et kritisk blikk, og mener at det er en fordel for påliteligheten.

Justesen og Mik-Meyer (2012) sier i tillegg at forskning i prinsippet skal kunne gjennomføres av andre forskere på samme måte, og få tilnærmet samme resultat.

Det at en av oss var leder ved avdelingen i den tiden nærværprosjektet ble gjennomført er vi klar over at både kan påvirke hvordan man selv ser på det som ble gjennomført, men også stille spørsmål ved relabiliteten ved våre funn. Samtidig har vi hele tiden hatt et kritisk blikk på dette med å ikke blande lederrollen og forskerrollen.

Også tidligere leder ved avdelingen hadde et ønske om å gå i dybden for å finne ut av hva som faktisk ser ut til å være sammenhengen mellom de grep som ble gjort, og de resultatene som ble oppnådd. Det har derfor vært forskerrollen som har stått i fokus i undersøkelsen. Av samme grunn, som allerede nevnt, ble alle intervjuer gjort av de to som ikke hadde noen tidligere relasjon med ansatte.

Vi mener at vi har gjort det vi kan for at kriteriene om validitet og relabilitet tilfredsstilles gjennom foran nevnte momenter.



#### **4.6.2. Generalisering/Overførbarhet (ekstern gyldighet)**

*Generalisering* eller overførbarhet refererer til undersøkelsens eksterne validitet. Sagt med andre ord: er funnene fra undersøkelsen representative, og kan de overføres til andre sammenhenger?

Vi har intervjuet kun fire informanter, og ut fra det kan vi vanskelig generalisere funnene våre. Men Jacobsen (2016) sier at kvalitative metoders fremste styrke er teoretisk generalisering.

Det er vanskelig å generalisere eller si at funnene våre kan være overførbare, fordi vi har få informanter og de er valgt ut for å undersøke et spesielt fenomen eller problemstilling. Men, vi kan i lys av teori peke på og antyde noen hovedfunn i oppgaven vår.

Vi ser at casen vår kan være vanskelig å generalisere ettersom vi kun har sett på nærværprosjektet som ble prøvd ut på en avdeling. I oppgaven har vi bare fire informanter vi refererer til. Informantenes forforståelse og erfaring vil kunne være påvirket av mange momenter.

Funnene i oppgaven kunne blitt annerledes dersom vi hadde valgt å heller intervju ansatte som ikke var i HMS-gruppen. Kanskje hadde ansatte som ikke var direkte involvert gjennom utvalget hatt andre perspektiver, og refleksjoner rundt hvilke tiltak som fungerte og ikke.

Utvalget vårt er relativt lite ettersom vi kun har tatt for oss en avdeling, men likevel ønsker vi å se nærmere på erfaringene som ble gjort i denne avdelingen ettersom fraværet ble redusert såpass radikalt.

Funnene våre i oppgaven er basert på en kort periode, noe som gjør at vi kan si lite om tiltakene var bærekraftige over tid. Det er vanskelig å si om tiltakene og ledelsesatferd har en overføringsverdi til andre ettersom det kun er testet ut i mindre skala. Men resultatet med reduksjon i sykefravær viser at noe skjedde i avdelingen som vi ønsker å se nærmere på.

#### **4.7.Forskningsetikk**

Vi har gjennom casen i denne masteroppgaven forsøkt å ivareta forskningsetikk og behandling av personopplysninger. Thagaard (2018) sier en må ha fokus på “en etisk

forsvarlig forskningspraksis gjennom hele prosjektet, slik at vi kan beskytte deltakerne mot uheldige konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter” (Thagaard, 2018, s. 210).

I Johannessen et al. (2021) finner vi tre etiske retningslinjer som vi som forskere må hensynta:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi.
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv.
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

Disse etiske retningslinjene som vi har forsøkt å følge, innebærer viktigheten av informantenes opplevelse av å bli respektert, og at deres verdighet og integritet blir ivaretatt gjennom hele prosessen.

Informantene fikk informasjon om prosjektet de skulle delta i, og at de kunne trekke seg når som helst. Samtykkeerklæring ble presentert både muntlig og skriftlig, og ble underskrevet før intervjuet (vedlegg 2). I samtykkeerklæringen ble det informert om at funn ble anonymisert i oppgaveteksten. I de transkriberte intervjuene går det fram hvilke stillinger informantene har, men de nevnes ikke ved navn. Ved bruk av sitater i oppgaven var vi nøye på at sitatene ikke kan kobles mot person eller sted.

Videre ble informantene gjort kjent med at opplysningene ble behandlet konfidensielt, og i henhold til GDPR- regelverket, da lydopptak regnes som personlige opplysninger. Etter avklaring og godkjenning fra Sikt (tidligere SND, Norsk senter for forskningsdata), er lydopptakene lagret på en sikker lagringskilde, og blir slettet etter sensur av masteroppgaven (vedlegg 1).

Funn blir anonymisert i teksten, dette blir det informert om i samtykkeerklæringen (vedlegg 3). I de transkriberte intervjuene går det fram hvilke stillinger informantene har, men de nevnes ikke ved navn. Ved bruk av sitater i oppgaven var vi nøye på at sitatene ikke kan kobles mot person eller sted.

## **4.8.Oppsummering**

Vi har foretatt en systematisk gjennomgang av måten vi gjennomførte vår undersøkelse på. Vi har poengtert hvilke faktorer som kan ha påvirket resultatet og gitt oss feilvariabler. Dette har dreid seg om alt fra en i gruppas rolle som forsker med hensyn til nærhet til egen organisasjon, og de valg og fortolkning som vi har foretatt.

I masteroppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i en fenomenologisk og sosial konstruktivistisk tilnærming. Ettersom vi i vår oppgave skulle undersøke et spesifikt fenomen på en spesifikk arbeidsplass over en definert tidsperiode, valgte vi å benytte en case-studie. Vi gjennomførte dette i form av fire intervju. Avslutningsvis gjennomførte vi en analyse av dataene.

Vi har gjennom prosessen opparbeidet oss en forståelse av at ingen undersøkelse er nøytral. Ingen undersøkelse vil eie den hele og fulle sannhet. Dette bidrar til at det alltid vil være mulig å stille kritiske spørsmål til de avveininger som er gjort og den måten undersøkelsen er gjennomført på. Vi har forsøkt å være mest mulig transparent, slik at andre skal kunne etterprøve våre valgte metoder.

Utfordringer vi har hatt knyttet til metode er blant annet at vi hadde et lite utvalg informanter. Det betyr at resultatet muligens kunne vært annerledes dersom vi hadde brukt for eksempel spørreskjema for hele personalgruppa. Kanskje kunne et større utvalg gitt oss resultater som ble mer representative for hele kollegiet. Årsaken til at vi valgte å intervju få, var at disse informantene hadde direkte innvirkning på å delta i utarbeidelse av planer, rutiner og implementering av tiltak under prosjektperioden.

Med disse betraktninger håper vi at vi har klart å fange sammenhenger mellom elementer i fenomenet, som kanskje kan bidra til å belyse hvilke mekanismer som spiller inn i håndtering av sykefravær.

## 5. Analyse/Empiriske funn

### 5.1. Innledning

Under dette punktet vil vi se på forskningsspørsmålene og presentere våre funn fra intervjuene med deltakerne i HMS-gruppen. Informantene våre er to teamledere, en helsefagarbeider (ansatte-representant i HMS-gruppen) og en sykepleier (ansatte-representant i HMS-gruppen).

Funnene våre vil bli inndelt og presentert ut fra våre fire hovedkategorier som vi landet på etter koding av de transkriberte intervjuene.

Forskningsspørsmålene våre er knyttet opp mot disse kategoriene:

Tabell 2: Kategorier og forskningsspørsmål

<b><u>KATEGORIER</u></b>	<b><u>FORSKNINGSSPØRSMÅL</u></b>
Lederegenskaper/lederatferd	Hva slags ledelse er ifølge et utvalg ansatte mest effektiv for å kunne bidra til å redusere syke-fraværet blant ansatte?
Organisatoriske betingelser	Hvilken betydning har det at leder legger til rette for organisatoriske forhold og rammer rundt sykefraværs-oppfølging
Ansattes initiativ/involvering/medvirkning. (alt. Ansattes initiativ/ansatte som pådrivere)	Hvordan kan leder bidra til å motivere ansatte for å gjennomføre/følge opp tiltak som har betydning for å redusere fraværet?
Helsefremmende arbeidsmiljø	(Denne kategorien kom fram som et resultat av funn i samtalene med informantene, har derfor ikke forskningsspørsmål)

## 5.2.Kategorier

Vi ønsker i det videre å gi en gjennomgang av innholdet i hver enkelt kategori, samt presentere de funnene vi har avdekket gjennom vår undersøkelse.

### 5.2.1. Lederegenskaper/lederatferd

Informantene våre ga uttrykk for at det var viktig for dem å bli inkludert av ledelsen i saker som har direkte betydning for deres arbeidshverdag. De understreket også at en tydelig og positiv ledelse bidro til å engasjere og motivere de ansatte i nærværprosjektet. Det var viktig for dem å bli sett og hørt av sin leder, og at de hadde en faktisk påvirkning på hvilke tiltak som skulle implementeres med tanke på å redusere fraværet i avdelingen.

Informantene var i intervjuet usikre på om deres daværende leder fikk lederstøtte fra HR eller toppledelsen i kommunen. Men de oppga at kollegiet i avdelingen fikk veiledning og støtte fra sin leder, iblant annet saker som omhandlet den nye prosedyren for sykefraværsoppfølging og tilrettelegging av arbeidsoppgaver.

*“...Hun kom inn som leder for oss da hadde vi et sykefravær på, hvis jeg ikke husker feil, så var fraværet på 21 % eller noe sånt, når hun tok over som leder for oss. Og da, ja, da var hun klar fra dag en, at sånn her kan vi ikke ha det. Vi må jo få til et eller annet her. Og det var jo da det her nærværprosjektet vart satt i gang...”*

(Informant 3)

Informantene våre fortalte mye rundt leders rolle i prosessen med å redusere fraværet fra 21,4 % til 3,5 %. Informant 1, 2 og 3 mente det var avdelingsleder som var pådriver for å starte nærværprosjektet, og prosessen for å sette inn tiltak med mål om å redusere fravær.

Informant 4 var usikker på hvem som sto bak, og når det ble satt inn tiltak for å redusere fravær. Informant 4 fortalte at hun heller ikke husket hvordan nærværprosjektet startet, og at hun ikke hadde vært involvert fra starten. Hun mente det kanskje var en tidligere enhetsleder som hadde satt i gang et prosjekt for å redusere fravær for noen år tilbake, men at dette ikke hadde blitt fulgt godt nok opp ute i avdelingene.

Informant 1, 2 og 3 forteller at leder hadde bakgrunn fra HMS, hvilket gagnet arbeidet med sykefravær i Hjemmetjenesten. De mente leder var tydelig fra starten på at arbeidsmiljø og fravær var områder som det skulle jobbes med i avdelingen. Ifølge informantene hadde leder

en positiv og inkluderende tilnærming til dette arbeidet, men at hun la klare føringer for prosessen.

Informantene mente det var leder som satte i gang tiltak som sørget for at fraværet gikk ned. Men de opplevde at leder inkluderte dem, og at leder oppga at det var teamet som hadde gjort jobben med å redusere fraværet. De opplevde det som positivt at leder omtalte kollegiet og ledelsen som et felles team.

Ifølge informantene bør leder med personalansvar være den som følger opp alt fravær gjennom fortløpende samtaler med sykemeldte, eller med dem som hadde egenmeldt fravær.

Informant 1 viste også til at leder utstrålte en positivitet. For å eksemplifisere dette, viste hun til at leder startet personalmøte med å rose ansatte for en godt utført jobb innenfor et eller annet område, før hun gikk videre i møtet. Informanten påpekte at dette opplevdes positivt, ga en god start på møtet, og samtidig medførte at hun følte seg verdsatt og sett. Dette grepet inspirerte til å legge inn en ekstra innsats.

Informant 1 fortalte at hun opplevde at tidligere avdelingsleder hadde fokus på tett oppfølging av sykemeldte. Måten leder gikk frem på, var med åpenhet, og en balanse mellom vennlighet og autoritet; “snill-streng” som informanten karakteriserer det. Hun påpekte også at det var viktig at leder fulgte tett opp de sykemeldte med å tilby tilrettelegging, og stille forventinger til dem. Informant 1 viser til at leder bestandig hadde døren sin åpen for samtaler og var til stede.

*“Nei ho, altså...ho e jo sjæfen vårres og ho ..., vi va jo vældig, i vært fall før, var det jo vældig skillnad mellom sjæf og vi da nedover, og ho va vældig, på at vi e eit team og at vi jobba i lag. Så det som ho, på ein måte, hadde tænkt at, ikke mått, men ho.., ho meint at vi også sku bli med på det og meint at vi, vi sku jobb i lag”.*

(Informant 2)

Et tydelig trekk i vårt materiale er betydningen av en inkluderende lederstil. Informanten 3 viste til at tydelig og inkluderende lederstil var viktig for å redusere sykefravær. Når rutinene ble innført var egentlig framgangsmåten veldig enkel, men det hadde bare aldri blitt gjort sånn tidligere i avdelingen. Teamlederne merket spesielt at arbeidsmengden ble mindre når flere var i tilrettelagt arbeid i stedet for 100% fraværende. Det var noe helt nytt at noen kom på tilrettelagt jobb når de egentlig hadde meldt seg syk. Det er egentlig et veldig enkelt tiltak, men det må implementeres, sier informant 2.

