

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E 1

Navn: Berit A. Madsen og
Kine Olderli-Fagerbakk

Forebygging av sykefravær i kommunal sektor – en ledelsesstudie

Dato: 29.05.20

Totalt antall sider: 102

Forord

Denne masteroppgaven i MBA i ledelse, setter lys på lederskapets betydning og hvordan lederskap kan spille inn ved forebygging av sykefravær i kommunal sektor.

Den største takk til våre informanter for at de delte sine erfaringer med oss.

Takk til våre arbeidsgivere. Dere lyttet til vårt brennende ønske om økt kunnskap og formell lederutdanning.

Stor takk til veileder Rudi for gode innspill og hjelp til strukturering av masteroppgaven.

Takk til familie, kollegaer og venner som tålmodig og entusiastisk har støttet oss.

Vi er takknemlig for all tid vi har fått fordypet oss i fagfeltet positivt lederskap og strategisk endringsledelse som var vårt “brennende ønske”.

Vi er sikre at kunnskapen vi har tilegnet oss og innsikten vil styrke vår utøvelse av lederskap og til å bli en bedre utgave av oss selv i samhandling og dialog.

Kine og Berit, Nord Universitet, Bodø

Sammendrag

Oppgavens tema er ledelse og sykefravær i offentlig sektor, nærmere bestemt helse- og velferd i kommunal sektor. Vår problemstilling er «*Hvilken betydning har lederskap ved forebygging av sykefravær?*», med ni tilhørende forskningsspørsmål for å få spisset problemstillingen. Hovedfokuset vårt er på mellomledere/avdelingsledere i kommunal sektor, og hvordan deres utøvelse av ledelse har betydning ved forebygging av sykefravær.

Sykefravær har ikke mistet sin aktualitet i det norske arbeidsliv, eller i norske medier, og vi som samfunn bruker tid og ressurser på å få ned sykefraværet. Sykefravær er kostbart for samfunnet på flere måter, både økonomisk og menneskelig, og det er tenkt at det er mye å spare på å fokusere på å forebygge sykefravær fremfor å jobbe med det når det først har oppstått.

Vårt teoretiske grunnlag for oppgaven er hovedsakelig i Positivt lederskap og Strategisk endringsledelse, men vi har presentert flere retninger innenfor ledelsesteori for å belyse hva god ledelse kan være, og hva en kan oppnå ved å praktisere god ledelse. Vi tenker at for å forebygge sykefravær må noe gjøres annerledes enn hva det har vært gjort til nå da sykefraværet i Norge fortsatt er uønsket høyt. Derfor har vi valgt å fordype oss i Strategisk endringsledelse. Vi tenker også at ved å benytte seg av positiv psykologi i form av Positivt lederskap vil lederen kunne fungere som motivator, og kunne fremme kreativitet, mestring og entusiasme blant sine ansatte til fordel for sin avdeling.

For å forske på valgt tema har vi valgt fenomenologi som metode. Vi hadde ønske om å snakke med andre avdelingsledere/mellomledere/enhetsledere/seksjonsledere, som på ett eller annet vis er mellom førstelinjen og den øvrige ledelse, om hvordan de opplever sin hverdag som leder, faget ledelse og det å jobbe med sykefravær. Vi har valgt fenomenologi fordi det har som mål å fange menneskers opplevelser av det som er rundt dem. Derfor fikk ikke informantene anledning til å forberede seg på intervjuet. Vi ønsket den umiddelbarheten i svarene deres, den som lå fremst i pannebrasken for å si det på den måten.

Vi har drøftet våre data opp mot teorigrunnlaget for oppgaven, og sortert det etter våre forskningsspørsmål for å kunne svare på vår problemstilling. Våre fokusområder er avdelingsledernes handlingsrom, lederstøtte, lederutvikling og kompetanseheving, strategier på sykefravær, fokus på ledelse som fagverktøy, ledelse som grenseregulering, lederstil og makt, leder som rollemodell og kulturbygger, kommunikasjon og trivsel og arbeidsmiljø. Vi har også drøftet utvikling av førstelinjen, bruk av kompetansen som finnes, og endring og

endringsledelse. Dette er elementer vi har funnet har betydning for god ledelse ved forebygging av sykefravær.

Vi konkluderer ikke med to streker under svaret i denne oppgaven. Til det er utvalget for lite, og gruppen for homogen. Vi har heller funnet tendenser, som vi som avdelingsledere i kommunal sektor kjenner oss igjen i. Ledelse kan ha betydning ved forebygging av sykefravær dersom ledelse utøves hensiktsmessig. Våre funn viser at avdelingsledere i stor grad jobber ad hoc, og ledelse som fag brukes ikke strategisk. Tendensene våre funn viser til er at arbeidet med å forebygge sykefravær lider under strukturelle, kulturelle og strategiske mangler ved sykefraværsarbeidet gjennom hele organisasjonen. Det mangler forankring, tydelige strategier og kommuniseres ikke ut på en måte som gjør det anvendbart. Vi har likevel vist til måter å komme frem til en vei for kommuner å gå for å forebygge sykefraværet. Blant våre informanter er det ingen tvil om et ønske om å kunne forebygge sykefravær, og et brennende ønske om å ha folk i arbeid, men at de samtidig synes det er vanskelig å jobbe med sykefravær. Vårt forslag er at avdelingslederne styrkes i rollen som ledere, og at dette gjøres strategisk. Forskningen vår viser at ledere kan skape seg et handlingsrom i det daglige ved å ansvarliggjøre seg selv og sine ansatte, og å drive med grenseregulering for å forebygge sykefravær. Samtidig kan ledere frigjøre handlingsrom og tid, ved å være bevisst sin lederstil, ved å være en god rollemodell, bedre kommunikasjonsferdigheter, fokusere på utvikling av førstelinjen og å bruke kompetansen som fins i førstelinjen, for å fremme utvikling, motivasjon, engasjement, arbeidsglede og trivsel.

Abstract- Sammendrag på engelsk

The theme of this paper is management and sick leave in the public sector, in particular health and welfare in the municipal sector. Our thesis is as following: "What is the significance of leadership in preventing sick leave?", with nine related research questions to address the issue. Our main focus is on middle managers / departmental leaders in the municipal sector, and how their exercise of leadership is important in preventing sickness absence. Sickness absence has not lost its relevance in Norwegian working life, or in the Norwegian media, and we as a society spend time and resources on reducing sickness absence. Sickness absence is costly to society in many ways, both financially and humanely, and it is thought that there is much to save on focusing on preventing sickness absence rather than working on it once it has arisen.

Our theoretical basis for our paper is mainly in Positive Leadership and Strategic Change Management, but we have presented several directions in leadership theory to elucidate what good leadership can be and what one can achieve by practicing good leadership. We think that in order to prevent sickness absence, something must be done differently than what has been done so far, since sickness absence in Norway is still undesirably high. That is why we have chosen to immerse ourselves in Strategic Change Management. We also think that by using positive psychology in the form of Positive leadership, the leader will be able to act as a motivator, and promote creativity, mastery and enthusiasm among his employees in favor of his department.

To research the chosen topic, we have chosen phenomenology as a method. We wanted to talk to other department managers / middle managers / unit managers / section managers, who are somehow between the first line and the other management, about how they experience their everyday life as a leader, the subject management and working with sick leave. We have chosen phenomenology because it aims to capture people's experiences of what is around them. Therefore, the informants were not given the opportunity to prepare for the interview. We wanted the immediacy of their answers, the one that was at the forefront of the brow to say it that way.

We have discussed our data against the theoretical basis for this paper, and sorted it according to our research questions in order to answer our problem. Our focus areas are the middle managers' room for maneuver, leadership support, leadership development and competence

enhancement, strategies on sick leave, focus on management as a professional tool, management as a border control, management style and power, leader as role model and cultural builder, communication, and well-being and work environment. We have also discussed the development of the first line, the use of existing expertise, and change and change management. These are elements that we have found to be important for good management when preventing sick leave.

We do not conclude with two lines below the answer in this paper. To that extent the selection is too small and the group too homogeneous. Rather, we have found trends that we as departmental leaders in the municipal sector recognize. Management can be important in preventing absence due to illness if management is exercised appropriately. Our findings show that department managers are largely ad hoc, and management as a subject is not used strategically. The trends in our findings indicate that the work on preventing sick leave suffers from structural, cultural and strategic deficiencies in the strategies of sick leave work throughout the organization. It lacks anchoring, clear strategies and is not communicated in a way that makes it useful. We have nevertheless pointed to ways to find a way for municipalities to go to prevent sickness absence. Among our informants, there is no doubt about a desire to be able to prevent sick leave, and a burning desire to have people at work, but at the same time they find it difficult to work with sick leave. Our proposal is that departmental leaders be strengthened in the role of leaders and that this is done strategically. Our research shows that managers can create a room for maneuver in their daily lives by taking responsibility for themselves and their employees and operating with setting limits or control to prevent sick leave. At the same time, leaders can free up space and time, by being conscious of their leadership style, by being a good role model, by improving communication skills, by focusing on first-line development and by using the expertise available in the first-line, to foster development, motivation, commitment, job satisfaction and well-being.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag	ii
Abstract- Sammendrag på engelsk	iv
Innholdsfortegnelse	vi
1 Innledning.....	1
1.1 Masteroppgavens problemstilling.....	4
1.2 Oppgavens struktur, og redegjørelse for skrive tekniske valg.....	5
2 Teori	6
2.1 Ledelse- historikk og aktualitet	6
2.2 Sykefravær – fakta, forebygging og 10-faktor.	8
2.3 Betydningen av organisasjon og ledelse ved forebygging av sykefravær.....	13
2.4 Momenter fra markedsføring og regnskapsforståelse ved forebygging av sykefravær 16	
2.5 Betydningen av innovasjonsledelse ved forebygging av sykefravær	18
2.6 Betydningen av praksisorientert ledelse ved forebygging av sykefravær	19
2.7 Betydningen av selvledelse ved forebygging av sykefravær.....	22
2.8 Positivt lederskap ved forebygging av sykefravær.....	23
2.9 Strategisk endringsledelse ved forebygging av sykefravær	28
3 Metode.....	34
3.1 Fra tema til forskningsspørsmål – operasjonalisering	35
3.2 Forskningsdesign og valg av metode.....	36
3.3 Utarbeidelse av intervjuguide og beskrivelse av utvalgsstrategi.....	37
3.4 Datainnsamlingsprosessen.....	39
3.5 Behandling av data	40
3.5.1 Meldeplikt	40
3.5.2 Samtykke.....	41
3.5.3 Taushetsplikt og anonymisering.....	41
3.6 Drøfting av undersøkelsen.....	41
3.7 Reliabilitet, validitet og overførbarhet.....	43
3.8 Ethiske problemstillinger.....	44
4 Analyse og drøfting	44
4.1 Helhetsinntrykk	44
4.2 Temaer fra intervjuene.....	45
4.2.1 Trivsel på jobb og arbeidsmiljø, og å jobbe forebyggende	45
4.2.2 Handlingsrom	48
4.2.3 Lederstøtte, lederutvikling og utvikling av ansatte	49
4.2.4 Lederstil, og leder som rollemodell.....	51
4.2.5 Opplevelse av å jobbe med sykefravær.....	52
4.2.6 Gjennomført 10 faktor og resultatene av den.....	55
4.2.7 Endringsprosesser og opplevelsen av å jobbe med endringer	56

4.2.8	Oppsummering av temaene fra intervjuene	56
4.3	Funn ved organisasjon	59
4.3.1	Funn ved organisering	59
4.3.2	Drøfting av organiseringens lederskap opp mot ledelsesteori	61
4.3.3	Organisasjonens fokus på lederstøtte, lederutvikling og kompetanseheving.....	62
4.3.4	Organisasjonens fokus på strategier for forebygging av sykefravær	63
4.4	Funn ved ledelse	65
4.4.1	Ledelse i det daglige, ansvarliggjøring og grenseregulering.....	66
4.4.2	Lederstil og makt.....	68
4.4.3	Rollemodell og kulturbygger	70
4.4.4	Kommunikasjonsferdigheter	72
4.4.5	Bruk av kreativitet og positivt lederskap.....	75
4.4.6	Utvikling av førstelinjen.....	76
4.4.7	Bruk av kompetansen som finnes.....	77
4.4.8	Endring og endringsledelse	78
5	Konklusjon og veien videre.....	81
5.1	Kritisk blick på oppgaven.....	84
	Litteraturliste	85
	Vedlegg 1	1
	Vedlegg 2	1

1 Innledning

I innledningen redegjør vi for valg av tema, og aktualiseringen av dette. Vi skal redegjøre for formålet med oppgaven, altså hva vi ønsker å oppnå ved å forske på valgt tema. Deretter skal vi redegjøre for valg av problemstilling og forskningsspørsmål, og vi avslutter innledningskapitlet med en kort gjennomgang av oppgavens struktur, samt redegjørelse for enkelte skrivetekniske valg.

Bakteppet for denne masteroppgaven er ledelse som fagområde og som verktøy. Fagområdet «ledelse» er stort, og kan deles inn i ulike retninger som endringsledelse, innovasjonsledelse og positivt lederskap for å nevne noen. Da ledelse er hovedinnholdet i vår utdanning, og bakgrunnen for at vi skriver en oppgave innenfor fagområdet vil det være faget eller teorien vi skal se på valgt tema i lys av. Vårt forskningsprosjekt handler om ledelse og sykefravær, nærmere bestemt *ledelse og forebygging av sykefravær*. Formålet med oppgaven er å se på hvorvidt ledelse som fag og verktøy har betydning ved forebygging av sykefravær, og hvilken betydning det har.

Bakgrunn for valg av forebygging av sykefravær er at vi to som skriver masteroppgaven jobber innenfor offentlig forvaltning og må forholde oss til, og håndtere, sykefravær i vårt daglige arbeid. Vi jobber begge som mellomledere med personalansvar og har gjort det over tid. Vi har, samlet sett, en del erfaring knyttet til temaene «sykefravær» og «lederskap».

Sykefravær ansees å være svært ressurskrevende for ledere med direkte oppfølgingsansvar av sykemeldte, samtidig som sykefravær er kostbart for organisasjoner og samfunnet. Vi har ofte hørt at sykefravær er «et ledelsesproblem». Vi har erfart at sykefravær, og særlig langtidssykefravær, skaper store utfordringer for ledere, organisasjoner og er samfunnsøkonomisk krevende. Avdelingsvis knytter utfordringene ved sykefravær seg til å ha nok hoder og hender i arbeid til enhver tid for å sikre at de lovpålagte oppgavene kan gjennomføres, uten fagkompetansen de fraværende besitter.

Vårt mål er å sette søkelys på lederskapets betydning ved *forebygging* av sykefravær. Bakgrunnen for dette fokuset er at dersom påstandene om at «sykefravær et er ledelsesproblem» stemmer, antar vi at ledere og ledelse er viktige faktorer og kan være fremmende eller hemmende for forebygging av sykefravær. Vi har også et delmål med oppgaven, og det er å avdekke potensialer for forbedring blant ledere i offentlig sektor.

Vår forskning tar utgangspunkt i av fagene Positivt lederskap og Strategisk endringsledelse, og statistikk og andre data som gjelder sykefravær. Vi er inspirert av faktorene i den anerkjente, og forskningsbaserte medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Det er et utviklingsverktøy utviklet av KS i samarbeid med Linda Lai. De ti faktorene som måles er i undersøkelsen kan være viktige innsatsområder for å oppnå organisasjonens mål og kvalitet på tjenestene. Faktorene omhandler indre motivasjon, mestringstro, autonomi, bruk av kompetanse, mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, mestringsklima og prososial motivasjon (10faktor, u.å., Beskrivelse av de 10 faktorene). 10 faktor har vært, og er fremdeles et sentralt verktøy for utvikling i kommunal sektor (KS), og har vært utgangspunktet til KS «Guide til god ledelse». Til nå har 269 av landets 356 kommuner gjennomført en 10-faktorundersøkelse (<https://www.10faktor.no/>), noe som tilsvarer ca. 75 % av landets kommuner i mai 2020. På denne bakgrunn forstår vi at mange kommuner opplever at 10-faktor har verdi for dem, og det at kommunene ønsker å gjennomføre en slik undersøkelse betyr at det er noe som ikke fungerer slik en ønsker, og derfor vil ha endring.

God ledelse er avgjørende for å levere gode tjenester ifølge nevnte hefte:

«God ledelse handler om å vise handlingskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon, samtidig som det er viktig å bygge kultur for nyskaping og læring, godt arbeidsmiljø og høy etisk bevissthet».

(KS, 2018, Guide til god ledelse, s.3)

KS er opptatt av å synliggjøre medarbeiderens ansvar for egen utvikling, faglig integritet og etiske standard og mener at «*Gode ledere oppnår resultater sammen med selvstendige, aktive og kompetente medarbeidere i et godt miljø*» (KS, 2018, Guide til god ledelse, s. 5).

Tema for oppgaven er å forske på hvilken betydning lederskap har, og hvilken handlingsrom ledere har for å forebygge sykefravær. Vi ønsker å finne ut hvilket fokus og hvilken prioritet forebygging av sykefravær har i organisasjonens helhet, samt hvilket fokus «ledelse» som fag og verktøy har. Vi ønsker innblikk i lederes refleksjoner om egen lederstil, som rollemodell og hvilket fokus det er på lederutvikling, lederstøtte og utvikling av ansatte i organisasjonen. I vår tilnærming ønsker vi innblikk i lederes opplevelse av å jobbe med sykefravær, lederes egen opplevelse av handlingsrom for å jobbe forebyggende og lederes opplevelse med endringsprosesser. I tillegg ser vi på hvilket fokus det er på trivsel på jobb, arbeidsmiljø,

endringsprosesser og bruk av medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Vårt mål er at vi på denne måten kan øke bevisstheten på metoder som kan være anvendelige for forebygging av sykefravær, samt avdekke nye metoder for forebygging. Dette utvalget er begrunnet i teori fra fagområdet, temaene i intervjuguiden, egen motivasjon og erfaringer.

Som nevnt er målet for oppgaven ved å forske på de overnevnte områdene, er å se hvorvidt ledelse har betydning for forebygging av sykefravær og deretter ser hvordan det er forankret i organisasjonene, og dersom det er det, på hvilken måte jobbes det med det. Er det en felles strategi. Er det målstyrt? Vet alle hva de skal gjøre? Samtidig analyserer vi funn i lys av utvalgt teori fra MBA i ledelse, for å finne anvendbar kunnskap om ledelsens betydning for forebygging av sykefravær og hva deres handlingsrom er. Vi ønsker at vår forskning på lederskapets betydning og handlingsrom finner løsninger som fører til bedre ressursutnyttelse, mer effektiv produksjon og samtidig til lavere sykefravær, og på denne måten blir et nyttig redskap for andre ledere.

Fagområdet «ledelse» er, som nevnt, stort. Vi har valgt å fordype oss i fagområdene Positivt lederskap og Strategisk endringsledelse, og valgt ut delområdene ledelse i det daglige, ansvarliggjøring og grenseregulerende, lederstil og makt, rollemodell og kulturbygger, kommunikasjonsferdigheter, bruk av kreativitet og positivt lederskap, utvikling av førstelinjen og bruk av kompetansen som finnes, og endring og endringsledelse, for å se på ledernes handlingsrom. Dette for å finne ut om lederskap har betydning ved forebygging av sykefravær. Årsaker til utvalgte delområder er inspirert av forskning på feltet i lys av ledelse og sykefravær, ledelsesteorier og media, og fordi det er innenfor vårt interessefelt og fokusområde. Delområdene er også på grunn av begrensninger i oppgaven. Vi ser at alle fagområdene vi har vært igjennom på studiet har relevans for temaet, og ei avgrensning er derfor nødvendig. Vårt interessefelt avgrenses til vår motivasjon som ledere, entusiasme for faget «ledelse» og et brennende ønske om å få mer innsikt i, og ny bevissthet om temaet *forebygging av sykefravær*.

Hvorfor vi har valgt Positiv ledelse og Strategisk endringsledelse vil komme mer tydelig frem i deres underkapitler. Vi har allerede sagt noe om vår personlige motivasjon, og vi vil derfor redegjøre litt mer for hvorfor dette valget vil være nyttig i vår forskning. Vi har tatt følgende forutsetning for å velge strategisk endringsledelse: Slik vi jobber med sykefravær i dag er ikke godt nok. Dette forutsetter vi av den enkle grunn at sykefraværet både fortsatt er høyere enn hva vi ønsker, og stadig er et gjennomgangstema i det offentlige rom. Siden vi forutsetter at

det vi gjør nå ikke er godt nok legger vi til grunn at noe må endres. Årsaken til at vi har valgt Positivt lederskap handler på en måte om det samme som ved Strategisk endringsledelse, men handler i hovedsak om utøvelse av lederskap. Vi har lært, på studiet, at endring er utfordrende, noe som sikkert flere av oss har kjent på kroppen (jmf. dørstokkmila). Ved utøvelse av positivt lederskap legger man til rette for god utvikling hos den enkelte ansatte, som med andre ord vil si endring, og på sikt forebygge sykefravær. De økonomiske aspektene ved denne endringen er at investering kan gi avkastning på sikt. Begge fagene tar utgangspunkt i ledelse, hva som kjennetegner god ledelse, og hva en god utøvelse av ledelse kan bidra med.

1.1 Masteroppgavens problemstilling

Vi har brukt tid på å komme frem til en kortfattet og tydelig problemstilling for masteroppgaven. Vi har innsett at det som å være forsker når man jobber som mellomleder, og har stort fokus på sykefravær, gjør det vanskeligere for oss å stille seg nøytral. Dette er noe vi har vært svært bevisst på i oppgaveskrivingen, det å fri oss fra våre antagelser og å være åpne for de funnene som åpenbarer seg. Det å være forsker krever at en er nøytral. Å være nøytral er nok til dels uoppnåelig, men en øvelse det er viktig å mestre i så stor grad som mulig. Vi har mange erfaringer rundt det å jobbe med sykefravær, og har gjort oss mange tanker. Det har påvirket oss i valg av tema for oppgaven. I arbeidet med problemstillingen har vi vært gjennom mange forutsetninger som vi har gjort oss på det profesjonelle planet som vi har vært nødt til å legge bort. Til slutt har vi kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har lederskap ved forebygging av sykefravær?»

For å avgrense problemstillingen har vi jobbet frem flere forskningsspørsmål. Målet med forskningsspørsmålene er at de samlet sett vil kunne gi gode svar på vår problemstilling. Valg av forskningsspørsmål er inspirert av utvalgte teorier innenfor organisasjonsteori for å gi en kontekst til området vår forskning er utført, samt et utvalg av teorier innenfor ledelsesteori med størst nedslagsfelt i positivt lederskap og strategisk endringsledelse med søkelys på forebygging av sykefravær.

F1: Hvilken betydning har avdelingsledere ved forebygging av sykefravær, og hvilken handlingsrom har de?

F2: Hvilken rolle spiller avdelingsleder handlingsrom inn i det daglige inn, og på hvilken måte har leder som grensesetter ved forebygging av sykefravær?

F3: Har ledelse som fagverktøy en sentral rolle i organisasjonene, og på hvilken måte har dette betydning ved forebygging av sykefravær?

F4: På hvilken måte har tydelige strategier på sykefraværarbeid ved forebygging av sykefravær?

F5: Hvilken betydning har lederstil og makt for forebygging av sykefravær?

F6: Hvilken betydning har leder som rollemodell og kulturbygger ved forebygging av sykefravær?

F7: På hvilken måte har kommunikasjon betydning ved forebygging av sykefravær?

F8: På hvilken måte har trivsel og arbeidsmiljø betydning ved forebygging av sykefravær?

F9: På hvilken måte har endring og endringsledelse betydning ved forebygging av sykefravær?

1.2 Oppgavens struktur, og redegjørelse for skrive tekniske valg.

Vi vil her redegjøre for hvordan oppgaven er bygd opp. Vi vil presentere dette kapittelvis med en kort redegjørelse for kapitlenes innhold. Vi har valgt å gjøre dette i listeform fremfor ren tekst. Vi utelater innledningen fra denne redegjørelsen. Avslutningsvis vil vi redegjøre for noen skrive tekniske valg.

1. *Teorikapitlet* – her skal vi redegjøre for fagene på MBA i Ledelse. Vi viser til elementene i fagene som er relevante for vårt tema. Vi redegjør kort for de fagene vår forskning også drar nytte av, og fordypet etter hvert i fagene Positivt lederskap og Strategisk endringsledelse.
2. *Metodekapitlet* – her skal vi redegjøre for valg av metode, utarbeidelse av intervjuguide, datainnsamlingsprosessen, drøfting av undersøkelsen, drøfting av reliabilitet, validitet og overførbarhet, og etiske problemstillinger.
3. *Analysekapitlet* – her møtes teori og vår innsamlede data fra informantene. Vi skal først redegjøre for temaer vi har funnet i intervjuene, deretter redegjøre og drøfte svarene fra informantene, samt egne erfaringer som ledere, opp mot teorien, og med det endre opp med et svar på vår problemstilling. Drøftingen bygges opp etter forskningsspørsmålene våre.
4. *Konklusjon og veien videre* – her vil vi sammenfatte våre funn, samt redegjøre for hva vår forskning kan bidra med i senere forskning. Vi vil også komme med et kritisk blikk på egen forskning.

Oversikt over vedlegg:

1. Intervjuguide
2. Samtykkeerklæring

Vi har valgt å dra inn elementer fra alle MBA i ledelsesfagene. Begrunnelsen for dette valget er at vi mener alle har relevant innhold til tematikken for oppgaven og vi ønsker å belyse hva som kan påvirke lederskap og sykefravær best mulig. Vi har valgt å strukturere teorikapitlet etter fagene vi har hatt dels for å gi dem et tydelig skille og dels for at vi mener det gjør kapitlet mer lettlest og siden det er mye teori som formidles.

Når det gjelder bøker med engelsk tekst er det vi selv som har oversatt til norsk. Det kan hende at vår oversettelse ikke er korrekt nyansert og at vi har en annen forståelse enn hva forfatteren har ment og hvordan andre ville ha oversatt det til. Dette gjelder særlig teori fra fagfeltet praksisorientert ledelse hvor alle bøker var på engelsk.

2 Teori

Det har vært forsket mye når det gjelder sykefravær og hva som kan være forebyggende for å hindre at sykefravær oppstår. I dette kapitlet viser vi til aktuelle ledelsesteorier fra alle fagområdene vi har hatt på masterstudiet i ledelse, år 2016-2020, som vi anser kan være forebyggende for sykefravær. Fagområde ledelse er stort, og vårt utvalg fra ledelsesteorien baserer seg hva som kan fremme eller hemme forebygging av sykefravær. Vi ser først på *ledelse*, både ledelsesteoriens historikk og hva som er aktuelt i dag. Deretter skal vi redegjøre for nyere forskning og aktualisering av temaet *sykefravær*, hvor vi også redegjør kort for verktøyet 10-faktor. Til sist ser vi på ulike ledelsesteorier sortert etter fag, med et dypdykk i fagene Positivt lederskap og Strategisk endringsledelse.

2.1 Ledelse- historikk og aktualitet

I dette kapitlet skal vi redegjøre for hva vi forstår med ledelse, og hvilken betydning begrepet ledelse har for denne oppgaven. Vi vil også redegjøre for ledelsesteori i et historisk blikk og opp til hvordan vi tenker på ledelsesteori i dag.

Ledelse kan bety forskjellige ting alt etter hvem du spør. Ledelse finnes i nære relasjoner og i profesjonelle relasjoner, det finnes i idrett, sosiale sammenhenger, frivillig arbeid, i bedrifter og organisasjoner, ja over alt. Gary Yukl definerer ledelse på følgende måte:

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.»

Yukl mener at ledelse er en spesiell atferd, en atferd som er merkbar og som kan kategoriseres, og som noen vil kalle egenskaper. Ledelse er også noe som skjer i relasjon med andre mennesker, og en kan også utøve ledelse på seg selv. Det handler om å få andre, eller deg selv, til å handle, tenke eller være på en måte som den som utøver ledelse ønsker. Dette får oss til å tenke på makt og maktbalanse/-ubalanse. Max Weber mente at den som har makt vil kunne gjennomføre sin vilje på ett annet menneske eller ei gruppe, også på tross av motstand (Weber, referert til i Karp, 2014, s. 109). Makt har med legitimitet å gjøre. Om en ikke opplever at den som utøver makt ikke innehar legitimitet til det vil en ikke la seg påvirke (Karp, 2014, s. 109). Det samme kan en si om ledelse. Ledelse har med legitimitet å gjøre. En lederrolle er enten noe en får tildelt eller noe en tar, men om du ikke oppfattes som leder av de du skal lede har du liten gjennomførings- og påvirkningskraft (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 416-417). Tom Karp refererer til Kirkeby når han sier at ledelse handler om grenseregulering. Karp mener at det er et ledelsesansvar å sette grenser der de enten ikke finnes eller er utydelige (Kirkeby, referert til i Karp, 2014, s. 23). For denne oppgaven handler ledelse om en rolle og om en metode eller et verktøy for å oppnå det en ønsker. Det handler om grenseregulering, strategi, struktur, relasjoner, måloppnåelse, refleksjon og samarbeid. Listen er ikke uttømmende, men det er særlig her vi vil holde fokuset.

Man har forsket på ledelse siden begynnelsen av 1900-tallet og lederen ble gjerne sett på som en «stor mann» som utrettet store ting, og var en som var i besittelse av en spesiell personlighet og atferd (Karp, 2014, s. 56-57). Lederen hadde gjerne noen bestemte trekk som gjorde at de var særlig gode, og kunne oppnå store ting, og disse trekkene var medfødt (Karp, 2014, s. 58). På 1960-tallet skiftet fokuset fra at enkelte var fødte ledere til at ledelse kunne læres (Karp, 2014, s. 58), og følgelig et skifte til at ledere bør legge om sin lederstil i ulike situasjoner. Forskjellige medarbeidere hadde behov for forskjellige lederstiler (Karp, 2014, s. 59).

Interessen for lederen har ikke falt med årene, og vi er fortsatt opptatt av ledelse som fagfelt og metode. Et godt eksempel for dette finner vi på høyskoler og universiteter som tilbyr årsstudium, bachelor og master i ulike ledelsesfag, slik som MBA i Ledelse. Ut fra dette forstår vi at lederen har betydning, og vi forutsetter det er et ønske om å bli en god leder når en tar slike kurs og utdanninger både for studenten og en arbeidsgiver. Hvor man tidligere har skilt mellom ledelse og administrasjon, tenker man nå at dette er to sider av samme sak (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 418). Som nevnt tidligere har man vært opptatt av å se etter

bestemte trekk hos lederen som avgjør hvorvidt han/hun er god eller ikke. Selv om en i ledelsesteori har gått mer eller mindre bort fra dette er f.eks. media fortsatt opptatt av dette (eks. Petter Stordalen) (Karp, 2014, s. 58). Ut fra vår forståelse av verden vi lever i har media stor påvirkningskraft, og vi finner det ikke usannsynlig at dette fokuset på ledere også finnes hos de som skal rekruttere ledere.

Vårt fokus i denne oppgaven er å se på om ledelse har betydning for å forebygge sykefravær, og på hvilke metoder og egenskaper som kan ha betydning i den sammenhengen.

2.2 Sykefravær – fakta, forebygging og 10-faktor.

I 2018 har det blitt satt av 37,5 milliarder kr (Statsbudsjettet, 2018, Statsbudsjettet fra A til Å, sykepenges) til sykelønn i statsbudsjettet og i statsbudsjettet for 2019 37,2 milliarder kr (Statsbudsjettet, 2019, Statsbudsjettet fra A til Å, sykepenges). Det er ingen tvil om at sykefravær koster, både lokalt og sentralt. Et kjapt søk på internett på ordet «sykefravær» gir ca. 1,2 millioner treff (Google, 27.01.19, sykefravær). Sykefravær, og det å få sykefravær ned, er noe mange er svært opptatte av – inkludert oss selv. «Norge har verdens høyeste sykefravær!» kunne vi lese i nettavisen.no 9. mars 2018. Inger Lise Blyverket, direktør for Politikk og forhandlinger i Virke kaller oss «olympiske mestere i sykefravær» (Blyverket, 2018). Faktisk.no har hatt en gjennomgang av påstandene til Inger Lise Blyverket, og de har kommet frem til at det hun sier er mer eller mindre sant (Bergsaker, 2018, Norge har verdens høyeste sykefravær). Vi tillater oss å undre på om det høye sykefraværet gjenspeiler reell sykdom og eller skade? Ifølge forskning SINTEF har gjort så har vi i Norge aldri vært friskere. Norge har et av verdens beste helse og behandlingstilbud. Norge har et av verdens beste arbeidsliv, med sterke arbeidsrettigheter, med fokus på psykososialt arbeidsmiljø, trivsel og helsefremmende ledelse. Hvorfor har Norge på tross av dette et av verdens høyeste sykefravær og en av verdens høyeste andel av uføre er et av spørsmålene vi stiller oss undrende til? Vi har allerede nevnt hvor mye penger som bevilges til sykelønn i statsbudsjettet. Videre kan vi nevne at Norsk forskningsråd har, siden 2008, brukt 313,5 millioner på å forske på sykefravær.

