



# Prosjektoppgave

Gir helsefremmende lederskap  
arbeidsglede?

Kirsti Lien

LPD540

Prosjektoppgave i  
Ledelse-og personalarbeid, årstudium

Høgskolen i Nord-Trøndelag

2015



**HINT**

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,  
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e):           Kirsti Lien

Norsk tittel:            Gir helsefremmende lederskap arbeidsglede?

Engelsk tittel:         Provides health leadership workpleasure?

Studieprogram:        Årsstudium

Emnekode og navn: LPD540 Ledelse- og personalarbeid

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage,  
HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke  
gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

Dato: 03.06.15

*Kirsti Lien*

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>S.1</b>
1.1	Problemstilling .....	S.2
<b>2.0</b>	<b>Teoretisk ramme</b> .....	<b>S.2</b>
2.1	Human Resource perspektiv.....	S.3
2.2	Symbol- perspektiv.....	S.4
2.3	Lederstil.....	S.4
2.4	Helsefremmende lederskap.....	S.5
2.5	Forskning på arbeidsglede.....	S.6
<b>3.0</b>	<b>Metode</b> .....	<b>S.7</b>
3.1	Valg av metode og informanter.....	S.7
3.2	Datainnsamlingsprosessen.....	S.8
3.3	Refleksjoner.....	S.9
<b>4.0</b>	<b>Dataanalyse og drøfting</b> .....	<b>S. 9</b>
4.1	Helsefremmende lederskap i Villmarksbarna barnehage.....	S.9
4.1.1	Menneskesyn i Villmarksbarna barnehage.....	S. 9
4.1.2	Involvering og medvirkning i Villmarksbarna barnehage.....	S.10
4.1.3	Mestring på jobben i Villmarksbarna barnehage .....	S.12
4.1.4	Helhet og mangfold i Villmarksbarna barnehage.....	S.13
4.1.5	Oppsummering av drøfting av helsefremmende lederskap i Villmarksbarna barnehage. ....	S.15
4.2	Arbeidsglede.....	S.16
4.3	Jobbnærvær .....	S.19
<b>5.0</b>	<b>Konklusjon og avslutning</b> .....	<b>S.20</b>
	Referanser .....	S.22
	Vedlegg 1 Intervjueguide til ledere	
	Vedlegg 2 Intervjueguide til ansatte	
	Vedlegg 3 Informasjon og samtykkeskjema	

## 1.0 Innledning

Jeg har i min oppgave valgt tema som går på ledelse av helsefremmende arbeidsplasser. Temaet har økt interesse både nasjonalt og internasjonalt (Bakken, 2012), og betydningen kan ses både gjennom Arbeidsmiljøloven § 1-1, som skal sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon, men også gjennom Samhandlingsreformen(2012) som gir føringer, om å forhindre sykdomsutvikling og øke den enkeltes mestringsevne, for å redusere bortfall fra arbeidslivet (St.meld.nr.47, 2008-2009). Dette støttes opp av Folkehelseloven (2012) som har som mål blant annet å fremme befolkningens helse og trivsel, skape gode sosiale og miljømessige forhold og bidra til å forebygge sykdom og til en samfunnsutvikling som fremmer folkehelse og utjevner sosiale helseforskjeller (Folkehelseloven, 2012). Videre så kommer IA-avtalen og understreker betydningen av å øke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljøet (Bakken, 2012).

Forskning viser at friske og motiverte medarbeidere er en nøkkelfaktor i gode og effektive bedrifter, og for den enkelte vil en helsefremmende arbeidsplass bety bedret livskvalitet gjennom økt jobbtilfredshet og færre jobbrelaterte helseplager (Bakken, 2012). Noen snakker om friskfaktorer og langtidsfriske medarbeidere, mens andre snakker om jobbingasjement, trivsel og arbeidsglede. Det som kjennetegner disse arbeidsplassene er ledere og ansatte som sammen finner løsninger som er en helsefremmende arbeidsplass for dem. Helsefremmende arbeid er en vinkling som sammen med tradisjonelt, forebyggende HMS-arbeid utgjør en helhet i arbeidsmiljøarbeidet (Bakken, 2012).