Leders inkludering av ansattrepresentanter var også noe som opplevdes positivt. Informant 3 fortalte at det var jevnlig møter i HMS-gruppen der det ble diskutert løsninger for tiltak som kunne redusere fravær. Det ble en holdningsendring på enheten som HMS-gruppens medlemmene og leder bidro til sammen. Momenter som ansvarliggjøring av de ansatte, og at det ble tilrettelagt for de som hadde restarbeidsevne, mente hun var viktige tiltak i nærværprosjektet. Informant 2 hadde en svært positiv opplevelse av hvordan tiltakene resulterte i lavere fravær. I tillegg registrerte de en betydelig stolthet blant de ansatte over å kunne bidra til å redusere fraværet.

Samtlige informanter var enige om at det utgjorde en betydningsfull faktor at leder tok seg tid til å se og lytte til de ansatte. Informant 4 mente medarbeidersamtaler var et tiltak som er veldig viktig for arbeidsmiljøet, implisitt også for å redusere fravær. Alle informantene snakket om det var avgjørende at leder tar seg tid til å lytte til innspill, og la de ansatte få være med på råd.

Informant 3 forteller at hun opplevde leder som tydelig, og at leder fra dag én ga beskjed om at sykefravær skulle følges tett opp. Hun opplevde det som positivt at det også rimelig fort ble innført medarbeidersamtaler med leder slik at man ble bedre kjent. Informant 3 beskrev at teamlederne fikk lederstøtte fra sin leder, og at de kunne stille spørsmål og få veiledning underveis.

### **5.2.2. Helsefremmende arbeidsmiljø/medvirkning**

Samtlige informanter mener de sosiale tiltakene var med å bidra til økt samhold og redusert sykefravær.

Tiltak som blir nevnt som nyttige for fellesskapet er fredagskaffe for de som har mulighet, trimgruppe som går turer sammen på fritiden, blåtur i regi av ledelsen og personalmøter hvor alle har mulighet til å delta om de ønsker. Samtlige informanter framhever at kollegiet ble mer kjent og mer sammensveiset som følge av disse uformelle møtepunktene.

*“samtidig som vi hadde det der fokuset på fravær, hadde vi også fokus på det her sosiale. leder dro jo i gang... ordna blåtur til oss, litt sånne ting som vi ikke hadde vært vant til”*

(informant 3)

Informant 4 ga uttrykk for at det ble nesten en konkurranse, på en “artig” måte, å skrive avvik. Det ble hengt opp lister hvor alle skrev seg opp etter hvert som de hadde meldt avvik. Når alle hadde skrevet minst et avvik hver fikk hele avdelingen kake. Hver måned var det trekning blant de ansatte som hadde meldt flest avvik. Vinneren fikk et Flax-lodd og en karamell. Ifølge informanten ble dette små grep som motiverte de ansatte til å bli mer delaktige i HMS-gruppen.

Informant 3 fortalte om en stolthetsfølelse når sykefraværet gikk ned og dette ble lagt merke til. Det ble oppslag i lokalavisen rundt den store reduksjonen av fraværet. Andre avdelinger og arbeidsplasser kom med forespørsler til avdelingen om hvilke tiltak som hadde redusert fravær. Ansatte opplevde at de tiltakene de hadde vært med å implementere, fungerte i praksis da fraværet gikk nedover.

Sykefraværstatistikken ble presentert for de ansatte fortløpende og det ble laget en egen tavle hvor det sto sykefraværstatistikk hver måned. Ansatte som var langtidssykemeldte hadde jevnlig kontakt med arbeidsplassen. Kolleger brukte å ta kontakt via SMS eller gjennom en telefonsamtale. Noen av de sykmeldte kom også innom for en kaffe sammen med kolleger.

*«altså både samvittighet og det kollegiale. Du veit at om du bli heime så må de enten lei inn ferr dæ, eller så får de ikke tak i nån, og så bli det meir arbeidsbelastning på aill de ainner. Og så e det jo..., ja du vise jo at du stille opp viss du kjæm på jobb sjøl om du kanskje ikke gjær akkurat det du e satt opp te å gjær.»*

(informant 2)

Etter at de nye rutinene ble innført var det mer tilrettelegging slik at flere kunne være på jobb selv om de hadde helseutfordringer. Ifølge informant 2 fikk ansatte bedre samvittighet overfor kolleger når de kunne komme og bidra med noe, kontra å bli helt borte fra jobb. Tilrettelagt arbeid ble slik sett et verktøy for å jobbe mer helsefremmende. Informanten beskriver et økt fokus på løsninger blant kollegiet og ledelse i stedet for begrensninger hos dem som har helseutfordringer.

*«ho såg jo oss på ein heilt ainna måte enn ka vi va vant med fra før!», «ho får, asså.... får alle te å føl at de har ein verdi eller har nåkka å kom med, sjøl om du e syk.»*

(informant 2)



Ansatte fikk ulike oppgaver ut ifra hva de mestret, og hva de likte å holde på med. Det kunne være alt fra å oppdatere prosedyrer, til å oppdatere oversikt over hvem som skulle ta med fredagskake og når.

### 5.2.3. Organisatoriske betingelser

Under intervjuene forteller informantene om jevnlige personalmøter og møter i HMS-gruppen, og at faste møtepunkter har vært viktig for å få framdrift i prosessen rundt nærværprosjektet. Informant 3 forteller at det ble leid inn vikarer slik at de fastansatte kunne delta på personalmøter, og at dette ble opplevd som veldig positivt for alle de som ønsket å delta i møtene. Informantene snakket om viktigheten av at møtestruktur ble fulgt opp, slik at det var mulig å ha en god informasjonsflyt.

*“Til den som hadde skrevet mest avvik på en måned, så da var det fokus på det. Også ble det hele tiden tatt opp og det var også veldig tydelig at det var ikke for å ta noen, men hvis vi skulle gjøre noe rett og avdekke dersom det har skjedd noe feil så må jo også dette komme opp i lyset. Også gikk vi igjennom avvikene også det som var viktig. På sykepleiermøte så var det avvik for oss, og hva vi kunne gjøre, og da kunne det hende vi måtte gjøre noen endringer på rutinene der..”*

(Informant 4)

Informant 2 forteller at hun mener det hadde en veldig positiv effekt at det ble etablert konkrete prosedyrer for sykefraværsoppfølging. Alle fikk opplæring og skulle stille de samme spørsmålene i henhold til prosedyrene. Det ble innført nye skriftlige rutiner som omhandlet utvidet sykefraværsoppfølging. Kollega som er syk ringer til teamleder først for å gi beskjed ved fravær. Teamledere er som regel alltid på jobb på dagtid i ukedagene. Dersom teamleder ikke var på jobb, så var det kollega på vakt som skal ha beskjed først om fravær.

I de nye sykefraværsoppfølgingsrutinene ble det innført faste spørsmål som skulle stilles rundt tilrettelegging og restarbeidsevne. Disse spørsmålene ble også stilt av kolleger om de ringte for å melde om fravær på kveld og helg. Men den syke måtte også ringe sin leder første virkedag dersom fravær ikke ble meldt i ordinær arbeidstid. Leder skulle altså alltid ha beskjed om alt fravær. Dette var altså i tillegg til at rutinen ga instruksjoner om at fraværet først skulle meldes muntlig til vakttelefonen.

Som en del av nærværprosjektet ble det innført jevnlig møter med kommunepsykologen. Informant 3 forteller om denne møtearenaen som et sted hvor man kunne ta opp problemstillinger rundt pasienter med utfordringer. Hun forteller at det var fint å få inn kommunepsykologen som en ekstern tredjepart, som kunne lytte og komme med råd rundt vanskelige caser som de ansatte står i. Leder hadde også møter hvor de ansatte kunne ta opp problemstillinger fra arbeidshverdagen. Disse møtene ble kalt kollegastøttemøter.

Informant 4 forteller om at det for hun er viktig med oppdaterte prosedyrer og lommekort. Lommekort er et kort som beskriver fremgangsmåte på enkle arbeidsoppgaver. Hensikten med lommekort er å sikre at kollegiet gjør oppgavene mest mulig likt. Det refereres også til avvikshåndtering, som informant 4 mener er viktig for å forbedre arbeidsmiljøet. I den siste tida etter at sykefraværet har økt igjen, forteller informant 4 at det ikke lenger er like stort fokus på avvikshåndtering nå, som det var i perioden da fraværet var lavt. Hun forklarer det med at det er for travelt, og avvikshåndtering blir ikke prioritert.

Informant 4 nevner også jevnlig sykepleiermøter. I disse møtene gjennomgås prosedyrer og eventuelle avvik som omhandler kun det sykepleierfaglige. Under den forrige lederen ble det også laget en plan for opplæring av nyansatte, hvor man alltid passer på at de får gå sammen med fagpersoner på opplæringsvakter.

#### **5.2.4. Ansattes initiativ/involvering/medvirkning**

Informantene viser i intervjuene til at ansatte har et stort ønske om å få komme med innspill og bidra. Informantene fortalte at de opplevde å få større påvirkning enn de hadde opplevd tidligere fra andre ledere. De opplevde at leder lyttet til ansatte når de kom med sine ideer. Det ble blant annet opprettet en egen turnusgruppe som ble ledet av ansattrepresentanter. De lagde egne forslag til turnuser. Alle ansatte fikk mulighet til å påvirke sin egen turnus. Ansatte fikk ulike oppgaver slik at de som for eksempel ønsket å revidere prosedyrer fikk ansvar for det. Denne jobben gjorde de uten involvering fra leder, annet enn alt leder godkjente prosedyrer før de ble publisert i HMS/internkontrollsystemet. Det å ha innflytelse på eget arbeid og organisering av oppgaver, var noe informantene opplevde som positivt.

*“før var det jo veldig skillnad mellom sjæf og vi da nedover, og ho væ veldig, på t vi e eit team og at vi jobba i lag”*

(informant 2)

Informant 1 forteller om at kvalitetsgruppen i avdelingen (det samme som HMS-gruppen, diskuterte ulike årsaker til sykefraværet. Men at hun ikke husker om de kom fram til noen konkrete forklaringer. Det som ble gjort videre var å sette mål for å redusere fraværet. Som en del av handlingsplanen ble det bestemt at leder med personalansvar måtte være tett på de sykemeldte, men at det også skulle innføres nye rutiner for kartlegging av restarbeidsevne/behov for tilrettelegging. Dette ble gjort i felleskap i kvalitetsgruppen/HMS-gruppen.

Som en del av de nye rutinene ble det innført at ansatte skulle stille noen enkle spørsmål til kolleger rundt restarbeidsevne, og muligheter for tilrettelegging. På denne måten opplevde flere ansatte at de ble enda mer ansvarliggjort i jobben sin, og at de fikk enda mer ansvarsfølelse rundt drifta og organisering av vaktene.

*“Det er samvittighet og dette med ansvar. Jeg ser jo også at jo større stilling og jo mer ansvar man har jo mindre fravær har de som har det. Og det ser jeg tydelig i vår gruppe... Veldig tydelig.. Så det kan man godt se statistikken for oss for eksempel sykepleierne som har 100 % stilling, og teamlederne også... Vi er jo aldri borte. Da er vi syk.... Da er vi skikkelig syk...”*

(informant 4)

Alle informantene forteller at de opplever å være viktig for arbeidsplassen, og at dette blir forsterket når de blir inkludert i prosesser av ledelsen. Gjennom at de deltar i HMS-gruppen forteller de at de opplever en faktisk mulighet til å påvirke prosesser, og at de har vært delaktige i å påvirke arbeidet med og redusere sykefraværet i avdelingen. Det å være “hands on” i prosessen, og se at tiltakene faktisk gir resultater ga informantene mestring og en stolthetsfølelse rundt sykefraværprosjektet.

*“Det som motiverer meg er at jeg skal bidra til at dagen i hjemmetjenesten skal gå rundt. Jeg bidrar til at alle skal få en roligere arbeidsdag. Jeg vet at om jeg blir hjemme så blir det travlere.”*

(informant 1)

Informant 1 fortalte om at ansatte tok mer initiativ selv til å komme med forslag til tilrettelegging etter at nærværprosjektet ble satt i gang. Hun fortalte at hun selv hadde høy

terskel for å være hjemme fordi det ville gå utover kolleger som måtte gjøre mer i hens fravær.

Informantene forteller om at de har en ansvarsfølelse overfor jobb, og de mener at det gjennom nærværprosjektet skjedde en holdningsendring blant ansatte. Kolleger ble mer bevisst på at de var viktig for arbeidsplassen og sine kolleger, at det betyr noe om de kommer på jobb eller ikke. Selv når formen ikke er helt på topp så fikk kollegiet holdninger rundt at det er bedre å bidra med noe, enn ingenting. Flere av de ansatte begynte på eget initiativ å gi beskjed om hva slags tilrettelegging de trengte for å kunne komme på jobb.

Informant 2 forteller at da prosjektet ble satt i gang ble de ansatte etter hvert mer positiv til å komme på jobb i tilrettelagt arbeid. Ved at ansatte ble sett og hørt, følte de seg viktig for jobben, dette gjorde også at terskelen for å bli hjemme økte. Det skjedde en positiv endring med tanke på holdninger. Informant 2 mente dette var nytt i Hjemmehjelpen.

Informant 4 viser til at hun var svært opptatt av kvalitetssystemet og var en av dem som oppdaterte gamle rutiner og lagde nye. Hun hadde sett verdien av et gammelt konsept med å lage lommekort av disse rutinene og legge disse inn i kvalitetssystemet. Informant 4 viser til at hun stadig vekk kommer med ulike forbedringer som kan bedre kvaliteten.