Forebygging av sykefravær har i en årrekke vært et gjennomgangstema for regjeringen i Norge, og på midten av 1990- tallet begynte arbeidet på en intensjonsavtale der hensikten var å motvirke høyt sykefravær og økt bruk av trygdeytelser kalt IA-avtalen (inkluderende

arbeidslivsavtalen) for å få ned sykefraværet som hadde hatt ei stor økning på den tiden (Regjeringen, u.å., St.prp nr. 1 Tillegg nr. 1 (2001-2002)).

Ifølge Statistisk sentralbyrå har sykefraværet blitt redusert med 9,1 prosent siden IA-avtalen tredde i kraft i 2001 (Statistisk sentralbyrå, 2018, Uendret sykefravær). Det kan tolkes som at IA-avtalen har hatt effekt. Likevel er det fortsatt en vei å gå i forhold til IA-avtalens målsetting om å redusere sykefraværet med 20 prosent i den 4. utgaven av IA-avtalen (Regjeringen, u.å., Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 – 31. desember 2018 (IA-avtalen), s. 3). Hvorfor er det så vanskelig å få ned sykefraværet når det satses så mye på det? Spørsmålet kan ha mange ulike svar alt etter hvilken kontekst man stiller spørsmålet i, og er noe vi har som et av målene å få noen av svarene på med denne oppgaven. Sykefraværet er nå, ved siste data fra SSB, på 6,0 prosent, målt for 4. kvartal 2019 (Statistisk sentralbyrå, 2020, Sykefravær), og er dermed omtrent på samme nivå som det har vært de siste årene. Det bevilges litt mindre penger nå på forskning enn det gjorde i 2015-2016 (Forskningsrådet, u.å., Sykefravær – forskning om årsaker til sykefravær). Vi skal ikke begi oss ut på en spekulasjon til hvorfor i denne oppgaven, men det faktum at det fortsatt forskes på sykefravær kan enten bety at det ikke er nok kunnskap på området, og behovet for mer kunnskap både i teori og praksis fortsatt er til stede, eller det kan bety at vi ikke evner å omsette teori i praksis på en slik måte at vi kan se positive resultater. Vi må fortsatt jobbe for å få ned sykefraværet, og forebygging er antagelig kostnadsbesparende på sikt.

Den 5. IA avtalen ble signert 18. desember 2018 og er gjeldende for 2019- 2022. I denne avtalen er det endret slik at alle bedrifter kan tilslutte seg virkemidlene for IA. Avtalens innsatsområder, organisering og virkemidler skal støtte arbeidet som ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte gjør i den enkelte virksomhet. I den kommende avtaleperioden er det ønskelig at sykefraværsprosenten skal reduseres med 10 % sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018. For sektorer som allerede har lavt sykefravær er målet å opprettholde det lave fraværet og forebyggende arbeid og på redusere frafall. Avtalen har fokus på lange eller gjentatte sykefravær og på å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall og på den måten bidra til å øke sysselsetningen. Virkemidlene derimot er under utarbeidelse og ventes ikke klare før april 2019. Likevel vet vi at noen av virkemidlene vil være fokusert på forebyggende arbeidsmiljøarbeid av sykefravær og økt satsing på opplæring i forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Det vil være bransjetilpassete virkemidler hvor en kan oppleve å få konkret kunnskap om hva som bør gjøres for å redusere sykefravær (Regjeringen, 2018, Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv). Vi har

fått signaler om at i den 5. og siste signerte IA avtalen er et av fokusområdene å gi verktøy til ledere for å forebygge sykefravær (Regjeringen, 2018, Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv) og det sistnevnte sammenfaller med vår forskning og vårt interessefelt. IA perspektivet er å behandle/rehabiliterer uhelse, forebygge årsaker til uhelse og de i risikozonen og fremme helse ved å identifisere hva som er helsefremmende, og hva som gir utvikling og fremgang.

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) forsker en del på blant annet sykefravær, og har kommet frem til noen faktorer som virker beskyttende for den enkelte ansatte i organisasjonen. I artikkelen «*Comprehensive profiles of psychological and social work factors as predictors of site-specific- and multi-site pain*» (Christensen, Finne, Knardal og Nielsen, referert i Christensen, 2018, Beskyttende faktorer i arbeidsmiljøet) har man kommet frem til at en rettferdig- og bemyndigende ledelse er en av faktorene som virker beskyttende mot særlig muskel- og skjelettplager. Muskel- og skjelettplager står for omtrent 20 prosent av sykefraværet og er en av de mest vanlige årsakene til sykefravær (Matre, 2019, Muskelskjelettplager, smerter og arbeid). Med rettferdig og bemyndigende ledelse menes det at den ansatte har mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, mulighet til utvikling, og at arbeidsoppgaver oppleves rettferdig fordelt. Det er totalt åtte faktorer som de, i denne undersøkelsen, har kommet frem til at virker forebyggende på sykefravær som særlig relateres til muskel- og skjelettplager, og at det er viktig at alle faktorene er til stede, i ulik grad, for å virke forebyggende. Risikofaktorer er rolleklarhet, tidspress og rollekonflikt for å nevne noen (Christensen, 2018, Beskyttende faktorer i arbeidsmiljøet).

Forskerne Anna Godøy og Harald Dale-Olsen har sett på årsaker til sykefravær, og publisert sine funn i artikkelen «*Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism*» (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s. 190-204). I artikkelen legger forskerne frem funnene fra deres 9 år lange studie på sykefravær. Forskerne trekker frem at det kan være vanskelig for bedrifter å ta til høyde for, og forebygge, blant annet sykefravær, da den individuelle ansatt sjeldent er direkte observerbar. Dersom bedrifter skulle ha kontrakter som kun belønnet faktisk innsats måtte den ansatte kompenseres for variasjon i inntekt noe som ville blitt dyrt for bedriften (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s. 190). Forskerne påpeker at sykefravær er vanskelig å kontrollere for arbeidsgivere da årsaken bak ofte er et privat anliggende (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s. 190). Spørsmålet om hva oppfølgingssamtaler skal dreie seg om oppstår mens

vi leser dette. Kan arbeidsgivere spørre om hva utfordringen til den ansatte er? Dersom ikke – hvordan tilrettelegge? Er arbeidsgivere redde for å spørre ansatte direkte om hva sykefraværet gjelder?

Forskerne trekker også frem at arbeidstakere har lite å tape rent økonomisk på å være syk fra jobb i Norge (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s. 190). Mye av samtalen i media rundt temaet sykefravær har vært spørsmålet om sykelønnsordningen har vært for god, og at mange utnytter ordningen for å slippe å jobbe. Forskerne går ikke mer inn på dette temaet, og det skal ikke vi heller fordype oss videre i.

Sett bort fra muligheten til å ta ut egenmeldinger, altså korttidsfravær, er det fastlegen som er portvokteren til sykemelding, altså langtidsfravær. Forskerne har undersøkt hvorvidt det har noe å si hvilken fastlege man har (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s. 191). Vil en fastlege sykemelde en pasient som en annen fastlege ikke ville sykemelde? Dette er et av premissene for studiet. Markussen og Røed har funnet indikasjoner på at folk gjerne bytter fastlege til noen de vet eller tror er mer tilbøyelig til å sykemelde enn andre (Markussen og Røed, referert i Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s. 192). Dette er ei utfordring arbeidsgivere ikke har mulighet til å forebygge.

Ett av funnene viser at sykefravær har en smitteeffekt på andre ansatte ikke bare når det gjelder egenmeldt fravær, men også når det gjelder legemeldt fravær (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s.191). Spørsmålet vi stiller oss er: Dersom sykefravær har en smitteeffekt, hvordan skal arbeidsgivere ta høyde for dette? Hvordan kan en forebygge en smitteeffekt?

Forskerne konkluderer med at dersom en gjør kriteriene for et legemeldt sykefravær mer tydelig og universell, altså styrker portvokteren (les: sykemelderer), vil det føre til at sykefraværet vil gå ned (Godøy og Dale-Olsen, 2018, Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism, s.204). Etter å ha lest denne artikkelen spør vi oss, særlig med tanke på at legen må vurdere om pasienten er for syk til å jobbe, om leger har nok informasjon om de faktiske arbeidsoppgaver den enkelte har for å kunne vurdere hvorvidt pasienten er for syke til å jobbe. Bør lege og arbeidsgiver samarbeide for å vurdere dette riktig?

Fafos rapport «*Fra fravær til nærvær*» nevner at noen virksomheter tenker forebygging allerede i rekrutteringsfasen hvor de ikke bare tenker på hvor mange de rekrutterer, men også hvem de rekrutterer. De forsøker å kartlegge kandidatens forhold til arbeid og sykefravær. De

trekker også frem viktigheten av en grundig og systematisk kartlegging av sykefravær for å finne mønster. På denne måten kan de jobbe mer strategisk for å forebygge sykefraværet (Bogen og Lien, 2015, Fra fravær til nærvær, s. 68).

KS (Kommunenes sentralforbund) publiserte i 2016 et hefte «*Guide til god ledelse*», hvor KS mener at ledere som lykkes har tillit og samspill, beslutningskraft, verdier, mål og rammer, ser helhet og sammenheng, kommuniserer forventninger, gir anerkjennelse og tilbakemelding, legger til rette for læring og utvikling, forstår at involvering gir ansvar, skaper oppslutning og involverer andre aktører (Kommunesektorens organisasjon, 2018, Guide til god ledelse, s. 3). KS mener at: «*God ledelse handler om å vise gjennomføringskraft, mestre styring, være tydelig i rollen som leder og legge til rette for mestring og motivasjon hos medarbeidere*» (Kommunesektorens organisasjon, 2018, Guide til god ledelse, s. 3). KS arbeidsliv gav i 2017 ut heftet «*BEST SAMMEN om å redusere sykefraværet i kommunal sektor*» som en av flere hefter under navnet «*BEST SAMMEN*» sammen med partene i kommunal sektor (Kommunesektorens organisasjon, 2017, Best sammen om å redusere sykefraværet i kommunal sektor). Begge heftene inneholder faktorer, råd og tips som kan ha betydning for forebygging av sykefravær. Det er KS som også har vært med på å utvikle den forskningsbaserte medarbeiderundersøkelsen «10 faktor» (<https://www.10faktor.no/>). 10 faktor er en forholdsvis raskt gjennomført medarbeiderundersøkelse, og den er både for ledere og medarbeidere. Undersøkelsen tar om lag 15 minutter å svare på. I undersøkelsen må det tas stilling til 35 påstander til 10 faktorer, med femdelte skala (<https://www.10faktor.no/10-faktor-er-en-kort-og-avgrenset-undersokelse>). 10 faktor er et verktøy som kan være avgjørende for å oppnå gode resultater, da den legger mest vekt på mestring, utvikling og bruk av kompetanse. Faktorene kan påvirkes gjennom utviklingsarbeid. Faktorene som tas opp er bruk av kompetanse, selvstendighet, oppgavemotivasjon, mestringstro, mestringsorientert ledelse, rolleklarhet, relevant kompetanseutvikling, fleksibilitetsvilje, mestringsklima og nyttemotivasjon (<https://www.10faktor.no/beskrivelse-av-de-10-faktorene>). Det kan tenkes at både at heftene fra KS og 10 faktor kan være viktige hjelpemidler for ledere for å skape et handlingsrom for forebygging av sykefravær og undrer på om fokusområdene KS mener er en guide til god ledelse benyttes i praksis hos ledere i kommunal sektor.

Våre erfaringer er at årsaker til sykefravær fra jobb enten kan være helseproblemer der det foreligger en *objektiv* diagnose, som fører til mestringsproblemer og fravær, der løsningen vil være å bedre den ansattes helse og tilrettelegging for at den ansatte skal kunne være på jobb. Eller så har vi erfart at årsaker til sykefravær kan være mestringsproblemer som fører til

helseproblemer med en *subjektiv* diagnose, som fører til fravær fra jobben. Dette kan for eksempel være mestringsproblemer der 24 timers mennesket påvirkes subjektivt, hvor de egentlige problemene kan være utfordringer på hjemmebane med stress, tidsklemmer, eller samlivsbrudd påvirker evnen til å gå på jobb, eller det kan dreie seg om nye oppgaver på jobb, manglende kompetanse, økt tempo og nye arbeidskrav som blir vanskelig å håndtere og fører til stress. Mestringsproblemer kan også dreie seg om konflikter med kollegaer eller motstand til omstillinger, nye IT systemer, og dårlig arbeidsmiljø som gir mistriivsel på jobb som gir subjektive diagnoser. Det tenkes her at for mange av disse subjektive diagnosene kan løsningene være å bedre den ansattes mestringssevne kollektivt og eller individuelt.

Sykefravær kan dreie seg om enkeltfravær eller fravær på grunn av sykt barn eller barnepassers sykdom. Sykefravær kan bli til et langtidsfravær og på sikt medføre frafall fra arbeidslivet.

Forebygging av sykefravær handler om å fange opp risikofaktorene, altså identifisere og fjerne faktorer som medfører risiko eller uhelse. Det handler at arbeidsgiver og arbeidstakere skal samarbeide om forebyggende tiltak og vernetiltak.

Vi undrer oss likevel på hvorfor det er så vanskelig å få ned sykefraværet når vi bruker så mange penger til forskning og det er laget gode rammer for oppfølging av sykemeldte? Det er forsket på hvilken oppfølging den enkelte ansatte trenger i spesielle situasjoner som ved sykdom, omsorgsoppgaver eller alder og på egenskaper ved arbeidsplasser med spørsmål om arbeidsmiljøet er godt nok og om det er en inkluderende organisasjonskultur. På arbeidsplasser er det mye fokus på reparasjon og tilrettelegging når det foreligger diagnoser og en sykemelding og vi tillater oss derfor å anta at det da er lite fokus på forebygging og kunnskaper om årsaker til uhelse og hva som fremmer helse siden sykefraværet er vedvarende høyt og kostbart.

2.3 Betydningen av organisasjon og ledelse ved forebygging av sykefravær

Ledelse, slik vi ser på det i denne oppgaven, utføres i organisasjoner. Her nærmere bestemt i kommunale organisasjoner. Vi ønsker i dette kapitlet å redegjøre for sammenhengen mellom ledelse og organisasjoner, samt noe organisasjonsteori. Ledelse foregår alltid i en kontekst og vi mener det er hensiktsmessig å avklare konteksten for denne oppgaven.

Vi tenker på organisasjoner som noe som har en funksjon i samfunnet (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 26). Noen av funksjonene kommunene har er å forvalte helse- og velferd, som sykehjem, legekontorer, NAV, barnevern m.m. Det er dette området vi har avgrenset vår forskning til. For å oppfylle funksjonen har kommunene fått en rekke oppgaver, blitt tildelt midler, og det er lovregulert hva man kan og skal gjøre. Dette kommer fra staten og regjeringen. Det vi er opptatt av i dette kapitlet er hvordan organisasjonen forvalter oppgaven den er blitt tildelt. En organisasjon er nødt til å sette seg mål for hva de skal gjøre, og finne strategier for hvordan den skal nå disse målene (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 26). I offentlige organisasjoner er det mye planverk. Med planverk mener vi f.eks. oppvekstplan, trafikksikkerhetsplan, plan for folkehelse o.l., og disse planverkene er kommunenes strategier for å nå sine mål. De har også avdelingsvise kompetanseplaner, bemanningsplaner med mer. Teorier om strategi baserer seg ofte på private bedrifter som opererer på et åpent marked er sjeldent direkte overførbare til offentlige organisasjoner da de fungerer på forskjellige vilkår. Det offentlige er mer styrt av staten, og kan ikke handle fritt. Likevel kan det virke som at strategiteorier er tilpasset offentlig sektor, da også offentlig sektor trenger å forbedres og effektiviseres (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 48-49). Ressursene i offentlige organisasjoner er økonomi i form av statlige overføringer, skatter og avgifter, og i form av arbeidskraft – altså mennesker. Det er menneskene vi er opptatte av i denne oppgaven, nærmere bestemt hvordan man beholder menneskene i arbeid over tid.

Organisasjonsteorier har vært opptatt av hvordan organisasjoner strukturerer seg – *«hovedhensikten med organisasjonsstrukturen er å påvirke atferd i en spesiell retning»* (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 120). Siden kommuner har mange forskjellige oppgaver som skal gjøres, er kommunene inndelt etter fagområde og i disse fagområdene jobber det gjerne personer med profesjonsutdanninger slik som sykepleiere, helsefagarbeidere, barnevernspedagoger, sosialarbeidere for å nevne noen. Disse vet ofte hvor de hører hjemme i organisasjonen og hvilke oppgaver de skal løse. Dette kan kalles *«det profesjonelle byråkratiet»* som betyr at førstelinjen er delegert beslutningsmyndighet på faglige spørsmål (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 98). Fordelen med dette er at man på denne måten sikrer god faglighet, raskere problemløsninger og raskere saksbehandling. Bakdelen kan være at det kan dannes *«faghierarkier»* hvor profesjonene beskytter eget profesjonsområde over et annet, og det oppstår konflikter mellom disse, samt at økonomistyring kan bli vanskeligere fordi en er mer opptatt av det faglig forsvarlige fremfor økonomiske begrensninger (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 99).

Når organisasjoner har rekruttert ansatte starter *sosialiseringsprosessen* hvor «den nye» skal integreres i organisasjonens normer, verdier og føle lojalitet til sin arbeidsgiver. Når dette er integrert, er det mindre behov for å styre den ansatte da den ansatte styrer seg selv (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 92). Sagt på en annen måte integreres ansatte inn i organisasjonens kultur. Edgar Schein definerer organisasjonskultur på følgende måte:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.»

Schein, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 130

Avdelingsleder eller mellomleder er de vi skal forske på i denne oppgaven. Med mellomledere forstår vi de som er mellom førstelinjen, som vi skal komme tilbake til senere, og den øvrige ledelsen. Det er de som har hovedansvaret for å kontrollere og styre produksjonen, og at avdelingen når sine mål. De skal også være bindeleddet mellom førstelinjen og den øvrige ledelsen, og formidler informasjon både oppover og nedover (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 95).

Dette fagområdet handler i hovedsak om hvordan organisasjoner og ledelse forandrer seg over tid, i takt med endringer i samfunnet og krav fra forbrukere av tjenester. Målet med organisasjonsteori og dens forskere er ikke bare å forstå hvordan organisasjoner fungerer, men også å gjøre kunnskapen anvendbar for å forbedre organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 16). Det kan virke som at de fleste mennesker og organisasjoner er ute etter å bli bedre enn hva man er. Status quo er uheldig, og vi må videre til det bedre. Sykefravær, og dets omfang, er en stor utfordring for organisasjoner, og hindrer dem i å nå mål og å holde kostnader på et tilfredsstillende nivå.

Det er, som sagt, forsket mye på hva som må til for å holde folk i jobb. Dette gjelder ikke bare sykefravær, men også «turn-over» på arbeidsplasser. Enkelte arbeidsplasser som f.eks. barnevernet og sykehjem kan ha stor andel av oppsigelser og nyansettelser, og dette er en stor utfordring for organisasjonen. I helsevesenet er det stadig opplæring både av fagpersonell og av ufaglært arbeidskraft og tilkallingsvikarer. Dette er svært ressurskrevende, og koster mye penger, samtidig som mangel på fagpersonell gjør at det er færre med fagkompetanse på vakt og stadige opplæringer på nyansatte gir ikke ønsket utvikling og kompetanseheving for ansatte. Målet om å beholde folk i arbeid må derfor strekke seg over mer enn sykefravær i helhetsbildet. Dette er ei holdning vi både har, og vil ta med oss videre i jobben som ledere.

Organisasjon og ledelse er opptatt av hvordan beholde folk i arbeid, og hvilke metoder en kan benytte seg av. Ingen metoder er feilfrie, og en bør sette seg inn i både fordelene og fallgruvene i metodene for å sikre best mulig resultat. Som eksempel kan vi nevne belønning. En leder i en annen kommune enn vi jobber i hadde innført et belønningssystem som var som følger: En stor konferanse på deres felt ble annonsert, og mange hadde lyst til å dra. Lederen (i sin ledergruppe) bestemte at det skulle være en loddtrekning før påmeldingsfristen for å avgjøre hvem som skulle få delta. Men ikke alle kunne få delta i loddtrekningen. Kun de som ikke hadde hatt noe sykefravær innenfor et gitt tidsrom kunne være med i loddtrekningen. Dette belønningssystemet ble ikke godt tatt imot av de ansatte, og de følte det både var urettferdig og de følte ikke mer motivasjon enn før. Enkelte kom på jobb selv om de burde ha holdt seg hjemme. Av 100 ansatte var det kun 25 som ikke hadde hatt noe sykefravær i perioden. Belønning kan virke mot sin hensikt, og kan føre til forvirring og misunnelse blant de ansatte. Til slutt kan det virke demotiverende, og det kan føre til samarbeidsproblemer. Hvis det er misforhold mellom valensen av belønningen og troen på at det er en sammenheng mellom innsats og resultat, vil ikke forventningen til den/de ansatte bli møtt. I eksempelet over kan det tenkes at de ansatte ikke så sykefravær som en valid grunn til å holdes utenfor, det opplevdes kanskje mer som straff for de som ikke fikk delta, og belønning for de som vant loddtrekningen. For at en belønning skal være effektiv, altså motiverende, må den stå i forhold til individets eller gruppens behov. I eksemplet ovenfor later det til at gruppas behov sett i forhold til konferansen ikke var tatt inn i beslutningen. Det kan se ut til at det var organisasjonens behov for å redusere sykefravær som var årsak til belønning (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 248-253). Motivasjon og mestring trekkes frem som faktorer som fører til trivsel, og dermed nærvær, i organisasjoner. Disse to begrepene vil vi se mer av gjennom hele oppgaven.

I dette faget fikk vi også innsikt i hvordan kultur, strukturer og tilhørighet spiller inn, samt at det som leder er viktig å se hele 24- timers mennesket og legge til rette for gode betingelser for et godt arbeidsmiljø for å beholde ansatte i arbeid. Sykefravær og turnover koster, som tidligere nevnt, masse penger og ressurser.

2.4 Momenter fra markedsføring og regnskapsforståelse ved forebygging av sykefravær

I dette kapittelet formidler vi noen relevante momenter fra fagområdet markedsføring og regnskapsforståelse, ved å introdusere betydningen av verdibasert forventningsledelse, verdistyring og medarbeiderbemyndigelse. Markedsføring handler om å påvirke og håndtere faktorer som bidrar til verdi, forstå verdiønsker, forstå og kunne påvirke forventningen og

forstå hvordan verdi utvikles og skapes. Faget regnskapsforståelse med analyse gir grunnleggende innføring i årsregnskap og gjennomgår sammenhengen mellom bedriftsøkonomiske resonnementer, regler og prinsipper for regnskapsføring. Både faget markedsføring og faget regnskapsforståelse, formidler at god [marked, verdi og økonomi-] styring vil være avgjørende for om bedrifter vil være levedyktig, ha vekst eller om de bør avvikles og vi tenker at noe av dette kan overføres til kommunal tjenesteproduksjon. Selv om vi ikke vil drøfte markedsføring og regnskapsforståelse noe særlig i vår forskning, ser vi relevansen på hva som skaper vekst og utvikling i en levedyktig organisasjon og ønsker å ha det som et bakteppe i vår forståelse, da vi tror denne tankegangen kan gi handlingsrom for ledere til å forebygge ved sykefravær.

Vi finner det interessant og overførbart til kommunal sektor at fagområdet markedsføring ved Supphellen, Thorbjørnsen og Troye drar oss mot begrepet verdibasert forventningsledelse, og at de formidler at markedsførere må håndtere og styre forventninger og å styre verdiene som skapes, for å få et produkt som tilfredsstillende bedriften og tilfredsstillende kundenes verdiønsker mentalt, fysisk og økonomisk. De formidler at verdibasert forventningsledelse handler om å svare på hvor bedriften er i forhold til kundenes verdiønsker og forventninger til bedriftens produkter og å finne ut om bedriften behøver endring, eller innfrir, overgår eller trosser kundenes verdiønsker og forventninger (Supphellen, Thorbjørnsen og Troye, 2016, s. 44-47). Videre ifølge Supphellen et al handler verdistyring om at personalet har verdier som gjør at de selvstendig kan analysere og velge fremgangsmåte for å levere tilfredsstillende tjenester og produkter etter kundenes ønsker og det forutsetter at den enkelte ansatte har de riktige verdiene og ballasten som kreves. «*Medarbeiderbemyndigelse forenelig med verdistyring og innebærer at medarbeidere må gis kompetanse og muligheter til å utøve skjønn og utføre jobbe på en forsvarlig måte*» (2016, s. 275-276). Supphellen et al nevner også viktigheten av at bedrifter har felles verdier: «*Har de ansatte ikke felles verdier som rettesnor for det de gjør, kan kundenes tilfredshet variere alt etter hvem de møter*» (2016, s.276).

Det er særlig medarbeiderbemyndigelse ved markedsføring som vi anser for å være relevant ved forebygging av sykefravær, da vi mener dette innebærer å ha fokus på førstelinje og de som først er i kontakt med kundene, samtidig anser vi at avklaringer på forventninger, verdier og verdistyring er også overførbart i denne sammenhengen. I tillegg benyttes innovasjon hyppig på dette fagfeltet, særlig ved utvikling og forbedring av bedrifter og produkter, og vi skal se nærmere på betydningen av innovasjon i det påfølgende underkapittelet.

2.5 Betydningen av innovasjonsledelse ved forebygging av sykefravær

Mange tenker fort produkt når de hører ordet innovasjon. Særlig var Apples iPhone en banebrytende innovasjon som for mange står frem som en av de mest suksessrike produktene noen gang lansert til forbrukere i alle samfunnslag (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013, s. 189). Samtidig er Apples innovasjon nye måter å gjøre gamle ting på, som forbedringer av eksisterende løsninger eller helt ny måte å gjøre ting på. Sykefravær er et tema mange engasjerer seg i, og det er mye innovasjoner eller nytenkninger på dette feltet, derfor tenker vi at betydningen av innovasjonsledelse kan påvirke ved forebygging av sykefravær. Når vi jobber med forebygging av sykefravær, og vi gjør det samme om og om igjen uten at sykefraværet endrer seg, vil kanskje noen tenke at de må gjøre noe nytt?

Gratton trekker frem at ledergruppens væremåte og praksisen i en organisasjon kan være avgjørende for hvorvidt kreative felt blant ansatte kan oppstå og utvikle seg (Gratton, 2007, s. 26). Med det forstår vi at lederens atferd har påvirkningskraft på de ansatte, og at leder bør bevisstgjøre seg egen atferd. Videre sier hun at fravær av gjensidighet og samarbeid gjør det vanskelig for at kreativitet og entusiasme kan oppstå (Gratton, 2007, s. 26). Hun trekker frem samarbeid som et stikkord for å fremme kreative felt. Hun mener at dersom ansatte konkurrerer seg imellom vil dette virke negativt inn på kreativiteten (Gratton, 2007, s. 43-44). Gratton viser til at et team som samarbeider om en aktivitet utenfor jobb, men i arbeidstiden, kan det virke styrkende på teamet. Eksempler på dette kan være frivillig arbeid eller andre aktiviteter av moralsk art (Gratton, 2007, s. 61). Hvorvidt dette er overførbart til nordiske, og spesielt norske forhold, og da særlig offentlig forvaltning, skal vi ikke diskutere her. Vi poengterer det likevel da den nordiske arbeidsmodellen og kulturen er ulik f.eks. den britiske som Gratton stammer fra. Vi har nevnt at Gratton trekker frem gjensidighet og samarbeid som viktige elementer for kreativitet og entusiasme, men for å oppnå et godt samarbeid i teamet er også tillit mellom mennesker også viktig (Gratton, 2007, s. 62). Hun sier at ledere spiller en viktig rolle for at kreative felt kan oppstå. Ved å stille de riktige spørsmålene og nettverksbygging legger lederen til rette for dette. Ledere må ha visjoner som skaper entusiasme, og disse må kommuniseres ut og de ansatte på inviteres inn. Et dårlig arbeidsmiljø er ødeleggende for kreative felt (Gratton, 2007, s. 137-138).

Innovasjonsledelse handler om å skape rom for, og å fremme et arbeidsmiljø og en kultur hvor innovasjon, og dermed nytenkning, er mulig. Det handler om å fremme kreativitet og skaperlyst, og et arbeidsmiljø hvor ingen ideer er dumme. Samtidig må en ha evne til å tenke kritisk, ikke alle ideer vil fungere. For å innovere må hele organisasjonen med, og

Johannessen et al. fremmer førstelinjen som viktige aktører i dette (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013). Førstelinjen er de som treffer kundene, klientene, brukerne, pasientene og er derfor de som først har anledning til å fange opp nye eller endrede behov hos tjenestemottakerne. De mener at førstelinjen må gis beslutningsmyndighet (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013, s. 74 og s. 84-85) av de med endringsmyndighet. Vi tolker det som at de mener at organisasjoner med flat struktur vil lykkes bedre med dette enn organisasjoner med et sterkt hierarki. Deres perspektiv er at for å fremme kreativitet, innovasjon, produktivitet og endring, må ledelsen og administrasjon koordinere dette og balansere hverandre (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013, s. 13). De trekker frem begrepet «*historiens trege felt*». Med det mener de at det vi har gjort før, og som også fungerte godt før, tendenserer til å opprettholde og forsterke seg selv. Dette uavhengig av hvorvidt årsaken til at vi gjorde som vi gjorde enten ikke lengre eksisterer eller har endret seg (Johannessen, Olsen og Stokvik, 2013, s. 79). Dette forstår vi som at utsagn som «slik har vi alltid gjort det» kommer fra at måten vi «alltid gjør det» på en tid fungerte godt, og derfor ser en ikke poenget med å endre på det.

Innovasjon som begrep i ledelse handler kort og godt om å finne nye måter å gjøre ting på, og nye ting å gjøre/velge bort det gamle. Altså for at ei avdeling, en organisasjon, en bedrift skal utvikle seg for å stå stabilt, produktivt og fortsatt eksistere må en være åpen for nyskaping og etableringen av dette, og det er et lederansvar. Dette har helt klart relevans for forebygging av sykefravær. For å redusere sykefravær må vi gjøre noe annerledes, og dette er en av de røde trådene i oppgaven. Nytenking, kreativitet og entusiasme må fremmes for å lykkes med dette ifølge tilhengerne av Innovasjonsledelse. og denne tenkningen tar vi med oss videre til neste underkapittel som omhandler praksisorientert ledelse.

2.6 Betydningen av praksisorientert ledelse ved forebygging av sykefravær

I faget praksisorientert ledelse introduseres vi for flere forskninger som er gjort på fagområdet ledelse i praksis, og av blant annet Binney, Williams og Wilke (2012) og av Alvesson og Spenser (2011) får vi innsikt i at ledelse påvirkes av rammevilkår, kontekster og situasjoner, og dette tenker vi er relevant å se nærmere på ved forebygging av sykefravær. Fokus på praksisorientert ledelse handler også om å innsikt i hva det er ledere gjør for å klare å lede. Dette fagområdet er mye godt et refleksjonsfag, og er designet til å få ledere til å bli mer bevisste på seg selv som person og som leder, og hvordan *den de er* påvirker lederstilen. At ledere både har søkelys på seg selv og samtidig tar hensyn til de som ledes tror vi også kan

være forebyggende ved sykefravær, samtidig som det igjen fordrer at ledere har evne og vilje til refleksjon, og å være sitt eget forskningsobjekt.