I følge OECD har Norge verdens høyeste sykefravær, på tross av at selvopplevd helse blant befolkningen aldri har vært bedre. Det er til enhver tid opp mot 10 % av de i yrkesaktiv alder som ikke har helse til å stå i jobb og ifølge Statistisk sentralbyrå (2015) var sykefraværet siste kvartal 2014, 6,39%, hvor det for menn var 4,92% og for kvinner 8,22%. Tallene har ligget stabile noen år og det er variasjoner i ulike yrkesgrupper (Statistisk Sentralbyrå, 2015).

Jeg ønsker i min oppgave å skrive om helsefremmende lederskap, hvor jeg har valgt å legge Slinning og Haugens(2011) definisjon til grunn: Forankret i et positivt menneskesyn, gå først og vise vei gjennom involverende og ansvarliggjørende dialog for å skape resultater som

fremmer helheten og den enkeltes fysiske, relasjonelle og mentale mestringskapasitet (Slinning & Haugen, 2011:51).

Faktorer jeg ønsker å belyse er ledelse og arbeidsglede, og se om disse påvirker jobbnærværet, som jeg i denne sammenheng velger å bruke en beskrivelse fra Gabrielsen (2013), som sier at jobbnærvær kan sees på som å bygge, vedlikeholde og styrke bånd mellom de ansatte og arbeidsplassen (Gabrielsen, 2013:8).

Einar Thorsrud, banet vei for denne tenkning, da han på sekstitallet påpekte betydningen av faktorer som medvirkning og et helsefremmende arbeidsklima i arbeidslivet. Hans forskning visste at vi mennesker trenger en opplevelse av sammenheng, også i arbeidslivet, og at dette har stor betydning for vår mestringssevne. Han har også hatt stor innflytelse på utformingen av Arbeidsmiljøloven. Hans behovsforskning ligger til grunn for mye av utviklingsarbeidet som er gjennomført i Norge og hvor en kan se de psykologiske jobbkravene, som behov for variasjon, muligheter for læring, autonomi, helhetlige oppgaver og tilbakemeldinger, er høyaktuelt også i dag (Risan, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2013; Slinning & Haugen, 2011).

## **1.1 Problemstilling**

Jeg ønsker å se nærmere på ledelsesprinsipper i helsefremmende lederskap, hvor medarbeidernes helse står i sentrum og se om effekten gir økt arbeidsglede og jobbnærvær. Min problemstilling er derfor følgende: *Gir helsefremmende lederskap arbeidsglede?*

Oppgavens struktur vil være at jeg i kapittel 2 presenterer valgt teori, som etterfølges av et metodekapittel i kapittel 3. Dette følges opp av en analyse og drøftingsdel i kapittel 4, og hvor jeg til slutt kommer med en oppsummering og konklusjon i kapittel 5.

## **2.0 Teoretisk ramme**

Det finnes ulike perspektiver eller «briller» jeg kan benytte for å besvare min problemstilling. Jeg har valgt et Human Resource-perspektiv, fra nå kalt HR-perspektiv og symbol-perspektiv. Disse perspektiv ble valgt ut fra et ønske om å se på de menneskelige egenskapene som påvirker faktorene arbeidsglede og jobbnærvær, i tillegg til kulturens betydning, som ofte

er styrende for både verdier og adferd på en arbeidsplass. På grunn av oppgavens omfang og dens begrensninger, vil ikke betydningen av de strukturelle faktorene og de politiske perspektivene bli belyst, men som også vil implisere på de oppgaver og beslutninger en leder må ivareta. Bolman & Deal (2014) sier at mange ledere låser seg fast i en mangelfull forståelse av omstendighetene og viser oss verdien av å kunne skifte fortolkningsrammer eller «briller». Dette krever evne til å tenke på mer enn en måte om samme situasjon, og hvor det å utvikle alternative situasjonsdiagnoser og strategier kan være nyttig. De bruker i sin teori fire perspektiver, eller «briller», som nevnt ovenfor, med hver sin logikk og styrke (Bolman & Deal, 2014) Jeg vil supplere med teori om helsefremmende strategier og arbeidsglede.