Informant 4 påpeker også at leder den gangen stilte tydelige krav og at det opplevdes både viktig og riktig. Hun mener ansatte må tåle og få stilt enda flere krav og forventninger til seg. Informanten viser også til viktigheten av at ansatte selv tar ansvar i å finne løsninger, da ledere ofte har mange andre hensyn å ta i en travel hverdag.

### **5.2.5. Oppsummering**

Funnene våre er basert på intervju vi har gjennomført med HMS-gruppen. Informantene var med i prosessen som reduserte sykefraværet i avdelingen drastisk.

Vi har i dette kapitlet oppsummert sitater og betraktninger som informantene delte med oss.

Ut fra dette kan vi gjengi følgende hovedfunn:

- Informantene verdsetter en positiv og inkluderende lederstil.
- Implementering av nye rutiner for tettere oppfølging av fravær har vært viktig tiltak i prosessen for å redusere fravær.

- Jevnlig informasjon til ansatte om status, personalmøter og møter for medvirkning og partssamarbeid i HMS-gruppen anser informantene som viktig for å lykkes i prosesser.
- Medvirkning og samhold blant kollegiet har vært sentralt for motivasjon i arbeidet.

Funnene viser hvor mange elementer som påvirker hvordan samspillet og relasjonen mellom leder og ansatt arter seg. Kategoriene våre er nært knyttet til hverandre, og alle sier de noe om leders handlingsrom og påvirkningskraft innenfor de rammene som foreligger.

Kategoriene vi valgte å fokusere på, og dele det kodete materialet inn i, presenterer det vi mener er hovedelementer som bidrar til å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene i oppgaven.

Vi vil videre i oppgaven diskutere funnene i lys av forskningsspørsmålene og de teoretiske innfallsvinklene som er presentert under teorikapitlet i oppgaven.

## 6. Drøfting/Diskusjon

### 6.1. Innledning

Nå vil vi drøfte våre hovedfunn fra kapittel 5 sett opp mot teorien vi har presentert i teorikapittelet, og i forhold til forskningsspørsmålene og problemstillingen for oppgaven.

Vi vil først drøfte funn knyttet til lederegenskaper/atferd, før vi går gjennom funn som kan knyttes til helsefremmende arbeidsmiljø. Videre vil vi ha en gjennomgang og diskusjon av funn knyttet til organisatoriske betingelser, før vi avslutter kapittelet med en gjennomgang av empirien, forskningsspørsmål, og teorien knyttet til ansattes initiativ/involvering/medvirkning.

Vi følger analysekapitlets inndelinger av kategorier, knyttet opp mot våre tre forskningsspørsmål:

1. Hva slags ledelse er ifølge et utvalg ansatte mest effektiv for å kunne bidra til å redusere sykefraværet blant ansatte?
2. Hvilken betydning har det at leder legger til rette for organisatoriske forhold og rammer rundt sykefraværsoppfølging?
3. Hvordan kan leder motivere ansatte til å gjennomføre/følge opp tiltak som har betydning for å redusere fraværet?

Drøftingen vår senterer seg rundt problemstillingen:

*Hvordan kan ledelsen bidra i prosesser for å redusere sykefravær?*

### 6.2. Lederegenskaper/atferd

Det første forskningsspørsmålet vi diskuterer rundt er; *Hva slags ledelse er ifølge et utvalg ansatte mest effektiv for å kunne bidra til å redusere sykefraværet blant ansatte?*

Det å være leder handler om å ha en lederatferd som kan justeres etter hvilke problemstillinger lederen møter. Det er viktig for leder å ha fokus på oppgavene som skal løses, men leder må også evne å løse jobben effektivt. Dette gjelder spesielt i møte med ansatte og sykemeldte arbeidstakere. For å kunne løse oppgaver rundt sykefraværsoppfølging effektivt må leder bygge gode relasjoner med sine ansatte. Casen som oppgaven dreier seg rundt, er fra nærværprosjektet som ble prøvd ut på en hjemmetjenesteavdeling i en

kommune. Vi vil i dette kapitlet diskutere funn fra informantene med tanke på spesielt leders rolle i sykefraværarbeid.

Informantenes forhold til ledelsen under prosjektperioden vil kunne ha påvirkning på hva de sier om resultatet og egen erfaring. Kanskje opplevde noen av informantene å ha mer innflytelse på prosjektet enn andre? Slike momenter vil kunne ha betydning rundt hva de sier om resultater, og da igjen hvilke funn vi sitter igjen med til slutt.

### **6.2.1. Hvilke faktorer og perspektiver spiller inn for å redusere fravær?**

Prosjektet på Kamfjordhjemmet som vi nevnte under kapittel 2 har mange likhetstrekk med casen vår. Vi ser at mange av tiltakene som ble gjort, samsvarer med handlingsplanen som ble utarbeidet i HMS-gruppen hos Hjemmehjelpen.

Tiltak vi ser som samsvarer i begge prosjektene:

- En leder som leder som følger tettere opp
- Økt partssamarbeid og felles møtearenaer
- Det ble benyttet rådgiver i sykefraværsoppfølging (i vår case var leder også utdannet HMS-rådgiver)
- Det ble gjennomført opplæring og innføring av nye rutiner

Det er interessant å se at disse tiltakene mest sannsynlig var noe av årsakene som bidro til gode resultater for å redusere fravær i begge prosjektene.

I vår case kommer den nye lederen inn med bakgrunn som HMS-rådgiver og lang erfaring fra bedriftshelsetjeneste. I samtalene med informantene, blir leders erfaring og kompetanse fremmet som viktig i rollen som pådriver av prosjektet. Under prosessen ved Kamfjordhjemmet ble det benyttet ekstern ekspertbistand i sykefraværsoppfølging.

I vår case hadde leder erfaring fra å være HMS-rådgiver som også ble benyttet som ekspert i bedrifter i sykefraværscaser. Kanskje var leders kompetanse viktig for å kunne jobbe effektivt med sykefraværet i avdelingen? Videre i kapitlet vil vi diskutere ulike tiltak og perspektiver rundt ledelse som muligens har hatt påvirkning i prosjektet med å redusere fravær.

## **6.2.2. Kommunikasjon og relasjon mellom leder og ansatte**

Hvordan påvirker kommunikasjon og forholdet mellom den ansatte og leder slike prosjekter som i casen vår, og vil dette ha betydning for om leder kan jobbe effektivt med sykefravær? Dette ønsker vi å diskutere nærmere rundt i sammenheng med sosiale forhold.

Sosiale forhold anser vi som sammenhengen mellom jobb og privatliv, og hvilke forutsetninger den enkelte arbeidstaker har.

Det vil være store variasjoner mellom ansatte med tanke på hvilke forutsetninger og ressurser den enkelte har. Noen eksempler på variabler er blant annet utdanning og jobberfaring. Sosial status vil være ulikt blant ansatte, noen bor alene og har kanskje lite nettverk privat, mens andre har mange mennesker rundt seg både privat og i jobbsammenheng.

I et kollegium vil det være stor forskjell rundt den enkeltes opplevelse av samhold og samarbeid. Hvilket forhold den enkelte har til sin leder vil også være veldig forskjellig i en stor personalgruppe. På hvilken måte leder opptrer overfor personalet anser vi som viktige aspekter, som også kan påvirke sykefraværet. Dette kjenner vi igjen fra teorien om verdibasert ledelse, hvor leder er en formidler som opprettholder kulturen, på godt og vondt (Schein, 1987).

I utgangspunktet har ikke leder noe med privatlivet til den enkelte ansatte. Men vi antar at en personlig relasjon mellom leder og den ansatte, har hatt betydning i casen vår for å skape tillit og samhørighet for den enkelte. Informantene forteller blant annet at leder arrangerer blåtur for personalet, og at de opplevde det som positivt å gjøre sosiale aktiviteter sammen.

Funnene våre viser at de ansatte tidligere opplevde større avstand til leder, men at de nå ble involvert mer direkte i prosess. Det kommer fram at ansatte opplever det som positivt at leder legger til rette for sosiale treffpunkt, og at ansatte blir hørt og tatt med på råd. Det å oppleve gode relasjoner kan ha en positiv effekt for å motivere den enkelte ansatte for jobben. Det å ta hensyn til mellommenneskelige forhold kjenner vi igjen fra Herzbergs hygienefaktorer og er med på å redusere mistriksel (Gotvassli, 2020).

Motiverte ansatte har muligens også lavere sykefravær, enn dem som ikke opplever motivasjon rundt arbeidet. Vi anser det derfor som avgjørende at leder skaper gode relasjoner for å kunne bidra til motiverte medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015).



### 6.2.3. Motiverende ledelse

Hein (2013) mente at de tidligere motivasjonsteoriene også måtte ses i lys av hvilken type personligheter de ansatte har. Faktorer som ble definert som viktig for motivasjon var ifølge Hein som utviklet arketypermodellen. Hennes forskning er primært knyttet til kunnskapsarbeidere. Hun delte inn i fire kategorier av personlighetstyper: primadonnaen, prestasjonsrytteren, pragmatikeren og lønnsinntakeren (Hein, 2013, sitert i Gotvassli, 2020, s. 122)

Når leder er tett på slik som informantene våre beskriver, vil hun bli bedre kjent med de ulike personlighetene/arketyperne. Slik kan leder være med å bidra til blant annet motivasjon, når hun vet mer om den enkeltes ansattes ledelsesbehov. I hjemmetjenesten finnes det ansatte med ulik grad av motivasjon for jobben, og ulike behov med tanke på ledelse.

For eksempel vil arketyper primadonnaen anse jobben som et kall, og da være fylt av indre motivasjon. Mens prestasjonsrytteren betrakter ofte jobben som en konkurranse, og blir motivert av det. Den introverte typen vil ikke like å få oppmerksomhet for sine resultater i personalgruppen, mens den ekstroverte vil elske å bli framhevet for sine resultater.

Lønnsinntakeren og pragmatikeren har ikke samme høye grad av motivasjon for arbeidet, de trenger kanskje igjen tettere oppfølging fra leder for å bli motivert ettersom de har mindre grad av indre motivasjon i seg selv.

Her vil det altså være avgjørende at leder vet hva som motiverer den enkelte ansatte, dette for å kunne bidra til å hente ut potensialet som bor i dem. I casen vår oppgir informantene at de mener det er viktig at leder tar seg tid til blant annet medarbeidersamtaler, og at leder er tett på det som skjer i avdelingen (Gotvassli, 2020).

Kanskje var disse tiltakene noe av det som var med å bidra til at leder kunne drive mer effektiv sykefraværsoppfølging, ettersom det ser ut til at leder ble kjent med den enkelte ansattes personlighetstype og deres behov?

Det vil kunne tenkes som utfordrende for en leder å komme med konkrete tilbakemeldinger, om for eksempel forslag til tilrettelegging for en ansatt dersom avstanden blir for stor. Da tenker vi både på det emosjonelle, men også dersom fysisk avstand mellom ansatte og leder blir stor. At leder ikke er tilstrekkelig fysisk tilstedeværende og ser hverdagsproblemene på nært hold.

I vårt tilfelle har leder regelmessige treff og samtaler med sine ansatte. Gotvassli (2020) beskriver at leder vil da i større grad kunne motivere de ulike arketypene ettersom leder kjenner dem godt. Det at de ansatte opplever jobben som meningsfull og givende er viktig for trivsel. Men det er også viktig å ha mulighet for handlingsrom for den enkelte arbeidstaker.

Det at leder gir tilbakemeldinger på arbeidet som gjøres er viktig for jobbytelsen. For å kunne gi tilbakemeldinger på arbeidet må leder være til stede når arbeidet utføres, og i diskusjoner med personalet. Dette er også i tråd med hva informantene våre oppga i samtale.

På den andre siden kan for tette bånd mellom leder og den ansatte by på andre utfordringer.

Noen av de potensielle utfordringene inkluderer at leder kan få problemer med å være objektiv i oppfølgingen. Det kan medføre at leder ubevisst favoriserer enkelte ansatte, og at dette påvirker vurderinger for restarbeidsevne, tilretteleggingsoppgaver osv. I verste fall kan det medføre at andre ansatte føler seg forskjellsbehandlet. Videre kan det medføre konflikter og misnøye i personalgruppen.

Det kan også føre til at det blir vanskelig for leder å holde et profesjonelt forhold til den enkelte, og det kan bli vanskelig å stille de nødvendige spørsmålene for eksempel rundt tilrettelegging og restarbeidsevne. Et for nært personlig forhold kan altså bidra til mindre profesjonell og effektiv sykefraværsoppfølging fra leder.

For å unngå disse komplikasjonene er det viktig at leder opprettholder tilliten til ansatte gjennom å opptre logisk i sin kommunikasjon av et budskap. At leder er autentisk i sine handlinger og er rasjonell i sine beslutninger samtidig som at leder må ha evne til å vise empati med den ansatte i de situasjoner hvor det kan være utfordringer (Frei & Morris, 2021).

#### **6.2.4. Transaksjons- og transformasjonsledelse**

Vi vil her utforske casen ved å diskutere ledelsesstilen i lys av transaksjons- og transformasjonsledelse.

Når vi skal beskrive forskjellen på en sjef kontra en leder så kan vi se det i lys av transaksjonsledelse, kontra transformasjonsledelse.

I samtale beskriver informantene våre en leder som legger til rette for medvirkning og motivasjon blant de ansatte. I denne tilnærmingen kan vi tydelig identifisere aspekter ved transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse kjennetegnes ofte gjennom at de ansattes kreativitet og engasjement stimuleres, da de oppmuntres til å utforske nye ideer og løsninger i samarbeid med leder for å oppnå mål utarbeidet i felleskap. Det bygger på et samarbeid blant ansatte og leder med sterke mellommenneskelige relasjoner (Arnulf, 2021).