I følge Binney et al, handler praksisorientert ledelse også om menneskeliggjøring av lederen som person og at man må ha realisme for hva ledere kan få til. De minner oss på at hverdagsledelse er vanskelig, at ledere er mennesker og feilbarlige, samtidig som det gis råd om at ledere bør være seg selv og være til stede i øyeblikkene, som et tenkende og følende menneske, og at det er det beste ledere kan gjøre og at det er godt nok. Den etiske dimensjonen mener de er å være respektfull både ovenfor seg selv og andre. De formidler at ledere kan lykkes med sitt lederskap ved å «get connected, get real and get help»; altså hvordan ledere «koble seg på» og bli kjent med menneskene som skal ledes og konteksten der ledelse foregår, samtidig som ledere anbefales å være ekte, være seg selv og erkjenne sine grenser og verdi (2012, s.18-19).

Binney et al formidler at når man er «påkoblet» er en til stede med hele seg, aktivt fokusert og gir full oppmerksomhet til den en snakker med. Er til stede som en ekte person av kjøtt og blod, og har ikke på en maske eller later som en er noen andre. Benytter alle sanser, intelligens, sine menneskelige følelser og intuisjon og bruker ervervet livserfaring i jobben (2012, s.6-7). Det formidles at det for ledere er, ved å være påkoblet i øyeblikkene og at det brukes erfaring, intelligens, følelser og instinkter, godt nok (Binney et al., 2012, s.128). En av løsningene for å lykkes som leder var, ifølge en av forskningene som Alvesson og Spencer formidlet, å være villig til å være autentisk og bygge tillit med underordnede og å bidra til helheten til institusjonen (2011, s. 1).

Fagområdet praksisorientert ledelse handler også om å formidle forståelse av at hverdagsledelse også er noe sosialt, at det skjer mellom mennesker, skapes av kontekstene og at mennesker er mest effektive når de lar seg lede (Binney et al., 2012, s. 4-6). Fagområdet formidler at for at ledelse skal bli utført, trengs det følgere og vilje til å være følger. Følgere er mennesker som lar seg lede, fordi de er fortrolige med at lederskapet gir dem mening, er moralsk og gir retning. Det krever at noen har ansvar for lederskapet, mens flest er frivillige og entusiastiske følgere (Alvesson & Spencer, 2011, s. 2). Praksisorientert ledelse handler også om å ta hensyn til det som er av kultur, mennesker og sosiale interaksjoner og fokusere på å gjøre det beste ut av mulighetene som finnes og ikke forandre på alt (Binney et al, 2012, s.14). Fagområdet sier at ledere har bare et valg og det er å forholde seg til menneskene i gruppa. Ledere er avhengig av sine ansatte for å få resultater og nødt til å forholde deg til

ansattegruppen. Valget ledere har er å se mulighetene og å styrke relasjonene til ansatte. Hvis leder skal gjøre alt selv, stopper andres bidrag og kan sende signal om at man ikke stoler på dem. Hvis en leder derimot deler litt ansvar og håndterer problemer sammen med dem, gjøres det klart at en respekterer gruppen og kobles bedre sammen med dem (Binney et al 2012, s. 59).

Binney et al, sier at for ledere handler praksisorientert lederskap om å snakke med enkelt menneskene og gruppen, om å lytte til det som sies, vise egen sårbarhet og lære av motstand. *“They have to focus on the people around them and not just the work to be done”* (Binney et al., 2012, s.4). Ved å snakke sammen kan beskjeder gis, tilbakemeldinger fås og forståelse oppnås. Det handler om å være i stand til å respondere på mulighetene og undre seg sammen med ansatte, i stedet for å finne løsningene, ta beslutningene og presentere fasitsvaret (Binney et al., 2012, s.54-59). Det poengteres at praksisorientert ledelse handler om at ledere ikke nødvendigvis må kunne alt selv, men om hvordan kapasiteten ledere har til å frigjøre den kollektive integriteten og innsikten til grupper og organisasjoner og at det for ledere er menneskelig å si «jeg vet ikke». Det er faktisk godt nok og nettopp det (2012, s.11). Binney et al, formidler at å vise sårbarhet handler om at ledere må be om hjelp når de trenger det og å bruke seg selv med følelser, emosjoner, intuisjon og intelligens (2012, s.83).

Alveson og Spencer fremhever at forskjellige kulturer kan kreve forskjellige normer for godt lederskap (2011 s. 28). Alvesson og Spencer introduserer også at det finnes flere beskrivende metaforer for hvordan lederstil man velger til hvilken kontekst. Metaforene kan forstås som språklige kommunikasjonsforsterkere og kan eksempelvis være helgen, gartner, kompis, maskin, kommandør, bølge som på en måte er beskrivende for forskjellige måter ledere oppfører seg på i samspill med sine følgere (2011, s.7).

Fagområdet formidler i tillegg at ledere ikke bør ta på seg en «maske», men være seg selv, og vite at det er forskjell på å være leder og sjef, samtidig som fagområdet praksisorientert ledelse også drar oss inn i maktbegrepet og sier at makt er sentral i praksis og i relasjoner. Makt er evne til å skape endringer og ledere må kjenne til ubalanse i maktforholdet, og vi tenker at også det kan være aktuelt å være bevisst på ved forebygging av sykefravær. Det å være leder kan by på utfordringer og hvordan ledere bedre kan ivareta seg selv skal vi se på i neste underkapittel som omhandler selvledelse.

2.7 *Betydningen av selvledelse ved forebygging av sykefravær*

Fagområdet introduserer oss for betydningen av tankesett og effektiv kommunikasjon i organisasjoner og at selvledelse handler om å styre egen tid, mentale ferdigheter, balansere prioriteringer. Fagområdet handler om å utvikle potensial og gjøre bevisste valg og grep og vi tenker bevissthet om selvledelse kan bidra til å skape handlingsrom for ledere, bidra til selvstyring i grupper og bidra til at andre leder seg selv. Fagområdet selvledelse handler kort og godt om å lede seg selv best mulig og vil være gjeldende for både ansatte og ledere.

Karp formidler at det antas at selvledelse vil føre til at en blir en bedre leder og et bedre menneske, om ledere kjenner seg selv og vet hva som driver dem og hvordan deres tankesett er (Karp, 2014, s. 16). Karp formidler at selvledelse ofte kobles mot prestasjoner, men at det også har med livskvalitet å gjøre og det å ha det godt med seg selv og andre. Han sier at selvledelse handler om å sette grenser for seg selv og prioritere egne behov og at det handler om å forstå seg selv og hvordan man er skrudd sammen og at man tar bevisste valg og grep for å håndtere livet, hverdagsutfordringer og fristelser (Karp, 2016, s 23-26). Karp sier at selvledelse handler om å ha sin egen strategi: «*Strategi er å ta valg, velge bort, sette grenser for hva du prøver å få til og å stå for dine valg*» (2016, s 27). Han sier videre at selvledelse handler spesielt om det en sier til seg selv og hvordan den dialogen omsettes til resolutt handling (Karp, 2016, s 16). Samt at selvledelse handler om selvinnsett og at det å utvikle seg som leder krever brutal ærlighet og vilje til å endre mønster over tid, og at det handler om grenseregulering (Karp, 2016, s. 31-32).

Vi blir av Karp introdusert for kognitiv psykologi ved begrepene vekstorientert tankesett, som er en måte å tenke på som fremmer endring, læring og utvikling og begrepet låst tankesett som hindrer endring (2016, s. 61-65). Vi får innsikt i at kjennskap til disse begrepene kan bidra til å forstå hvordan man selvsnakker til seg selv med tanke på mestring, utvikling, læring og hvordan man forstår seg selv, om man er devaluerende og har kritisk selvsnakk eller man er positiv til forandringer eller forbedringer ved å jobbe hardt for å mestre utfordringer eller unngår man utfordringer og gir lett opp når man møter motgang. Karp formidler at der en person med vekstorientert tankesett vil øve eller trene seg bedre for å mestre utfordringer, kan det å mislykkes med noe for en person med låst tankesett gi bekreftelse på at man ikke er god nok. Disse tankesettene kan være selvbegrensende eller fremmende og faktisk avgjørende for hva man gjør med utfordringer og motstand (Karp, 2016, s. 61-65). Kjennskap til begrepene kan hjelpe mennesker å forstå seg selv og andres evner til utvikling og læring og være greit å vite om, særlig for ledere ved forebygging av sykefravær.

Vi introduseres også for at der personer som har et vekstorientert tankesett, vil opptre som en aktør i sitt liv, kan personer med et låst tankesett bli et offer (Karp, 2016, s. 64-65). For sistnevnte gruppe kan det å bli et offer hindre utvikling og læring og føre til motstand, lavere motivasjon og dårlig mestringsfølelse, som igjen kan føre til lavere produksjon, ulønnsomt og sykefravær.

Fokus på Selvledelse handler om at man må bli kjent med seg selv og viser til flere områder som er viktige å kjenne seg igjen i og hvordan man framstår. Eksempelvis at vi må vite våre styrker og vite om vi liker best å jobbe alene eller i team, og vite hvordan man er i forskjellige relasjoner. Vi bør vite om man er en lytter eller leser, om man gir råd eller er støttende og hvordan man framstår under stress. Vi bør vite om man trives best i store eller små organisasjoner. Man må kjenne til sine egne verdier, vite hvilket felt en hører til og hvilke ressurser en kan bidra med, samtidig som man må være klar over at man er ansvarlig for forholdene i relasjonene.

Under fagområdet Selvledelse introduseres vi for Peter F. Drucker som trekker frem områder som effektive ledere har til felles for å få kjennskap til den kunnskapen de trenger vite om i en virksomhet og konvertere kjennskapen til praksis, hvordan ledere må ta ansvar for kommunikasjon og sikre og sørge for ansvarlighet og ansvar i hele virksomheten. Områdene som det fokuseres på er at effektive ledere spør seg om hva som behøves å gjøres, hva som er rett å gjøre for bedriften, de utvikler handlingsplaner, tar ansvar for avgjørelser og tar ansvar for kommunikasjon. Effektive ledere setter også søkelys på muligheter og ikke problemer, avholder effektive møter og de sier «Vi» og ikke «Jeg» (Drucker, 2004, s 59-63).

Ved å se på mulighetene og ikke på problemer fører dette oss over til et av fokusområdene, positivt lederskap, i denne oppgaven. I neste underkapittel ser vi derfor nærmere på positivt lederskap.

2.8 Positivt lederskap ved forebygging av sykefravær

Faget Positivt lederskap er å se på ledelse i lys av positiv psykologi. Kort oppsummert handler det om å se den positive intensjonen bak alle handlinger, utvikle ressursene man allerede har i organisasjonen, legge til rette for en positiv utvikling på individnivå og at det er et lederansvar å drive med aktiv anerkjennelse av den enkelte samt konstruktive tilbakemeldinger raskest mulig. Alt skal være basert i noe positivt. Positiv hensikt, intensjon og formål (Johannessen og Olsen, 2008).

Det som gjorde at vi valgte dette faget er at den handler om å endre noe negativt og noe man ikke ønsker, om til noe positivt som øker prestasjon og trivsel i en arbeidshverdag. For å få ned sykefraværet, og spesielt langtidssykefraværet, må jobben være noe som er noe man ønsker å gå til hver dag. Det må være noe man er motivert til å gjøre, og som gir mening for den enkelte. Johannessen og Olsen snakker i sin bok «*Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*» om at arbeidslivet har endret seg til et arbeidsliv med arbeidskrefter som stiller større krav, og har flere forventninger til hva de skal få ut av jobben sin. Det er større forventninger om å bli hørt, være synlig og å ha påvirkningskraft i det daglige. Gjennom kontinuerlig evaluering og refleksjon mener de at det vil øke muligheten for å utnytte den kompetansen som finnes i hvert individ til noe positivt for både organisasjonen og individet. De trekker frem begreper som *kreativitetsledelse* og *samskapning* som viktige elementer i positivt lederskap, og mener at det er viktig for en leder å lede den totale samhandlingskompetansen samt å lede den sosiale og emosjonelle kompetansen som ligger i individet (Johannessen og Olsen, 2008, s. 23). De er videre opptatt av at det er viktig for en leder å mobilisere den kompetansen som eksisterer hos den enkelte for å kunne ha en positiv effekt på organisasjonen. Førstelinjefokus er et nøkkelbegrep i boken. Med det mener de at ved å legge flere oppgaver til førstelinjen og bemyndige disse samt legge til rette for kompetanseøkning for førstelinjen, legger man til rette for opplevd autonomi hos den enkelte (Johannessen og Olsen, 2008, s. 16-17).

De tar også opp fagområdet Selvledelse, som vi også har hatt som fag på MBA i Ledelse, og mener at ansatte må ledes til å lede seg selv (Johannessen og Olsen, 2008, s. 41-43). Gjennom hele boken trekkes evnen til å lede seg selv frem som grunnleggende for å kunne lede andre mennesker. Man må kjenne seg selv, hvorfor en gjør som en gjør, føler som en gjør og hvordan dette er med på å påvirke andre. Det stiller krav til selvrefleksjon og vilje til læring og selvendring (Johannessen og Olsen, 2008). Vi har valgt å ikke ha med fagområdet selvledelse som et ekstra fokusområde rett og slett på grunn av oppgavens begrensninger, men vi ser helt klart relevansen og det kunne vært interessant å se på forebygging av sykefravær i lys av selvledelse i videre forskning. Særlig da vi ser at dersom den enkelte ansatte ble gode på å lede seg selv ville det frigjøre tid for leder til å fokusere på blant annet forebygging av sykefravær. Selvledelse innebærer også god ivaretagelse av seg selv og bruk av god selvledelse vil også hjelpe ledere og ansatte og kan virke forebyggende ved sykefravær.

Noe vi finner svært interessant i boken *Positivt lederskap* er tanken om at dersom man tror noe er mulig er sannsynligheten større for at man oppnår det man ønsker enn om man tror at

noe er umulig. Dette handler om løsningsfokus og problemfokusering eller optimisme og pessimisme. Vi deltar ofte på møter og annet hvor man legger frem ideer for å endre eller løse en utfordring hvor den generelle holdningen er et problemfokus og fokus på det som ikke vil fungere (uavhengig om det er forsøkt gjort før eller ikke). Det er ganske utmattende for energien og positiviteten, samt at muligheten for endring forsvinner. Dersom man snur fokuset og holdningene over til noe positivt, mener Johannessen og Olsen at dette fører til økt verdiskapning for organisasjonen samt øker motivasjonen og mestringsfølelsen hos individet. En av grunnene til at vi merker dette fenomenet som interessant er fordi vi har opplevd det selv. Å ha et positivt fokus, og å ha troen på at man får til noe selv om man aldri har gjort det før, bidrar til at man oppnår mer. De mener at dette kan læres, at optimisme kan læres, og at det bør være et fokus hos ledelsen for å motivere de ansatte til å bli den beste de kan bli både for seg selv og for sin arbeidsgiver. Dette har med selvledelse å gjøre. Å endre et pessimistisk tankemønster til et positivt må en gjøre selv. Det krever at en jobber med seg selv, men leder kan motivere til det ved å gå frem som et godt eksempel (Johannessen og Olsen, 2008, s. 88-93).

Boken har også et fokus på at en organisasjon må ha tydelige mål og visjoner, og at alle må vite hva de skal gjøre og hva som forventes av dem. Dette er noe også 10-faktor påpeker, noe vi vil komme tilbake til senere i dette kapittelet. Hvis ansatte ikke vet hva de skal gjøre og hvorfor de skal gjøre det, vil prestasjonen bli svakere. En organisasjon og dens avdelinger må ha en tydelig strategi som er kommunisert ut til alle, for å få opp produktiviteten hos den enkelte. Videre påpekes det i boken at for å oppnå suksess, både på et personlig plan og som gruppe, er det viktig å se sine svakheter, og evaluere og reflektere over disse (Johannessen og Olsen, 2008, s. 66). Dette er et viktig grunnlag for læring og utvikling. Dette er ikke noe man skal føle skyld over, de påpeker faktisk at det kan være nyttig å gjøre noe fullstendig uproduktivt og lite relevant for jobben i løpet av en arbeidsdag. Ta et par minutter og les ei nettavis eller scrolle gjennom Twitter. Små avbrekk kan øke produktiviteten (Johannessen og Olsen, 2008, s. 75).

Et annet viktig moment i Positivt lederskap er kommunikasjon. Johannessen og Olsen påpeker at en stor prosentandel av ledelse er kommunikasjon. Da blir det viktig for lederen å reflektere over hvordan kommuniserer, både med tanke på hva man sier, hvordan man sier det og på eget kroppsspråk. Det er viktig hvordan et budskap blir oppfattet hos mottakeren. man kan ikke kontrollere hvordan et budskap blir mottatt, men en kan påvirke det med måten en sender budskapet ut på (Johannessen og Olsen, 2008, s. 101-103, 175-178). Et annet aspekt

ved kommunikasjon er kunnskapsdeling. En leder bør ha oversikt over den samlede kompetansen og legge til rette for at det er en positiv delingskultur i organisasjonen. Da er det viktig å snakke om kompetansen som eksisterer og videreformidle dette ut i avdelingen. Det samme kan sies om å gi tilbakemeldinger. De må være et grunnlag for læring, enten i form av bekreftelse på at det man har gjort er riktig og at man er dyktig eller i form av konstruktiv kritikk for å legge til rette for endring av atferd og holdninger som ikke er positive eller hensiktsmessige (Johannessen og Olsen, 2008, s. 111-113).

Det er et stort fokus innenfor positivt lederskap og ikke fokusere på problemene, men heller på mulighetene som ligger der. I boken «*Den nye organisasjonspsykologien*» snakker Adriaenssen, Johannessen og Johannessen om at dagens organisasjoner er opptatte av problemer og på å forsøke å løse disse, og derfor ikke ser mulighetene som finnes (2017, s. 13). Det er det de mener positivt lederskap kan være med på å snu. Ved å snu den negative trenden med ad hoc-ledelse og brannslukking til en mer positiv og optimistisk trend hvor muligheter, innovasjon og fremtid finnes, kan dette være med på å skape arbeidere og organisasjoner som både lever og leverer. Det er et gjennomgangstema i hele boken at en er nødt til å kjenne seg selv, og reflektere over hvem man er og hvorfor en gjør som en gjør for å bli den beste en kan bli, og at for å lede andre må en kjenne seg selv. Boken er mer eller mindre et verktøy for å forløse positivitet og optimisme hos leseren, om leseren er villig til å jobbe med seg selv. De trekker frem ord som mening, mestring, mindfulness, entusiasme og optimisme som nøkkelbegreper innenfor positiv psykologi og positivt lederskap. Spørsmålet blir hvordan man fremmer dette hos andre. Hvordan legge til rette for at andre skal kjenne på de nevnte begrepene, og tro på dem?

Videre sier de at det er en leders ansvar å jobbe aktivt med holdningsendring da holdningene til de ansatte kan ha stor betydning for bedriftens prestasjon og produktivitet. De definerer holdninger slik: «*vår måte å tenke, kommunisere og handle på i relasjon til et psykologisk objekt som vi har positive eller negative affekter overfor*» (Adriaenssen et al., 2017, s. 57). De trekker frem at det langt fra er alle holdninger den ansatte har en leder har tilgang til eller kan jobbe mot å endre, men sier også at det er mulig. Leder må bli kjent med den ansatte og dens holdninger. Hvorfor har den disse holdningene, hva er de basert på, hvor sterke er de? Dette er eksempler på hva en leder kan starte å jobbe med for å endre holdninger hos ansatte (Adriaenssen et al., 2017, s. 60-71). Det fremstår for oss at dette krever tid, interesse og innsats fra leder for å mestre. Har dagens ledere tid, og ikke minst motivasjon, til å jobbe målrettet med sine ansatte for å oppnå dette? Det er et av spørsmålene vi søker å få svar på.

Arbeidsmiljø har stort fokus i mange fagområder, og man mener at et opplevd godt arbeidsmiljø kan være en viktig faktor i å få ned sykefraværet. At ansatte trives på jobb, og jobben er et sted man ønsker å dra til fremfor å være hjemme er et ønske i mange organisasjoner, og en setter i gang diverse arbeidsmiljøtiltak for å oppnå dette. De fleste av dem er av sosial karakter utenfor jobben, samt «fredagskosen» hvor en koser seg med kake eller noe annet godt sammen hver fredag på jobb. Andre er opptatt av «lønningspilsen» og at det kan være et godt arbeidsmiljøtiltak. Hva med å jobbe med arbeidsmiljø med tiltak som har med arbeidet å gjøre? Adriaenssen et al. spør seg om ikke opplevelsen av suksess i arbeidshverdagen vil ha positiv effekt på arbeidsmiljøet. At en opplever at en mestrer arbeidsoppgavene, at leder ser deg (2017, s 21-22) og at en har betydning, og at en føler en bidrar er elementer av suksess i arbeidshverdagen. De trekker frem fire faktorer som er koblet til trivsel. Den første er *sosiale faktorer* som handler om stressmestring, relasjoner, velvære og lignende. Den andre kaller de *politiske faktorer* som inneholder medbestemmelse, innflytelse og lignende. Tredje faktor kalles *materielle faktorer* hvor helse, kompetanse og økonomi inngår. Den fjerde og siste faktoren er *kulturelle faktorer* som dreier seg om følelsen av mening og samsvar mellom egne og organisasjonens verdier (Adriaenssen et al., 2017, s. 79-80). Forfatterne er opptatt av entusiasme og brennende ønske. Dersom en har entusiastiske ansatte som opplever mestring, tror på at noe er mulig, og føler de har nok kompetanse vil dette kunne smitte over på andre ansatte som ikke en ikke opplever er slik. De mener at å ha positive og optimistiske ansatte som er entusiastiske er viktig for en leder da det er disse ansatte som er med på å drive de andre frem, og at det er et lederansvar å rekruttere slike ansatte, eller talenter som forfatterne selv beskriver de som (Adriaenssen et al., 2017, s. 80-81).

Også i denne boken er det et poeng at man skifter fokuset fra problemene, kriser og trusler til et løsningsfokus hvor man fokuserer på mulighetene, og med dette legger til rett for opplevelse av mestring og økt kreativitet (Adriaenssen et al., 2017, s. 19). Sentralt for begge bøkene er å ha et positivt og optimistisk syn, og en holdning som leder og at ansatte ledes til å adoptere denne holdningen.

De fokuserer videre på å sette søkelys på hva den enkelte er god på og å styrke dette. Dette vil igjen styrke mestringsfølelsen og videre motivasjonen. Når folk gjør noe de er gode på og brenner for, vil kvaliteten på produksjonen økes. Dette vil igjen øke selvfølelsen hos den enkelte noe som vil påvirke avdelingen positivt. Å styrke noens selvfølelse, selvregulering og utholdenhet gjør at individet tåler mer, kjenner sine egne grenser, har tro på seg selv og egen

kompetanse, og blir motivert av jobben sin. Dette er en stor fordel for organisasjonen og for den enkeltes liv både i og utenfor jobb. Som leder ønsker man ansatte som er tilfredse i sin jobb, som lykkes og som får brukt sin kompetanse (Adriaenssen et al., 2017).

I flere av fagene vi har hatt på MBA i Ledelse dukker begrepet «hel ved» eller «autentisk». Også i positivt lederskap er dette et begrep som trekkes frem som relevant, og Adriaenssen et al. har viet et helt avsnitt til begrepet. I begrepet legger de at ved å være autentisk eller «hel ved» oppleves man som den en er uten spill og fasade, verdiene dine er tydelig, og en handler og uttrykker deg i tråd med dine tanker og følelser, og at en ikke oppfattes som manipulerende eller kalkulerende (Adriaenssen et al., 2017, s. 87). Kort sagt handler det å være autentisk om å ikke fremstille seg selv på den måten man tror andre ønsker, men som en faktisk er. Med det sagt er det viktig å kunne skille på roller da hele deg ikke er passende eller rett i alle situasjoner. Ved å være deg selv skaper det tillit og folk vet hvor de har deg (Adriaenssen et al., 2017, s. 87-88). Det å bruke seg selv og å være den man er blir således viktig i lederrollen og dette kan gi styrker ved endringer og endringsledelse som vi skal se nærmere på i påfølgende underkapittel.

2.9 Strategisk endringsledelse ved forebygging av sykefravær

Faget Strategisk endringsledelse handler om endringer i organisasjoner og ledelse av disse endringene. Det handler også om gjennomføringen av endringer fra et ledelsesperspektiv. Dette er grunnen til at vi har valgt å ta med dette faget inn i masteroppgaven. Vi forutsetter, som sagt tidligere, at for å forebygge sykefravær, og for å unngå langtidssykefravær må gjeldende praksis i organisasjoner som har dette som ei utfordring endres. Når sykefraværet i avdelinger er det dobbelte av landsgjennomsnittet eller mer, koster dette organisasjonen mye, og da må en endre på noe for at det skal ha mulighet til å bli bedre.

Tom Karp tar en gjennomgang av det historiske perspektivet på ledelse og endringsledelse i sin bok «Endring i organisasjoner – Ideologi, teori og praksis». Tradisjonelt har ledere blitt sett på som superhelter som kommer inn i en bedrift for å redde den, såkalt «Great Man», og man har kanskje svært høye forventninger til hva en leder kan bidra med (Karp, 2014, s. 57 og 160). Dette gikk man etter hvert bort fra etter hvert som ledelsesteori ble, og fortsatt blir, utviklet. Noe av kritikken mot mye av ledelsesteori er at teorien ofte baserer seg på en ønsket virkelighet, en idealvirkelighet, og glemmer å hensynta den faktiske virkeligheten de fleste ledere står i (Karp, 2014, s. 117).

Han tar for seg en rekke forskjellige syn og teorier på ledelse og på endringsledelse. Vi skal ikke gå inn på alle disse her, men det vi forstår etter å ha lest boken er at dette er et tema som har opptatt mange forskere i lang tid. For oss tyder dette på at det ikke finnes noen fasitsvar på hvordan være den beste lederen i en endringsprosess. Det tyder også på at det er et behov for å få et klarere svar på hvordan man kan gjøre ting bedre når noe ikke fungerer. Det kjenner i alle fall vi selv på som avdelingsledere. Det kan være ganske ensomt å være leder, og man kan finne seg i posisjoner med få sparringspartnere. I tillegg føler vi at det noen ganger forventes at vi skal finne løsningene på utfordringer som dukker opp som om vi har en magisk hatt vi bare stikker hånda nedi for å trekke opp en flott ide. Slik er det sjeldent at det fungerer etter vår erfaring. Karp kommer med flere eksempler på hva som kan fungere, og på hva som mest sannsynlig ikke blir å fungere. En av disse er de lederne som har startet en endringsprosess for å gjøre karriere, og ofte ikke tatt hensyn til om det eksisterer et behov for endring i første omgang (Karp, 2014, s. 24). Det trengs ikke fikses om det ikke er ødelagt. Særlig er dette problematisk om lederen som starter endringen ikke evner å gjennomføre den. En annen retning mot noe som kan fungere er begrepet «autentisk ledelse», som nevnt iblant annet kapittel 2.5, som har fått mye oppmerksomhet. I bunn og grunn handler det om at en leder bør være seg selv i sin utøvelse av ledelsesfaget. Disse to er bare noen få eksempler på hva man bør og ikke bør gjøre som leder i endringsprosesser.

Makt er et sentralt begrep innenfor endringsledelse. Makt finnes i flere former, og forskjellige agenter innenfor samme organisasjon besitter ulike typer makt. Makt kan korrumpere. Ved endringer må man forvente å møte motstand, og de som motsetter seg endringen kan ha makt i den forstand at endringen ikke blir gjennomført. Makt er ikke noe kun lederen har. En leder kan bli veldig maktesløs dersom ansatte ikke evner å gjøre jobben sin og produsere i henhold til forventningene. Dette har vi som ledere opplevd, og det er svært tidkrevende og ressurskrevende å endre slike situasjoner. Endring i organisasjoner er både på mikro- og makronivå. Det kan handle om ett menneske, en avdeling eller hele organisasjonen. Særlig i små avdelinger kan ett menneske som motsetter seg å gjøre jobben sin ha enorm betydning (Karp, 2014, s. 109-110 og s. 160).

Kultur er et annet sentralt begrep innenfor endringsledelse. Karp trekker frem kultur som et ledelsesverktøy (2014, s. 69). Vi skal ikke definere begrepet kultur her. I stedet nøyer vi oss med å si at kultur har mange betydninger avhengig av kontekst. Ved å jobbe med å identifisere kultur kan en legge grunnlaget for å endre en kultur som er uønsket av ulike årsaker (Karp, 2014, s. 69). Det kan være i kulturen at en ev. motstand mot endring ligger, og

da er det viktig å få grep om den (Karp, 2014, s. 68). Man må ta høyde for den etablerte organisasjonskulturen når man skal gjennomføre en endringsprosess. Kanskje kan det å jobbe med kulturen være et middel for å gjennomføre en endring? Uttrykk som «slik har det alltid vært» eller «vi har alltid gjort det på denne måten» kan gjøre det vanskelig å gjennomføre endringer, og er noe man må legge en strategi for.

Videre tar Karp opp utfordringen med at mange av en leders oppgave tar lederen vekk fra den nære ledelsesutøvelsen ansikt til ansikt. Ledere får ikke være ledere, og personaloppfølgingen får lavest prioritet, såkalte samtidighetskonflikter (Karp, 2014, s. 135). Det er mange møter det forventes at en leder deltar på uten at det i forkant er gjort noen tanker rundt hva lederen enten kan bidra med eller hvilken nytte lederen har av å delta, og en kommer ut av møtet med en følelse av å ha kastet bort tiden sin. Vi undrer på om det er effektive møter da? Med mange slike møter i løpet av uken er det stor sjanse for at lederen blir frustrert, og gjelder dette en mellomleder kan det være vanskelig å gjøre noe med dette. Man blir tvunget til å følge strømmen, og gjøre det man tror kreves. Karp tar opp at forskning viser at mange ledere ser til andre organisasjoner lik ens egen for å finne nye metoder for å gjøre ting. Særlig ser man til bedrifter som får til noe en selv ikke mestrer. Et viktig poeng å ta med seg her er at selv om noe fungerer for en bedrift betyr ikke dette at det er direkte overførbart til egen bedrift hvor man har en ny kontekst, og antagelig andre forhold å ta hensyn til (Karp, 2014, s. 163 og s. 316). Hvordan kan man benytte kunnskap fra andre i egen kontekst bør være noe en som leder spør seg før en inntar en ny praksis. Dette i tillegg til spørsmålet «er endringen nødvendig, og hva skal den føre til?» (Karp, 2014, s. 154).

I endringsprosesser er lederens gjennomføringsevne sentral (Karp, 2014, s. 211). Mange har vel opplevd (oss inkludert) at endringsprosesser startes for så å ende opp i «intet nytt». Endringsprosesser kan være svært vanskelig for ansatte, og prosessen blir derfor viktig fra start til slutt. En må evne å ivareta den enkelte ansatte og dens behov, samt vise til at man tar ansvar, er strukturert, evner å følge opp prosessen tilfredsstillende, være tydelig, ansvarliggjøre den enkelte, og, som nevnt, vise til en gjennomføringsevne. Det å være tydelig i endringsprosesser er svært viktig. For mange er endring usikkert. Vil jeg beholde jobben? Må jeg gjøre noe nytt når jeg er blitt så god på å gjøre det jeg gjør? Slike spørsmål er naturlig at dukker opp i den enkelte ansatte, og det må tas på alvor. Det er viktig å gi alle en så god oversikt som man har mulighet til gjennom hele prosessen. Trygge de ansatte på at de beholder jobben eller at de får den nødvendige opplæringen de trenger. Når man skal gjennomføre en endring er opplæring viktig. Ansatte må få tid og rom til å lære seg nye

metoder o.l. slik at de ikke blir kastet ut i det ukjente. Det vil føre til at folk føler seg utrygge og det resulterer i motstand mot endring (Karp, 2014, s. 184-186). Det å involvere de ansatte i endringsprosesser kan være fruktbart. Da reduserer man risikoen for at ansatte føler at endringer blir «tredd over hodet» på en og at det er, nok en gang, «tøv fra toppledelsen som ikke vet hva som skjer på gulvet» (Karp, 2014, s. 230).

Ansvarliggjøring handler om at alle har et ønske om at en skal gjøre det best mulig, både for den enkelte ansatte og for organisasjonen som helhet. Det handler også om at den enkelte ansatte ansvarliggjøres, både med hensyn til kompetansen den enkelte har og med hensyn til kapasiteten som finnes i den enkelte. Det handler om å ha og å ta ansvar, og at dette anerkjennes, og det handler om å ha tillit til at den enkelte er dyktig, og har et ønske om å gjøre det bra. Denne ansvarliggjøringen må være tydelig, og noe som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Ansvarliggjøring er også et lederansvar. Leder må ansvarliggjøre sine ansatte gjennom å være tydelig i sine forventinger til hva de ansatte er forpliktet til og hva de ansatte kan strekke seg etter (Karp, 2014, s. 217-220). Karp påpeker at å skape en praksis for ansvarliggjøring kan være hensiktsmessig. Dette gjøres ved å skape arenaer hvor alle kan snakke om prosessen og alle elementer i prosessen får oppmerksomhet, og den skapte praksisen må være tydelig for alle involverte, samt at leder sørger for gjennomføringen av dette (Karp, 2014, s. 238).

Det å være tilgjengelig som leder er en viktig egenskap å ha som leder. Endringsprosesser oppleves ofte som usikkert og utrygt, og da kan det være en svært nyttig egenskap og evne som ledere å inneha. Det gir den ansatte mulighet til å drøfte usikkerheten sin med sin leder, og det gir leder mulighet til å trygge den ansatte fortløpende. En tilgjengelig og synlig leder kan oppleves som svært positivt i gruppen ansatte man er leder for. De ansatte vil føle seg sett, anerkjent og ivaretatt. Som leder er det viktig å være «på». Med det menes det at en leder bør være proaktiv fremfor å respondere etter hvert som ting dukker opp (Karp, 2014, s. 224-228). Det å være i forkant er en utfordring det kan være vanskelig å mestre, men er en posisjon som mange ønsker å være i (selvopplevd). For å kunne være i forkant må man få oversikt over organisasjonens utfordringer og over de felter man mestrer eller har suksess på. En slik oversikt får en kun ved å ha kontakt med de ansatte, og ved at en skaper et miljø hvor det er lett å ta opp ting. Det er den enkelte ansattes ansvar å sørge for at organisasjonen gjør det så godt som den kan, og påpeke områder hvor det er utfordrende. Synliggjøres ikke problemområder og utfordringer, kan det være vanskelig å forebygge problemer og man blir nødt til å drive brannslukking. Samtidig gjør Karp et poeng at man må lære seg til å leve med

en viss grad av usikkerhet. Det er umulig å ha oversikt over alt, og det må aksepteres. Det vil alltid være noe man ikke kan forebygge eller gjøre noe med, og det å ha evne til å snu seg raskt kan være verdifullt. Når ting blir vanskelige eller utfordrende er det viktig for lederen å være tilgjengelig for sine ansatte, og sørge for møtepunkter hvor en kan diskutere det som foregår og kanskje finne løsninger sammen. Ikke bare styrker det samholdet, men kan også fjerne noe av motstanden mot endringen. Det må nevnes at Karp påpeker at motstand ikke alltid kan fjernes og at en må lære seg til å leve i det og rundt det. Motstand er naturlig.

Et annet viktig poeng Karp kommer med er forankring. En endringsprosess må forankres i hele organisasjonen og alle må jobbe mot samme mål (Karp, 2014, s. 243). I enkelte avdelinger i kommune-Norge er forankring en utfordring. Alle er enige om hovedoppgaven, men hvordan den skal løses er opp til avdelingen selv. Ofte oppleves det som om man jobber mot murveggen hele tiden, og hver dag er en kamp. Ingen har den fulle oversikten, og betydningen av hva man gjør er diffus. Det ender opp i at de ansatte føler seg verdiløse og uønskede, og man holder seg for seg selv. Man blir en tett gruppe som lever i konstant utenforskap, og siden arbeidet er så utydelig føler andre avdelinger seg berettiget i å blande seg inn i hva en gjør. Slike situasjoner bør man etterstrebe og unngå, da det kan ende opp med å koste organisasjonen mye i form av underprestering, oppsigelser, og stor motstand mot innblanding da man har fått lov til å gjøre slik man ville grunnet manglende forankring (dette er en selvopplevd erfaring).

Autonomi, altså muligheten til å påvirke/bestemme sin egen arbeidshverdag, er noe som står sterkt i norsk arbeidsliv. Det å få lov til å legge opp sin egen arbeidshverdag, bestemme hvilke oppgaver som er viktige, arbeidsplassen blir arena for selvrealisering og identitet for individet osv. er faktorer som står sterkt (Karp, 2014, s. 137). Som leder er det viktig å legge til rette for en viss grad av autonomi i organisasjonen for å fremme trivsel, tillit og åpenhet og kanskje begrense motstand mot endring, ev. skaper et arbeidsmiljø hvor konflikter som oppstår i endringer kan håndteres på en positiv måte (Karp, 2014, s. 231). Karp tar opp at Norge har ett av verdens mest autonome arbeidsliv, og dette kan være ei utfordring både for organisasjonen som helhet og for lederne, særlig da mye av ledelsesteoriene på feltet er skrevet for angloamerikanske forhold (Karp, 2014, s. 25-26). Hvordan en legger opp til en følelse av autonomi i organisasjonen er noe som bør drøftes og forsøkt gjennomført for å blant annet beholde arbeidstakere.

Når man skal gjennomføre endringsprosesser sier Karp at det er viktig å samtidig ha fokus på det som ikke endres. Hva er det som forblir stabilt? Karp kaller dette «stabilitetsledelse» (Karp, 2014, s. 263). Dette vil være med på å gi trygghet og en viss grad av forutsigbarhet i disse prosessene. De fleste endringsprosesser dreier seg ofte om enkelte deler av organisasjoner, og hoveddelen av organisasjonens virksomhetsområde forblir ofte de samme over tid. I kommune-Norge hører det til sjeldenhetene at hele organisasjonen gjennomgår en stor endringsprosess. Nå, i disse dager, er kommunesammenslåing svært aktuelt. Mange ansatte i kommuner som sammenslås frykter for hva som skjer med jobben deres, om de får beholde den, om de får lang reisevei, osv. I slike store prosesser er fokuset på stabilitet svært viktig, og like viktig og så raskt som mulig får oversikt over endringene og å være tydelige på disse gjennom hele prosessen. Frykt, eller angst, i organisasjoner er noe ledere skal være seg bevisst. Har ansatte hatt negative opplevelser med tidligere endringsprosesser er sjansen stor for at de møter nye endringer med negativitet og pessimisme (Karp, 2014, s. 252-254). I andre kommuner kan endringer gjelde en liten del av ei avdeling, men som de vanedyr vi mennesker er kan selv den minste lille endringen få store konsekvenser for individet, opplevd eller faktisk. Vi som ledere må være oppmerksomme på denne effekten, og verdien av å ha et tydelig fokus på det som ikke endres og tydeliggjøre dette for alle. Leder må være tydelig på grensesetting slik at frykt eller angst begrenses (Karp, 2014, s. 255). Det er krevende for ledere å evne å ha et slikt bredt blikk til enhver tid, og tid er nøkkelordet her. Vi, som ledere, opplever at tid er en luksus vi sjeldent opplever å ha nok av til å gjøre alle oppgaver like godt. Det handler til slutt om prioriteringer. Kanskje kan det å delegere oppgaver være et viktig verktøy for ledere i endringsprosesser? Ved å få oversikt over alle oppgaver som må ivaretas kan man ta ei prioritering og heller delegere ned oppgaver som er mindre viktig for lederen.

Siden vi begge jobber innenfor kommunal sektor blir oppgaven farget av dette. Karp snakker om kontinuerlig endring i kapittel 13 (Karp, 2014, s. 265-286), og for oss i kommunal sektor er dette veldig aktuelt. Kommunen som organisasjon pålegges oppgaver fra sentralt hold samt fra kommunestyret, og en oppgave kan endres fra ett år til et annet, og i noen tilfeller forsvinne helt. Dette er, i mange tilfeller, svært utfordrende både for kommuneledelsen og for alle de øvrige ansatte. I noen tilfeller kan endringer pålagt av staten være enklere å forholde seg til fordi «slik er det bare», og man har null påvirkningskraft. I andre tilfeller kan de være vanskelige fordi man ikke skjønner motivasjonen bak og ikke er det tydelig hvilke resultater som er ønskelige. Kontinuerlig endring, slik Karp skriver om, handler også om blant annet endring av en etablert kultur eller holdningsendringer. Å endre en kultur er et langsiktig

prosjekt. Det handler om å endre måten man snakker om ting på, måter man møter mennesker på, samtalen i lunsjen, osv. Det handler også om hvordan man løser oppgaver og hvem som gjør dem (Karp, 2014, s. 265). Noen kan ha tatt på seg en oppgave som ikke tilhører dem, og som naturlig hører til en annen avdeling. Kontinuerlig endring fordrer en fleksibel organisasjon som evner å snu seg raskt (Karp, 2014, s. 279). Offentlige organisasjoner er ofte vant til dette, noe som kan tenkes å være positivt, men det kan også føre til at siden oppgaver endres relativt hurtig kan det føre til større motstand mot endring da ingenting subjektivt føles stabilt. Dette kan være utfordrende for ledere. Særlig kanskje for avdelingsledere som blir litt mellom barken og veden i mange tilfeller. Karp påpeker viktigheten for å skape arenaer for samtaler og drøfting, og det sentrale her er at leder deltar i slike samtaler. Både en til en og i grupper. Det som stikker seg ut gjennom hele boken til Karp er viktigheten av at lederen er tilgjengelig og synlig, ikke bare i endringsprosesser, men generelt. En organisasjon med en relativt flat struktur hvor leder deltar aktivt i arbeidshverdagen til den ansatte kan føre til økt tillit til leder, økt grad av opplevd autonomi, mer trygghet og forutsigbart, og en større mulighet til å drive ansvarlig- og selvstendigjøring av den enkelte (her inkludert leder) (Karp, 2014, s. 283).

Avslutningsvis sier Karp at endring handler om å vokse (Karp, 2014, s. 287). Det handler om å bli bedre på det man gjør, og om å gjøre det man gjør mer effektivt. Som leder må man evne å ta plass, bruke makt der det trengs, vise til gjennomføringsevne, og å skape rom for autonomi og gode samtaler (Karp, 2014, s. 289). Det er viktig at en ikke endrer kun for endringens del, for å oppleve at en har oppnådd noe eller hatt mulighet til å påvirke og dermed skapt seg et navn, men at endringen kommer av et behov eller nødvendighet. Det er slik vi tenker på sykefravær. Sykefravær er ikke ønskelig i organisasjoner, og det koster organisasjoner dyrt. Staten bevilger enorme summer til dette hvert år. Som ledere er dette en av våre oppgaver, og kanskje en av de som har vist seg å være mest vanskelig å løse. Men for å løse dette må det endringer til, det gjelder bare å finne ut av hvilke og hvordan.

3 Metode

I kapittelet over har vi samlet sammen noe av kunnskapen som eksisterer rundt temaene «ledelse» og «sykefravær». Med dette som bakteppe har vi til hensikt å skaffe til veie kunnskaper som kan bidra til at sykefraværet reduseres. For å finne mer kunnskap har vi kommet frem til at vi skal snakke med mennesker i det virkelige liv som opplever tematikken vi har valgt, i det daglige. Vi skal utlede objektiv kunnskap om det virkelige liv. Informasjonen vi er ute etter er i seg selv meningsbærende, og de som studeres har en

oppfatning og en fortolkning av virkeligheten som undersøkes (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2005, s. 44).

Vi har valgt å bruke kvalitativ metode for å finne mer kunnskap. Årsakene til at vi har valgt kvalitativ metode fremfor kvantitativ metode er i hovedsak fordi, slik vi opplever det, handler det å jobbe med mennesker og sykefravær om samhandling med mennesker. Det handler om å se, lytte, observere og å forstå individer og deres handlinger, og å sette dette inn i en større sammenheng. Siden vi begge jobber som avdelingsledere, og derfor med sykefravær, samt har tilegnet oss mer kunnskap på feltet gjennom arbeidet med denne oppgaven har vi allerede noen antagelser om hva som må til for å forebygge sykefravær. Det er viktig å påpeke at vi ikke skal finne klare og uomtvistelige svar på våre spørsmål, men heller sannsynliggjøre hvorvidt våre funn er mer riktige (Johannessen et al., 2005, s. 33).

En av utfordringene med å studere sosiale fenomener er at de er meningsbærende og derfor kan forstås ulikt ut fra hvem som observerer. En annen utfordring er at det som studeres sjeldent er verdifritt slik at full nøytralitet er vanskelig å oppnå (Johannessen et al., 2005, s. 34). Som nevnt tidligere jobber vi begge med fenomenet sykefravær, og har derfor noen meninger, oppfatninger og erfaringer knyttet til dette. Det er viktig at vi er oss bevisste på dette, og etterstreber å ikke la oss farge av det i undersøkelsen og analysen. Knut Erik Tranøy (Tranøy, referert i Johannessen et al., 2005, s. 34) kommer med ei løsning på disse utfordringene. Vi som forskere skal være saklige, uhildet og upartisk, og ikke la oss dominere av egne oppfatninger og følelser. Som sosiale aktører som skal forske på et sosialt fenomen blir dette noe vi må være oss svært bevisste på, særlig da temaet er noe vi begge brenner for. Vi må stille oss helt åpen for at våre tidlige antagelser kan bli motbevist for å kunne vise til objektivitet. Det er også viktig å utvikle en kritisk sans i tillegg til objektivitet. Vi som forskere må forholde oss kritisk til egne oppfatninger, samt ha et kritisk blikk på litteraturen som allerede finnes. Sykefravær, kanskje særlig i offentlig sektor, er et tema som mange er opptatt av og det eksisterer et hav av litteratur på temaet. Å være kritisk til det en leser er med på å velge ut hvilken litteratur er basert på følelser og meninger fra en forfatter, og hvilke er vitenskapelig fundert.

3.1 Fra tema til forskningsspørsmål – operasjonalisering

Som nevnt tidligere var vi begge avdelingsledere da vi valgte temaet forebygging av sykefravær. Dette betyr at vi allerede hadde en eller flere forståelse(r) knyttet til temaet som vi har måttet identifisere både i forkant og underveis. Vi har deltatt på kurs, hatt møter og

temadager, m.m. vedrørende denne tematikken, som har vært med på å lage et grunnlag for hvordan vi jobber med oppgaven. Dette er undersøkelsens ontologiske perspektiv. Slike refleksjoner er avgjørende når en skal arbeide med problemstilling og forskningsspørsmål (Johannessen et al., 2005, s. 55). Da vi allerede har redegjort for dette tidligere velger vi å ikke gå mer inn på det her.

I settingen som ledere som jobber med sykefravær har vi begge kjent på hvordan det er å jobbe med sykefravær, og hvilke utfordringer som ligger i det temaet. Vi har begge et ønske om å finne metoder for best å kunne jobbe med dette, og som vil lede til bedre resultater enn hva vi har i dag. Temaet sykefravær er stort og innholdsrik, og for å kunne jobbe hensiktsmessig med temaet var vi nødt til å dra det ned til noe mer håndterbart. Først måtte vi identifisere hva som var viktigst for oss i denne sammenhengen. Hva som betydde mest for oss å forsøke å få svar på rett og slett. Vi jobbet oss ned til en problemstilling, som tok sikte på å undersøke *«hvilken betydning ledelse har for sykefravær»*. Vi begge hadde hørt uttrykk som «Høyt sykefravær er et ledelsesproblem» i organisasjonene vi jobbet i, og tenkte at dersom dette er sant vil det være ting en leder kan gjøre for å redusere sykefraværet. Vi vet fra før at ledere har mye kunnskap om sykefravær, både hvordan det kan jobbes for å få det ned, og også hvordan sykefravær påvirker organisasjonen. Ledere kjenner dette på kroppen i det daglige. Likevel opplever mange at de ikke lykkes, og det må det være en årsak til. Under operasjonaliseringen kom begrepet handlingsrom frem. Vi tenkte at selv om ledere har mye kunnskap om sykefravær, har de nok tid og rom til å jobbe meningsfullt med det? For å spisse dette mer valgte vi å se på *«hvilket handlingsrom lederne opplever at de har i arbeidet med sykefraværet, og særlig med tanke på å forebygge»*. Vi hadde en tanke om at forebygging må være mer besparende på sikt enn å jobbe med utfordringene først når de har oppstått. Med besparende mener vi ikke bare økonomisk, men også alle de andre faktorene som kan være viktige for å opprettholde en forventet produksjon. Da snakker vi f.eks. om de hendene som er i arbeid er stabile over tid, den samlede kompetansen i ansattegruppa er både vedvarende og økende, at en viss grad av forutsigbarhet opprettholdes for brukere av tjenester. Vi tenker fortsatt at forebygging er noe som det er viktig å jobbe med, og at samtidig at det ikke er noe mål å ha null sykefravær i en organisasjon. Folk vil bli syke, slik er det bare, men at vi får ned langtidssykefraværet spesielt er et mål for oss som ledere.

3.2 *Forskningsdesign og valg av metode*

Metode handler kort og godt om hvordan man innhenter og presenterer kunnskap om virkeligheten. Det som har stått, og fortsatt står stødig, for oss er at vi har ønsket å bruke

kvalitativ metode som forskningsdesign. Vi hadde ønske om å gå ut å snakke med folk som står i disse problemstillingene i det daglige. Statistikk på temaet er det nok av, og det er lett tilgjengelig, og vi ønsket derfor å gå mer i dybden. Kvalitativ metode er på mange måter fraværet av en analytisk retning. På grunn av dette blir det viktig at vi presenterer vår undersøkelse så gjennomslutlig som mulig. Med det mener vi at vi må beskrive det vi gjør, fra start til slutt så godt som mulig (Johannessen et al., 2005, s. 80).

Når vi først startet prosjektet tenkte vi at vi ønsket å bruke Grounded Theory som metode. Det virket appellerende for oss med tanke på at metoden krever at man analyserer underveis, og på den måten kan få muligheten til å øke, endre eller redusere antall spørsmål i møte med informantene. Målet med dette designet er å utvikle nye teorier (Johannessen et al., 2005, s. 82). Vi mener fortsatt at dette kunne vært en god metode for dette prosjektet, men gikk bort fra den siden den er krevende, både tids- og ressursmessig. Siden vi begge jobber fulltid med mye ansvar måtte vi velge en metode som både var gjennomførbar, men som også kunne hjelpe oss å gi gode resultater. Vi landet til slutt på metoden fenomenologi eller en lightversjon av denne. Denne er ikke nødvendigvis mindre tidkrevende, men vi falt for den da metoden tar sikte på å belyse menneskers faktiske opplevelse av sin hverdag, altså hvordan de tolker og prosesserer det de opplever, samt deres erfaringer på et tema eller fenomen (Johannessen et al., 2005, s. 80). Det er en metode som tar sikte på å belyse mennesker subjektive opplevelse av egen hverdag, og her ledelseshverdagen med søkelys på sykefraværarbeid. Temaet sykefravær er, som sagt, innholdsrik og er relativt lett å dra mye data ut av uten å egentlig være nødt til å snakke med folk. Det er mange hypoteser på hva som fungerer, kurs man kan ta/kommuner kan kjøpe, møter på møter om hvordan møte og løse utfordringen osv. Det er rett og slett mye tid, tall og penger involvert i temaet. Men hvordan opplever lederne dette i hverdagen? Det er det som etter hvert ble interessant for oss. Vi ønsket å se på hvorvidt det som blir sagt om hva en burde gjøre som leder og som organisasjon er slik det oppleves av lederne, og om lederne får til å omsette all teori i praksis på en måte som fungerer for dem. Når vi sier «lightversjon» mener vi at vi ikke benytter oss av verktøyene for å klargjøre tekst for analyse. Vi vil redegjøre mer for dette i kapittel 3.6.

3.3 Utarbeidelse av intervjuguide og beskrivelse av utvalgsstrategi

Når vi startet å jobbe med denne oppgaven hadde vi klare tanker om hvem vi ville snakke med og hvorfor for å belyse temaet vi hadde valgt. Vi ønsket primært å snakke med ledere i kommunal sektor, og da henholdsvis mellomledere og toppledere. Årsakene til dette er flere, og for å nevne noen er det fordi vi selv jobbet som mellomledere, og kjente veldig på å være,

som det populært sies, mellom barken og veden, og med ønske om å utrette mer særlig med tanke på personal og sykefravær. Vi ser også på toppledere som noen som er noe fjernet fra problemstillingene mellomledere står i, og som noen som jobber på makro-nivået i en kommune sammenlignet med mellomledere som jobber nærmere et mikronivå.

Vi tenke å rekruttere i vårt eget profesjonelle miljø, rett og slett fordi det skulle bli enklere og på den måten sikre gjennomførbarhet. Dette viste seg å være mer vanskelig enn hva vi hadde sett for oss. En av oss skiftet jobb to ganger på den tiden vi har brukt på å skrive oppgaven noe som gjorde rekrutteringen mer utfordrende. Den andre utfordringen, som vi nok så for oss ble å oppstå, var å motivere folk til å delta. Noen av de forespurte avslo å delta da de hadde høyt arbeidspress grunnet pågående endringsprosesser og omorganiseringer, andre grunnet egen sykdom. Majoriteten av de spurte fikk vi ikke svar fra en gang. Så vi endte med å intervjuer de lederne vi fikk tak i, og som vi fikk spurt direkte, og klarte i hovedsak å rekruttere fra kommunal sektor. Alle lederne vi intervjuet jobbet i helse- og velferdssektoren slik vi hadde til hensikt å gjøre. Vi fikk ikke tak i noen rådmenn eller personalsjefer som vi ønsket, og har derfor vært tvunget til å endre på hva vi tenkte skulle være hensikten med forskningsspørsmålene.

Å rekruttere fra eget nettverk har sine klare bakdeler. Vi ble svært bevisste på hvordan vi som forskere kunne påvirke informantene i det de svarte, og særlig på at de skulle svare utfyllende nok. Når man kjenner noen, uavhengig av i hvor stor grad, vil du forutsette noe om deres kunnskapsnivå og dette kan ha effekt på hvor gode data man får. Det kan argumenteres med av vårt utvalgsdesign kan kalles *bequemmelighetsutvelging* hvor vi har gjort det som er enklest for oss (Johannessen et al., 2005, s. 111), og til en viss grad kan dette kanskje stemme. Det som taler imot det, er at det også har vært viktig for oss å få informanter som har hatt noe å komme med. Med det mener vi at dataene vi har samlet inn fra våre informanter kan være overførbare, noe som er hensikten bak kvalitative undersøkelser (Johannessen et al., 2005, 107). Vi har rekruttert informanter som jobber som ledere i helse- og velferdssektoren, som nevnt i innledningen, slik vi hadde til hensikt å gjøre.

Vårt utvalg av informanter har vært strategisk. Med det mener vi at det har vært tydelig hvem vi skulle intervjuer (Johannessen et al., 2005, s. 106-111). Her mener vi ikke ned på personnivå, men på hva de jobber som og hvor. Vi har ønsket å snakke med ledere i offentlig sektor med særlig fokus på mellomlederne. Vårt tema er ledelse og sykefravær, og da har det, for oss, vært hensiktsmessig å snakke med ledere.

Hele tiden har vårt fokus vært at vi både skal gjennomføre prosjektet, at vi skal sitte med et sluttresultat, men også at vi skal ha lært noe som er nyttig for oss, og forhåpentligvis for andre ledere. I dette har vi vært nødt til å finne ut av hva som er godt nok. Vi landet på at vi ønsket å snakke med 5-10 informanter i to kommuner. Den ene er en stor kommune og den andre en liten kommune. Kommunene ligger hvert sitt fylke. Ved å spre det slik mener vi at det er med på å styrke våre data. Vi vil komme tilbake til dette i kapittel 3.5.

Når vi startet arbeidet med intervjuguiden ble det klart for oss at vi måtte ha noen faktaspørsmål slik som alder, leder for hvor mange ansatte, kjønn og total erfaring som leder. For oss ble det viktig å ha en semi-strukturert intervjuguide som er den mest utbredte formen for kvalitative intervju (Johannessen et al., 2005, s. 139). Spørsmålene ble utledet av teorikapitlet, med fokus på å få tak i informantens virkelighet. Vi har vært opptatt av å kartlegge eller avdekke hvilket fokus sykefravær, og særlig forebygging av sykefravær, har hos den enkelte leder, og hvordan lederen opplever å jobbe med dette. Vi har også vært opptatte av å avdekke bevisstheten til utøvelse av lederskap. Intervjuguiden er i sin helhet vedlagt (se vedlegg 1).

3.4 *Datainnsamlingsprosessen*

Intervjuene ble lagt opp slik at informantene fikk kontrollere miljøet intervjuene tok sted. I forkant hadde vi reflektert over egen rolle overfor informantene, særlig med tanke på at det er vi som ønsker informasjon fra dem, og forsker og informant er dermed i en maktubalanse. Det viktige for oss var at informanten følte seg komfortabel i situasjonen, noe som kunne føre til at de kunne dele sine tanker og opplevelser av sin situasjon med oss. De fleste intervjuene ble gjort på informantenes arbeidssted, og foregikk noenlunde uforstyrret.

Siden vi hadde valgt fenomenologi som metode var det viktig for oss at informantene ikke var godt forberedt til intervjuet. Flere hadde bedt om å få spørsmålene på forhånd. Det eneste de fikk, etter å ha takket ja til å delta, var samtykkeerklæringen som hadde en kort prosjektbeskrivelse (se vedlegg 2). Årsaken til at vi ikke ønsket at de var forberedt var fordi at vi ikke ønsket mer statistikk. Tall på sykefravær kan vi hente ut hvor som helst og når som helst, og det var ikke interessant for oss. Det var deres opplevelse vi ville få tak i. Hvilke refleksjoner har de gjort seg rundt temaet, og er forebygging noe de egentlig har fokus på? Som avdelingsledere har vi begge kjent på presset om å få ned sykefraværet. Hvordan er det egentlig å jobbe med det, og føler ledere at de lykkes med oppgaven? Vi opplevde at vårt valg

her hadde ønsket effekt, og selv om noen gav uttrykk for ønske om å sjekke opp tall, slappet de etter hvert mer av og praten gikk uanstrengt slik vi opplevde det.

Vi rekrutterte underveis i prosjektet. Vi hadde i utgangspunktet intensjon om å rekruttere i forkant slik at dette var klart, og som kunne føre til at dersom dataene ble noe tynne kunne vi intervju flere. Men, som en lærer i livet, ting går ikke alltid etter planen uansett hvilke intensjoner vi har, og siden vi har med mennesker å gjøre måtte vi tilpasse oss. Som nevnt tidligere var det mange som avslo deltakelse av ulike grunner, og mange svarte ikke. Likevel lykkes vi, slik vi ser det, å rekruttere informanter som har gitt oss gode data. Vi merket at øvelse gjør mester, og at selv om vi holdt oss til guiden ble vi flinkere til å plukke opp hva de sa og stille spørsmål ut fra det.

Intervjueffekt handler om hvilken påvirkning forskeren har på informantene (Johannessen et al., 2005, s. 142). Det var ingen tvil om at vi var uerfarne på området, og det har nok påvirket svarene i den grad at de ikke har vært så utfyllende som en skulle ønske. Dette ble mer tydelig etter vi hadde gjort noen intervjuer. Det at informantene både var klar over at vi studerte ledelse og hadde erfaring som ledere kan ha vært med på å påvirke informantene. Det er mulig at de ønsket å fremstå positivt for noen som hadde mer formell kompetanse på området. Dette er kun spekulasjoner, men vi mener at det ikke er usannsynlig at det kan ha hatt effekt. Samtidig virket det som at informantene satte pris på å få prate om temaet så fritt som de ønsket.

3.5 Behandling av data

Opptakene ble lagret på maskiner kun vi hadde tilgang til. Disse var låst med kode som bare vi kjente til. Opptakene blir slettet etter innlevering av denne oppgaven. Intervjuene ble transkribert i sin helhet, og siden vi gjorde hver våre intervju ble transkriberingen gjennomført litt ulikt uten at dette hadde noen betydning for resultatet. Den ene av oss utelot tegnsetting og non-verbale uttrykk for at skriveingen skulle flyte. Det ble også vurdert å skrive dialekt for at det skulle gå enda raskere, men vi slo det fra oss da det kanskje ville gjort det vanskeligere å lese. Transkriberingen ble lagret like sikkert som opptakene, og blir slettet når oppgaven er vurdert. Dette er i tråd med prosjektbeskrivelsen godkjent av NSD. Det blir ikke lagret navn på informantene noe sted, og ikke er det nevnt i opptakene.

3.5.1 Meldeplikt

Vi var usikre på hvorvidt prosjektet var av en slik art at vi måtte melde det til NSD. Vi skulle ikke behandle sensitive personopplysninger, og anonymiserte informantene i en slik grad at

de ikke skulle kunne gjenkjennes. Der informantene navnga arbeidssted, leder, ansatte og andre identifiserbare opplysninger ble også dette anonymisert, både i transkriberingen og i oppgaven. Likevel ønsket vi å være på den sikre siden, og meldte prosjektet inn til NSD. Med meldeskjema la vi ved samtykkeerklæring og prosjektbeskrivelse. Prosjektet ble godkjent, og vi var klare til å intervju. Etter at vi hadde gjennomført fire intervju ble den ene av oss syk, og vi måtte be om utsettelse. Vi sendte på nytt inn meldeskjema med en forskjøvet tidsplan, og prosjektet ble godkjent på nytt.

3.5.2 Samtykke

Samtykkeerklæringen ble laget etter NSDs mal, og er en forkortelse av prosjektbeskrivelsen. Her ble det viktig for oss at informantene ble så godt informert om både prosjektet, men også hvordan vi skulle behandle dataene deres. Alle informantene fikk tilbud om å beholde originalen til skjemaet de signerte på og at vi tok en kopi. Noen takket ja, men flere av slo. Noen uttrykte ønske om å lese oppgaven etter ferdigstilling, så den skal vi sende ut til informantene i ettertid. På den måten sikret vi at de hadde en reell mulighet til å trekke sitt samtykke om de skulle ønske da vår kontaktinformasjon sto der, samt kontaktinformasjonen til studieansvarlig om de ikke ønsket å kontakte oss direkte.

3.5.3 Taushetsplikt og anonymisering

Dataene har vært lagret på en slik måte at det kun har vært vi som har hatt tilgang. De er transkribert i sin helhet, men dette vil sensureres i vedlegget slik at ikke noe avslørende informasjon kommer frem. Slik informasjon kan være arbeidssted. Arbeidssted og eksakt tittel vil heller ikke komme frem i analysen i denne oppgaven, og informantene vil bli henvist til ved alder, generell tittel som for eksempel mellomleder, antall års erfaring som leder og antall ansatte. Siden vi kun har intervjuet damer ser vi det som lite hensiktsmessig å kommentere informantens kjønn i oppgaven. Dette er den måten vi mener vi best kan anonymisere de. Vi diskuterte også med informantene at dersom noen vet at de har blitt intervjuet til prosjektet (flere ble intervjuet på deres kontor) og virkelig er interessert kan de sikkert finne svarene, men at vi skal gjøre så godt vi kan for at det skal være minst mulig tydelig. Dette aksepterte informantene.