Funnene våre viser klare fellestrekk med denne tilnærmingen. utfordringer med transformasjonsledelse er at det er tidskrevende tilnærming. For å lykkes med dette må leder ha nødvendig tid til å bygge relasjoner med de ansatte, noe som kan være utfordrende når leder har personalansvar for en stor personalgruppe.

Transaksjonsledelse er på den andre siden preget av mindre involvering fra ansatte, men er mer kontrollert av et belønningssystem utviklet av leder. En slik tilnærming kan være effektiv for å nå kortsiktige mål, men virker sjeldent motiverende for ansatte over tid.

Informantene forteller om kortsiktig belønning som Flax-lodd til den som hadde levert mest avvik, eller kake til personalet for å feire når sykefraværet gikk ned. Dette kan være virkemidler som er mer i tråd med transaksjonsledelse.

Begge tilnærmingene har sine fordeler og kan være hensiktsmessige i ulike situasjoner og organisasjoner, men transformasjonsledelse blir ofte sett på som mer egnet for moderne komplekse arbeidsmiljøer der innovasjon og samarbeid er viktige faktorer. Denne tilnærmingen går utover den tradisjonelle hierarkiske strukturen der lederen gir ordre og ansatte følger.

Istedenfor blir lederskapet en form for partnerskap, der begge parter bidrar aktivt til å forme retningen og resultatene av arbeidet. Informantene våre var omforent om at de ønsket å bli direkte involvert i prosesser.

Når vi sammenligner transaksjonsledelse og transformasjonsledelse ser vi hvordan lederes valg mellom dem kan få en direkte innvirkning på organisasjonens dynamikk, ansattes trivsel og virksomhetens prestasjoner. Dette understreker også behovet for at ledere evaluerer konteksten og målene for sin organisasjon nøye, for deretter å velge den lederstilen som best vil bidra til å oppnå mål på en effektiv og bærekraftig måte (Arnulf, 2012).

For å få gjennomslag i organisasjonen for de endringer som måtte vise seg nødvendige å innføre, kreves ofte mer enn bare en sterk ledelse. Det kreves synlig støtte og medvirkning fra sentrale personer i organisasjonen. I organisasjoner er det som regel uformelle ledere i

personalgruppa som kan påvirke utfallet av prosesser. Disse har ofte sterke meninger og blir hørt av sine kolleger (Buch et al., 2016).

I casen vår kan det virke som at ledelsen har fått med seg nøkkelpersoner i personalgruppa. Kanskje er det et sentralt moment at ansatte involveres for at ledelsen skal kunne jobbe effektivt i prosesser? Eller er involvering noe som også kan medføre mindre effektive prosesser, på grunn av flere ledd som må involveres?

Det kommer frem i samtalene at leder har latt ansatte få sin del av æren for de gode sykefraværsresultatene som etter hvert ble oppnådd. Dette tyder på en lederstil inspirert av transformasjonsledelse. samtaler blir det klart hvordan dette har hatt en innvirkning på forholdet til de ansatte. I informantenes samtaler observerer vi hvordan dette har påvirket forholdet til de ansatte. Ansatte refererer også til at lederen har demonstrert en idealisert lederstil, som tyder på anvendelse av transformasjonsledelse (Arnulf, 2012).

I casen vår forteller informantene om at leder la til rette for at personalet skulle opptre som et team. Oppsto det situasjoner i arbeidshverdagen noen trengte bistand med, søkte de til tilgjengelige kolleger, og ikke først og fremst til leder. Denne lederstilen er i tråd med transformasjonsledelse. I en mer tradisjonell lederstil som man gjenkjenner i maskinbyråkratiet og ved transaksjonsledelse ville det vært mer naturlig å gå direkte til nærmeste leder (Morgan, 1998).

Når vi som ledere delegerer rettigheter til å utøve selvledelse (autonomi) så innebærer dette også at noen formelt da må ta skylden om noe går galt, eller få æren og har krav på ros om noe går bra. Hvordan vi som ledere følger opp dette kan ha stor påvirkning med tanke på ansattes opplevelse av om arbeidsplassen har et helsefremmende arbeidsmiljø.

Man kan velge å tenke at man delegerer oppgaver, og at alt ansvar for feil og mangler delegeres til den som får tildelt ansvaret. Dette er en strukturell måte å fordele ansvar på som vi kjenner igjen fra transaksjonsledelse hvor belønningen eller korreksjonen avhenger av resultatet.

På den annen side så kan man også vurdere å delegerer oppgaver, men tenke at det er den som tildeler oppgaven sitt ansvar å sikre at den som får tildelt oppgaven er kompetent. Vi finner igjen trekk fra transaksjonsledelse. Leder har et ansvar for å forsikre seg om at den som tildeles oppgaven har tilstrekkelige evner, kunnskaper og ferdigheter til å utføre oppgaven, og at denne personen har de holdninger og verdier som kreves for å utføre oppgaven på en god måte innenfor de rammer som er avtalt (Arnulf, 2012).

Ved å ha en lederstil som er nærmere transformasjonsledelse, kan man la ansatte som utfører oppdraget bra ta æren. Leder kan fremdeles være støttende til ansatte, og ta ansvaret om ting likevel ikke lykkes. Vi kjenner igjen tegn på en leder som gir autonomi. Manglende lederstøtte og en fraværende leder kunne medført en følelse av isolasjon og resultert i påfølgende redusert motivasjon (Arnulf, 2012).

Kort oppsummert viser funnene våre en lederstil som samsvarer med transformasjonsledelse. Det har vært en stor grad av involvering av ansatte, og at leder har kompetanse på området er viktig for å kunne jobbe effektivt med sykefraværarbeid.

### **6.2.5. Leders involvering av representanter i HMS-gruppen**

Som leder vil man ha flere alternativer for å bygge støtte for prosjekter som skal utføres. Leder kan skape motivasjon gjennom å inspirere andre og stimulere ansattes problemløsning og kreativitet, eller man kan motivere gjennom ytre faktorer som belønning ved å velge en oppgaveorientert lederstil. I casen vår ble arbeidstakere representert gjennom ansatte som deltok i HMS-gruppen.

HMS-gruppen blir i denne sammenheng en koalisjon som har makt til å innføre tiltak. I dette tilfellet ble det etablert en endringskoalisjon bestående av både ledelse, representanter fra tillitsvalgs-apparatet og verneombud. Verneombud og arbeidstakerrepresentanter er en del av HMS-gruppen og drivere i prosessen. Disse personene vil også fremstå som positive endringsagenter.

I og med at det er enkeltansatte (ansvarsvakt) som ivaretar oppgaven med å følge opp sykefravær rutinen når leder ikke er til stede, så vil andre ansatte i avdelingen fungere som en del av endringskoalisjonen. Dette gjør de ved å stille de samme spørsmålene om restarbeidsevne når ledelse ikke er til stede, og sørge for at den som har behov får tilrettelagte arbeidsoppgaver.

Ansvarsvakta sørger på denne måten for at rutiner blir implementert i praksis, og er en del av endringsarbeidet i avdelingen. Ved involvering får leder muligens et større momentum for å gjennomføre tiltakene som ble besluttet av HMS-gruppen.

Gjennom å plukke ut personer som inspireres av å bli gitt slikt ansvar, og som trygges i å ivareta en slik rolle, så stimulerer man samtidig disse enkeltpersonene. Da kan disse nøkkelpersonene bidra som endringsagenter i prosessen (Kotter, 2012).

Edgar Schein (1987) er også en kjent teoretiker som har skrevet om hvordan enkeltpersoner kan lede og påvirke endringsprosesser i en organisasjon. Engasjerte ansatte som klarer å “dra med seg” kolleger kan bidra til gode endringsprosesser, det kan virke som informantene våre har vært slike. Dersom vi ser på svarene i analysedelen ser vi at informantene våre i stor grad er positive til tiltakene og endringene de var en del av, kanskje fungerte de ubevisst som positive endringsagenter i prosjektet?

For at leder skal kunne bidra til å motivere medarbeidere til å følge opp tiltak i prosjektarbeidet er det viktig at de ansatte opplever støtte og oppmuntring fra leder. Informantene fortalte om en sterk lagånd blant personalet og ledelsen, hvor alle hadde et felles ønske om å lykkes. Det ble beskrevet at ansatte fikk ansvarsoppgaver som de likte å jobbe med, og at handlingsrommet til den enkelte ansatt ble på noen områder større. Leder anerkjente arbeidet til den enkelte medarbeider, og tok seg tid til å lytte til dem, blant annet gjennom medarbeidersamtaler.

Vi anser det som viktig at leder gir tilbakemeldinger på arbeidet til den enkelte, men samtidig oppmuntrer og gir rom for kreative løsninger. Da er det avgjørende at det gis handlingsrom for medarbeider (Oddane, 2017).

Hadde leder valgt umotiverte medarbeidere eller ikke gitt nødvendig støtte i hvordan en slik oppgave kunne utføres, kunne resultatet sett annerledes ut. I tråd med oppgavebasert lederstil kunne man sett for seg at enkeltansatte fikk ekstra belønning for å være ansvarsvakt, men uten annen motivasjon, og uten ytterligere involvering og forankring blant andre ansatte, ville nok implementeringen av nye sykeoppfølgingsrutiner møtt større motstand.

Informantene viser til at ansatte som var på vakt fikk i oppgave å spørre om restarbeidsevne, dersom en kollega ringte vakta for å melde om eget fravær. Gjennom denne praksisen ble den nye rutinen for oppfølging av sykefravær forankret hos flere.

Hadde leder valgt å fronte en slik prosess uten forankring i HMS-gruppen eller hos ansatte, kunne det nok i større grad blitt opplevd som kontroll, noe som igjen kunne undergravd den enkeltes indre motivasjon. Samtidig kan man tenke seg at for medlemmene av HMS-gruppen, så kan den involveringen i prosjektet som de fikk ta del i, bidra til en følelse av å være personlig involvert i strategi og utvikling og derigjennom gi økt jobbmotivasjon.

Herzberg viser til at noen av de faktorer som motiverer er prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, personlig vekst og interessante arbeidsoppgaver, såkalte indre motivasjonsfaktorer. Ved å gi ansatte arbeidsoppgaver som treffer disse motivasjonsfaktorene slik som informantene oppga i forbindelse med nærværprosjektet, kan dette derfor ifølge Herzberg være med på å styrke jobbmotivasjonen og øke arbeidsproduktiviteten (Gotvassli, 2020).

### **6.2.6. Ledere som drivkraft**

Under intervjuene uttaler informanter at det opplevdes at det var ny leder som innførte nye endringene i forbindelse med prosjektet for å redusere fravær. De mente leders positive lederstil var svært viktig for prosessen. I data fra samtalene finner vi igjen flere sitater hvor informantene ser på leder som en rollemodell, og den som er drivkraften bak at sykefravær settes på dagsorden, at tiltak iverksettes og følges opp.

Informantene påpeker viktigheten av god informasjonsflyt, det at leder er tett på, utarbeidelse av retningslinjer, og at det ble laget en video med rollespill om hvordan rutiner skulle fungere i praksis. Dette ble gjennomført i kombinasjon med individuell oppfølging av fravær og hensyntagen til arbeidsoppgaver. De ansatte opplevde intellektuell stimulering med tanke på å finne løsninger sammen med ledelsen.

Vi oppfatter informantene dit hun at denne måten å lede på, bidro til at leder hadde en idealisert innflytelse, og ansatte opplevde at leder gjennom å være en rollemodell, ga inspirerende motivasjon for videre arbeid med sykefraværsoppfølgingen (Arnulf, 2021). Dette samsvarer med det blant annet Oddane beskriver rundt organisatorisk støtte, oppmuntring fra ledelsen og leder som rollemodell som viktige faktorer for motivasjon (Oddane, 2017).

### **6.2.7. Mestringsledelse**

Lai (2019) lister opp flere forhold som indikatorer på om leder kan beskrives som mestringsorientert. Her kommer hun inn på om leder gir nyttige råd for forbedring, gir utfordringer, gir støtte, tilbakemeldinger, tilrettelegger for utvikling, informerer om karrieremuligheter, støtte kompetanseheving, sørger for at riktig person får æren for arbeidet, er opptatt av utviklingsmål og gir muligheter for deltakelse i prosjekter.

I våre funn ser vi at leder følger tett opp de ansatte, og gjør flere tiltak som vil kunne identifiseres med oppgavene som Lai mener at en mestringsorientert leder bør ha.

Ifølge Lai (2019) så er en mestringsorientering fellesnevneren for måleindikatorer for lederatferd som over tid har vist seg å være mest effektive for at de ansatte skal oppleve indre motivasjon, gode holdninger, høy kompetansemobilisering, og på den måten bidra til gode resultater og god måloppnåelse. Lai (2019) mener at en mestringsorientering også kan føre til et lavere sykefravær.

Lai sine poenger finner vi igjen hos flere av våre informanter, med at det ble etablert nye arenaer for blant annet kollegastøtte. Agenda for disse møtene, fortalte informant 3, ble satt av de ansatte. Det var de ansattes problemstillinger som ble diskutert, og det skulle være rom for å ta opp det de ansatte ønsket å snakke om.

Dersom det ble løftet fram problemstillinger, opplevde de ansatte at ledelsen tok dem på alvor, og de fikk gehør for hvordan de opplevde situasjonen. I møter var det felleskapet som skulle komme med forslag til løsninger. Muligens har slike arenaer større betydning enn vi trodde i utgangspunktet rundt casen vår.