3.6 Drøfting av undersøkelsen

Etter gjennomføringen av undersøkelsen har vi drøftet hva vi gjorde og ikke gjorde, og hvilken betydning dette har hatt for oppgaven. Vi har snakket spesielt mye om intervjuguiden, og at vi har oppdaget at det er flere ting vi skulle ønske vi spurte informantene våre om. Sånn

er det vel å være forsker med tidsfrister. Underveis i denne drøftingen har vi kommet frem til at det er mye informasjon i det informantene ikke sa, som kan ha betydning for resultatene, og på den måten har vi likevel fått svar på flere av de tingene vi ønsket vi hadde spurt om. Vi må også erkjenne at vi er uerfarne forskere, og at dette har hatt betydning for resultatet. Vi var ikke gode nok til å stille oppfølgingsspørsmål, eller be informantene om å utdype. Dette er en av undersøkelsen vår sine svakheter. Informantene våre var også ei relativ homogen gruppe, og antallet informanter er relativt lavt, slik at også dette har hatt betydning for resultatet og kan vurderes som en svakhet. Det kunne vært ønskelig med informanter i flere ledd, slik som rådmenn, kommunalsjefer, og kanskje også ansatte i førstelinjen. Dette ville gitt mulighet til en bredere drøfting, og bidratt til å styrke resultatene. Vi hadde ønske om å ha en bredde i utvalget, men vi fikk ikke tak i informanter fra toppledelsen. Også her kan det tenkes at vår manglende erfaring som forskere har spilt inn på både antall informanter, samt hvilke informanter vi fikk tak i. Vi drøftet hvorvidt vi ønsket å ha informanter fra førstelinjen for på den måten kunne drøfte om hvorvidt det lederen sier om seg selv, oppfattes av dens ansatte, men gikk bort fra dette. Dels fordi vi ikke ønsket at å bidra til ev. konflikt mellom ledere og ansatte, dels fordi det ville vanskeliggjort anonymisering, og dels grunnet begrensinger i oppgaven.

Redegjørelse for fullversjon av fenomenologi som metode:

Å analysere tekst fremfor tall, altså kvalitativ analyse fremfor kvantitativ analyse, betyr å få frem meningsinnholdet i teksten. Dette kan by på noen utfordringer for oss som forskere. For det første kan det oppleves utfordrende å få oversikt over mye tekst, og se etter mønster og sammenhenger. Det er viktig å systematisere teksten for å skille ut det viktige fra det mindre viktige (Johannessen et al., 2005, s. 157-158). For å begynne analysen må vi bestemme oss for hva som skal regnes som data. I denne prosessen er det elementer eller deler av teksten som lukes ut, som anses som mindre viktig i den sammenhengen dataene skal brukes i (Johannessen et al., 2005, s. 159). Da vi har valgt fenomenologi som forskningsdesign blir vår oppgave i dette kapitlet å analysere meningsinnholdet i teksten, og se dette opp mot teorien vi har valgt ut (Johannessen et al., 2005, s. 162).

Vi starter analysen med å lese alle transkriberingene for så å danne oss et helhetsinntrykk. Deretter ser vi etter temaer som vi finner interessante. Her er det viktig å ikke gå seg vill i detaljene, men å ha fokus på å finne hovedtemaene i intervjuene (Johannessen et al., 2005, s. 163). Allerede kan vi skimte en tendens til likhet mellom de ulike informantene, og det blir

interessant å se om den antatte likheten kun er på overflaten, og hvilken betydning det eventuelt har. I fenomenologi er det flere metodiske grep for å klargjøre tekst for analyse. Siden vi har relativt få intervju besluttet vi at det vil bli mer arbeid å utføre disse metodiske grep enn vi vil være tjent med vil vi ikke kode eller kondensere. Vi går rett til sammenfatningen hvor vi har dratt ut temaer fra de transkriberte intervjuene. Det er dette vi kaller «lightversjon» av fenomenologi. Vi vil likevel forklare fremgangsmåten i denne metoden under.

Fase to i fenomenologisk forskningsdesign er koding. Med det menes det å skille ut data som er relevant for forskningsspørsmålene, og som gir kunnskap og informasjon. Koding er ikke det samme som tolking. Koding er det en gjør for å sammenfatte, og å kategorisere dataene. Koding er grunnarbeidet som legger til rette for tolkningsarbeidet (Johannessen et al., 2005, s. 164-165). Etter at en har kodet teksten, altså identifisert de deler som en mener er meningsbærende, dras disse ut av teksten for å kondensere teksten. På denne måten abstraheres teksten, og gir et bedre grunnlag for analyse (Johannessen et al., 2005, s. 166). Siste fase før analyse blir her å sammenfatte den kodede teksten for så å se om at det er samsvar mellom de inntrykkene en hadde i starten og resultatet av kodingen. Ved å klargjøre tekst for analyse på denne måten kan en lettere vise til hvordan en har kommet frem til ens tolkninger (Johannessen et al., 2005, s. 166).

3.7 Reliabilitet, validitet og overførbarhet

Reliabilitet kan være lite hensiktsmessig å snakke om i kvalitativ forskning da det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Det vil i tillegg være svært vanskelig for en annen forsker å teste resultatene. Som forsker bruker du deg selv som instrument, og i denne sammenhengen også som fortolkningsverktøy, noe som vil være nært umulig for en annen forsker å duplisere. Likevel ønsker vi som forskere å styrke påliteligheten (reliabiliteten) til vårt prosjekt, og har valgt å gjøre dette ved å gi leseren en inngående beskrivelse av prosjektet fra start til slutt, altså gjort den transparent (Johannessen et al., 2005, s. 199).

En annen måte å styrke prosjektets betydning på er prosjektets validitet eller troverdighet. Dette kan gjøres på flere måter. En måte å styrke dette på er ved metodetriangulering hvor forskerne bruker forskjellige metoder for å undersøke et fenomen. En annen metode er å la en kollega lese dataene og analysen av disse for å se om vedkommende kommer frem til samme resultat som deg. Vi har valgt en tredje metode som er å føre analysen tilbake til informantene for å sikre at vi har forstått det de har sagt på den måten de har ment det (Johannessen et al.,

2005, s. 199). Vi sendte ut sammendraget av intervju til informanter, og fikk svar fra to at de samtykket til det som sto der. Sammendraget er skrevet med våre ord, altså er informantenes svar trukket sammen og tolket av oss.

3.8 Etiske problemstillinger

Vi har allerede redegjort for samtykke. Informantene har gitt informert samtykke, har kjennskap til prosjektet og hvor det publiseres, og er informert om at de når som helst kan trekke sin deltakelse uten begrunnelse (Johannessen et al., 2005, s. 93). De skal også få lese analysen når den er ferdig slik at vi sikrer at de blir representert på den måten de mente.

Vårt mål med denne oppgaven var å lære, og å forsøke å finne nye måter å jobbe med sykefravær på. Dette er et fagfelt vi begge brenner for, og synes er svært interessant, og gjennom «ettersnakket» med informantene rett etter avslutning av intervjuene kom det frem at dette også engasjerte dem. Vi håper at oppgaven kan være til nytte for andre ledere som leter etter en måte å jobbe med sykefravær, og at vår oppgave kan være et springbrett for flere prosjekter på temaet.

4 Analyse og drøfting

I dette kapitlet skal vi redegjøre for våre funn fra informantene, og drøfte dette opp mot funn av teori. Vi skal først redegjøre for helhetsinntrykket av dataene fra informantene, og deretter skal vi dra ut temaer fra disse. Dette er i tråd med fenomenologisk metode. Deretter skal vi drøfte de innsamlede data opp mot teori. Det har vi valgt å gjøre med forskningsspørsmålene som overskrift. Vi vil også bruke våre egne erfaringer som ledere der vi mener at dataene fra informantene kommer til kort. Vår drøfting er tredelt og de valgte delområdene drøftes der det er formålstjenlig opp mot funn ved organisasjon og funn ved ledelse for å finne svarene på forskningsspørsmålene.

Kapitlet skal lede ut i en konklusjon, og en drøfting over hvordan vår forskning kan bidra i til annen forskning. Målet med kapitlet er å svare på vår problemstilling «*Hvilken betydning har lederskap ved forebygging av sykefravær?*».

4.1 Helhetsinntrykk

Før vi startet med å finne temaer leste vi gjennom de transkriberte intervjuene for å finne elementene som er relevante for forskningsspørsmålene. For å gjøre dette har vi valgt å fokusere på hva lederne selv sier de gjør og hvilket handlingsrom de opplever at de har, og se dette i sammenheng med hva de sier om sykefraværet i egen avdeling/enhet/seksjon.

Hovedinntrykket vi sitter igjen med etter gjennomlesning er at ledere er opptatt av å få ned

sykefravær/forebygge sykefravær, men at tid og økonomi ikke strekker til. Vi får også inntrykk av at det mangler en klar og tydelig strategi på sykefravær i organisasjonene ut fra hva lederne gir uttrykk for. Mange av lederne er opptatte av nærvær fremfor fravær, og med det ansvarliggjøre de ansatte. Det fremstår for oss som at mange ledere deler en opplevelse av at de må finne veien selv, og at det er «ensomt på toppen». Utvikling av ledere var også mye opp til den enkelte, selv om kommunene ønsket at ledere skulle ha lederutdanning. Vi oppfatter det som at lederne reflekterer over egen rolle, men at konteksten de reflekterer i mangler et kunnskapsgrunnlag.

4.2 Temaer fra intervjuene

Som nevnt tidligere har vi intervjuet seks ledere i helse- og velferdssektoren i offentlige virksomheter. Siden vi har relativt få intervju å gå gjennom mener vi, i samarbeid med veileder, at vi kan dra ut temaer fra tekstene som går igjen, og som er meningsbærende. For å anonymisere informantene har vi valgt å forkorte titler og nummerert dem. Vi har intervjuet tre avdelingsledere AL og de kjennes igjen med forkortelsen AL 1-3, en seksjonsleder SL og to enhetsledere EL 1-2.

Vi vil først bare presentere temaene. Temaene er tatt ut fra både hva vi har funnet som interessante, og etter hva som gikk igjen i flere intervjuer. Disse temaene vil brukes i analysen hvor vi går dem i dybden og ser dem i lys av teorien vi har valgt. De vil ikke være gjenstand for analyse i dette delkapittel, de vil kun redegjøres for. Når informantene nevnes første gang i teksten vil vi gi en kort redegjørelse for alder, ledererfaring og antall ansatte. Senere vil de kun kjennes igjen ved forkortelsene.

4.2.1 Trivsel på jobb og arbeidsmiljø, og å jobbe forebyggende

Informantene trakk frem at trivsel på jobb kunne virke forebyggende, og at det var noe de var opptatt av, at de ansatte trives på jobb og at det var lagt til rette for et godt arbeidsmiljø.

EL 2 er 45 år, har 13 års ledererfaring, jobber i velferdssektoren og er leder for 40 ansatte, sier:

«Det er jo litt som jeg sier, jeg tror en bør jobbe med å heve trivselen på jobb og at man trives. Nesten slik at man føler man går glipp av noe hvis man ikke kommer på jobb på en måte. Enten det er det sosiale, eller de faglige utfordringene. Eller at, ja at du trives på jobb, at du har lyst til å komme på jobb. Du trives med kollegaene dine, du trives med lederen din. Selv om sakene kan være vanskelig innimellom så trives du med å være på jobb og det gir deg noe.»

AL 3 er 37 år, har 4 års ledererfaring, jobber i velferdssektoren og er leder for 22,5 årsverk sier:

«Jeg skulle ønske at jeg klarte å gjøre denne arbeidsplassen så spennende at man ikke hadde lyst til å gå glipp av noe og derfor så kom man på jobb».

AL 1 er 45 år, har 10 års ledererfaring, jobber i helsesektoren og er leder for 80-90 ansatte sier følgende om trivsel på jobb:

«Da tror jeg det kommer mye mer frem sånn som den ansatte sa til meg at det er bedre å være på jobb enn å være hjemme for da tenker jeg så mye. Det at man må ha fokus på at det er så okei å være på jobb og det får være et fristed å være på jobb.»

For informantene virker det å være viktig at ansatte trives på jobb, og at ansatte ønsker å komme på jobb fremfor å være hjemme, og at dette kan være med på å forebygge sykefravær. Dette gikk igjen hos de fleste vi snakket med. En informant ønsket hun kunne gjøre jobben så spennende at ansatte ville være på jobb, og vi fikk inntrykk av at hun ikke visste helt hvordan hun skulle få dette til. En annen nevnte at det var viktig å jobbe med relasjonene og at de jobbet mye med arbeidsglede. Hun fortalte hun var opptatt av å øke trivselen på jobb og mente at motiverende oppgaver, opplevelse av mestring og at en trives virker forebyggende på sykefravær.

AL 3 sier

«Jeg har jo, jeg tror jo at man må fokusere mer på hva sykefraværet koster blant annet økonomisk for samfunnet generelt, ikke bare på den her arbeidsplassen, men hva det koster» og *«ha fokus på at man, altså vi skriver jo under på en arbeidskontrakt der vi har 100 % arbeidsevne i stor grad når man begynner i en jobb da, og at man har jo et visst antall sykedager, men samtidig bør det være en terskel for å bruke de også hvis man ikke er syk og trenger de sånn at det jeg tenker at det skal stikke litt i magen, det skal det, til de som både er frisk og syk fordi vi har en jobb vi skal gjøre. Vi får lønn full lønn et helt år hvis man er sykemeldt sånn at det jeg tenker at skal man være syk og da er det de som er ordentlig syk og ikke har arbeidsevne som skal få benytte seg av de velferdsgodene»*

samt

«jeg bruker å si at det skal man jobbe med egentlig i fredstid når de fleste er friske fordi da er det ingen som føler seg tråkket på»

AL 1 mener følgende:

«Det er jo det som må ha det største fokuset. Og så tror jeg at mye av det vi gjør i løpet av dagen er forebygging av sykefravær uten av vi egentlig har konkretisert det. Ved for eksempel å ha gode rutiner, det å ha medarbeiderskap, med å ha ansvarlige og ansvarsgjorte, hva skal man si, ansatte, som føler eierskap til avdelingen og til jobben sin.»

og

«Tillit. Det er den viktigste tingen»

SL er 50 år, har 22 års ledererfaring, jobber i helsesektoren og er leder for totalt 1200 ansatte trekker frem at

«jeg har jo hatt ansatte som iblant har sagt egentlig så er jobben det som berger meg, men privaten er så tøff så jeg har ingen energi til jobben. Og det er vanskelig å bli sykemeldt fra privaten. Så at, man er 24 /7 mennesker og iblant så jobben betale prisen for at privatlivet ser så tøft.» og «man har det bra på jobb og at man trives med sine kollegaer, man skal trives med sin leder, man skal vite hva som gjelder, man skal få bli ansvarliggjort, at man skal få føle at man betyr noen ting og det aller viktigste at man skal få bli sett.»

Dette var det informantene i stor grad trakk frem som ting en gjør som kan virke forebyggende på sykefraværet; hvordan den ansatte har det på jobb og hvordan den ansatte opplever verdien av det å være på jobb. Det å ha et godt arbeidsmiljø og tillit ble trukket fram som to viktige faktorer for å forebygge sykefravær, samt at det er viktig med god kommunikasjon slik at alle har lik forståelse av ting ble nevnt. Noen nevnte at de hadde helsefremmende tiltak utenfor jobb, som ikke var faglige, for å bedre samhold og arbeidsmiljø. En annen mente at medvirkning, å ha forventninger til den enkelte ansatte og at ansatte opplever anerkjennelse er forebyggende for sykefravær. En annen informant sa at hun hadde opplevd det som positivt å få inn andre instanser til å snakke om sykefravær og at det gav en annen effekt enn at avdelingsleder snakker om det samme hele tiden. En informant mente at legene burde mer på banen for å forstå den enkelte arbeidsplass og hva som kreves av den ansatte der og en annen informant mente at leger må på banen for å samarbeide mer om sykefravær.

AL 2 mente i tillegg: *«Hvis folk får lov å prøve å være kreativ å prøve noe nytt så er det noe med å kjenne at både dem kjenner på mestringsfølelsen og anerkjennelsen og av at du har faktisk kommet med noen ideer og at andre vil faktisk prøve det ut. Det har mye å si for sykefraværet tror jeg. Jeg tror at hvis dem ikke blir møtt med anerkjennelse, jeg tenker nesten litt sånn personsentrert*

personalomsorg og ikke kjenne på anerkjennelsen og ikke føle at dem kommer i mål og det er motstand og alt dette her og ikke føle den her støtten fra lederen så går man lett i sirup tror jeg. Og da tror jeg terskelen er for at man kan gjøre noe med sykefraværet.»

4.2.2 Handlingsrom

Vi ønsket å finne ut hvilket handlingsrom informantene selv mente de hadde når det gjaldt å jobbe med sykefravær, både forebyggende og ad hoc.

AL 2 er 48 år, har 5 års ledererfaring, jobber i helsesektoren og er leder for 60 ansatte og hun mente at:

«På en måte er det ikke så mye handlingsrom, det har med penger å gjøre. Hvis det er snakk om å tilrettelegge så er det ikke noe handlingsrom, det er ikke midler lengre, men noen ganger så tar vi et handlingsrom.»

For EL 2 var det annerledes:

«Jeg har et veldig stort handlingsrom jeg opplever ikke at det er noen som legger seg inn i noen av de tingene.»

Mens EL 1, 65 år, har 23 års ledererfaring fra offentlig virksomhet, jobber i helsesektoren og er leder for 100 ansatte, mente dette:

«Til en viss grad har man det. Man må kartlegge årsakssammenhenger. Noen årsakssammenhenger kan vi ikke gjøre noe med. Men noe kan vi gjøre noe med.»

Handlingsrommet oppfattes ulikt mellom informantene, noen mener de har mye handlingsrom og andre mener det er begrenset.

AL2 sier *«Men så stopper det jo der. Nårtid skal du ha tid til det i hverdagen?»*

Flere legger begrensningene på økonomiske forhold og andre på mangel på tid da det er andre ting som dukker opp og som må gjøres først.

AL 2 sier videre: *«Det er jo ledelsen som er alfa omega altså på å styre det og ha det fokuset, du må jo ha gode ledere, dem må jo få styrket sin kompetanse og skal man lette sin, skal man ha et fokus på å jobbe når det gjelder sykefravær så hva har man av andre arbeidsoppgaver som skal gjøres som kanskje man ikke trenger å gjøre.... For hverdagen sluker og det er så mange krav til mellomleder på budsjett og økonomi og alt personell og så er det ja... og noen ganger er det så mye sånne arbeidsoppgaver som jeg tenker hadde vi trengt å forholde oss til det i det hele tatt? Er det*

nødvendig? Det er mange sånne der oppgaver alle skjemaer og NAV og sykelønnsteamet er det ikke nok å melde ifra og slippe å forholde oss til det, og vaktmesteroppgaver trenger vi å forholde oss til at en oppvaskmaskin ikke fungerer på den avdelingen er det ikke nok at vi har gitt beskjed om det? »

4.2.3 Lederstøtte, lederutvikling og utvikling av ansatte

Da vi begge har ledererfaring har vi erfart at en ofte står alene i sin lederutøvelse, og vi ønsket å høre med informantene om de opplevde lederstøtte i sin organisasjon, og hvordan ev. en slik støtte tok form. Vi ønsket også å få vite hvorvidt ledere utvikles strategisk eller om det satses mer på egenutvikling i deres organisasjon og om hvordan ansatte ble utviklet.

Om lederstøtte sier EL 1 følgende:

«Jeg får god oppfølging fra min nærmeste overordnede. På det her året som jeg har jobbet her så har jeg hatt flere typer samtaler, den ene er oppfølging av nyansatt, har der har hun fulgt meg opp strukturert. Også med ledersamtaler. Og jeg føler jeg har god støtte der. Hun hører på meg, hun vil høre, og gir uttrykk for eller inntrykk av at hun vil høre på det jeg har å si. Hun gir meg tilbakemeldinger på det jeg er god på og det samme prøver jeg med mine, de lederne jeg har under meg. Så jeg har god lederstøtte.»

Om lederutvikling var hun mer usikker og diffus og sa:

«Det spørres jo hva du mener med utvikles? ...kommunen, har jo satt i verk sånn lederutdanning, eller lederkurs for lederne på alle nivå.»

og

«Men ellers så, lederne her, en av de lederne har jo lang erfaring og har jobbet her siden sykehjemmet åpnet. Som også er min stedfortreder. Og så har vi to som er like ny som meg her. Den ene har jobbet her lenge og vært konstituert i den. Men hvordan man utvikle dem? Vi har jo ukentlige møter, hvor jeg tar opp status. Jeg spør dem hva de står i og hvordan er det hos dere nå? Og da har dem hver sin tur å snakke om det og så tar vi å snakke om det. Det er strukturert, men det er ikke laga så stramt program at dem ikke kan komme med sine ting. Så ellers så har dem vel ikke lederutdanning noen av dem.»

AL 1 hadde dette å si om lederstøtte:

«Ja, Nei. Jeg opplever jo at min nærmeste overordna leder er inkluderende altså hjelper oss igjennom dette, drar oss igjennom dette, det opplever jeg.»

og

«Ellers sånn lederstøtte i forhold til det, så må jeg jo spole tilbake til det jeg sa i stad at det hadde jo vært veldig okei med en leder som faktisk kom og spurte hvordan det går? Hvor langt er du kommet? Er det noe jeg skal hjelpe deg med? Fy flate jeg er glad for at du er her. Det hadde vært innmari hyggelig.»

EL 2 sier følgende om lederutvikling:

«Ja, det er jo som jeg sier det er jo litt sånn ta tak i det selv at du selv etterstreber at du selv ber om å få utdanning delta på kurs og så har jo rådmannen nå tatt tak i at han ønsker en sånn lederopplæring for alle enhetslederne i kommunen så det er ute på anbud nå da og så er vi jo delt inn i lederteam sånn at med kommunalsjefen så vi møtes en gang i måneden ja det er vel det i hovedsak det er det er mye sånn opp til hver leder har jeg inntrykk av.»

Noen av informantene mente de opplevde lederstøtte, men at den ikke er god nok eller hensiktsmessig nok. På utvikling sa flere at det ligger mye på en selv. Selv om kommunene har ønsker om å få ansatte gjennom et lederutviklingsprogram, var det likevel ikke alle informanter som hadde gjennomført lederutdanning. En informant var usikker på hvordan hun kunne utvikle lederne i sin egen administrasjon. En annen informant sa at kommunen er åpen for at ledere skal få øke sin kompetanse gjennom utdanning og fremhevet at hun selv hadde fått lederutdanning gjennom kommunen. En tredje informant fortalte at der var delingskultur i ledergruppen, hvor erfaringer og kunnskap deles, og selv om ikke alt var overførbart var det mye læring i dette for henne.

På våre spørsmål om utvikling av ansatte fikk vi flere interessante betraktninger. En informant nevnte at hun hadde fokus på å utvikle ansatte og å øke deres kompetanse, men nevnte ikke hvordan dette ble gjort. Hun nevnte at hun selv hadde fokus på førstelinjen og mellomledere, og mente at nøkkelen til suksess ligger her. Hvorfor kom hun ikke inn på.

For en annen informant begrenset innsparinger tilgang på kurs og utdanninger, da de ikke kan leie inn for de som er borte, mens andre informanter var opptatt av å legge til rette for videreutdanninger, gjensidige veiledninger i avdelingen og at ansatte får øve på oppgaver de har i løpet av en arbeidsdag. En informant sa at hun var opptatt av at flere ansatte skulle delta på samme kurs for å *forankre* ting. Hun gav uttrykk for at ting bare rant ut i sanden om bare en eller to dro på kurs. Hun fortalte de var opptatt av å implementere det de hadde lært på kurs og utdanning, og av at de skal få mengde trening av det de har lært. Hun fortalte at det var forventet at ansatte var opptatt av egenutvikling, bli gode på ting og oppøve fleksibilitet.

4.2.4 Lederstil, og leder som rollemodell.

Da vi studerte lederskapets betydning ønsket vi også å se på ledernes lederstiler og hvorvidt lederne reflekterte rundt deres lederstil. Flere av lederne gav uttrykk for å ha tenkt på eller reflektert over sin lederstil og det å være god rollemodell.

AL 1 sier følgende om sin lederstil:

«det er det beste om kanskje det er beste om andre beskriver min lederstil, men jeg tror at dem ville ha sagt at jeg er inkluderende, at jeg ser de ansatte, at jeg er tilgjengelig og at jeg tar i et tak» og «Tror også dem ville sagt at jeg er tydelig. At jeg er grei, men også litt streng. Jeg tror ikke det er noen tvil om hvem som er leder her. Selv om jeg også har noen som har lyst å være ledere ute, det har jeg. Har noen små nessekonger. Selvoppnevnte.»

Om sin utøvelse av lederstil sier hun:

«Ja, jeg har jo vært opptatt av at vi er sammen. Vi spiller å samme laget her. Alle er like viktige her men vi har ulike roller her og vi har ulike ansvar, men alle er like viktige. Så har vi ulike myndigheter til å ta beslutninger eller ta ansvar på. Og det må vi noen ganger definere litt her. Men vi har en ganske sånn flat struktur, det har vi. Ja.»

AL2 sier at hun har reflektert mye på sin lederstil og at hun er tydelig, direkte, men ikke streng, hun er omsorgsfull og tar seg tid, og sier selv:

«... veldig bevisst på min lederstil... jeg vet at jeg selv er...og jeg får tilbakemeldinger på at jeg er veldig tydelig er veldig direkte, men likevel ikke på en sånn, altså det er få som opplever meg som streng. Det finnes alltid sarte sjeler som ikke tåler noe, men jeg opplever og får tilbakemeldinger på at personalet føler trygghet, dem vet hvor dem har meg og dem vet hva jeg mener og dem får trygghet utav det, dem liker det. Og jeg er omsorgsfull og jeg tar meg tid, det er jo igjen det det med å kjenne sine ansatte.»

SL sier at hun er en av dem som har valgt aktivt å bli leder, liker å lede, men synes det er vanskelig å beskrive lederstilen og sier selv:

«Jeg prøver være åpen, tilgjengelig, jeg har valgt å bli leder og liker å være med der det skjer. Jeg har vanskelig å sitte å klage på gulvet og ikke gjøre noe med situasjonen og det er nok derfor jeg har valgt å bli leder. Jeg håper at jeg er tydelig.... Jeg er en person som ser muligheter heller enn problem, like å løse problemer og utfordringer.»

Flere av informantene snakker om leder som rollemodell for sine ansatte at de føler det er viktig å gå frem som et godt eksempel, også når det gjelder sykefravær.

EL 1 sier dette:

«Leder som rollemodell. Ledere her er aldri syk, dem melder aldri egenmeldt fravær. Hvorfor er dem så mye friskere enn andre folk?»

og

«Leder føler et større ansvar og hvis en leder er stabile og aldri er borte, så er det et godt signal og en rollemodell.»

SL betyr leder som rollemodell følgende

«Det er jo litt det vi var inne på tidligere være et forbilde, leve som man er, litt sånn. Gjøre de riktige tingene rett. Som leder i xx kommune, har vi signert for det som XX kommune mener. De har kjøpt min tid og da skal jeg jo stå opp for det som xx kommune vil og ønsker. Betyr ikke at jeg skal slette meg selv ut som person, men det er jo det som jeg har signert på ved ansettelse.»

AL 2 er det viktig

«å være den faglige rollemodellen, sette litt standarder i avdelingen.»

Informantene viser til at de var opptatte av at leder skal fremstå som et godt eksempel og skal være en god rollemodell for sine ansatte. Både faglig og moralsk.

Som vi ser har lederne reflektert rundt sin rolle som leder, og hvilken lederstil de ønsker å ha.

Det fremstår for oss som at lederne har fokus på tydelighet, noen både med tanke på rolleavklaring og forventningsavklaring, og at det er viktig for dem å kjenne sine ansatte.

Noen var opptatt av relasjonsledelse og andre medarbeiderskap i sin lederstil, mens en tredje nevnte at hun var opptatt av personsentrert personalomsorg.

4.2.5 Opplevelse av å jobbe med sykefravær

Sykefravær er et av hovedtemaene i oppgaven, og det har det selvfølgelig vært i intervjuene også. Hvilken opplevelse lederne har av å jobbe med sykefravær var viktig for oss å avdekke.

AL 3 sier hun skulle ha jobbet mye mer direkte med de ansatte og har følgende å si om sin opplevelse av å jobbe med sykefravær:

«Jeg synes det er et veldig spennende tema og jeg brenner litt for å ha folk på jobb men det er jo litt sånn altså jeg liker veldig godt å være på jobb jeg liker jeg er sånn som ikke vil gå glipp av noe så jeg kommer gjerne på jobb fordi jeg synes det er så veldig verdifullt å være der men man er jo også presset i form av at man har noen arbeidsoppgaver man skal gjøre og man blir

målt på det og det forventes at man skal levere sånn at og det tar jo litt tid når man skal jobbe med ja sånn som sykefravær og hvordan altså arbeidsmiljø sånn at det er det å finne sånn som nå hvor vi har veldig høye restanser og har veldig mye å gjøre så er det jo da blir det jo et sånn minste det vi får tid til og det vi må men jeg skulle gjerne ha brukt mye mer tid på det fordi at jeg har jo tro på at det hjelper jeg har jo tro på at det å ha det bra på jobb gjør at sykefraværet også går ned jeg har jo en sånn filosofi at alt sykefraværet er arbeidsrelatert på en eller annen måte det er du skal nesten være sengeliggende hvis du ikke skal kunne klare å komme litt på jobb over en periode i alle fall kanskje litt sånn bastant men jeg mener det i alle fall på denne arbeidsplassen så tror jeg du har litt restarbeidsevne tror jeg at der finnes i veldig stor grad ofte i alle fall ikke alltid.»

EL 2 synes ikke det var lett å jobbe med sykefravær og sa at:

«Det er en lang vei, og det er litt rart når du snakker om sykefravær så blir det så følsomt noen ganger når du spør, ikke sant, når du spør de spørsmålene som du egentlig er pålagt å spørre så kan man bli veldig så nærtagende på det. Så det har vært en øvelse det også, men det her er noe vi må spørre om. Men jeg tror det å snakke høyt om det. Alle vet at det her er noe vi må spørre om. Det er ikke fordi at jeg skal grave og vite det, men det er sånn det er på en måte. Så jeg opplever at det går mye lettere nå. Både å være mottaker og den som skal spørre om det.» og «Jeg synes det er litt vanskelig noen ganger, når du, hvis du opplever at det her, at du kanskje ikke rapportere helt hva som er årsaken. Ikke det, jeg mener, du trenger ikke rapportere om diagnoser og de her tingene, det har jeg jo ingenting med. Men der du kanskje ikke når helt tak i hva handler dette egentlig om? Er du syk eller er du ikke syk. Altså sånn, fordi da blir det så vanskelig å gjøre noe med det også. Jeg synes det er utfordrende, men jeg synes vi har blitt mye flinkere til å snakke åpent om det, og det tror jeg er viktig for å kunne redusere det.»

EL 1 trakk frem at hun har sett liten nytte av å følge opp og av tilrettelegging, og nevnte at hennes erfaring var at om man først begynner å tilrettelegge for noen ikke skal løfte eller ikke skal følge opp personer som utagerer, og fremhevet at spesielt når det ble mange tilrettelegginger i avdelingen, så ble belastningen mye større på de som har høy tilstedeværelse. Hun nevnte at tilrettelegginger må være tidsbegrenset og at man må snakke om det fører frem:

«Så oppfølging må bli at vi tilrettelegge sånne tidsbegrenset og så snakker man om det fører det frem? Er det blitt noe bedring? Og hvis det ikke er det og hvis man følger tett på å snakke om er det her rette plassen å jobbe på? Da må man være trygg som leder for å kunne gjøre

det. For å kunne møte ansatte og spørre: Er det her retteplassen å jobbe for på deg? Det er krevende.»

EL1 formidlet også at som et ledd i å forebygge sykefravær hadde de koblet på eksterne instanser som NAV, fysioterapeut og ergoterapeuter, samtidig som hun kom med et hjertesukk, som vi fant interessant å nevne:

«Det som er at hjertesukket kommer vel av at jo mere man, eller selv om man følger godt opp, så går jo ikke sykefraværet ned av den grunn.»

Flere av informantene gav uttrykk for å ønske å jobbe mer med sykefravær, men at *tiden* ikke strakk til. En informant mente de jobbet mye med forebygging uten å ha konkretisert det, ved å ha gode rutiner, praktisere medarbeiderskap og å ansvarliggjøre den individuelle ansatte og ved at ansatte skal slippe å gå hjem med dårlig samvittighet.

Enkelte synes at det ikke hjelper uansett hvor mye man gjør eller hvor godt en jobber med sykefraværet, hvor mye en tilrettela og om man fulgte tett opp. De fleste trekker frem at de opplever det som *utfordrende å jobbe med sykefravær* og at det var vanskelig å få til å endre sykefraværet uansett hvor mye de jobbet med det. Andre sa at krysspress og en tung arbeidshverdag var faktorer som bidrar til sykefravær. En mente det var lavt fokus på helsefremming i arbeidslivet i form for målrettet fysisk og psykisk trening og veiledning for å stå i jobb lengre.

På spørsmål om hvordan kommunens strategier for å forebygge sykefravær var kommunisert ut i avdelingen var det flere som stusset og lurte på om kommunen hadde noen strategier.

Al 2 sa: *« Det er jo mange ting dem sir kan vi skal gjøre, men de forteller oss jo ikke hvordan vi skal gjøre det. Det er i alle fall min opplevelse av det. Det kan jo hende at dem har noen... sendt ut noe, men det har i allefall druknet i alt annet som er... »*

En mente at kommunen det kun var økonomisk fokus fra kommuneledelsen. En annen mente at kommunen har mange interne dokumenter som sykefraværsarbeid, men opplevde ikke at noen tydelige strategier med ei tydelig oppskrift. Det var bare en av informantene som sa at de var pålagt å jobbe med sykefravær i enhetene og hun fortalte at hun hadde jevnlig fokus på sykefravær på møter hvor hun presenterte tallene for enheten og at de sammen hadde jobbet med tiltak for å redusere sykefraværet. Tiltakene handlet om å få folk som kan komme på jobb på jobb og at de hadde jobbet frem en liste over alternative arbeidsoppgaver for sykemeldte. Sykefravær ble hos noen ofte et tema, der hvor spesielt økonomien i hva

sykefravær koster hadde fokus. En av informantene mente man burde ha mer fokus på hva sykefravær koster samfunnet, som en forebyggende effekt.

Måtene informantene selv jobbet med sykefravær på eller hvordan det ble jobbet med sykefravær i deres enhet var at sykefravær ble snakket om i avdelingen, på ledermøter, og at gjerne sykefraværstatistikken ble tatt opp på HMS møter hvor de sammen forsøkte å finne årsakene til sykefraværet. Noen mente sykelønnsystemet var for godt i Norge og at man burde ta vare på det til de som trengte det. Andre mente at det var noen som spekulerte i sykemelding og kalte disse for lønnsnettakere. En annen nevnte også lønnsnettakere og forklarte at hun hadde to typer ansatte; "lønnsnettakere" var de som bare gjør det de skal og ikke noe mer og "arbeidstakere" var de som drev medarbeiderskap. Mens noen informanter mistenkte at noen spekulerte i sykefravær og at disse kan NAV reglene, opplevde en tredje informant at ansatte "naver" gjennom arbeidsgiver.

Noen informanter mente det var viktig at den sykemeldte opprettholdt kontakt med arbeidsplassen og at forventningene til sykemeldte må forankres. Hun mente at ledelsen må være tydeligere i sin forventning til ansatte. Både arbeidskultur og medarbeiderskap må forankres i organisasjonen, i enheter og i avdelingen.

4.2.6 Gjennomført 10 faktor og resultatene av den

Medarbeiderundersøkelsen 10 faktor var gjennomført hos de fleste, noen hadde valgt ut en faktor og jobbet med dem, andre hadde ikke hatt tid til å jobbe med resultatene.

Al 2 sa: «Det er flott med undersøkelser og faktorer og alt mulig og vi kom så langt til personalmøter men så stopper det opp. Vi kommer ikke videre fordi vi må ha fokus på alt annet..»

Det var noen som fortalte at de likevel hadde hengt resultatene tilgjengelig for alle. Andre sa de hadde gjennomført 10 faktor og at de scoret godt, samtidig som etterarbeidet rant ut i sanden da flere ting skjedde samtidig. Fortalte at det likevel var jobbet med faktoren rolleklarhet i ettertid i organisasjonen. En annen sa de hadde gjennomført 10 faktor, men at hun ikke husket så mye fra den. Den hadde ikke ført til noen endringer ifølge henne. En annen sa at resultatene ikke hadde ført til noen endringer da det har vært annet fokus i organisasjonen. De faktorene som var trukket frem og jobbet med var prososial motivasjon og rolleklarhet.

4.2.7 Endringsprosesser og opplevelsen av å jobbe med endringer

Ved å spørre informantene om det har vært gjennomført noen endringer i deres avdelinger siste år fikk vi svar fra samtlige. AL 1 sa «*Jeg opplever jo at vi er i endring hele tiden*».

Likevel hadde hun vanskelig for å komme på noe konkret på hva som var en endringsprosess. Oppsummert nevnte informantene innføring av velferdsteknologi, omfattende fysiske omorganiseringer på lokaliteter, omstillingsarbeid, sammenslåingsprosesser og endringer på måten nye team ble satt sammen på, hva de skulle jobbe med og måten de skulle jobbe på, som endringsprosesser som nylig var gjennomført. Noen hadde fått endret på arbeidsoppgavene og andre til nye arbeidsmåter for å få bedre produksjonskultur og leveransekultur. T1: «*Det var en heftig prosess, men ikke en faglig endringsprosess. Bakgrunnen var et organisatorisk innsparingskrav*». Bakgrunnen for endringene var ofte fra sentralt hold og begrunnet i effektiviseringer, personal og pasientsikkerhet, minske sårbarhet ved sykefravær og økonomiske innsparingskrav. Endringene handlet ofte om å effektivisere måten administrative oppgaver skulle løses på, fordele fagkompetansen og forvalte ressursene annerledes.

På spørsmål om de kunne si noe resultatene fra endringen de hadde gjort svarte T2: «*Jeg ser at dem jobber mere i lag, man går over de gamle avdelingsgrensene, en del ting har man fått på stell utav det som gjelder sånn praktisk av lager og sånt*».

Det kom også frem at det var utfordrende for informantene å stå i hektiske endringer som leder og spesielt utfordrende var det å håndtere motstanden de opplevde fra de de ledet. AL2 formidlet følgende frustrasjon når det gjaldt å endre i avdelingen sin: «*Jeg har forsøkt med noen endringer der, men jeg kommer ikke i mål og det har igjen med noen enkelte personer som jobber der*».

Flere av lederne viste forståelse for motstanden ansatte opplevde, og noen mente det var bare var motvilje til endring. «*De liker ikke endringer*» og vil helst ha de slik som det hadde vært i alle år, mente SL. Tilbakemeldingene vi fikk om endringer hadde påvirket sykefraværet fikk vi tilbakemeldinger at for noen hadde spesielt omfattende og store endringsprosesser, der ansatte hadde fått nye arbeidsoppgaver var sykefraværet blitt påvirket, for andre var ikke sykefraværet påvirket nevneverdig.

4.2.8 Oppsummering av temaene fra intervjuene

Under følger en kort oppsummering av hvert tema. Vi har valgt å oppsummere kapitlene som et verktøy for å gjøre det mer leservennlig.

4.2.8.1 Trivsel på jobb og arbeidsmiljø, og å jobbe forebyggende

Informantene trakk frem trivsel på jobb og et godt arbeidsmiljø som faktorer ved forebygging av sykefravær. Flere nevnte at dersom de ansatte opplevde at jobben var gøy, og noe en ikke ønsket å gå glipp av ville det føre til økt nærvær på jobb. Enkelte mente at jobben kunne være et fristed fra privatlivet, særlig om privatlivet var vanskelig, og mente samtidig at dersom privatlivet var vanskelig kunne dette påvirke prestasjonen og produktiviteten til den ansatte. Selv om informantene mente at trivsel på jobb og et godt arbeidsmiljø kunne virke forebyggende, var det flere som påpekte at de ikke alltid visste hvordan de skulle jobbe for å fremme dette. Mange hadde reflektert over hva de mente som måtte til, men visste rett og slett ikke hvordan en skulle komme seg dit. Ansvarliggjøring av de ansatte var det enkelte som trakk frem som noe som kunne virke forebyggende. Samarbeid med f.eks. personalavdeling/HR-avdeling, fastleger, NAV Arbeidslivssenter var også ting som informantene mente var nyttig i både forebygging og oppfølging av sykefravær. Tillit og god kommunikasjon ble også nevnt i denne sammenheng. Informantene formidlet at det er ting man gjør i hverdagen som kan virke forebyggende; hvordan ansatte har det, omsorg for hverandre og opplevelse av verdi. Godt arbeidsmiljø, tillit og god kommunikasjon er viktig. Helsefremmende tiltak utenfor jobb kan bedre samhold og arbeidsmiljø mente en. Medvirkning, opplevelse av anerkjennelse og å ha forventninger til den enkelte mente en annen. En annen mente at kreativitet og å få lov å prøve noe nytt, kunne bidra til å øke mestringsfølelsen ved å bli møtt med anerkjennelse har mye å si for sykefraværet. Hun trodde at terskelen for at det motsatte; å ikke kjenne på å komme i mål og motstand og ikke støtte fra lederen og ikke anerkjennelse vil gjøre noe med sykefraværet.

4.2.8.2 Handlingsrom

Informantene gav uttrykk for at de til en viss grad hadde handlingsrom, men dette var svært delte erfaringer om de hadde det. Noen informanter mente at det var økonomiske begrensninger for handlingsrommet for å forebygge sykefravær og andre mente at det ikke var tid til å forebygge sykefravær. Flere mente det var opp til dem selv hvordan fokus de hadde på sykefravær og hvordan de gjorde det. Felles for alle var at kommunen deres ikke hadde tydelige strategier for å forebygge sykefravær som var kommunisert ut. Kommunene hadde formidlet at det skulle være et fokus på sykefravær, bare hun som var seksjonsleder og var toppleder sa at de var pålagt å jobbe med sykefravær. Hvordan de jobbet med sykefravær varierte og var ofte opp til lederne selv. Ofte ble bare sykefraværsprosenten og kostnadene

nevnt på HMS møter eller personalmøter og ikke drøftet noe særlig, annet undret seg på hvorfor den var høy eller hvor mye det kostet.

4.2.8.3 Opplevelse av å jobbe med sykefravær

Noen opplevde det som slitsomt, andre syns det var spennende og sa at de brenner for å ha folk på jobb. Noen mente at det ikke var lett å snakke om sykefravær, det er utfordrende fordi det er følsomt og noen er nærtagende. En påpekte at de var blitt flinkere til å snakke åpent. Noen mener det er utfordrende å tilrettelegge, da det er mere belastning på de tilstedeværende. En trakk frem at hun følte det må snakkes om tilrettelegging, om det fører frem. Blir det bedring? Det å stille de vanskelige spørsmålene var det noen som trakk frem som viktig. Er dette rette plassen å jobbe? Noen mener det er liten nytte å tilrettelegge og at jo mer man fulgte opp med tilrettelegging, jo mere sykefravær ble det.

4.2.8.4 Lederstøtte, lederutvikling og utvikling av ansatte

Noen mente at det var vanskelig å vite hvordan lederne kan utvikles og hvordan de skulle utvikle de ansatte. De mente det var lite fokus på utvikling av ansatte eller bruk av kompetansen som fins. Når det gjaldt støtte fra egen leder, var det delte meninger om den var god eller mangelfull. Noen opplevde at de hadde god støtte i egen leder, andre at de var mye alene og dermed fikk lite støtte. Felles for alle var at de ikke opplevde at det var et særlig fokus på lederutvikling. Begge kommunene hadde enten startet lederutviklingsprogram eller hadde planer om oppstart. Likevel virket dette noe utydelig for informantene, hva det skulle føre frem til. En nevnte at hun lærte masse av kompetansedeling i ledergruppa og andre mente at lederstøtten de fikk i ledergruppa var god støtte. Annen lederstøtte fra merkantilt personell ble nevnt, men bidraget følte ikke tilstrekkelig da lederne ofte måtte være involvert og kontrollere det uansett.

4.2.8.5 Lederstil og leder som rollemodell

Alle informantene gav uttrykk for at de hadde reflektert rundt sin egen lederstil. De trakk frem at de var tydelig, jobbet med relasjoner, at det var viktig å kjenne sine ansatte og å ha flat struktur. En av informantene sa at egentlig skulle noen andre ha svart på dette, som i at hun syntes det var vanskelig å beskrive egen lederstil. De trakk frem at leder måtte være en god rollemodell for sine ansatte, og gå frem som et godt eksempel. Alle hadde åpne dører og var tilgjengelig for sine ansatte. Flere nevnte at de selv var den faglige rollemodellen også. En nevnte at ledere var rollemodeller ved at dem aldri var syke og at de gikk frem som gode eksempler på det området ved å være på jobb.

4.2.8.6 Gjennomført 10-faktor og resultatene av den

Flere av informantene sa at de hadde gjennomført 10-faktorundersøkelsen i sin avdeling. De scoret generelt godt, og hadde noen faktorer de skulle jobbe videre med. Av de som hadde gjennomført undersøkelsen var det ingen som sa at den hadde ført til endringer, og at den hadde rant ut i sand. På spørsmål om gjennomføring av 10-faktor og resultatene av den var det flere av informantene som måtte tenke ei stund før de svarte, de husket det ikke så godt, og gjennomføringen av undersøkelsen hadde ikke ført til endringer. Det var andre ting som hadde dukket opp og jobbing med 10 faktor hadde blitt avglemt eller nedprioritert.

4.2.8.7 Endringsprosesser og opplevelsen av å jobbe med endringer

Flere av informantene nevnte at de hadde opplevd store endringsprosesser som ikke var initiert av dem selv. Det kom fra øvre hold. Noen av informantene opplevde dette som vanskelig, og at det hadde påvirket sykefraværet. Andre sa at når de selv initierte endringer opplevde de det som vanskelig, og trakk frem at enkelte ansatte utøvde stor motstand mot endring noe som gjorde gjennomføringen vanskelig. Noen informanter opplevde at det var stadige endringer i deres organisasjon, men at det var vanskelig å nevne noen spesifikke. Likevel ble både omorganisering, bruk av ny velferdsteknologi, sammenslåinger nevnt som store endringer som nylig var gjennomført, holdt på å gjennomføres eller skulle gjennomføres.

4.3 Funn ved organisasjon

I dette kapitlet har vi valgt å se på funn ved organiseringen fra våre informanter for deretter drøfte det opp mot opp mot vårt teorikapittel. Vi gjør dette for å se på hvorvidt teori og praksis stemmer overens. Vi vil presentere hva informantene sier om sin organisasjon og organisering av egen avdeling, og drøfte dette opp mot teori på området. Teorien vi har funnet forteller hvordan organisasjoner bør organiseres for å fungere optimalt, for å oppnå best mulig resultater.

4.3.1 Funn ved organisering

Vi har, i vår forskning, vært opptatt av å finne ut om det er noen strukturelle og strategiske årsaker til at en i organisasjoner ikke får til ønskede resultater når det gjelder sykefravær. Er det noe med organisasjonen som helhet som gjør at ledere ikke får hentet ut sitt fulle potensiale?

Ut fra svarene vi fikk ser det ut for at flere av våre informanter ikke hadde fått god nok innsikt hvilke strategier kommunen har for forebygging av sykefravær. Strategiene var ikke

kommunisert godt nok ut. Det var ikke lagt føringer på hvordan forebygging av sykefravær skulle følges opp. Det ble snakket om sykefravær på personalmøter, i HMS gruppen, på økonomimøter og eller i ledergruppen. Da ble det snakket om sykefraværet handlet det for det meste om tall, om hvor stor prosenten var nå og hva det kostet. Noen plasser snakket de og forklarte hvorfor prosenten var høy eller liten, ettersom hvor mange ansatte det var. Var det få ansatte ble prosenten automatisk høy når noen var borte. Andre plasser visste de hva som kunne være årsaken til det, om det var overbelastning, sykdom, langtidsfravær eller korttidsfravær. Noen ganger kunne de forstå årsakene og kunne gjøre tiltak for å redusere det. Andre ganger var at sykefravær systematisk og gjentok seg som et mønster. Det var ikke satt opp noe konkret hvordan man skulle arbeide forebyggende og oppmerksomheten på sykefravær var ofte tilfeldig ettersom hvilken prioritet det fikk. Felles for alle var at det helst var sykefraværet som hadde vært eller var, som fikk oppmerksomhet på møtene og som det ble snakket om og lagt til rette for. Tilrettelegging var noe som ble påpekt lite nytte av, da dette medført større arbeidsbelastning på andre. Om det skulle tilrettelegges, burde den være tidsbegrenset. Flere opplevde deler av sykefraværsoppfølgingen som vanskelig, særlig når det gjaldt de vanskelige spørsmålene samt det å stille krav til den sykemeldte.

Informantene sa det var opp til dem selv om hvilke fokus og prioritet forebygging av sykefravær fikk. På bekostning tid ble forebygging av sykefravær oftest lavest prioritet, da andre ting ble viktigere. Lederne nevnte at mangel på tid skyltes økonomimøter, sykefraværsoppfølging, turnus, innleie, omorganiseringer og at det var mye de skulle forholde seg til, ha ansvar for og som det var en forventning om å bli håndtert på strak arm og ad Hoc.

Alle informantene hadde vært i endringsprosesser og eller omstruktureringer siste år. Bakgrunnen for endringene var ofte var begrunnet i effektivisering av drift, ny teknologi eller økonomibetinget, der kostnadene måtte reduseres. Målet var å finne bedre måter å jobbe sammen på, som la til rette for mer fleksibilitet eller bedret ressursutnyttelse med samlokaliseringer. Ofte var det føringer fra toppledelsen og ikke noe lederne hadde bestemt selv, men det var noe de ble pålagt å gjennomføre. Noen endringer var lette å gjennomføre som for eksempel å ta i bruk ny teknologi, andre endringer var mer omfattende, mer krevende fordi det var motstand i personalgruppen. Ved noen av endringene var det laget samarbeidsgrupper for å få planlagt hvordan gjennomføringen skulle foregå.

Det var ikke alle som hadde kjennskap til medarbeiderundersøkelsen 10 faktor. Der 10 faktor var gjennomført, hadde resultatet ikke ført til noen særlige endringer eller fulgt opp

tilstrekkelig. Årsaken var gjerne at andre ting hadde dukket opp og fått større prioritet. Av de som hadde gjennomført 10faktor, var det flere som hadde vanskeligheter med å huske noen av faktorene, det var kun rolleklarhet og psykososial mestring som ble nevnt og som det hadde vært jobbet med. Mangel på tid og andre prioriteringer var hyppigst nevnt som parameter for hvorfor den ikke var fulgt opp tilstrekkelig.

Fokus på utvikling av ledere i organisasjonene var ikke systematisert eller et krav. Det var noen plasser det var et lederprogram, men usikkerhet om det ble fulgt og prioritert. Dette var også på grunn av begrensning på tid.

Lederstøtte i organisasjonen var det litt blandet forhold til og noen syns at ledelsen over dem ikke snakket med dem og bare tredde ting over hodet på dem. Noen følte de hadde stor tillit til og støtte fra lederen sin, mens andre ønsket at lederen var mer synlig, nærværende og støttende.

Det var stor usikkerhet til hvordan de la til rette for utvikling av ansatte. Noen sa de prioriterte å sende flere på kurs samtidig og hadde nytte av kunnskapsdeling, andre sa at det var økonomiske begrensninger for å delta på kurs og det måtte være interne forelesninger heller. Hvordan ledere personlig bidro til utvikling av ansatte var ikke nevnt som noe ledere gjorde, annet enn å være den faglige rollemodellen og å lære bort det de kunne og hadde erfaringer på. Noen forsøkte å benytte kompetansen som fantes og ba ansatte spre taus kunnskap.

4.3.2 Drøfting av organiseringens lederskap opp mot ledelsesteori

Vi har i denne delen av oppgaven valgt å fokusere på tid. Tid var en av parameterne som informantene gav tilbakemelding om var utfordrende, her i forbindelse med at det var *mangel på tid* til å forebygge sykefravær. For å få frigjort tid til å jobbe med sykefravær, ser vi på handlingsrom som kan frigjøre tid til å jobbe forebyggende med sykefravær, slik at dette blir en prioritert oppgave for ledere, når vi ser på første forskningsspørsmål:

F1: Hvilken betydning har mellomledere ved forebygging av sykefravær, og hvilket handlingsrom har de?

Informantene sa de ikke opplevde at det var tydelige strategier i organisasjonen hverken når det gjaldt sykefravær eller personalforvaltning. Vi sitter også igjen med et inntrykk av at det heller ikke finnes tydelige forventninger og strategier på ledelse og ledelsesutøvelse i organisasjonene. Det var ei forventning om at sykefraværet skulle reduseres, men at det var opp til hver enkelt avdelingsleder å finne metoder for å lykkes med dette. Vi legger derfor til grunn at mellomledere har mulighet å påvirke sitt handlingsrom ved å frigjøre tid, bedre

kommunikasjonsferdigheter og bruk av lederkompetanse for å fremme endring, utvikling og vekst hos seg selv og hos ansatte. Lederne gav også ulike uttrykk for hvordan de opplevde sitt handlingsrom, noen opplevde at de hadde stort handlingsrom hva gjaldt sykefravær og oppfølging av dette, mens andre følte seg begrenset av tid og økonomi. Avdelingsledere er de som er tette på sine ansatte, og dermed de som har ansvaret for å følge opp sykefraværet. Det vil da si at de også har ansvar for å begrense sykefravær, og helst jobbe forebyggende for dette. Avdelingslederne hadde også delte meninger om hvordan de opplevde det å jobbe med sykefravær. Enkelte syntes det var spennende, og andre mente det var vanskelig.

Våre funn avdekker at avdelingsleder har betydning ved forebygging av sykefravær, i teorien, men at dette spiller seg ulikt ut i praksis. De har også stort handlingsrom, i teorien, men i praksis er det vanskelig å bevilge nok tid, og kompetansen på området er noe begrenset.

4.3.3 Organisasjonens fokus på lederstøtte, lederutvikling og kompetanseheving

For organisasjonen vil det være nødvendig å legge til rette for god lederstøtte, lederutvikling og kompetanseheving for ledere. Dette viser seg noe mangelfullt i våre funn. Lederne opplever at lederstøtte utspiller seg uforutsigbart, og det er lite fokus på kontekstspesifikk lederutvikling og kompetanseheving for ledere. Flere av våre informanter ble rekruttert som ledere i egen organisasjon, og hadde gjerne jobbet i førstelinjen en tid før de ble ledere i egen avdeling, gjerne vært i konstituert lederstilling først. For oss fremstår det som at kompetansen på faget i avdelingen blir vurdert som viktigere enn lederkompetanse. Noen av lederne hadde ervervet lederkompetanse gjennom erfaring, andre gjennom utdanning, noen begge deler. Andre igjen hadde ingen ledererfaring eller formell kompetanse når de begynte som leder, og har heller ikke ervervet det i tiden som leder. Om organisasjonen har fokus på og legger til rette for lederutvikling, kan det gi innsikt for lederen hvordan han er i samhandling med andre og innsikt i at kommunikasjon og dialog med ansatte er viktig. Praksisorientert ledelse fordrer at ledere må se hele mennesket i samhandling, sosialisere seg og ofte handle utfra forskjellige situasjoner. Det handler om at ledere må bli kjent med seg selv, bli «koblet på» seg selv og være seg selv for å lede gjennom mennesker og vi tenker derfor at fokus på praksisorientert ledelse og bevissthet om hvordan lederen er ved sosiale interaksjoner kan gi ledere handlingsrom til å forebygge sykefravær. Når vi spurte informantene om hvordan deres lederstil var fremkom det at de hadde reflektert noe over det, men ikke over hvilken betydning det hadde eller hvorfor det var nyttig å ha en slik stil over en annen. Det å øke sin bevissthet over seg selv som leder kan virke positivt for organisasjonens og avdelingens resultater.

Lederkompetanse kan gi innsikt til metoder som kan være forebyggende for sykefravær og hva som kan hemme utvikling. Det bør settes tydelige krav til ledere om hva som forventes og kreves av dem. Forventinger til ledere om hvordan ledelse utøves, og ved å utvikle ledere og gi dem kompetanse på områder de mangler ferdigheter. Ledelse handler om å få følgere i lederskapet og fordrer menneskelig forståelse og tolkning om hvordan kontakt etableres mellom kontekst, ledere og følgere, og dette kan ledere lære ved kompetanseheving og utvikling. For å lede andre bør en bli god på å lede seg selv. På samme måte som at det er viktig for ansatte å bli sett, og oppleve at de har betydning, vil det samme gjelde for ledere. Dette er ikke en påstand om at for å bli en god leder må en ha lederutdanning. Historien har vist at det finnes gode (og dårlige) ledere som ikke har formell lederkompetanse. Det vi vil frem til er at det er grep som bevisst må tas for å bli bedre, og uten et tydelig fokus på ledelse som verktøy og ledere som noe det bør satses på blir det litt opp til hver enkelt, og i ei tidsklemme hvor alle forsøker å gjøre så godt dem kan, kan ikke lederne fullt ut klandres for å ikke nå helt opp. Flere av informantene uttrykte at de syntes at sykefraværsarbeid var spennende, og noe de gjerne skulle jobbet mer med. En av informantene sa at hun brant for å ha folk i arbeid, det var noe som motiverte henne. Dette kan bli vanskelig for avdelingslederne som ofte befinner seg mellom barken og veden, og strukturen de jobber i er ad hoc. Å være i forkant er ei utfordring.

4.3.4 Organisasjonens fokus på strategier for forebygging av sykefravær

Organisasjoner må også ta ansvaret for å vise tydelige retninger og mål også når det gjelder forebygging av sykefravær. Det må selvfølgelig være tydelighet både på hvordan oppfølging av sykefravær som er og har vært skal følges opp, men også ha et forebyggende fokus på sykefravær som kan oppstå, slik at ledere blir trygge på hva som er forebyggende arbeid. Snu trenden. Det hjelper selvsagt lite om en organisasjon har utarbeidet planer for hvordan de skal få ned sykefraværet dersom de er lite kjent, og planene ikke har klare strategier tilpasset de ulike avdelingene. Dersom planer eksisterer, som flere av informantene mente de gjorde, og mangler praktisk gjennomførbare strategier blir det likevel opp til hver enkelt leder hvordan dette gjøres. Endringsledelse tar tydelig opp viktigheten av strategier og struktur i endring, at alle vet hvem som gjør hva, og at dette følges opp. Informantene mente de hadde grei lederstøtte som i at deres leder var der om dem trengte noe, men vi fikk ingen innsikt i hvordan oppfølgingen av avdelingslederne i organisasjonen var. Som nevnt, har vi lagt til grunn at det ligger mye informasjon i hva informantene ikke sa, og når, på spørsmål om lederstøtte, ingen av informantene sa at de fikk systematisk oppfølging av sin leder legger vi til grunn at dette mangler. Slik vi tolker svarene er avdelingslederne mye overlatt til seg selv,

og de gangene de har møter med sine ledere er det gjerne i fellesskap med andre avdelingsledere og tiden til å gå i dybden strekker antageligvis ikke til.

Vi tenker, som sagt, at avdelingsledere helt klart har betydning ved forebygging av sykefravær. Det er lederne som har ansvar for å følge opp ansatte i avdelingen og for at avdelingen skal levere så godt som mulig. Det er kanskje for mye å forvente at en avdelingsleder skal fikse forebygging av sykefravær alene. Ansvar for å utarbeide strategier som rettesnor, for å avhjelpe avdelingslederne, er det ledelsen i organisasjonen som har og betydningen av tydelige strategier ser vi nærmere på i neste forskningsspørsmål:

F4: På hvilken måte har tydelige strategier på sykefraværarbeid betydning på forebygging av sykefravær?

Informantene gav uttrykk for at de opplevde at kommunen hadde strategier for forebygging av sykefravær, men at de ikke var så godt kjent med dem. For å avhjelpe mellomledere må organisasjonen kommunisere ut tydelige strategier for forebygging av sykefravær. Forankring av strategier gjør det enklere å vite hva som forventes av ansatte og av leder når det gjelder forebygging av sykefravær. Slik vi ser det har vi en antakelse om at det mangler struktur, retningslinjer og gode arbeidsmetoder for å effektivisere det daglige arbeidet, som kan frigjøre tid og bidra til at ledere får bedre arbeidsvilkår for å forebygge sykefravær. Arbeidsvilkår påvirket ofte hvilken prioritering forebygging av sykefravær fikk. Det var opp til lederne selv hvordan de fulgte opp fulgte opp sykefravær og forebygging av sykefravær. Som vi har drøftet over her, blir avdelingslederne ofte overlatt til seg selv og må gå ut fra egen vurdering i mange situasjoner. Vi får inntrykk av at sykefraværet har en stor plass i agendaen på ledermøter og annet hvor statistikk og ideer på å få det ned deles, men dette arbeidet preges av mangel på struktur og strategier. Det blir ofte ad hoc-jobbing hvor man jobber med det som allerede er oppstått fremfor å jobbe forebyggende. Slik vi har forstått dette handler det i stor grad om kapasitet. Noen nevnte økonomiske begrensninger, andre nevnte tid som faktorer for at forebyggende arbeid var vanskelig å få til. Samtidig fikk vi inntrykk av at forebygging ikke var sentralt i sykefraværarbeidet. Det var heller oppfølgingen av allerede eksisterende sykefravær som hadde størst fokus. Dette på tross av at enkelte mente at det var mye man allerede gjorde som kunne spille forebyggende inn uten at man hadde definert det som forebyggende arbeid.

Vi mener at dersom en skal få tilfredsstillende resultater må en jobbe systematisk med forebyggingsarbeid. Man må øke kunnskapen på området, og jobbe avdelingsvis. Med det

mener vi at det som fungerer for vaktmestertjenesten i skolen når det gjelder forebygging av sykefravær ikke nødvendigvis vil fungere på et sykehjem med 24/7 bemanning. Kunnskap fra en kontekst må tilpasses den nye konteksten. Vi er av den forståelse at organisasjoner som kommuner har sykefravær på agendaen på store ledermøter og lignende, og at det oppleves veldig generelt. Vi tror derfor ikke lederne kommer styrket ut av denne praksisen, da de ikke får den støtten og hjelpen de trenger for å håndtere sykefravær og samtidig er uten hjelp av gode eller tilstrekkelige strategier og rutiner. Strategier for forebygging av sykefravær bør enhetene og organisasjonene snarlig utarbeide og eller synliggjøre både for ledere og ansatte, da det anses som et viktig strategisk mål.

Vi har avdekket at våre informanter opplever at tydelige strategier på sykefraværarbeid er mangelvare i deres organisasjoner, og at de tror at dersom de opplevde dette motsatt ville det ha hatt betydning for å forebygge sykefravær.

4.4 Funn ved ledelse

Vi vil i dette kapitlet både redegjøre og drøfte våre funn om ledelse opp mot teori om ledelse. Vi skal vise til at det ledelsesteorier påpeker som viktig ikke alltid stemmer overens med det virkelige liv, og hva som må til for å oppnå god ledelse. Vi forutsette at god ledelse spiller en stor rolle i å hente ut den totale kunnskapen i en organisasjon, at det leder til god mestring og trivsel.

F3: Har ledelse som fagverktøy en sentral rolle i organisasjonene, og på hvilken måte har dette betydning ved forebygging av sykefravær?

Ved undersøkelsen om utvikling av ansatte var responsen fra informantene utvilsomt laber. Flere gav uttrykk for at de ikke visste hvordan de skulle utvikle sine ansatte. Når det gjelder utvikling av ledere sa flere av informantene at kommunen hadde et lederutviklingsprogram som lederne kunne eller skulle følge, noen sa at dette var ute på tilbud. Det var et strukturert utviklingsprogram, samtidig som vi fikk innblikk av at dette fortrinnsvis var hva lederne må kunne for å jobbe som ledere og ikke et utviklingsprogram om hvordan ledere burde jobbe *som person* for å være leder. Det vi også fikk innsikt i var at alle lederne i kommunene skulle gjennom det samme ledelsesprogrammet uavhengig av hvor de jobbet, altså at programmet ikke var tilpasset de ulike behovene i de ulike avdelingene. Vi gjentar oss selv når vi sier at det som fungerer i én kontekst ikke nødvendigvis vil fungere i en annen, og dette er noe som det må være bevisstgjøring rundt. Det mener vi er et ledelsesansvar, men et ansvar

avdelingsledere, enhetsledere og sektorledere er fritatt. Det er kommuneledelsen, altså rådmenn, kommunalsjefer og kommunestyret som bestiller programmene og krever de gjennomført. Får lederne som skal gjennomføre programmene innsikt i forarbeidene til at man bestiller disse undersøkelsene og programmene, hva som er målene med gjennomføringen – hva skal man oppnå, og hva er forventet etter gjennomføringen – hvordan forankres dette? Dette er essensen i Strategisk endringsledelse – gjennomføring av endring er vanskelig, men det er nettopp gjennomføringen som er viktig. I tillegg er det viktig at det eksisterer et faktisk behov for endring, og at alle involverte er kjent med hvorfor noe skal endres. Hvorfor gjennomføres 10faktor-undersøkelser og lederutviklingsprogram, og hva skal man oppnå med det? For oss fremsto det som at informantene ikke var kjent med bakgrunnen, men at de gjennomførte fordi de var pålagt. Når det gjaldt 10faktor var det ingen som kunne vise til at det hadde ført til noen endring. Noen antydte at det hadde ført til ei bevisstgjøring, noe som de opplevde som positivt, men at mye hadde gått i glemmeboken. Vi tenker at dette har med mangel på forankring å gjøre.