Det at ansatte opplever å være med og styre prosessen gjennom å bli hørt og bli tatt på alvor, kan ha hatt påvirkning på deres motivasjon for å delta aktivt og følge opp tiltakene som ble satt i prosjektet.

Det at ansatte opplever å være med og styre prosessen gjennom å bli hørt og bli tatt på alvor, kan ha hatt påvirkning på deres motivasjon for å delta aktivt og følge opp tiltakene som ble satt i prosjektet.

Det fins ingen entydige svar på forskningsspørsmålet vårt, men ut ifra de funn vi kom fram til mener vi involvering av ansatte, og at leder oppmuntrer til handlingsrom for autonome ansatte kan være viktige grep for å motivere ansatte til å gjennomføre tiltak.

### **6.3. Helsefremmende arbeidsmiljø**

*“Ein helsefremmande arbeidsplass fokuserer på korleis ein kan organisere arbeidet, skape eit arbeidsmiljø og ein samværskultur som gir god helse og utvikling for alle tilsette”.*

(Arbeidstilsynet.no)



Når vi begynte å diskutere funn etter intervjuene oppdaget vi at flere utsagn fra informantene, handlet om helsefremmende arbeidsmiljø. Vi har ikke et eget forskningsspørsmål vedrørende dette punktet, men vi velger å ta det med i drøftingen likevel, ettersom det ser ut til å ha hatt større betydning med tanke på sykefraværsprosjektet enn vi antok før vi gjennomgikk data fra intervjuene.

Helsefremmende arbeid omhandler blant annet tiltak som øker de ansattes trivsel og arbeidsglede. Det handler også om at arbeidet skal tilrettelegges slik at det oppleves meningsfullt for den enkelte medarbeider. Informantene fortalte at personalet etter hvert fikk ansvarsoppgaver mer tilpasset etter deres egne ønsker, og at dette førte til økt mening og mestring. Dette samsvarer blant annet med Arbeidsmiljølovens (2022) krav til at arbeidet skal være meningsfullt for arbeidstaker.

Et annet område vi mener påvirker om et arbeidsmiljø er helsefremmende, er kulturen i avdelingen. En dårlig kultur på arbeidsplassen kan være med å bidra til nedsatt trivsel for de ansatte, turnover, sykefravær og ineffektivitet. En positiv organisasjonskultur kan derimot øke trivselen for de ansatte som jobber der, som igjen gir lyst til å dra på jobb.

Kulturen sitter på mange måter i veggene, og for eksempel nytilsatte tilpasser seg fort kulturen som allerede er etablert på arbeidsplassen. I casen vår forteller informantene at leder tidlig signaliserte at det skulle jobbes med sykefravær og settes inn forbedringstiltak. Leder ble her en pådriver og en rollemodell i prosjektet (Gotvassli,2020).

For å klare å skape en god organisasjonskultur er man avhengig av at ansatte i organisasjonen har en viss grad av psykologisk trygghet i relasjonen til hverandre. Frei (2021) viser til nødvendigheten av at enkeltpersoner har individuell tillit mellom seg for å skape en slik psykologisk trygghet (Frei & Morris, 2021).

Hislop (2018) på sin side viser til at det er lettere å dele tanker og ideer med andre når man har tillit til dem (Hislop et al., 2018). Gjennom intervjuene formidlet informantene hvor viktig det var for dem å bli inkludert i saker som omhandlet egen arbeidshverdag. Det ble blant annet satt inn tiltak for flere møtearenaer, medarbeidersamtaler, sosiale treffpunkt og felles aktiviteter.

De uformelle møtepunktene var noe informantene anerkjente som betydningsfullt for trivselen på jobb. Det at flere fra jobben møttes for å dra på tur og gjøre noe sosialt sammen utenom arbeidstid, var noe som antagelig gjorde kollegiet og leder mer sammensveiset.

Et annet eksempel var at de ansatte ble premierte for å skrive mest avvik per måned, da ble det feiret med Flax-lodd og karamell, og leder skrøt åpenlyst til alle av den som leverte inn flest avvik. Informantene fortalte at det ble en gøyale stemning rundt dette, og at personalet hadde intern konkurranse om å skrive flest avvik.

Når sykefraværet gikk ned, ble dette også feiret med kake og kaffe for personalet. Dette er ifølge Herzberg sine hygienefaktorer noe som kan øke trivsel, men som ikke nødvendigvis i seg selv øker jobbytelsen (Gotvassli, 2020). Sammenkomster kunne være tiltak som bidro til økt hygge og trivsel for personalet, og ble et tydelig signal om at leder satt pris på innsatsen og “stå-på-viljen” med å komme på jobb fra de ansatte. Etter hvert som fraværet gikk enda mer ned, ble det også kjent eksternt. Lokalmedia laget blant annet en sak om sykefravær og arbeidsmiljøarbeidet som ble gjort i avdelingen. Informantene sa at de opplevde omtalen som positivt, og at det ga en stolthetsfølelse knyttet til arbeidsplassen.

Dette er gode indikasjoner på at leder har klart å skape motivasjon gjennom enighet om væremåte, beslutninger og rasjonell atferd. Ledelse og ansatte er enig om hva som er målet, hva som skal hva som forventes av dem for å nå målet, og er enige om praktisk fremgangsmåte for å nå målet, noe som kjennetegner en arbeidsplass med en god og sterk kultur (Gotvassli, 2020). Samlet sett kan slike grep være med på å redusere emosjonelle belastninger og styrke det psykososiale arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Våre funn indikerer at det har skjedd en kulturendring i avdelingen hvor ansatte i større grad føler et fellesskap. Det har blitt en intern felles aksept for at ansatte kan komme med innspill, og at det ikke oppleves som skremmende å varsle fra om avvik. Resultatet er at man har oppnådd en følelse av bedre samhold, større psykologisk trygghet og at ansatte blir satt til å utføre oppgaver de mestrer med tanke på sin helsesituasjon. Økt trivsel og lagånd kan bidra til at terskelen for den ansatte, for å benytte sykedager, blir høyere.

Funnene indikerer at mye av den lederstilen informantene beskriver passer inn i teori om transformasjonsledelse. Resultatet av lavere sykefravær indikerer også at avdelingen har oppnådd et mer helsefremmende arbeidsmiljø.

#### **6.4. Ansattes initiativ, involvering og medvirkning**

I dette underpunktet vil vi se på følgende forskningsspørsmål:

*Hvordan kan leder bidra til å motivere ansatte for å gjennomføre/følge opp tiltak som har betydning for å redusere fraværet?*

Vi vil med utgangspunkt i forskningsspørsmålet og de teoretiske perspektivene drøfte funnene som kom frem da vi analyserte de transkriberte intervjuene for å se hvordan disse funnene kan forstås.

Informantene viser gjennom intervjuene til at de har opplevd en positiv endring gjennom sykefraværsprosjektet og vi vil her belyse hvorfor.

### **6.4.1. Ansattes initiativ**

Funn fra intervjuene viser at ansatte opplever å bli tatt på alvor og at de blir lyttet til.

Det at sykefraværet ved hjemmetjenesten i utgangspunktet var høyt, oppgir informantene at dette var noe alle tidligere hadde vært klar over, selv om den prosentvise størrelsen av fraværet kanskje ikke var like kjent. Ett gjennomgående funn fra empirien er at ansatte uttrykker ett stort ønske om å få lov til å komme med innspill og bidra til å få ned sykefraværet.

*«Og vi alle hadde jo ting å komme med. Og jeg er jo en av de som ikke klarer å sitte stille. Jeg har jo jobbet en del og kjenner systemet».*

(Informant 4)

Informant 1 forklarer at HMS-gruppen av leder ble invitert inn i diskusjoner omkring ulike årsaker til sykefraværet.

De viser gjennom intervjuene til at de har opplevd en positiv endring i så måte gjennom sykefraværsprosjektet og vi vil her belyse hvorfor.

I henhold til Frei (2021) refererer psykologisk tillit til den emosjonelle og kognitive tilstanden der en person føler seg komfortabel, trygg og i stand til å åpne seg opp for andre mennesker, dele tanker og følelser, samt forvente at andre vil forstå og støtte dem på en positiv måte.

Det innebærer videre troen på at man kan være sårbar uten å bli utnyttet eller såret av andre. Dette konseptet understreker betydningen av å ha en dyp forbindelse og et følelsesmessig bånd med andre for å oppnå en følelse av tillit og trygghet.

Ved å velge en lederstil hvor man legger til rette for at ansatte skal få mulighet til å bli hørt og komme med innspill, legger man opp til at ansatte selv får muligheter til å ta initiativ til endringer og forbedringer. Dette finner vi også igjen i svarene fra informantene når de beskriver hvordan leder ønsket at det skulle skrives avvik. Ikke for å ta noen for å ha gjort noe feil, men slik at alle skulle kunne lære av dem.

*«det var også veldig tydelig at det var ikke for å ta noen, men hvis vi skulle gjøre noe rett og avdekke dersom det har skjedd noe feil så må jo også dette komme opp i lyset. Også gikk vi igjennom avvikene også det som var viktig. På sykepleiermøte så var det avvik for oss, og hva vi kunne gjøre, og da kunne det hende vi måtte gjøre noen endringer på rutinene der.»*

Informant 4

Vi ser også at leder har satt i gang flere tiltak for å fremme sosialisering blant de ansatte. Det ble blant annet satt i gang en snapchat-gruppe for ansatte, og det kom frem at tilbakemeldinger fra kollegiet var at de opplevde et sterkere samhold når de delte noe fra eget privatliv.

*“samtidig som vi hadde det der fokuset på fravær, hadde vi også fokus på det her sosiale. leder dro jo i gang... ordna blåtur til oss, litt sånne ting som vi ikke hadde vært vant til”*

(informant 3)

Svarene fra informantene viser at leder har utøvd en lederstil som bygger tillit gjennom å jobbe med relasjoner og ved å behandle medarbeidere med respekt. Det fremstår samtidig som at leder ser på sine ansatte som kunnskapsmedarbeidere gjennom å lytte til dem og ta deres innspill på alvor.

Det vil ikke være slik at alle ansatte opplever samme behov med tanke på å si noe i åpne diskusjoner. I en gruppe av ansatte vil det finnes ulike arketyper og de vil ha ulike behov (Gotvassli, 2020).

Det vi ser tegn til, er at leder har tatt grep for å bygge opp en større psykologisk trygghet i ansattgruppa. Dette har igjen lagt grunnlaget til å stimulere deling av tanker, utforskning av nye muligheter og å skape rom for endring.

Ved å se svarene i lys av transformasjonsledelse kan vi også se tegn til at leder har vært en rollemodell. Vi ser samtidig tegn til at leder gjennom sin væremåte og tydelige målsetting har

vært en inspirasjon for ansatte. Dette fordi svarene viser at ansatte har blitt motiverte til å selv komme opp med alternative løsninger når de ringer inn syk (Arnulf, 2019).

Mange ansatte besitter mye taus kunnskap, og for å kunne gjøre denne kunnskapen kjent og eksplisitt må det finnes en arena for kunnskapsdeling også på arbeidsplassen (Gotvassli, 2020). Det kan gjøres via trygge møtearenaer hvor ansatte og ledelse samles for å diskutere felles problemstillinger.

Vi ser fra svarene at leder har lagt til rette en struktur som skaper rom for samhandling og deling av kunnskap. Det vises til at ulike tema ble drøftet innad i møter i HMS-gruppen, men også i personalmøter og i faglige saksdrøftinger. Det å legge til rette for at ansatte skal få utvikle seg og benytte og dele sin kompetanse med andre, er faktorer vi kjenner igjen fra kompetansemobilisering (Lai, 2019).

Det kom frem at leder la opp til at ansatte fikk komme med innspill for mulig tilrettelegging av oppgaver når man ble syk, men informant 2 viste til at mange ansatte etter hvert selv kom med forslag til alternativ oppgaver når de ringte inn syk.

Dette indikerer at leder tar ansatte på alvor og gir ansatte tillit gjennom å lytte til sine medarbeidere. Frei og Moriss (2021) viser til at tillit bygges gjennom relasjoner og ved å behandle medarbeidere som kunnskapsmedarbeidere gjennom å lytte til dem og ta deres innspill på alvor.

Samtidig ser vi ikke tegn til at tryggheten har fått utviklet seg i retning av selvgående grupper, da det i stor grad er innenfor gitte ansvarsområder det tas selvstendig initiativ. Dette har nok heller ikke vært noe mål for leder innenfor dette nærværprosjektet.

### **6.4.2. Involvering**

Gjennom intervjuene kommer det frem at enkelte ansatte med interesse for å arbeide med rutiner har blitt gitt ekstra ansvar innenfor området, mens ansvarsvakter fikk oppgaven med å stille spørsmål om restarbeidsevne og tilrettelegging. Dette kan tyde på at leder har valgt en lederstil hvor arbeidsoppgaver tilpasses den enkelte. På den måten vil det enkelte individ oppleve mestring ut fra sine forutsetninger. Ser vi det i sammenheng med motivasjonsteori så kan dette være med på å styrke den indre motivasjonen ved at den ansatte i større grad får oppgaver man liker, eller synes er interessant (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Hadde leder forventet samme grad av mestring og ansvar fra alle ansatte, ville effekten kunne blitt motsatt og enkelte ansatte ville opplevd manglende mestring og krav til å utføre oppgaver de ikke fant interessante og personlig utviklende.