Det virket som om de fleste av informantene hadde funnet veien selv når det gjaldt hvordan de måtte jobbe som person for å forebygge sykefravær, med tanke på hva som fungerte eller ikke i samtalene de hadde og hvordan de selv tilpasset seg den enkelte.

Vi har avdekket i vår forskning at ledelse som fagverktøy ikke har en sentral rolle i organisasjonene, og det kan argumenteres for at dette har en negativ innvirkning på forebygging av sykefravær. Ved å ikke hente ut ledernes fulle potensiale, og styrke avdelingslederne/mellomlederne i sin ledelsesutøvelse vil forebygging av sykefravær blir vanskeligere. Vi ønsker derfor å se nærmere på ledelsens betydning i det daglige, ansvarliggjøring og grensesetting ved hjelp av følgende forskningsspørsmål:

F2: Hvilken rolle spiller avdelingsleder handlingsrom inn i det daglige inn, og på hvilken måte har leder som grensetter ved forebygging av sykefravær?

4.4.1 Ledelse i det daglige, ansvarliggjøring og grenseregulering

Flere av informantene gav uttrykk for at økonomi og tid gav styring på hva som ble prioritert i løpet av en dag. Uforutsigbarhet i sykefravær, særlig korttidsfravær, var det flere som sa var utfordrende og at det kunne gå mye tid med til å få nok folk i arbeid. Det å jobbe med arbeidsmiljø som et ledd i forebyggende arbeid var det flere som mente at de hadde mindre tid og penger til, og selv om de hadde fokus på det fikk det ikke den prioriteten de ønsket. Selv om informantene gav uttrykk for at de opplevde et tilfredsstillende handlingsrom virket det

likevel som at også handlingsrommet måtte prioriteres, og da på ting som måtte gjøres der og da, og mindre til å planlegge fremover og for forebygging. Handlingsrommet i det daglige bar preg av ad hoc-arbeid.

Vi tenker at det å lede også innebærer ansvar, ofte et ganske stort ansvar, samtidig som det kan være ubalanse på jobbkrav som tynger og belaster og jobbressurser som gjør jobben positiv og givende. Når en er ansatt som leder blir en ansvarlig for det som skjer i sin avdeling, og det er leder som blir stilt til ansvar, særlig når noe uønsket skjer. Det å mestre alle oppgaver, stå i tøffe situasjoner, møte krav og forventninger osv. kan være tungt for ett menneske å bære, og med det i mente kan det være hensiktsmessig at det legges til rette for at ledere både har god kunnskap om og mestrer oppgavene de er satt til å gjøre.

Informantene mente at ansatte må ansvarliggjøres for sitt sykefravær selv. «*De må ringe til leder for å melde fravær*». Karp mener man må legge ansvar på ansatte og peke på hvor det er problemer eller utfordrende og mener at om man ikke gjør dette må man drive med brannslukking. Ved ansvarliggjøring vil det være tydelig på hva som er forventet ved sykefravær og gjeldende praksis. Handlingsrommet til mellomledere styrkes ved at de ansatte tar et større ansvar i en større sammenheng, og leder behøver ikke «gjete» ansatte for å forsikre seg om at det som må bli gjort faktisk blir gjort. Tillit virker på samme måte. Å ha tillit til ansattes kompetanse, ønske om å gjøre en god jobb, og lojalitet til avdelingen og arbeidsgiver, vil friggi tid for leder. Ved å ansvarliggjøre ansatte er dette også med på å selvstendiggjøre ansatte. Ledelse er flere ting, og blant de er grenseregulering. Det er leder som tydeliggjør grensene som allerede eksisterer, og kommuniserer ut nye. Grenser handler ikke bare om hva en ikke kan gjøre, men også om hva en kan gjøre. Hvor går grensen? Det er et ledelsesansvar å tydeliggjøre. Dette vil ha effekt ved forebyggingsarbeid. Når man har definert hva som virker forebyggende på sykefravær for den bestemte avdelingen må leder være tydelig på hva dette innebærer, hva som forventes av den enkelte ansatte, og hva som er leders ansvar i det. Det er viktig for ansatte å vite hvor grensen for hva de selv har ansvar for og hva leder har ansvar for, å kjenne grensen der. På dette området kan offentlig sektor også dra nytte av kunnskapen som fagområdet markedsføring besitter, nemlig å avklare forventninger, verdiønsker og medarbeiderbemyndigelse. Dette innebærer som nevnt ovenfor at ansatte selvsagt må ansvarliggjøres og ta ansvar for sitt eget sykefravær, samt bidra særskilt å forebygge sykefravær og bedre arbeidsmiljø.

Sykefravær er ikke én ting, det er mange ting. Det er korttidsfravær, langtidsfravær, begrunnet i private forhold, i helsemessige forhold, i forhold på jobb med mer. Det er grenseregulering for leder å ha samtaler med folk som har sykefravær, og å ha det jevnlig, og ved å ha dette kan disse samtalene bidra til en strategi for forebygging. Forebygging av sykefravær er grenseregulering ved at en tar litt kontroll over ting, som tidligere bare har skjedd. Ved å være i forkant har man mulighet til mer hensiktsmessig tilrettelegging på jobb. Man vil få mulighet til å tilpasse arbeidet mer til den enkeltes behov, selvfølgelig innenfor hva som er rimelig. Lederrollen, eller det begrepet «leder» representerer, har et innhold av grenseregulering, og i utspillelsen av denne rollen kan det være viktig å tydeliggjøre dette.

Ledelse som grenseregulering, og leder som ansvarliggjører har betydning i form av at handlingsrommet, både for lederne og førstelinjen, er avklart, samt at forventningene til den enkelte er tydelig.

Denne tematikken drar oss over til lederstil og makt for å svare på våre neste forskningsspørsmål.

4.4.2 Lederstil og makt

Herunder ser vi på hvilken betydning lederstil og makt har for forebygging av sykefravær. Ved å drøfte lederstil og makt søker vi svar på:

F5: Hvilken betydning har lederstil og makt for forebygging av sykefravær?

Ledere har mulighet til å påvirke, lede og kontrollere ansatte, basert på tillit og kompetanse. Kunsten vil være å forvalte mulighetene, handlingsrommet og atferd på en hensiktsmessig måte, her for å forebygge sykefravær. Siden lederskap er en spesiell avferd som mennesker utviser for å påvirke tenkninger, holdninger og adferd for å nå mål ble vår studie interessant i å se på informantenes lederstil for å se om lederstil har noe å si for å forebygge sykefravær, i vår forskning på om lederskap har betydning for forebygging av sykefravær.

Ved å ta et tilbakeblikk til fagområdet praksisorientert ledelse der vi forskere ble introdusert til viktigheten av å reflektere over den du er, bruke deg selv, være kjent med deg selv og ha evne og vilje til refleksjon, som leder velger vi å overføre dette til å gjelde *lederstil* også. *Lederstil* handler om menneskeliggjøring av hvem ledere er, og hva de gjør i praksis. I tillegg vet vi at ledelse handler om kommunikasjon, språk, væremåte og rammevilkårene lederne har for å lede. Ved å spørre om informantenes lederstil fikk vi innblikk om hvordan våre informanter reflekterte rundt sin egen lederstil. Som svar fikk vi noen diffuse uttrykk av at de hadde tenkt på egen lederstil, flere sa at de var tydelige ledere, var sitt ansvar bevisst,

samtidig ikke autoritær. Noen sa de var involverende. Informantene beskrev seg selv til å være opptatt av relasjonene, se, lytte høre og ta tak i ting og å være tilgjengelige og det å ha åpen dør til kontoret. Noen sa de hadde troen på vennlig oppriktighet og refleksjon. Andre var innom det at de like å lede, ingen nevnte viktigheten av det å like å lede mennesker.

Bevissthet rundt egen *lederstil* handler også om vise egen sårbarhet og å tenke etisk. Særlig en leder var veldig opptatt av etisk refleksjon og gav uttrykk for å være særskilt bevisst dette. En annen nevnte "*tillit*" og at du må stole på at ansatte er syke når de sier at de er det, når det gjaldt sykefravær. Det var en av informantene som hevdet hun kunne ledelse, men innrømmet at hun ikke kunne alt på fagområdet hun ledet og at hun derfor spurte andre som kunne mer om fagområdet. Mangel på fagkompetanse er helt greit å innrømme, ifølge Karp, du skal ikke kunne alt og det er ok å erkjenne det og å formidle det. Det er en styrke med denne selvinnsikten. En annen innrømmet at det var vanskelig med personalansvar, særlig ved vanskelige samtaler og personalkonflikter. Det var ingen som nevnte at det kan være utfordrende med *maktubalansen* som kan oppstå mellom ledere og ansatte og utfordringer med at de må *jobbe gjennom verbale interaksjoner*.

I vår erfaring som avdelingsledere har vi kjent på at det å snakke om de såkalt *ubehagelige temaer* er et av områdene maktubalansen oppstår. Hvordan snakke med mennesker du har makt over, og noe som kan få en negativ konsekvens for den ansatte på en måte som begge føler seg mer likestilt på? Det har vi opplevd som vanskelig, og flere av informantene antyder det samme. Vi snakker sjeldent om makt når vi snakker om våre roller som ledere, maktbegrepet er ikke et tema. Kan det tenkes at makt må aktualiseres? Altså – samtaler om makt med mål om å finne en maktbalanse? Vi tenker at ei bevisstgjøring på temaet makt blant ledere og førstelinjen, på hvordan makt kan virke positivt, vil bidra til en felles forståelse av hva som er greit og hva som ikke er det. Her mener vi i skjønnsrommet og ikke i det juridiske rommet. Hvordan skal ledere forvalte sin makt på en måte som styrker og motiverer, og bidrar til utvikling? Dette tenker vi en kan få et lønnsomt utbytte av i form av at det letter f.eks. sykefraværsoppfølgingen.

Lederstil og makt har betydning ved forebygging av sykefravær ved at lederne blir bevisste på hvorfor de gjør som de gjør, og på å skape balanse mellom leder og ansatt – skape en flater struktur. Lederstil handler også om å etterleve det å være moralsk og autistisk, og dette drar oss over til tematikken rollemodell og kulturbygger, for å søke flere svar som kan ha betydning for forebygging av sykefravær.

4.4.3 Rollemodell og kulturbygger

Det å være en god rollemodell og gode kulturbærere var det flere av informantene som trakk frem som noe positivt og vi tror dette kan lede oss frem til finne svar på forskningsspørsmål:

F6: Hvilken betydning har leder som rollemodell, og kulturbygger ved forebygging av sykefravær?

I intervjuene ble det også nevnt at ledere må være gode *rollemodeller*. Vi tenker at for ledere som er bevisste på å være en rollemodell, ved deres lederstil kan skape et handlingsrom for å forebygge sykefravær. En informant sa «*ledere må gå frem som gode eksempler*» og inneha gode holdninger. Ledere må være gode kulturbærere og ikke bare overlate det til ansatte. Å være en god rollemodell og god kulturbærer behøves både for å forebygge sykefravær, men også når det gjelder endring, utvikling og øvrig tilstedeværelse. Informantene nevnte det å være faglig rollemodell, gå foran som et godt eksempel, ta ansvar var viktig at ledere var bevisste på, for å sette standarden for ansatte i avdelingen.

I strategisk endringsledelse får vi innblikk i at man må jobbe med kulturen i forkant av endringer. Ved forebygging av sykefravær så var det en av lederne som sa at «*Jeg bruker å si at det skal man jobbe med egentlig i fredstid når de fleste er friske fordi da er det ingen som føler seg tråkket på*».

Vi spurte ikke om kulturbygging ved vår forskning, ingen av informantene nevnte det heller, annet at det var noen ansatte som var rollemodeller og kulturbærere. I ettertid ser vi at dette kan være en svakhet ved vår forskning, at vi ikke spør om kulturbygging i våre intervju. Det var flere som nevnte kultur, enten i form av delingskultur eller arbeidskultur, men ikke det å bygge kultur. Informantene nevnte i stedet det å jobbe med arbeidsglede og et godt arbeidsmiljø, som for så vidt kan være beskrivende for kulturen som eksisterer og som man ofte tar for gitt.

Begrepet å være «rollemodell» var noe som alle informantene trakk frem. Å være en rollemodell handler om å gjøre det en sier at en skal gjøre. Det handler om å være autentisk, være «hel ved» og etterleve dette i ord og i handling. Det å være autentisk som leder handler om troverdighet og krever objektive vurderinger, moralske ryggmargreflekser, være ekte og ærlige i relasjonene og ha selvinnsett. «Hel ved» handler også om å være moralsk rollemodell, i tillegg til faglig rollemodell.

Lederstilen til ledere handler om å være en god rollemodell og være gode kulturbærere. Ledere som endrer sin stil til å være rollemodeller og kulturbærere, kan skape seg et

handlingsrom og frigjøre tid til å forebygge sykefravær. Slik at «kulturen» i avdelingen vet hvordan de skal forholde seg ved sykefravær, de har normer og regler som skal følges for å forebygge sykefravær. Ledere kan selv å forsøke å snu negative hjertesukk over til det de kan gjøre noe med, nemlig å forebygge sykefravær ved å ta tak i de identifiserte utfordringene og snu disse.

Mange av informantene beskriver egen atferd når de forteller om at de skal være gode rollemodeller, og vi tolker dette til at de er av den oppfatning at atferd har en smitteeffekt. Ved å alltid være på jobb og har et svært lavt sykefravær burde dette kunne smitte over på de ansatte. Hvorfor tenker vi at dersom jeg er presis hver dag, og på den måten viser respekt for arbeidsgiver og arbeidsoppgaver, vil det smitte over på de ansatte av seg selv? Vi kjenner alle noen som er «tidspositiv» - altså noen som nesten aldri er tidsnok. De virker til å ha all tid i verden, og at det er noen som venter på de virker ikke til å affisere dem i særlig grad. Da fremstår det for oss at atferd ikke har så stor smitteeffekt som vi kanskje tror eller i alle fall håper. Informantene erfarer, og vi med, at det ikke har den store smitteeffekten. Positivt lederskap som teori legger vekt på at leder må frembringe handlinger og atferd de ønsker fra de ansatte. Leder må legge til rette for mestring, kreativitet og et positivt forhold til arbeidsoppgavene og arbeidsplassen. Det må leder gjøre via kommunikasjon og væremåte. Leder må kommunisere ut hva som forventes av ansatte, hvilket handlingsrom de ansatte har, og reflektere sammen med de ansatte om hvordan de skal jobbe for å nå målene om lavt sykefravær. Formidling av organisasjonens verdier tror vi kan være med på å sette rammevilkårene for hvordan man skal gjøre ting, ved at man sammen har reflektert rundt hva verdiene betyr og hvordan de kan forstås vil gi læring og innsikt til både ledere og ansatte og gi mulighet for vekst og noe å strekke seg etter. Verdien respekt vil for eksempel være nyttig å drøfte med den som er en tidspositiv og tidsoptimist, og det å snakke om hvordan andre kan påvirkes av atferden den en alltid er for sent ute. Å være rollemodell om handler å skape god kultur og god moral i det daglige, og ledere har et ansvar for å være tydelige i hvordan dette kommuniseres ut og hva som forventes. Ved hjelp av tidlig intervensjon og korrigerende av adferd, ved å gi tilbakemeldinger og konstruktiv kritikk, kan ledere skape seg et handlingsrom for å forebygge sykefravær, når de selv opptrer som rollemodeller og kulturbyggere.

Dette kreves at noe må endres og vi ledes inn i et nytt underkapittel om kommunikasjonsferdigheter for å finne nøkkelen til å forebygge sykefravær og hvordan ledere kan jobbe strategisk i endringsprosesser, både når de møter på motstand og for å bedre ressursutnyttelse og gjennomføringskraft.

4.4.4 Kommunikasjonsferdigheter

God kommunikasjon er viktig ble nevnt av flere informanter og det å snakke åpent sammen, mente de kan være forebyggende for sykefravær. Vi har allerede nevnt noe om kommunikasjon under temaet rollemodell og kulturbygger, og ønsker nå å se nærmere på om lederens kommunikasjonsferdigheter kan gi svar på forskningsspørsmålet:

F7: På hvilken måte har kommunikasjon betydning ved forebygging av sykefravær?

Bare en av informantene nevnte at hun tror språket hennes kan være utfordrende, samtidig som hun nevnte at den ene nøkkelen til å forebygge sykefravær var god kommunikasjon. Peter Drucker nevner kommunikasjon som en av faktorene for å være en effektiv leder, ved å ta ansvar for kommunikasjon og sikre og sørge for ansvarlighet og ansvar i hele virksomheten. Et av de viktigste momentene i Positivt lederskap er kommunikasjon og det påpekes at en stor prosentandel av ledelse er kommunikasjon. Johannesen og Olsen sier det er viktig for lederen å reflektere over hvordan kommuniserer, både med tanke på hva man sier, hvordan han sier det og på eget kroppsspråk. De bemerker at en ikke kan kontrollere hvordan et budskap blir mottatt, men at en kan påvirke måten en sender budskapet på. Dette innebærer at ledere ansvarliggjøres for kommunikasjon og at om en er usikker på hvordan kommunikasjonen er oppfattet, så må en sjekke opp om mottaker har forstått det som ble formidlet.

Noen av våre informanter gav uttrykk til å være spørrende, men langt fra alle. En av informantene sa «...hadde jo vært veldig okei med en leder som faktisk kom og spurte hvordan går det? Kor langt er du kommet? Er det noe jeg skal hjelpe deg med?». Opplevd støtte fra lederen ovenfor henne manglet i dette tilfellet, selv om hun mente lederen hennes likevel hadde hjulpet henne igjennom endringsprosessen de hadde stått i. Opplevd støtte fra ledelse kan gjøre noe med hvordan kommunikasjonen med den ansatte er og dette bør ledere være oppmerksomme på. Mangel på kommunikasjon er også kommunikasjon. Det å bli spurt om hvordan går det kan ha stor innvirkning på den enkeltes opplevelse ved å bli sett, anerkjent og verdsatt som kan ha stor betydning for motivasjon og engasjement.

I faget strategisk endringsledelse sier Karp at å være en synlig leder, være tilgjengelig og påkoblet, snakke med ansatte og å bli kjent med de er viktig. Da kan man tidligere fange opp utfordringer og drive stabilitetsledelse. Stabilitetsledelse handler om å lede det som ikke endres og som forblir stabilt, altså lede den daglige driften. I vår forskning kan det se ut for at alle informantene har forstått dette med å være *tilgjengelig* ved å ha døren på gløtt og at de

var opptatt av å bruke *døren på gløtt* som et virkemiddel i bygging av relasjon til sine ansatte. De var opptatt av at det var lav terskel for å kunne ta kontakt med leder. Andre sa at selv om de hadde døren på gløtt, så var kontoret plassert så langt unna driften at de passet på å oppsøke hver avdelingene på runder, eller stikke innom, vise seg ved arrangementer og være delaktige. Når det gjaldt kommunikasjon med ansatte og å være kjent med dem, var dette viktige, mente informantene. Informantene reflekterte hvordan de var sammen med ansatte og de var oppmerksomme på om hvordan de kommuniserte med dem og dette er i tråd med det Johannessen og Olsen sier om kommunikasjon og væremåte, og hvordan informantene beskrev selv at de gjorde det, selv om vi forskere ble fanget av at en av informantene kom med et ordentlig hjertesukk når det gjaldt forebygging av sykefravær. Kroppsspråk utgjør stordelen ved kommunikasjon og det som sies i negativ forstand huskes.

Noen informanter fortalte at de tilpasset seg til den enkelte ansatte og hva de hadde behov for i møte med den ansatte, til den enkelte ansatte, særlig hvis de kjente dem og visste hva den enkelte behøvde slags støtte. De fortalte de endret lederstilen sin til å trygge, gi omsorg, være fleksibel og veksle mellom å være tett på, lytte, se, bekrefte, motivere og legge til rette for at det er mulig at ansatte å være på jobb, på tross av sykdom eller for å forebygge sykdom i samtaler med ansatte. Informantene våre gav uttrykk for å være imøtekommende, lytte og sette seg inn i den andres situasjon og å ville bli kjent med personene de ledet. Viktigheten av å kjenne de du leder, kjenne dine ansatte og kjenne 24-timersmennesket, ble nevnt av flere, flere ganger. Du må bli kjent for å kunne forstå den andre og vite hvordan man skal møte den enkelte ansatte. Dette var det flere av informantene som sa noe om. Vi bemerket oss at de møtte ansatte forskjellig. Noen var de strengere med og satte krav, andre mildere med. Noen ganger var relasjonen ikke så god. Om de ikke kjente sine ansatte, eller de hadde forskjellig agenda eller om det handlet om dårlig kjemi, var de likevel bevisste på at de som ledere må ha disse vanskelige samtaler også. Noen skulle ønske at de slapp dette og mente at slike samtaler kunne tas fra egne folk som var gode på sykefraværssamtaler. En annen sa at det er i fredstid at man må sette standarden, slik at ansatte vet hva som forventes av dem hvis de blir syke og det behøves sykefraværsoppfølging og vanskelige samtaler.

Kommunikasjon handler også om å kommunisere organisasjonens strategier, mål og for å avklare forventninger, slik som flere av informantene mente. Både forventninger til hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres og hvem som skal gjøre hva. Forventninger til hva som var krav til ansatte, og seg selv, etterlyste flere av informantene når det gjaldt forebygging av sykefravær. Å ha en felles forståelse av hva god kommunikasjon er behøves. Her antar vi at

toppleidelsen har et handlingsrom for å definere målene, kommunisere strategiene ut og vise vei for å forebygge sykefravær. Men strategier alene hjelper lite, både ifølge våre funn fra informantene og i teorigjennomgangen. Dersom det er utarbeidet strategier for det ene og det andre, uten at de som skal gjennomføre strategiene ikke vet hvem som skal gjøre hva, eller hvorfor dette skal gjøres, vil motivasjonen og gjennomføringsevnen lide. En del av handlingsrommet er å ansvarliggjøre ansatte og å ha fokus på førstelinjen og dette kommer vi nærmere inn på i neste underkapittel.

Å utvikle sitt kommunikasjons potensial handler om å utvikle sitt tankesett og om hva en sier til seg selv og det som gjør at en utvikles som leder. Igjen. Det handler om å bli bevisst på seg selv og den man er. Av våre informanter så nevnte flere at de stadig reflekterte over sitt lederskap og var bevisst på hvordan lederstil de hadde, men vi mangler inntrykk av refleksjon av ledelse som fag og verktøy. Vår egen erfaring tilsier at det er lite refleksjon rundt faget ledelse og hva en kan oppnå med god ledelse. Ledelse som fag og verktøy, som nevnt tidligere, har ikke et strategisk fokus i organisasjonene slik vi erfarer det. Det er på mange måter implisitt i lederrollen hva som kreves, og ei uuttalt forventning om at ledere skal kunne dette uten «hjelp» utenfra. Hvordan bli god dersom du ikke vet hva du skal bli god på? God selvledelse som et ledd i ens lederstil kan være med på å skape handlingsrom for ledere ved å påvirke at andre leder seg selv og blir selvstyrte grupper.

Ledere må fremheve og frembringe ønsket atferd. Er det ønskelig med en høyere grad av tilstedeværelse må en reflektere over hvordan en skal få til det. Leder har et ønske om å redusere sykefravær, men har enten ikke kompetansen eller kunnskapen som skal til for å gjøre det, eller så strekker ikke hverken tid eller økonomi til. Vi tør påstå at forebygging av sykefravær handler om alt dette og på dette området har kommunikasjon betydning, både hvordan ledere er og hva som sies og ikke sies har betydning.

Hvordan kommunisere for å få fokus på personsentrert personalomsorg, slik som en informant nevnte at hun ønsket at fokuset var, kunne vært interessant å få vite mer om i vår søken etter å finne nøkkelen for forebygging av sykefravær, men det går vi ikke nærmere inn på her og anbefales til videre forskning. En annen ting som nevnes flere ganger ved kommunikasjon er ansvarliggjøring og fokus på førstelinjen og dette tar oss over på vårt neste underkapittel i vår forskning, når vi ser nærmere på bruk av kreativitet og positivt lederskap for å besvare flere forskningsspørsmål.

4.4.5 Bruk av kreativitet og positivt lederskap.

Positivt lederskap har fokus på kreativitet og samskaping. I den nye organisasjonspsykologiboken i positivt lederskap formidler Adriaenssen et al. at kontinuerlig evaluering og refleksjon øker mulighetene for å utnytte den kompetansen som fins til noe positivt for organisasjonen. For ledere handler dette om å lede den totale samhandlingskompetansen, samt lede den sosiale og emosjonelle kompetansen som ligger i individet, for å øke verdiskapningen. Som leder ønsker man ansatte som får brukt kompetansen og er tilfredse i sin jobb og som lykkes. Vi spurte våre informanter om kreativitet og hvordan kreativitet kommer til uttrykk i avdelingene. Vi fikk inntrykk av at det var rom for kreativitet i avdelingene, men at dette gjerne bare oppsto uten struktur. Med det mener vi at kreativitet og forløsningen av dette ikke var et virkemiddel informantene aktivt brukte, men at det oppsto og opplevdes som oftest greit. Det var særlig en leder som nevnte at kreativitet og det å få lov til å gjøre noe nytt kunne oppleves som motiverende og at det å få anerkjennelse på det som var funnet opp kunne være forebyggende for sykefravær. Det å stille seg helt åpen i drøftinger av andre måter å gjøre ting på, opplevde vi som ukjent for våre informanter. Innovasjonsledelse og Positivt lederskap hevder at det er i «kreative felt» at utvikling skjer, og at disse «kreative feltene» er åpne og har som hypotese at det ikke finnes dårlige ideer. I vår erfaring som ledere opplever vi ikke at kreative felt oppstår slik enkelte ledelsesteorier hevder er utviklingsskapende. Vi tror at mange ideer blir kvalt ved fødselen ved at man sier «nei, det tror jeg ikke blir å fungere», eller at «nei, det kan vi nok ikke gjøre». I «kreative felt» får ideene leve, og man samarbeider om å utvikle den eller de beste ideene. Lederne er den som skal legge til rette for «kreative felt», og skal bidra til å forløse den samlede kreativiteten. Vi oppfatter det slik at det ikke er et strategisk fokus på dette. At det fortsatt er slik at det er leder som er «løseren» og den som ene og alene har makt og posisjon til å utvikle sin avdeling. Ut fra våre funn hevder vi at utvikling skjer i positive samarbeid der alle har lik mulighet til å bidra, og at dette må fremmes.

Vi håper på at ved å fokusere på utvikling av førstelinjen og kompetansen som fins vil vi få svar på forskningsspørsmål:

F8: På hvilken måte har trivsel og arbeidsmiljø betydning på forebygging av sykefravær?

Fokus på arbeidsglede og et godt arbeidsmiljø var det flere av informantene som var opptatt av, likevel var det vanskelig å vite hvordan forventninger man skal avklare når det ikke forelå tydelige strategier og mål. Karp mener i strategisk endringsledelse at man må skape et miljø hvor det er lett å ta opp ting, finne møtepunkter hvor en kan diskutere ting som er vanskelige,

diskutere hva som foregår og kanskje finne på løsninger sammen. Det å snakke om sykefravær var det noen av informantene som nevnte. Vi antar at dette kan være styrkende for forebygging av sykefravær og styrkende for samholdet i avdelingen. Dette er også i henhold til det Johannessen et al. sier om samskaping, finne møtepunkter, snu en negativ trend til noe positivt. Nedenfor ser nærmere «utvikling av førstelinjen og bruk av kompetansen som finnes» for å besvare det overnevnte forskningsspørsmålet.

4.4.6 Utvikling av førstelinjen

Flere av informantene var innom det å ansvarliggjøre ansatte, spesielt for sitt eget sykefravær, samtidig som ansvarliggjøring behøves i flere ledd og på flere områder i en velfungerende organisasjon. Ved å ansvarliggjøre førstelinjen, ved å bemyndige dem og legge oppgaver til dem kan man legge til rette for opplevd autonomi hos ansatte. Autonomi kan ifølge Karp i faget strategisk endringsledelse gi mestring. Mestring er en faktor for trivsel og gir betingelser for et godt arbeidsmiljø. Nærvær i organisasjonen og å kjenne 24-timers mennesket gir gode betingelser. Autonomi nevnes av Karp som ansattes mulighet til å påvirke /bestemme arbeidsdagen, og hvilke arbeidsoppgaver som er viktige. Ledere oppfordres til å fremme autonomi for å beholde ansatte og forebygge sykefravær, da det er kostbart om ansatte enten sykemeldes, ikke tar ut sitt potensial eller slutter. Det er derfor viktig at ledere selv tar ut sitt potensial og kommuniserer ut hvilke krav og forventninger de har til sine ansatte, både når det gjelder sykefravær, men også for god måloppnåelse og verdistyring. I helse- og velferdssektoren er arbeidsoppgavene ofte allerede bestemt, og mange av oppgavene har tidsrammer på når de skal utføres. Da kan det tenkes at det er vanskelig å skape en opplevelse av autonomi for førstelinjen. Ved å involvere førstelinjen i beslutninger – medbestemmelse, og ved å benytte seg av den totale kompetansen og kreativiteten i førstelinjen på en strategisk måte kan man skape en opplevelse av økt autonomi for førstelinjen, også individuelt, som kan fremme motivasjon, anerkjennelse, trivsel og bedre arbeidsmiljøet.

Ved at ledere *fokuserer på førstelinjen* og deres opplevde autonomi, kan ledere skape seg selv et handlingsrom er å *frigjøre tid* til ledelse og forebygging av sykefravær. «*Nårtid skal du ha tid til det i hverdagen?*» og «*jeg skulle gjerne ha brukt mye mer tid på det fordi at jeg har jo tro på at det hjelper jeg har jo tro på at det å ha det bra på jobb gjør at sykefraværet også går ned*» nevnte to av informantene. Mangel på tid var noe flere ledere gav uttrykk for å få forebygge sykefravær, også når det gjaldt ved endringer og utvikling av personal som vi skal se nærmere på i neste underkapittel og på bruk av kompetansen som fins.

4.4.7 Bruk av kompetansen som finnes

På spørsmål om hvordan informantene utviklet ansatte i avdelingen var det ingen som kunne si noe om hvordan de utviklet ansatte eller om hvordan dette ble gjort, annet enn diverse kurs, internundervisninger og videreutdanninger. Det ble gjerne opp til den enkelte ansatte om hva de ville gjøre og om de tok initiativ til kurs eller videreutdanninger. Vi fikk ikke innblikk i at det fantes program som ansatte skulle igjennom når de ble ansatt der for å mestre oppgavene der. På forhånd vet vi at det ligger en god del forventninger til kompetanse i den profesjonen eller autorisasjonen som ansatte har, samtidig som vi vet at det er når du starter å jobbe at du virkelig lærer og utvikler deg. Fokuset var ikke på utvikling verken på ledere eller på førstelinjen fra våre informanter, selv om en informant mente det var viktig å ha fokus på spesielt mellomledere og førstelinjen, uten å nevne hvordan fokuset skulle være. I positivt lederskap sies det at om man ikke styrker førstelinjen og gjør den selvstyrt slik at de får opplevd autonomi, tenker vi at ledere vanskelig får frigjort mer tid til å jobbe med utvikling av ansatte, utvikling av seg selv og forebygge sykefravær. Dette er ting man lærer på lederutdanninger og som alle behøver innsikt i når man skal lede andre. At flere av informantene kunne si at de ikke hadde lederutdanning, eller toppledere som ikke hadde prioritert å få sine ledere på utdanning for ledere kan virke som et område som bør fokusere mer på for at ledere skal få frigjort tid og skape seg et handlingsrom. Vi selv mener at investering i lederutdanning kan gi avkastning på lang sikt med at man har ledere med formell lederkompetanse og er et nyttig verktøy for å forebygge sykefravær. Vi vil påstå at kompetente ledere som er gode på å lede og å utvikle ansatte er lønnsomt for en organisasjon. At det var flere ledere uten formell lederutdanning og hadde vært ledere i mange år, i konstituerte lederstillinger eller som stedfortreder undrer vi om er god nok praksis. Tar ikke organisasjonene fagfeltet seriøst nok, når det ikke er et krav eller forventning til å tilegne seg formelle kunnskaper. Kan organisasjoners satsing på formell lederkompetanse gi avkastning på sikt for å få ned sykefraværet?