Flere av informantene oppga at leder i møter presiserte at det var teamet som hadde gjort jobben med å redusere fraværet. De oppgir at de opplevde det som positivt at leder omtalte kollegiet og ledelsen som et felles team. Informant 1 viser også til at leder pleide å starte personalmøtet med å rose ansatte for en godt utført jobb innenfor et eller annet område, før hun fortsatte møtet. Dersom vi betrakter dette i lys av motivasjonsteori, kan det å få anerkjennelse fra leder bli en drivkraft som motiverer ansatte til å yte en ekstra innsats (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

### **6.4.3. Medvirkning**

Informantene viser til at leder på flere vis la til rette slik at ansatte opplevde innflytelse på eget arbeid. Det ble opprettet en egen turnusgruppe ledet av ansattes egne representanter, noe som gjorde at de selv fikk innflytelse på egen arbeidshverdag.

Også i sykefraværsoppfølgingen ser vi at det utøves delegert ansvar hvor flere enn bare leder følger opp fraværet. Dette tilfellet viser at leder velger å gi ansvar for selvledelse til enkelte ansatte som på forhånd er vurdert som kompetent nok til å styre dette selv. Vi ser at leder gjennom slike grep gir ansatte mer tillit og autonomi gjennom direkte innflytelse på egen arbeidshverdag. Linda Lai (2019) skriver om viktigheten av at ansattes kompetanse nyttiggjøres, og at det er en lederoppgave å sørge for dette gjennom mestringsorientert ledelse (Lai, 2019).

Dersom leder evner å sette sammen jobboppgaver den enkelte skal utføre på en slik måte at de stiller ulike krav til ferdigheter, og at man identifiserer seg med oppgaven og opplever at oppgaven man utfører har betydning, så kan dette utløse en positiv psykologisk tilstand som kan skape høyere motivasjon (Hackman & Oldham, 1980). Enkelte ansatte fikk tilgang til å legge inn og redigere rutiner uten involvering fra leder utover at leder var den som publiserte oppdaterte rutiner. Informant 4 viser indikerer i sitt svar at hun har opplevd å ha fått en slik sammensetting av oppgaver:

*«Jeg er veldig opptatt av kvalitet og pasientsikkerhet. Og dette med bruk av avvikssystemet er jeg litt forkjemper for. Og dette å ha gode rutiner, så jeg har jo vært*

*en av dem som har laget nye rutiner eller oppdatert rutiner. Og jeg har laget lommekort. Alt er jo i et system i Compilo som vi har.»*

#### Informant 4

Ved at de ansatte ble mer “hands on” ved at de også fikk ansvarsoppgaver i forbindelse med sykefravær, kan inspirere og motivere på flere måter. Gis ansatte interessante oppgaver de liker, kan dette utløse en indre motivasjon. Ønsker ansatte å få anerkjennelse fra andre for å ta på seg slike ekstra oppgaver, så kan det også være en motivasjonsfaktor i seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Men på den andre siden, kan delegering av arbeidsoppgaver føre til at ledelsen ikke har like god kontroll og oversikt? Dersom de overlater mer ansvar rundt rutiner osv til de ansatte? Det er muligens mye for å beholde kontroll og oversikt at det offentlige spesielt har beholdt den mer hierarkiske oppbyggingen, med klare “kommandolinjer”. Dette er trekk som er mer fremtredende i transaksjonsbasert lederstil. Når ansatte får mer direkte ansvar og oppgaver, kan kanskje noen ledere føle på en frykt for å miste kontrollen. I slike situasjoner kan etablering av gode rutiner for å håndtere endringer være med på å opprettholde lederens kontroll.

En utfordring med å delegere ansvar og oppgaver til ansvarsvakt med tanke på sykefraværsoppfølging, er at den ansatte kan oppleve usikkerhet rundt roller. Vi vet fra undersøkelser gjort av blant annet STAMI, at rolleklarhet, rettferdig/bemyndigende ledelse, og forutsigbarhet er viktige faktorer for å ha et godt arbeidsmiljø. Ettersom den nye rutinen innebærer at ansvarsvakt også skal stille spørsmål om restarbeidsevne, kan dette oppleves vanskelig for den som skal gi beskjed om egen sykdom.

### **6.5. Organisatoriske betingelser**

Her vil vi drøfte vårt andre forskningsspørsmål:

*Hvilken betydning har det at leder legger til rette for organisatoriske forhold og rammer rundt sykefraværsoppfølging?*

I dette underpunktet vil vi ut fra funnene i analysekapitlet om organisatoriske betingelser, drøfte hvordan leder kan bidra til god organisering av arbeidet opp mot teori på feltet.

I det stadig mer komplekse og dynamiske arbeidslivet er det avgjørende for organisasjoner å skape et miljø der ansatte kan trives, utfolde seg og prestere på sitt beste.

Organisatoriske og strukturelle betingelser spiller en sentral rolle i å forme arbeidsmiljøet og påvirke ansattes engasjement, motivasjon og produktivitet. Organisatoriske betingelser refererer til en rekke variabler og faktorer som påvirker måten arbeidet blir utført på i en organisasjon.

Dette kan inkludere elementer som organisasjonsstruktur, kommunikasjonsmønstre, arbeidsoppgaver, arbeidsbelastning, balanse mellom arbeid og fritid, støtte fra ledelsen, belønningssystemer, fysiske arbeidsforhold og tilgang til ressurser. Under dette punktet vil vi se nærmere på de etter vår mening viktigste organisatoriske grepene; ny prosedyre for sykefraværsoppfølging, møtestruktur og informasjonsflyt.

### **6.5.1. Ny prosedyre for sykefraværsoppfølging**

Alle våre fire informanter kommenterte positivt på at ny leder innførte en konkret prosedyre for sykefraværsoppfølging. Dette ble en viktig strukturell endring og et organisatorisk grep. Prosedyren gikk ut på at det ble lagt til rette for at de ansatte har en mulighet til å komme på jobb selv om man er syk.

Det ble opprettet ei liste med arbeidsoppgaver som kan utføres i de tilfellene ansatte er så syke at de ikke kan dra ut til pasientene, men er friske nok til å jobbe på kontoret med administrative oppgaver. Det ble tydelig signalisert fra leder at dette ikke er et press, men en mulighet for å tilrettelegge, slik at ansatte fremdeles kan føle seg nyttig og verdsatt, til tross for enkelte utfordringer der og da.

Det er de ansatte selv som lager listen med hvilke alternative oppgaver som utføres ved ulike helseutfordringer. I tillegg fikk de enkelte ansatte også ansvaret for å ta imot telefon og stille forhåndsavklarte spørsmål når noen ringte inn syk. På denne måten ble prosedyren bredt forankret hos de ansatte.

Informantene viste til at leder hadde en positiv og inkluderende tilnærming i dette arbeidet. Leder var samtidig tydelig på avklaring av rammer, - både med tanke på forventninger fra ansatte som var sykmeldt, og til prosessen omkring hvordan man skulle finne alternative oppgaver.



Medarbeiderne ble motiverte og inspirerte til å finne løsninger for å avklare om det var noe den enkelte sykemeldte selv kunne gjøre. Dette velger vi å se på som en strategisk plan fra leder, for å involvere ansatte og skape eierskap til prosessen fra ansattes side (Lai, 2019). Her kjenner vi igjen trekk som idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering som er kjennetegn ved transformasjonsledelse (Arnulf, 2012).

På den annen side, hadde leder valgt å fronte en slik prosess uten forankring i HMS-gruppen eller hos ansatte, kunne det nok i større grad blitt opplevd som kontroll. Dette kunne igjen ha undergravd den enkeltes indre motivasjon.

Sammenligner vi prosessen her med vitenskapelig arbeidsdeling eller Taylorisme (Eriksson-Zetterquist et al., 2015), ser vi at i stedet for at det er ledelsen som alene utvikler plan for arbeidet og utøver kontrollen, så blir denne oppgaven her delvis eller helt satt bort til de ansatte. Denne formen for ansvarliggjøring kjenner vi igjen fra jobbkarakteristikkmодellen (Hackman & Oldham, 1980).

### **6.5.2. Møtestruktur og informasjonsflyt**

Informantene våre påpeker at ny leder var opptatt av informasjonsflyt og faste møtepunkt. Hun innførte personalmøter, og møter med HMS-gruppen med god møtestruktur og framdrift. I tillegg til mer uformelle og sosiale treff som fredagskaffe og blåtur. Leder innførte også faste møter med kommunepsykolog, og kollegastøtta ble satt i system.

Det at sykefraværet ved hjemmetjenesten i utgangspunktet var høyt, var noe alle tidligere hadde vært klar over, selv om den prosentvise størrelsen av fraværet kanskje ikke var like godt kjent.

I og med at høyt sykefravær generelt fører til utfordringer for ansatte og påvirker arbeidsmiljøet, ble dette snakket om på blant annet personalmøter. Leder delte tilgjengelig informasjon om sykefravær fra måned til måned.

Dette synliggjorde problemet fra dag en og det ble satt på dagsorden, noe som ga ansatte et bilde av den utfordringen avdelingen sto overfor. Det ble etablert en felles forståelse av at dette var noe det var ønskelig å gjøre noe med og ble forankret i hele ansattgruppa. I henhold til Kotter's (2012) modell for transformasjon (Kotter, 2012), og Linda Lai (2019) sin teori om at prosesser må være styrt av klare mål, så satte leder et strategisk mål om å redusere sykefraværet (Lai, 2019).

Sett i lys av kognitiv motivasjonsteori (Kaufmann & Kaufmann, 2015) kan dette samtidig skape en forventning om at effekten av redusert sykefravær vil medføre flere folk på jobb. En opprettholder også de sosiale relasjonene som er opparbeidet mellom ansatte, ved at det er behov for færre vikarer.

Vender vi blikket mot prososial teori, så vil motivasjonen være resultatet man oppnår for fellesskapet frem i tid. Her var det ikke snakk om mulighet for personlig endring i lønn, eller nye og mer spennende arbeidsoppgaver, men først og fremst en forventning om kombinasjonen av økt effektivitet og opprettholdelse, eller forbedring av arbeidsmiljøet. (Grant & Zedeck, 2008).

### **6.5.3. Beslutningsprosesser**

I intervjuene kommer det også fram at det etter hvert ble innført endringer rundt beslutningsprosesser i Hjemmehjelpen da ny leder tiltrådte stillingen. To tilnærminger innen ledelse er at prosessen kan styres “top down” eller “bottom-up”. I det offentlige byråkratiet blir ofte prosesser styrt fra toppledelsen. Da gir toppledelsen instruksjoner om hvordan mellomledere skal iverksette prosesser som er besluttet strategisk fra toppledelsen i organisasjonen.

Dersom prosessen er tilnærmet styrt “bottom-up”, er det ofte mer vanlig at det er et uformelt samarbeid og støttende ledelse (for eksempel fra nærmeste leder), som kan bidra til nye prosesser med bruken av taus kunnskap, som igjen fører til kunnskapsutvikling (Gotvassli, 2020). Empirien fra denne undersøkelsen viser at leder, ved å legge til rette for blant annet kollegastøttemøter, fremmer kunnskapsoverføring. Og kanskje var det også viktig for nedgangen i sykefraværet at de ansattes tause kunnskap ble lagt implisitt lagt vekt på i prosessen?

Leder kunne valgt å angripe problemet på en annen måte, ved å leie inn flere vikarer eller tilby en ytre motivasjon som bruk av overtid. Dette ville på kort sikt løst utfordringen med å dekke opp tomme vakter etter de som ble sykmeldt. Utfordringen ligger i at vikarer ikke alltid har tilsvarende kompetanse som den personen man skal erstatte.

Bruk av overtid, selv om det umiddelbart kunne blitt sett positivt på i form av økt inntekt for den enkelte ansatte, kunne over tid i stedet ført til frustrasjon på grunn av merarbeid,

overbelastning, og i ytterste konsekvens føre til enda flere sykemeldinger. Dette kan vi relatere til teorier om transaksjons- og transformasjonsledelse (Arnulf, 2021).

Oppsummert fra dette punktet kan vi konkludere med det at leder la til rette for struktur, møtepunkt, informasjonsflyt og medvirkning mener vi har vært viktige tiltak for å skape rammer og retning i sykefraværprosjektet.

## **6.6.HMS-gruppens innflytelse i endringsprosessen**

Det arbeidet som ble satt i gang omkring sykefraværet kan ses på som en del av en kontinuerlig forbedringsprosess som er en type endringsprosess.

Empirien viser at leder har utøvd endringsledelse i takt med det som beskrives hos Kotter (2012).

For å sikre gode endringsprosesser er det nødvendig å skape en felles forståelse og klima for at endring er nødvendig (Kotter, 2012). HMS-gruppen er en bidragsyter i å forankre denne forståelsen i ansattgruppa. HMS-gruppen gis i dette tilfellet myndighet fra leder til å sette i gang endringsprosessen.

Gjennom HMS-gruppen etableres en visjon for endring i form av nærværprosjektet. HMS-gruppen ble således opposisjonsbærere, og avdekker gjennom empirien de viktigste pådriverne i endringsprosessen (Kotter, 2012). Det ble tydelig uttrykt fra leder at dette ville være et teamarbeid og er med på å skape et følelsesmessig engasjement hos disse nøkkelpersonene.

Ved at medlemmene i HMS-gruppen ble engasjerte, klarte kanskje de å formidle visjonen for prosjektet med større entusiasme, enn dersom ledelsen ikke hadde involvert ansattrepresentanter i beslutninger i samme grad. Visjonen var å sammen bidra til å redusere sykefraværet, og dette skulle gjøres i samarbeid mellom ledelsen og arbeidstakere. Når ansatte føler at de har blitt konsultert og involvert, vil de generelt kanskje være mer åpne for endringer. Motstanden mot endring reduseres når de ser at endringen ikke er pålagt dem ovenfra, men at de selv har hatt en stemme i beslutningsprosessen (Kotter, 2012).

Visjonen og konkrete mål for hvordan avdelingen skulle følge opp arbeidet ble formidlet til ansatte gjennom flere møter og i samtaler. Informantene våre fortalte at de opplevde det som veldig positivt og motiverende å være en del av de som besluttet tiltak for å redusere

sykefraværet. De opplevde også en stolthet over at felles mål ble oppnådd, og at det vakte oppsikt blant annet i lokalmedia at sykefraværet ble såpass redusert på kort tid.

I tråd med Kotters punkt 4; *Formidle visjonen på en troverdig måte*, - formidlet HMS-gruppen visjonen gjennom å utarbeide en HMS-handlingsplan (Kotter, 2012). Her er noen av tiltakspunktene fra handlingsplanen:

- Revisjon av alle prosedyrer, blant annet innføring av utvidet prosedyre for fraværshåndtering. Det ble utarbeidet en oversikt over alle alternative oppgaver som kunne utføres i en tilretteleggingsperiode for å kunne unngå 100% fravær fra arbeidsplassen. Denne rutinen beskrev videre at den ansatte først skulle ringe avdelingen for å gi beskjed om fravær. Da skulle kollega spørre om den som ringte har restarbeidsevne, og minne om muligheter for tilrettelegging. Kollega som besvarte henvendelser skulle også spørre om fraværet var arbeidsrelatert dersom det var naturlig å spørre rundt dette. Dersom arbeidet ikke kunne tilrettelegges, skulle kollega avslutte med å spørre om antatt varighet på fraværet. Dersom fraværet ble meldt innen ordinær arbeidstid, så skulle arbeidstaker først ringe sin leder. Hvis fraværet ble meldt på kveldstid eller i helger, skulle den syke sende SMS til leder, så ville leder ringe opp den ansatte igjen på første virkedag. På denne skulle leder alltid ha oversikt over alt fravær fra sonen.
- Det ble besluttet flere tiltak som årlige medarbeidersamtaler, vernerunde, premiering for avviksskriving, faste personalmøter, faste HMS-gruppemøter, fredagskaffe, turnusgruppe for å utarbeide individuelt tilpasset turnus (så langt som det lot seg gjøre).
- Det ble innført mål om felles aktiviteter for personalet som for eksempel årlig blåtur, fredagspils, ute å spise sammen, det ble opprettet felles trimlag.
- Det ble opprettet Messenger-gruppe for informasjon. Via Messenger delte ledelsen fortløpende informasjon om sykefraværsprosent, innmeldte avvik og annen relevant informasjon. Ansatte kunne også benytte Messenger for å etterspørre informasjon, eller utveksle erfaringer i kollegiet.
- Jevnlige personalmøter med informasjon og opplæring. På personalmøtene var arbeidsmiljø et av temaene, da var det også opplæring rundt for eksempel helsefremmende arbeid, psykososialt arbeidsmiljø og hvilke faktorer som spiller inn rundt dette. Sykefravær var alltid et tema. Det ble også informert om at vikarer med høyt sykefravær ikke ville være de første som ville få forespørsler om vakter.

- Snapchat-gruppe for alle ansatte. På Snapchat delte ansatte også bilder fra hverdagen sin utenfor jobb. Det kom tilbakemeldinger i kollegiet om at flere opplevde et sterkere samhold når de også delte noe fra sitt privatliv.
- Ansatte i hjemmetjenesten jobber ofte selvstendig og alene ute hos brukerne. Det ble opprettet kollegastøttemøter for å diskutere caser de ansatte hadde vært i hos brukere. I disse møtene deltok kommunepsykologen for å veilede personalet rundt problemstillinger innen vold, trusler, trakassering eller annen utilbørlig opptreden.

Informantene formidlet at det ble tatt noen standpunkt med tanke på hvilke verdier man ønsket å ta vare på. Det at man er tett på og følger opp, samtidig som man har forståelse for de utfordringer den enkelte måtte ha. Ansatte kan få være syk, men at dette ikke nødvendigvis betyr at de skal være borte fra jobb. At dette ikke er et press, men en mulighet for å tilrettelegge slik at ansatte fremdeles kan føle seg nyttig og verdsatt til tross for enkelte utfordringer der og da. I tråd med Kotters pkt 8; *Få varige endringer*, bidro HMS-gruppen til å implementere disse verdiene.

Samlet sett kan vi se under dette punktet trekk av at leder har lyttet til ansatte og involvert dem i de endringsprosesser som ble igangsatt. Gjennom å aktivt legge til rette for at ansatte kan ta en aktiv rolle og medvirke i prosessen, har leder derfor lagt grunnlaget med å motivere ansatte i de tiltak som leder og ansatte i fellesskap har kommet frem til for å få ned sykefraværet.

Leder har gjennom å bruke HMS-gruppen som en viktig pådriver for endringsprosessen og endringsledelsen, og gjennom gruppens involvering, skapt en visjon og et følelsesmessig engasjement blant de ansatte.

For å oppnå resultater i slike endringsprosesser bør man være bevisst på viktigheten av en aktiv, involverende og inspirerende ledelse for å lykkes med å redusere sykefraværet, og skape et motivert arbeidsmiljø der ansatte tar ansvar for sitt arbeid.

## 7. Hovedfunn, veien videre og refleksjon rundt egen læring

Gjennom arbeidet vårt med oppgaven har vi kommet fram til at problemstillingen vår er besvart gjennom funn og drøftingen. Problemstillingen vi har drøftet rundt er: *Hvordan kan ledelsen bidra i prosesser for å redusere sykefravær?*

Vi har kommet fram til at leder må være en pådriver i slike prosesser, og legge til rette for innflytelse og medvirkning fra de ansatte. Prosessen må ikke forhastes, men må involvere de ulike partene på arbeidsplassen. Leder bør legge til rette for en god organisasjonskultur gjennom helsefremmende tiltak og arbeidsglede i hverdagen. Det er avgjørende å implementere tydelige rutiner og gode organisatoriske rammer rundt prosessen for å lykkes i arbeidet med å redusere sykefravær.

Funnene våre fra empiri, teori og gjennom drøfting kan oppsummeres som følgende:

- Ansatte opplever større motivasjon for jobben gjennom inkludering og medvirkning
- En tydelig og inkluderende lederstil kan ha positiv effekt for å redusere fravær
- Helsefremmende tiltak har en positiv effekt på arbeidsmiljøet
- Sterke mellommenneskelige relasjoner har positiv effekt på lagånd og motivasjon
- Rutiner må være godt implementert og ledelsen må være en rollemodell i prosesser

Når vi reflekterer over oppgaven vår og funn fra intervjuene så er det ikke mulig å peke ut nøyaktig hvilke tiltak som har fungert og ikke i nærværprosjektet. Men vi tror at summen av tiltakene som ble innført, og muligens timing for når prosjektet startet, kan være noe av årsaken til det positive resultatet.

Et begrep som har dukket opp og blitt en del brukt i de siste årene, og spesielt innenfor feltet atferdsøkonomi, er “nudge” eller “dulte”. Begrepet brukes om tilsynelatende små korrigeringer som i sum og over tid fører til endringer (Thaler & Sunstein, 2008).

Vi ser at i Hjemmehjelpen har det blitt innført mange små og kostnadseffektive tiltak som er med på å trekke lasset i positiv retning; blåtur, leders nærvær, fredagskaffe, fokus på sykefraværstatistikk. Dette aspektet reflekterte vi over i ettertid, og vi kunne ha fokusert mer på de små tiltaks betydning i intervjuet.

Alt i alt så bidro muligens en inkluderende og positiv lederstil, til at summen av alle tiltakene resulterte i at fraværet ble drastisk redusert.

Likevel ser vi utfordringen med å klare å beholde fraværet lavt over tid. Å jobbe med sykefraværsoppfølging er ferskvare, og er en viktig del av leders oppgaver i hverdagen, som må prioriteres.

Styrker og svakheter med oppgaven vår:

Styrker:

- Vi kjenner casen godt ettersom vi forsker på tidligere arbeidsplass til en av studentene.
- Problemstillingen i oppgaven er universell og relevant for alle ledere med personalansvar.
- Problemstillingen har vært engasjerende for oss som studenter, det gjør at vi har vært genuint interessert i å finne svar og forske på emnet.

Svakheter:

- Lite konkrete eksempler å vise til, kanskje for lite forskning i Norge som dokumenterer tiltak som har en bevist effekt for å redusere sykefravær.
- Utfordrende å generalisere funn ettersom vi har et lite utvalg i casen vår.
- Manglende konkret teori på området vi har forsket på, teorien blir mer generell om ledelse.
- Prosjektet varte i en begrenset periode, manglende kunnskap om resultater over lengre tid.
- 

## **7.1.Veien videre**

I innledningen av oppgaven viser vi til at sykefravær har en enorm samfunnsøkonomisk kostnad i Norge. Vi anser det som nødvendig med mer forskning på feltet. Det er en stor andel i arbeidsfør alder som er utenfor arbeidslivet. Vi mener at mer forskning på tiltak som viser seg effektive for å redusere fravær, og opplæring av ledere, kan bidra til å forebygge uførhet og utenforskap. Dette vil bidra til å redusere betydelige samfunnsøkonomiske kostnader for samfunnet generelt.

## **7.2.Egen læring**

Hvilken innsikt har vi så tilegnet oss gjennom studiet og i arbeidet med masteravhandlingen?

Vi som forskere har vår unike ledererfaring fra ulike prosesser, også fra sykefraværarbeid. Gjennom studieforløpet har vi hatt mange diskusjoner med ulike perspektiver. Disse diskusjonene har vært lærerike for oss på flere områder. Men det å skrive sammen tre stykker har også vært krevende på samme tid. Dette er en erfaring vi kan relatere til det å være leder, da må du også kunne samarbeide og justere kurs underveis i prosessen. Det er ikke alltid prosesser blir som først antatt, og det fikk vi igjen erfare gjennom studieforløpet på Nord Universitet.

Vi har også lært mye om ulike tilnærminger til “åpne problemer”, og at det ikke alltid finnes to streker under svaret, men det er det som også gjør dette studiet så utrolig spennende og lærerikt.

Teori og pensum vi har gjennomgått gjør at vi nå har en annen forståelse av lederrollen, enn vi hadde da vi startet på studiet. Gjennom studiet har vi også blitt bevisst vår egen forforståelse. Det å ha et mer åpent sinn i møte med andre perspektiv og teorier har for oss vært en treningssak i studieperioden. Kanskje har det også endret oss i møte med nye mennesker? Vi har i alle fall snakket mye sammen om vår egen forforståelse, vår modningsprosess under masterforløpet og at vi må være åpne for å endre retning underveis, og da spesielt under skrivingen av vår masteroppgave.

Avslutningsvis; studiet og spesielt arbeidet med oppgaven har ytterligere stimulert interessen for dette feltet og utløst en snøballeffekt. Ny ledelseslitteratur og forskning på området vekker stadig vekk nysgjerrigheten og har blitt viktige kilder til mer kunnskap.



## Litteraturliste

- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Lovdata. (LOV-2005-06-17-62) <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arnulf, J. K. (2012). *Hva er ledelse?* Universitetsforlaget.
- Bakke B., Degerud E., Gravseth H. M., Hanvold T. N., Løvseth E. K., Mjaaland B. B., Sterud T., Øygardslia H., (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021. Status og utviklingstrekk.* <https://stami.no/content/uploads/2021/06/Faktabok-om-arbeidsmilj%C3%B8-og-helse-2021.pdf>
- Berg. R. C., Jardim, P. C. J., Holte, H. C. (2021). *Forskning om tiltak for å redusere langvarige og hyppige sykefravær i arbeidslivet: Et forskningskart.* FHI. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/22293/article.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Braut, G. S. & Thelle, D. S. (2022, 30. november). Helsefremmende arbeid. *I Store medisinske leksikon.* [https://sml.sn.no/helsefremmende\\_arbeid](https://sml.sn.no/helsefremmende_arbeid)
- Buch, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (red). (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet.* Cappelen Damm Akademisk.
- Diseth, Å. (2019). *Motivasjonspsykologi: Hvordan behov, tanker og emosjoner fremmer prestasjoner og mestring.* Gyldendal.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. Og så, da? Konsekvenser av ulike typer motivasjon (2016). I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s. 21-34). Cappelen Damm Akademisk.
- Egeberg, K. (2018, 9. mars). *Norge har verdens høyeste sykefravær.* Faktisk.no. <https://www.faktisk.no/artikler/jngyz/norge-har-verdens-hoyeste-sykefravaer>
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori.* Cappelen Damm Akademisk.
- Forskning.no. (2023, 2. mars). *Nytt koronaår og influensa ga høyeste sykefravær siden 2009.* <https://forskning.no/arbeidsliv-ntb/nytt-koronaar-og-influensa-ga-hoyeste-sykefravaer-siden-2009/2163049>