I vår forskning anga flere av informantene at de hadde gjennomført medarbeiderundersøkelsen 10 faktor, men vi bemerket oss at det var laber resultatmessig i videre oppfølging av faktorene. «Vi kommer ikke videre fordi vi må ha fokus på alt annet.» Vi tror, sammen med ca. 75 % av landets kommuner, at 10 faktor er et godt verktøy til å måle ansatte på forskjellige områder som kan gi gevinst og resultater også når det gjelder forebygging av sykefravær. De faktorene som var jobbet med av våre informanter var rolleklarhet og prososial motivasjon, men de hadde ikke ført til noen endringer. Alle faktorene kan, ved analyse, være en mulighet

for ledere å bli kjent med gruppen de skal lede for å få avklart hvilke områder som behøver mer avklaringer på, slik at alle har det som behøves for å nå organisasjonens mål, samtidig som det avklares om de har mestringen og motivasjonen som trengs for å nå målene. I tillegg vil også leder kunne måles, og finne mulighet til endring for å hente ut leders fulle potensiale. Ved benytte 10 faktor som et måleinstrument og å følge opp problemområder som undersøkelsen angir, kan man få utfordringer og problemer målt og avklart, og få mulighet til å snu tendensen til noe positivt. Kan ett av målene da bli at lederne kan få bedre tid til å følge opp personal slik at de får mulighet til positiv utvikling? Vi tror svaret er ja.

Å benytte kompetansen som fins handler om kommunikasjon og kompetansedeling. Ved å ha oversikt over den samlede kompetansen som fins, snakke om kompetansen som eksisterer og å legge til rette for en positiv delingskultur tror vi kan gi godt grunnlag for utvikling og læring. Det kan gi muligheter for å gi tilbakemeldinger og bekreftelser på at man er på rett vei for læring. Ved positivt lederskap bør man hente ut positiv kompetanse for å lede holdningsendringer eller lede til å adoptere holdninger og dette var vi innom underkapittelet om rollemodell og kulturbygger. Oppsummert for å oppnå utvikling og benytte kompetansen som fins er å kjenne den enkeltes styrker, dra ut potensial og gi tilbakemeldinger om forventninger og ha tydelige strukturerte rammer for utvikling for å nå forventningene for å skape seg et handlingsrom for å forebygge sykefravær. Dette fordrer også at ledere har god evne til å tilpasse seg ansatte og forståelse for hvordan endringer og endringsledelse kan påvirke forebygging av sykefravær. Det fordrer også at ledere har kompetanse til å gi gode tilbakemeldinger, på konkrete områder som er utfordrende. Dette fordrer også at ledere har gode kommunikasjonsferdigheter slik vi nevnte tidligere. Det å kommunisere og å gi tilbakemeldinger kan være både vanskelig å gi og å motta, og fordrer at det gis umiddelbart, er konkret og er av positiv karakter for å ha noe å strekke seg etter, utvikles og for å opprettholde motivasjon og det igjen fordrer riktig bruk av kompetanse og kommunikasjonsferdigheter og dette på påvirke trivsel og arbeidsmiljø for å forebygge sykefravær.

4.4.8 Endring og endringsledelse

I fagområdet organisasjon og ledelse lærte vi at organisasjoner og ledelse forandrer seg over tid, i takt med endringer i samfunnet og krav fra forbrukerne av tjenestene. Organisasjonene må forbedre seg for å hindre turnover og for å beholde folk i arbeid. Ofte innebærer dette endringer. Forbedringer og endringer gjelder også hvordan organisasjonene kan forebygge sykefravær. Organisasjoner er i stadige endringer og må tilpasse seg og ved å drøfte funn ved

organisasjonens lederskap opp mot ledelsesteori søker vi svar på flere forskningsspørsmål som vi tror kan lede til forebygging ved sykefravær. Siden flere av informantene nevnte tidspress og mangel på tid for å forebygge sykefravær leder vår forskning oss til å finne handlingsrommet for å frigjøre tid til å forebygge sykefravær ved å se på forskningsspørsmålet:

F9: På hvilken måte har endringer og endringsledelse betydning ved forebygging av sykefravær?

I faget strategisk endringsledelse nevner Karp at det er to forhold for å lykkes med endringer, bør være et behov for endringen og at i en endring må ledere være autentiske, altså være seg selv. Dette har vi vært inne på når vi så nærmere på lederstiler.

Fagområdet praksisorientert ledelse gir tips om at ledere må forholde seg til realitetene og det som «er», godta folkene som er der, bli kjent med kulturen og ikke forsøke å forandre for mye og fokusere for mye på hvordan det burde vært.

Ved endringer kan samhold fjerne motstander, lære ansatte å lære seg å leve i det og rundt det likevel, ved at de gjør det sammen. Ledere må uansett tåle å jobbe med motstand og vanskelige samtaler, selv om det er vanskelig for dem. Ledere kan finne løsninger for å håndtere det som er vanskelig og utfordrende ved hjelp av god selvledelse og støtte i ledergruppa. God selvledelse kommer også inn under temaet *lederstil*, da dette handler om å utvikle sitt potensial og gjøre bevisste valg og grep for å håndtere sitt liv og de hverdagsutfordringer man møter på, i tillegg til hvordan man håndterer kommunikasjonen når den blir vanskelig.

Alle våre informanter fortalte om endringsprosesser som de hadde gjennomført eller holdt på med å gjennomføre og om bakgrunnen for endringene. “*Endringer skjer hele tiden,*” sa en informant. Både små og store endringsprosesser, omstillingsprosesser og forbedringer var gjennomført. Ved endringer bør man involvere ansatte og gi opplæring. Endringer må forankres hos alle og det må jobbes mot samme mål. Dette kommer informantene inn på, når endringer gjennomføres. De sier at de er tett på, gir informasjon, involverer. Ansatte får lov å være med i grupper og prosesser. Det nevnes av en informant at det er likevel leders ansvar å beslutte om endringen skal gjøres eller ikke. På dette området er det litt ulikt hvordan vi lærte at ledelse av innovasjoner burde være. I fagområdet innovasjonsledelse sies det at hele organisasjonen må være med for å skape rom og et arbeidsmiljø og en kultur for innovasjon og nytenkning. Særlig oppfordres førstelinjen til å være aktive aktører, kreativ, finne

løsningene, da dette fremmer kreativitet og skaperlyst. Motivasjon, kreative energifelt og et brennende ønske om å få til forbedringer eller endringer. Flere av informantene gav uttrykk for at endringene oftest var av organisatorisk art, styrt av økonomi og at det var økonomiske begrensninger. Likevel man skal ikke undervurdere verdien av at førstelinjen involveres og får et eieforhold til endringer som skal gjennomføres. Ved flere av endringene som var gjennomført hadde ansatte deltatt i grupper og vært med på å bestemme. Ved motstand som oppstod ved for eksempel at garderobeløsninger var byttet på, ble de som hadde besluttet dette ansvarliggjort og støttet, samt at motstandere ble møtt og anerkjent på følelsene sine, samtidig som det var en på en måte var en rettferdighet ved at de hadde fått vært med å bestemme noe annet.

En annen leder sa hun var opptatt av relasjonene og av god kommunikasjon og ønsket å gå tidlig inn og forsøke å løse det, om det var noe som var ugreit. Hun formidlet at det er viktig at ledere lytter til ansatte og har forståelse for at det er ulike terskler for fravær og at hun må respektere dette. Hun anerkjenner der hvor det er en «ugreie», lytter og lar ansatte være med på å forme avdelingen, ved at hun respekterer og har forståelse for dette i kommunikasjonen. Hun sa hun vet hva de ansatte er gode på og at hun forsøkte å bruke det potensialet. At hun finner ut hva ansatte er gode på og deres styrker er i henhold til tankesettet bak positivt lederskap. Motstanden ved endringer kan kanskje forstå som fastlåst tankesett eller dårlig endringskapasitet og fleksibilitet for endring. Ledere må evne å forstå den enkelte ansatte for å kunne styrke motivasjonen og styrke mestringsfølelsen til ansatte som synes endringer er vanskelige. Ledere som setter i gang endringsprosesser må identifisere de som kan fungere som «endringsagenter» og de som vil uttrykke sterk motstand mot endring, og finne ut hvordan disse kan benyttes til noe positivt.

«Endring tar tid og det tar flere år før du ser effekten», handler endring og endringsprosesser da om at man må ta endringskapasiteten i kulturen i betraktning for å forebygge sykefravær? Da tror vi at det på sikt er kunnskapsdeling, kompetansedeling, arbeidskultur, egne tankesett og det å utvikle vekstorientert tankesett også som må jobbes med i organisasjonen for å forebygge sykefravær og å bygge kultur for endring. På disse områdene har ledere selvsagt betydning for å forvalte ressursene rett og like fullt trenges det er et samlet bidrag fra alle i organisasjonen for å få dette til. Momenter fra Positivt lederskap og Strategisk endringsledelse vil være nyttige verktøy for ledere å benytte for å nå målet om forebygging av sykefravær. Vi tenker at fremtidens ledere må tilpasse seg ansatte og være gode endringsledere for å forebygge sykefravær.

5 Konklusjon og veien videre

Det er vanskelig å komme med en endelig konklusjon på vår problemstilling. Det vil vi ikke. Dette fordi vårt utvalg er for lite, og for homogent. Vi kan imidlertid konkludere med at *vi har funnet tendenser for hvilken betydning ledelse har for forebygging av sykefravær*, som stemmer overens med våre egne erfaringer som avdelingsledere, for avdelingsledere i helse- og velferdssektoren, og det er *tendensene* som blir vår konklusjon for oppgaven. Vi håper også at vår oppgave kan inspirere til videre forskning på området, at den kan ligge som et bakteppe for det.

I vår forskning om hvilken betydning lederskap har for forebygging for sykefravær, ønsket vi også å få avklart deres handlingsrom. Samtidig hadde vi et eget ønske å få avklart påstanden «sykefravær er et ledelsesproblem», hvor vi tenkte at ledere og ledelse var en viktig faktor ved forebygging av sykefravær. Vi fikk innsikt i at ledestil, kommunikasjonsferdigheter, gode rollemodeller, fokus på trivsel og ansvarliggjøring av ansatte var metoder og fokusområder som kan anvendes både for utvikling, engasjement og forebygging av sykefravær, således har lederskap betydning og et stort handlingsrom. Likeledes ser vi tendens til at ledere ved hjelp av disse metodene kan mobilisere et handlingsrom for å forebygge sykefravær og å få til endringer.

Vi avdekket i vår forskning at organisasjonene mente det skulle være fokus på sykefravær, samtidig som strategiene var mangelfullt kommunisert ut. Selv om det ofte var pålagt fra ledelsen å jobbe med sykefravær, var ikke dette en prioritert oppgave da ledere ofte var i samtidighetskonflikter, under tidspress og krysspress og at det manglet gode strategier for å følge sykefraværet kontinuerlig opp. Vi fant i vår forskning at ledere kan frigjøre sitt handlingsrom og tid, ved å bli bedre på selvledelse både for seg selv og ansatte, og å benytte momenter fra positivt lederskap og strategisk endringsledelse. Vår forskning viser at mellomledere har et handlingsrom for å forebygge sykefravær, men ikke nødvendigvis ferdighetene for å klare å forebygge tilstrekkelig. Vi avdekket at flere ledere manglet formell lederkompetanse og at de opplevde det som vanskelig å jobbe målrettet når det var mangelfulle strategier fra kommunen for å forebygge. Noen mellomledere manglet støtte og retning fra toppledelsen, for å utvikle seg i sitt lederskap og andre visste ikke hvordan de skulle utvikle sine ansatte.

Våre funn viser at forebygging av sykefravær ikke var tilstrekkelig forankret i hele organisasjonen. Om organisasjoner skal lykkes med forebygging av sykefravær, må

toppleidelsen kommunisere ut strategiene og forankre dette hos seg selv, hos mellomledere og hos ansatte. Sykefravær fortsetter å koste enormt mye om ledere og ledelsen ikke innser at *sykefravær faktisk er et ledelsesproblem* og gjør noe med sitt ansvar. Forebygging av sykefravær gjør seg ikke selv, men ledere kan frigjøre tid til å forebygge sykefravær ved å ansvarliggjøre førstelinjen, bruke kompetansen som fins og snu problemområder til noe positivt. Leder kan møte utfordringene i hverdagen med dialog og samhandling med førstelinjen, tydelige retningslinjer, mål og strategier.

Tendensene, slik vi tolker de, er at det er strukturelle, kulturelle og strategiske utfordringer i organisasjonene som ligger utenfor avdelingslederens kontroll. Disse utfordringene, vi kan også kalle de begrensninger, spiller inn på hvor godt man får jobbet effektivt og hensiktsmessig med både forebygging av og oppfølging av sykefravær. Vi har avdekket at blant våre informanter, selv om de mener de har greit handlingsrom, er handlingsrommet faktisk begrenset. Det er mange ulike ting som krever avdelingsleders oppmerksomhet og handlekraft, som tar vekk både tid og fokus til å jobbe godt med sykefravær. Om en i tillegg har en opplevelse av at all jobben en gjør med sykefravær egentlig ikke hjelper, kan det tenkes at forebygging av sykefravær og oppfølging av eksisterende sykefravær kommer langt ned på prioriteringslisten. Med dette vil vi understreke at vi opplever at våre informanter både gjør sitt beste, og er opptatt av å gjøre en god jobb. Det er avdelingslederne som er nærmest førstelinjen, og dermed har det største ansvaret når det gjelder sykefravær, og forebygging og oppfølgingen av det. Det er også i førstelinjen at den største mengden sykefravær merkes mest. Teorien, og særlig Innovasjonsledelse og Positivt lederskap er opptatt av at førstelinjen må styrkes for å få best verdiskapning, utvikling, optimisme og entusiasme, og funnene våre styrker denne posisjonen. Men hva med avdelingslederne som skal styre, motivere, organisere og styrke førstelinjen? Må ikke også avdelingslederne styrkes? Vårt ståsted er at jo, avdelingslederne må styrkes for å få mulighet til å forebygge sykefravær. Avdelingslederne må på agendaen i organisasjonene. De er viktige ressurser, men brukes de best mulig? Våre funn viser en tendens til at avdelingsledere blir gitt mye ansvar, men blir ikke styrket på en måte som gjør at de får ut sitt fulle potensiale. De blir mye overlatt til seg selv, og må finne veien selv. Det blir ad hoc-ledelse og muligheten for å planlegge for fremtiden er begrenset.

Hvilken betydning har ledelse ved forebygging av sykefravær? Ledelse har betydning i form av å være grenseregulerende. Sagt på en annen måte er leder den som har ansvar for at ting blir gjort, at det er nok folk til å gjøre det som må gjøres, og å legge til rette for at utvikling kan skje. Leder er den som har ansvaret for å følge opp de som har sykefravær, og for å finne

metoder for å redusere sykefraværet. Ledelse har betydning i form av å være tilrettelegger for utvikling og endring. Vi har, i bakgrunnen for valg av tema, redegjort for at dersom man skal lykkes med å få ned sykefraværet må noe endres. Det er lederne som har posisjonsmakten til å tilrettelegge for utvikling og endringer. Ledelse har betydning i form av å være tilrettelegger for motivasjon, kreativitet, entusiasme, og mestring via kommunikasjon og atferd. Ledelse har betydning i form av muligheten til å hente ut en ansattes fulle potensiale. Ledelse har betydning i form av å styre sin egen og sin avdelings handlingsrom og mulighetsrom. Alle disse påstandene understøttes av våre funn, både fra informantene og fra teorien. Vi har avdekket at ledelse i praksis har betydning, men det fulle potensiale som faget ledelse har i funksjon og som verktøy blir ikke utnyttet i organisasjonene.

Vi har lyst til å foreslå ei mulig løsning for hva som kan gjøres for å styrke lederne; Hva hvis vi delte oppgavene i fag og i ledelse, og at man ansatte en fagleder, og en avdelingsleder? Kunne det frigitt tid for leder til å følge opp personalet mer hensiktsmessig, jobbe mer effektivt med struktur og strategier, gjennomført endringer på en måte som førte til noe? Altså frigitt tid til ledelse, og satt faget ledelse på dagsordenen? Vi har ikke svarene, men det stopper oss ikke fra å undre. Dette fører oss til veien videre – hva vår oppgave kan bidra med i et forskningsperspektiv:

Videre forskning som vi finner aktuell, er å forske på hvordan ledere skaper handlingsrom ved bevist bruk av selvledelse, både for seg selv og for de dem leder. I tillegg finner vi det høyst aktuelt å forske på strategier som forebygger sykefravær, samtidig som utvikling og kreativitet forankres i den enkelte ansatte. Forståelse av og fokus på god personalomsorg mener vi kan være et interessant fagområde å vie ekstra oppmerksomhet til, da dette samtidig kan påvirke til økt fokus på førstelinjen og at samspeilet med mellomledere styrkes, og til at toppledelsen også får dette fokuset for sin organisasjon. Ledere må spille på samme lag som førstelinjen. De er den viktigste ressursen for å få jobben utført. Systematisk forskning på hva ledere i kommunal sektor faktisk gjør, over tid, kan gi et innblikk i hvordan det jobbes med å få ned sykefraværet, samt se på betydningen av kommunens toppledere i forhold til arbeidet med å få ned sykefraværet. Kan det tenkes at forebygging av sykefravær er ei strukturell, kulturell og strategisk utfordring i organisasjonene, og fokus på alt annet som må, kan, og burde gjøres tar stor plass i organisasjonenes fokus?

Avslutningsvis vil vi understreke at det ikke er noe mål å ha en sykefraværsprosent på null. Det er i seg selv utopisk. Sykefravær vil alltid eksistere. Det er når sykefraværet oppleves som

et problem at det kommer på organisasjonenes agenda. Hovedmålet med oppgaven er å avdekke hvilken betydning ledelse har ved forebygging av sykefravær, men et av delmålene har vært å avdekke hvor vi som ledere kommer til kort, og hva som kan gjøres for å bli bedre.

5.1 Kritisk blikk på oppgaven

Her vil vi redegjøre for hva vi tenker kunne vært gjort annerledes for å bedre oppgaven og leseropplevelsen. Årsaken til at vi gjør dette er for å vise at selv om vi har tatt våre valg, og står ved dem, har vi likevel reflektert over at det er andre måter å gjøre dette på.

Teorikapitlet – Her har vi valgt å presentere teorier om ledelse hvor vi har skilt dem etter fagene vi har hatt på MBA i Ledelse. En annen måte å gjøre dette på er å strukturere kapitlet etter temaene vi har brukt gjennom oppgaven for å tydeliggjøre den «røde tråden» bedre. Vi ser helt klart verdien i å gjøre det slik, særlig for leseopplevelsen, men vi står ved valget fordi vi også ønsker at oppgaven skal bidra til læring. Vi ønsker ledere i offentlig forvaltning skal lese oppgaven, og lære noe nytt fra den ev. bli inspirert av den. Samtidig når det er snakk å forbedre leseropplevelsen skulle vi gjerne levert en oppgave med fotnoter, hvor referansene sto i APA-stil bare samlet nederst på siden, og på den måten unngått stadige avbrudd ved referanser. Dette fordi oppgaven er teksttung og vanskelig å få oversiktlig. Oppgaven bærer også preg av å ville svare på mer enn den gjør, og derfor vil være større enn hva den er. Det er en kunst å evne å begrense seg, og vi har nok villet for mye.

Metodekapitlet – Vi har drøftet svakhetene ved metodekapitlet i kapittel 3.6 og velger derfor å ikke gå mer inn på det her.

Analysekapitlet – Hvordan vi tolker og analyserer våre funn har mye med hvem vi er, og hva vi har av bakgrunnskunnskap. Vi har fått tilbakemelding fra veileder på at vi noen ganger er litt «konsulentaktige» i måten vi skriver og hva vi fokuserer på. Dette har vi nok ikke klart å fri oss helt fra. Vi som jobber som ledere i det daglige er naturlig nok opptatt av temaet og på å finne gode løsninger, og oppgaven bærer nok preg av det.

Konklusjon og veien videre for oss er å dele kunnskapen om viktigheten av god selvledelse til andre ledere. Vi skal også formidle lærdommen i vårt daglige lederskap, ved å fokusere på kommunikasjon, utvikling av førstelinjen, benytte kompetansen som fins og å trene på å gi gode tilbakemeldinger. Samtidig vil vi være pådriver for at egen organisasjon formidler tydelige strategier for forebygging av sykefravær. Det er godt nok.

Litteraturliste

Bøker:

D. Andriaenssen, D.A. Adriaenssen Johannessen, J-A. Johannessen (2017) *Den nye organisasjonspsykologien. Positiv psykologi og positivt lederskap*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Binney, G., Williams, C., Wilke, G. (2012) *Living leadership. A practical guide for ordinary heroes*. Harlow, Pearson education limited. Great Britain. 3.edition.

Botha, H. og Øverland, I. (2003) *Masteroppgaven. Kort og godt*. Oslo, Unipub forlag.

Gratton, L. (2007) *Hot Spots. Why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy – and others don't*. San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Jacobsen, D. A. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer, 4. utgave*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen J. A., Olsen, B. og Stokvik, H. (2013) *Innovative organisasjoner. Fra idé til faktura*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Johannessen, J.A. og Olsen, B. (2008) *Positivt lederskap – Jakten på de positive kreftene*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen, A., Tufte, P. A., Kristoffersen, L. (2005) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo, Abstrakt forlag AS.

Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner – Ideologi, teori og praksis*. Oslo, Cappelen Damm AS.

Karp, T. (2016) *Til meg selv. Det er ikke det jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv*. Oslo, Cappelen Damm AS.

Supphellen, M., Thorbjørnsen, H., Troye, S. V. (2016) *Markedsføring- verdibasert forventningsledelse*. Bergen, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS. 2.opplag.

Artikler:

Dale-Olsen, H. og Godøy, A. (2018, 24. august) Spillovers from gatekeeping – Peer effects in absenteeism. *Journal of Public Economics*. 190-204.

<https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.08.015>

Drucker, P. F. (2004, juni). What makes an effective executive. *Harvard business review*.

Hentet fra <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>

Nettsider:

10faktor (u.å.). Hentet 20. mai 2020 fra <https://www.10faktor.no/>

10faktor. (u.å.). Beskrivelse av de 10 faktorene. Hentet 21. mai 2020 fra

<https://www.10faktor.no/beskrivelse-av-de-10-faktorene>

10faktor. (u.å.). 10faktor er en kort og avgrenset undersøkelse. Hentet 21. mai 2020 fra

<https://www.10faktor.no/10-faktor-er-en-kort-og-avgrenset-undersokelse>

Statsbudsjettet. (2018). Statsbudsjettet 2018. Hentet 27. januar 2019 fra

<https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2018/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Sykepenger/#artikkel>

Statsbudsjettet. (2019) Statsbudsjettet 2019. Hentet 27. januar 2019 fra

<https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2019/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Sykepenger/>

Google. (u.å.). Søk på sykefravær. Hentet 27. januar 2019 fra

<https://www.google.com/search?q=sykefrav%C3%A6r&oq=sykefrav%C3%A6r&aqs=chrome..69i57j69i60l2j69i61j0l2.1910j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Regjeringen. (u.å.). St.prp nr. 1 Tillegg nr. 1 (2001-2002). Hentet 27. januar 2019 fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stprp-nr-1-tillegg-nr-1-2001-2002-/id435755/sec1>

Regjeringen. (u.å.) Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 – 31.

desember 2018 (IA-avtalen). Hentet 27. januar 2019 fra

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

Blyverket, I. L. (2018, 9. mars) Olympisk mester i sykefravær. Hentet fra:

<https://www.nettavisen.no/meninger/friskemeninger/olympisk-mester-i-sykefravaer/3423423196.html>

Bergsaker, T. (2018, 9. april) Norge har verdens høyeste sykefravær. Hentet fra:

<https://www.faktisk.no/faktasjekker/ejo/norge-har-verdens-hoyeste-sykefravaer>

Statistisk sentralbyrå. (2018, 15. mars) Uendret sykefravær. Hentet fra

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/uendret-sykefravaer>

Regjeringen. (2014, 4. mars). Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 4. mars 2014 – 31. desember 2018 (IA-avtalen). Hentet fra

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf

Statistisk sentralbyrå (2020, 11. mars). Sykefravær. Hentet fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot>

Forskningsrådet. (u.å.). Sykefravær – forskn. om årsaker til sykefrav. Hentet 27. januar 2019 fra

<https://www.forskningsradet.no/prosjektbanken/#/explore/statistics/ProgAkt.3=SYKEFRAV%C3%86R>

Christensen, J. O. (2018, 19. april). Beskyttende faktorer i arbeidsmiljøet. Hentet fra

<https://stami.no/beskyttende-faktorer-i-arbeidsmiljoet/>

Matre, D. (2019, 28. mars) Muskelskjelettplager, smerter og arbeid. Hentet fra

<https://stami.no/smerter-og-arbeid-sasp-congress/>

Bogen, H., Lien, L. (2015) Fra fravær til nærvær. Handlingsrommet for vellykket sykefraværsarbeid i sykehjem. Fafo-rapport 2015:12. Hentet fra:

<https://www.faf.no/images/pub/2015/20417.pdf>

Regjeringen. (2018, 18. desember). Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Et arbeidsliv med plass for alle. 1. januar 2019 – 31. desember 2022. Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/globalassets/departementene/asd/dokumenter/2018/ia-avtalen-2019-2022.pdf>

Stami. (u.å.) Tema: Smerter, muskel- og skjelettplager. Hentet 08. februar 2019 fra

<https://stami.no/tema/muskel-og-skjelettplager/>

Kommunesektorens organisasjon. (2018, 01. november) Guide til god ledelse (Hefte). Hentet fra https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf

Bogen, H. og Lien, L. (2015, desember) Fra fravær til nærvær (Rapport). Hentet fra: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/fra-fravaer-til-naervaer>

Kommunesektorens organisasjon. (2017, februar). BEST SAMMEN om å redusere sykefraværet i kommunal sektor (Hefte). Hentet fra <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/best-sammen/bestsammen---reducere-sykefravaret-2017.pdf>

Vedlegg 1

Intervjuguide ledere i kommunal sektor

Signering av samtykkeerklæring

Takk for at du ville være med på dette prosjektet. Dersom du får spørsmål du enten synes er ubehagelig, vanskelig å svare på eller ikke ønsker å svare på har du full rett til å ikke svare på disse. Intervjuet varer rundt 1,5 timer, og jeg vil si fra når vi nærmer oss slutten. Du kan når som helst trekke tilbake ditt samtykke, og det trenger du ikke begrunne. Vi starter med noen basisspørsmål før vi går videre på selve intervjuet. Dersom noe er uklart er det bare å spørre når som helst underveis.

Basisspørsmål: Alder, kjønn, stilling (hvilken type leder), tid som leder i nåværende stilling, total erfaring som leder, leder for hvor mange ansatte i dag.

1. Beskriv sykefraværstatistikken det siste året i din avdeling
2. Hvilket fokus har din arbeidsplass på sykefravær?
3. Hvordan jobbes det med sykefravær i din organisasjon?
4. Kan du beskrive din lederstil?
5. Hvordan jobber du med sykefravær i din avdeling?
6. Ut fra ditt ståsted, hvordan bør en jobbe for å forebygge/ redusere sykefravær
7. Hvordan opplever du at det er å jobbe med sykefravær?
8. Med din erfaring sett under ett, hva tenker du kan gjøres for å forebygge/ redusere sykefravær?
9. Hva mener du er viktig å fokusere på i møte med sykemeldte? Ev. Beskriv dit fokus i møte med sykemeldte
10. Hva tror du må til for at en i fremtiden har et stabilt lavt sykefravær?
11. Hvilken støtte får du i din jobb som leder? Ev. Beskriv hvilken form lederstøtte tar i din organisasjon
12. Beskriv hvordan kommunens strategier på sykefravær kommuniseres ut i din avdeling
13. Beskriv hvordan du som leder benytter kompetansen som finnes i din avdeling
14. Beskriv hvordan du bruker deg selv i din utøvelse av lederskap
15. Beskriv hvordan kreativitet kommer til uttrykk i din avdeling (kreativitet er viktig i positivt lederskap)
16. Beskriv på hvilken måte du er tilgjengelig for dine ansatte
17. Kan du beskrive en endringsprosess gjennomført i din avdeling?
 - a. Hva var bakgrunnen for endringen?
 - b. Hva ble resultatet av endringen?
18. Har det vært gjennomført en ti-faktorundersøkelse i din avdeling?
 - a. Dersom ja, hva ble resultatet av den?
 - b. Ble det gjennomført noen endringer som konsekvens av undersøkelsen?
19. Beskriv hvordan ledere utvikles i din organisasjon

20. Beskriv hvordan de ansatte utvikles i din avdeling

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Forebygging av sykefravær i kommunal sektor – en ledelsesstudie»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvilken betydning har lederskap for forebygging av sykefravær. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er en masterstudie på MBA i Ledelse. I den forbindelse har vi valgt å se på sykefravær i lys av teori om ledelse. Problemstillingen vår er «Hvilken betydning har lederskap for forebygging av sykefravær?». For å snevre problemstillingen inn har vi utviklet to forskningsspørsmål: «Hvilken betydning har mellomledere til å forebygge sykefravær, og hva er deres handlingsrom», og «Hvilken betydning har toppledelsen for forebygging av sykefravær, og hva er deres handlingsrom?».

Opplysningene som gis skal kun brukes til dette prosjektet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta på bakgrunn av din stilling. Vi har rekruttert til denne undersøkelsen på bekjentskaper. Vi har spurt ledere vi har kjennskap til, men ikke har et nært bekjentskap til.

.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden vi har valgt er intervju innenfor kvalitativ metode. Intervjuet blir tatt opp på lyd i sin helhet, og transkribert i etterkant for å klargjøres for analyse. Spørsmålene vil dreie seg om

ledelse, både organisasjonens mål for ledelse samt egen ledelsesstil, spørsmål om sykefravær og oppfølging av det.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. 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.

Det vil kun være vi samt veileder som har tilgang til informasjonen du gir i sin helhet.

Vi vil ikke registrere navn, arbeidssted eller annen avslørende informasjon om deg. I den grad vi må ha et kjennemerke for å skille deg fra andre informanter lager vi en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra dataene.

Vi vil anonymisere alle som deltar i prosjektet, og prosjektet vil kunne leses på nettsidene til Nord universitets bibliotek.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 10.07.2020. Etter prosjektslutt, vil dine opplysninger slettes.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

å få rettet personopplysninger om deg,

få slettet personopplysninger om deg,

få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Nord universitet ved Kine Olderli-Fagerbakk (student) – kinold@hotmail.com/908 74 398,
Berit Madsen (student) – beritam@gmail.com/959 08 118, Wenche Kristin Aarseth
(professor) – wenche.k.aarseth@nord.no, 74 82 37 72

Vårt personvernombud: personvernombud@nord.no / 74 02 27 50

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Student

Wenche Aarseth
Madsen

Kine Olderli-Fagerbakk

Berit

(godkjent elektronisk)

(godkjent elektronisk)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Forebygging av sykefravær i kommunal sektor – et ledelsesstudie, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 10.07.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)