- Frei, F., & Morris, A. (2021, 18. mars). *Trust: The foundation of leadership*.  
<https://founderandforcemultiplier.com/building-your-strategic-partnership-with-the-trust-triangle/>
- Glasø, L., & Einarsen, S. (2016). Hvordan lede for å demotivere dine medarbeidere? I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s.111-137). Cappelen Damm Akademisk.
- Gotvassli, K.-Å. (1999). *Case studier: Bakgrunn og gjennomføring*. (Arbeidsnotat nr. 81). Høgskolen i Nord-Trøndelag.
- Gotvassli, K. A. (2020). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Grant, A. M. & Zedeck, S. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire?: Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.  
[https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008\\_Grant\\_JAP\\_ProsocialMotivation.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_Grant_JAP_ProsocialMotivation.pdf)
- Gustafson, Martin (2023, 15. februar). *Tingene vi har lyktes med*. Idebanken.org.  
<https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/dette-fikk-ned-sykefravaeret>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hernes, T. (2016). *Organisering i en verden i bevegelse*. Cappelen Damm.
- Hislop D., Bosha R. & Helms R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (4th ed.). Oxford university press.
- HR Norge. (2023, 8. mars). Bekymringer koster mer enn fem millioner tapte dagsverk i året.  
<https://www.hrnorge.no/pressemeldinger/bekymringer-koster-mer-enn-fem-millioner-tapte-dagsverk-i-%C3%A5ret>
- Idébanken (u.å.). *Årsaker til sykefravær*. Hentet 19. august 2023.  
<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/arsaker-til-sykefravaer>
- Jacobsen, D. (2016). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (6. utg.). Abstrakt.
- Johannessen, H. A. (2023). *Hvorfor er det høyt sykefravær i hjemmetjenesten?*  
<https://stami.no/hvorfor-er-det-hoyt-sykefravaer-i-hjemmetjenesten/>
- Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2012). *Qualitative research methods in organisation studies*. Hans Reitzel.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap, person og funksjon*. Universitetsforlaget.
- Klev, R. & Levin, M. (2020). *Forandring som praksis: Endring og utvikling som samskapt praksis*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kopperud, K. H. & Martinsen, Ø. (2016). Motiverende ledelse. I R. Buch, A. Dysvik & B. Kuvaas (Red.), *Produktiv motivasjon i arbeidslivet* (s.138-166). Cappelen Damm Akademisk.
- Kotter. (u.å.). *The 8-step process for leading change*. Hentet 19.8.2023 fra  
<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>
- Kotter, J.P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Ks.no (2020) Sykefraværskostnadsberegning.  
[https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ks.no%2Fcontent/assets%2F2ca41a08af3f4efeb80cfd1a9d0f3f33%2Fsykefravarskostnadsberegning\\_2020.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.ks.no%2Fcontent/assets%2F2ca41a08af3f4efeb80cfd1a9d0f3f33%2Fsykefravarskostnadsberegning_2020.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK)
- Lai, L. (2019). *Strategisk kompetanseledelse*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L., Burkeland, I., Fletre, A. M. & Løken, M. (2022). *10-faktor: Håndbok for planlegging, innføring og oppfølging av KS' medarbeidersamtale*. Kommuneforlaget.
- Levin, M., Nilssen, T., Ravn, E.R. & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Fagbokforlaget.
- Levin, M. & Rolfsen, M. (2015). *Arbeid i team: Læring og utvikling i team*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Prentice Hall.
- Morgan, G. (1998). *Organisasjonsbilder: Innføring i organisasjonsteori*. Universitetsforlaget.

Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. I F. Nyeng & G. Wennes (Red.), *Tall, tolkning og tvil*, (s. 245-278). Cappelen Damm Akademisk.

NOU 2023:4. (2020). Tid for handling: Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste. *Helse- og omsorgsdepartementet*.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/?ch=8>

Næss, A. F. & Thommessen, L. S. (2023, 23. januar). *Hjemmetjenesten er Norges sykeste arbeidsplass*. NRK. <https://www.nrk.no/dokumentar/hjemmetjenesten-er-norges-sykeste-arbeidsplass-1.16264751>

Ouchi, W. G. & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 7(2), 25-44.

Oddane, T. (2017). *Kreativitet og innovasjon: Fem sider av nesten samme sak*. Fagbokforlaget.

Regjeringen. (2021). *Hurdalsplattformen*.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/hurdalsplattformen/id2877252/>

Regjeringen. (2022). Gjeldende IA-avtale forlenges med to år og innsatsen forsterkes.

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/gjeldende-ia-avtale-forlenges-med-to-ar-og-innsatsen-forsterkes/id2943877/>

Schein, E. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Mercury Media.

Spurkeland, J. (2020). *Relasjonskompetanse*. Universitetsforlaget.

St.meld. nr. 47 (2008-2009). *Samhandlingsreformen: Rett behandling – på rett sted – til rett tid*. Helse- og omsorgsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-47-2008-2009-/id567201/>

STAMI (2020, 3. februar). *Hva er arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

STAMI NOA (u.å.). *Konflikter, vold og trakassering*. Hentet 19. august, 2023.

<https://noa.stami.no/arbeidsmiljofaktorer/konflikter-vold-og-trakassering/>

STAMI NOA (2019). *Legemeldt sykefravær*. <https://noa.stami.no/helse-og-fravaer/legemeldt-sykefravaer/>

STAMI (u.å.) *En bra dag på jobb – gratis verktøy for å skape et bedre arbeidsmiljø*. Hentet 19. august, 2023. <https://enbradagpajobb.no>

Strøm, A. & Nylenna, M. (2019, 9. april). Verdens helseorganisasjon (WHO). *I Store norske leksikon*. [https://snl.no/Verdens\\_helseorganisasjon\\_-\\_WHO](https://snl.no/Verdens_helseorganisasjon_-_WHO)

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Thaler, R. H. & Cass, C. R. (2019). *Nudge: Hvordan ta bedre valg om helse, penger og lykke*. Dreyer.

Thun, S., Buvik, M. P., Øyum, Lisbeth & Ose, S. O. (2022). *Kartlegging av psykososialt arbeidsmiljøarbeid. Hvordan forstår, prioriterer og arbeider norske virksomheter med psykososialt arbeidsmiljø?* (SINTEF Rapport 2022:00937). SINTEF. <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/3044281>

## **Figuroversikt**

Figur 1      Nivåer i transformasjonsledelse (etter Arnulf, 2012)      s. 34

## **Tabelliste**

Tabell 1      Arketypemodellen (etter Gotvassli, 2020)      s. 20

Tabell 2      Kategorier og forskningsspørsmål

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Vedlegg 2: Informasjonsskriv samtykke

Vedlegg 3: Intervjuguide

## Vedlegg 1



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave sykefraværsoppfølging](#) / Vurdering

# Vurdering av behandling av personopplysninger

**Referansenummer**  
290406

**Vurderingstype**  
Standard

**Dato**  
14.03.2023

**Tittel**  
Masteroppgave sykefraværsoppfølging

**Behandlingsansvarlig institusjon**  
Nord Universitet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Ledelse og innovasjon

**Prosjektansvarlig**  
Kjell Aage Gotvassli

**Student**  
Geir Morten Holum

**Prosjektperiode**  
22.01.2023 - 01.09.2023

**Kategorier personopplysninger**  
Alminnelige

**Lovlig grunnlag**  
Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.09.2023.

[Meldeskjema](#)

### Kommentar

#### OM VURDERINGEN

Sikt har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi har vurdert at du har lovlig grunnlag til å behandle personopplysningene, men husk at det er institusjonen du er ansatt/student ved som avgjør hvilke databehandlere du kan bruke og hvordan du må lagre og sikre data i ditt prosjekt. Husk å bruke leverandører som din institusjon har avtale med (f.eks. ved skylagring, nettspørreskjema, videosamtale el.)

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Se våre nettsider om hvilke endringer du må melde: <https://sikt.no/melde-endringer-i-meldeskjema>

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

## Intervjuguide

Problemstilling: Hvordan kan ledere bidra i prosesser for å redusere sykefravær?

Innledning til intervjuet: Vi kjenner til at dere startet et HMS-utvalg som skulle jobbe med blant annet arbeidsmiljø og sykefraværsoppfølging. Arbeidet i hjemmetjenesten nord førte til en reduksjon i fraværet fra 21,4 % i januar 2021 til 3,5 % i mai 2022. Målet med intervjuene er å avdekke om det er spesifikke faktorer som medvirket til reduksjonen i fraværet.

Tema	Tematiske spørsmål	Stikkord for mulige oppfølgingsspørsmål
<b>Bakgrunn for prosjektet, og din rolle</b>	Hva var bakgrunn for nærværsprosjektet? Hva har din rolle vært i dette arbeidet? Hvilke aktiviteter ble gjort som en del av prosjektet? Hvordan jobbet dere med aktiviteter? (Møtestruktur)	
<b>Lederoppfølging</b>	Hvordan har du opplevd å bli møtt av ledelsen i forbindelse med sykefraværsoppfølging? På hvilken måte opplevde du at ledelsen fulgte opp fraværet på?	
	Hvilken påvirkning mener du ledelsen har hatt i arbeidet med å redusere fraværet? Kan du beskrive hvordan det ble lagt til rette for mestring av arbeidsoppgaver?	
<b>Rutiner</b>	Hvordan er rutiner for å varsle ifm fravær? Var det noe spesielt i forhold til praksis rundt rutinene for oppfølging av fravær som du tror har hatt påvirkning, utdyp gjerne hva?	
<b>Arbeidsmiljø/ Motivasjon</b>	Hva er viktig for deg for å heller dra på jobb selv om du kanskje ikke føler deg i topp form?	10 faktor- oppgavemotivasjon, mestringstro, autonomi, bruk av kompetanse,

	Hva motiverer deg til å dra på jobb? Hvordan tenker du arbeidsmiljø og fravær påvirker hverandre? Hvilke nærværsfaktorer er viktig for deg?	mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, <b>mestringsklima</b> , prososial motivasjon
<b>Kollegamiljø</b>	Opplever du at kolleger er imøtekommende dersom noen er syke eller trenger tilrettelegging?  Er det praksis for å ha kontakt med kolleger som for eksempel er sykmeldt?  Hvordan opplever du egen mulighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver i en eventuell tilretteleggingsperiode?	
	Opplevde du at det var mulighet for å tilrettelegge i praksis?	
<b>Informasjon</b>	Hvordan opplevde du informasjonsflyt i forbindelse med nærværsopplegget?	Ble dere orientert om utvikling sykefravær? (statistikk)
<b>Psykologisk trygghet</b>	Hvordan opplever du at du blir møtt av kolleger dersom du har behov for tilrettelegging eller kommer med innspill til fraværsoppfølging?	
	Tilbakemeldingskultur?	
<b>Spørsmål til teamledere</b>	Fikk dere og deres leder lederstøtte fra for eksempel HR? Hvordan var rollefordelingen/oppgavefordeling i prosjektet? (Hvem gjorde hva?)	
<b>Prosjekt nærvær innført 2021</b>	Hva er etter din erfaring årsakene til at sykefraværet i hjemmetjenesten nord ble redusert? Hva tror du var de viktigste faktorene?	



## **Vil du delta i forskningsprosjektet**

### ***Masteroppgave- Case: Nærværsprosjekt***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *kartlegge hva de som deltok i prosessen med å redusere fraværet mener var suksessfaktorer*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Disse intervjuene gjøres i forbindelse med at vi skal skrive master i kunnskapsledelse som vi tar ved Nord Universitet. Vi vil studere ledelsen påvirkning på sykefravær, og hvilke faktorer som spiller inn for å lykkes med å øke nærvær på arbeidsplassen.

*Hovedproblemstilling vi har som utgangspunkt for oppgaven:*  
***Hvordan kan ledelsen bidra i prosesser for å redusere sykefravær?***

*Vi avgrenser i oppgaven med at sykefravær omhandler det fraværet som leder har mulighet til å påvirke, nærmere bestemt det som er arbeidsrelatert fravær. Fravær utelukkende på grunn av ikke arbeidsrelaterte årsaker blir ikke tatt med i betraktningen. Eksempler på ikke relaterte årsaker til fravær kan være sykdommer som ikke har sammenheng med eksponering fra jobb.*

*Analysespørsmål:*

- 1. Hva slags lederstil og kompetanse hos leder er mest effektiv for å kunne bidra til å redusere sykefravær blant ansatte?*
- 2. Hvordan kan leder bidra til å motivere ansatte for å gjennomføre/følge opp tiltak som har betydning for å redusere fraværet?*
- 3. Har det betydning hvordan leder legger til rette for organisatoriske forhold og rammer rundt sykefraværsoppfølging?*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet, ved veileder Kjell Åge Gotvassli er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

**Utvalget er avdelingens HMS-gruppe. De som er valgt ut for intervju er de som var med på prosessen med å redusere fraværet, og som i tillegg jobbet ved avdelingen i det daglige. Det er totalt fire stykker som blir intervjuet.**

## Hva innebærer det for deg å delta?

Metode: **Kvalitativ tilnærming med intervju. I intervjuet følger vi en intervjuguide. Vi tar lydopptak og notater fra intervjuet. Intervjuet vil ta ca 60 minutter. Lydopptak vil bli slettet så snart oppgaven er innlevert, (dato for innlevering av oppgave er 1.9.23).**

### Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger 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.

De som vil ha tilgang ved behandlingsansvarlig institusjon er studentene i gruppen; Ingrid Bjørnli, Elin Berge og Geir Morten Holum.

- Vi vil ikke skrive fullt navn på de som blir intervjuet, vi vil bare benytte initialer i perioden vi oppbevarer notater.
- Vi vil ikke navngi arbeidsplass eller deltakere i oppgaven.
- Lydopptak fra intervju lagres på telefonen til prosjektgruppen.

### Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven har blitt godkjent, oppgaven leveres 1.9.23 [sett inn ca. dato for prosjektslutt]. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### 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 Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Nord Universitet ved Kjell Åge Gotvassli, epost: [kjell.a.gotvassli@nord.no](mailto:kjell.a.gotvassli@nord.no).

- Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen ved Nord Unversitet epost; [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no).

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: [personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no) eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Nord Universitet v/Elin Berge, Ingrid Bjørnli og Geir Morten Holum

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Masteroppgave-case-Nærværsprosjekt, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at mine personopplysninger lagres til oppgaven er innlevert/godkjent

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)