## **2.1 HR-perspektiv**

For å se på faktorer som vil ha betydning for utøvelse av god og effektiv ledelse, kan det være hensiktsmessig å se på hva som kjennetegner det norske arbeidsliv i dag. Teknologisamfunnet og informasjonssamfunnet er navn som blir brukt, og kjennetegnes med raske endringer i konkurranseforhold, teknologisk utvikling og globaliseringsprosesser. Dette utfordrer måten å praktisere lederskap på. Det som tidligere var stabile arbeidsplasser med sosialt fellesskap blir mer og mer erstattet av diffuse nettverk og virtuelle måter å organisere arbeidet på. Dette har ført til nye muligheter, hvor hjemmekontor og fleksitid, er to av dem, men kan på en annen side påvirke følelsen av tilhørighet (Nordhaug, 2002). Relasjoner, kompetente medarbeidere og høy grad av fleksibilitet ses på som viktige ressurser, og vil være nødvendig for verdiskaping i samfunnet. Teamarbeid ses å bli foretrukket stadig oftere for å imøtekomme disse krav (Nordhaug, 2002). Det ses en økende mangel på kvalifisert arbeidskraft, noe som har ført til konkurranse om de best kvalifiserte folkene. De som lykkes, er de som fremstår som en attraktiv arbeidsplass, og dette skapes ifølge Nordhaug (2002) gjennom strategisk ledelse av menneskelige ressurser, fra nå kalt LMR, og som består av organisasjonens samlede arbeid med å planlegge, anskaffe, utvikle, belønne og anvende menneskelige ressurser for produktive formål i den hensikt å fremme sine overordna mål (Nordhaug, 2002). LMR er forankret i HR-perspektivet, hvor familien står som metafor. Her ser man på de ansatte som individer med behov, følelser og talent, men også med begrensinger. Dette perspektiv har sitt utspring fra psykologien og representerer et syn som mener at organisasjoner er til for mennesket og ikke omvendt (Bolman & Deal, 2014).

Hva organisasjoner og enkeltmenneske gjør for og med hverandre og forholdet mellom menneskelige behov og organisasjonens krav er essensielt. Verdien av å fremme involvering og engasjement og gjennom dette bygge opp en arbeidsplass med dyktige og motiverte medarbeidere står sentralt (Bolman & Deal, 2014). En god tilpasning mellom organisasjon og enkeltmenneske vil gagne begge parter, hvor enkeltmenneske finner mening i jobben og er tilfreds, og hvor organisasjonen får de menneskelige talent og den energien som trengs. Maier(1955) sier at ytelse = evne x motivasjon, og sier at begge deler må være på plass. En velkvalifisert og motivert arbeidstokk er en konkurransefordel.

## **2.2 Symbol- perspektiv**

Symbol- perspektivet har tempel, karneval og teater som metafor, som gir assosiasjoner til mangfold og kreativitet, og har utspring fra fagfelt som organisasjonsteori, sosiologi, statsvitenskap, psykologi og sosialantropologi. En viktig oppgave for leder i dette perspektivet er å skape mening og å bygge en organisasjonskultur med felles verdier. Templet er brukt som metafor og bygger på en forestilling om at medlemmene av en organisasjon spiller ulike roller som er gitt ut fra stillingen de har. Om man lykkes, avhenger av hvor godt rollen spilles. Her er tro og det å finne mening i livet sentrale verdier, og skapes gjennom symboler. Symboler har betydning ut over det konkrete, og hvordan de tolkes, er kulturelt betinget. Det er ikke hva som skjer, men hva det betyr og fortolkes som har betydning (Bolman & Deal, 2014). Et av verktøyene for å skape felles mening og verdier er de gode historiene, som har som mål å skape en felles retning for alle, inspirere, motivere og gi dem tro på at de kan nå sine mål.

## **2.3 Lederstil**

Det stilles store krav til leder og Spurkeland (2015) sier at leder må ha en empatisk og emosjonell dyktighet for å sanse det som virker og det som vekker motstand. Dette gjøres gjennom å stille to spørsmål til enhver av de ansatte. «Hva trenger du av ledelse for å bli god» og «hva må jeg unngå av lederatferd som du har negativ erfaring med?» Dette betyr at en ikke velger en bestemt type lederstil, men tilpasser den enkelte (Spurkeland, 2015:12).

Jacobsen & Thorsvik (2013) viser til empiriske studier som har identifisert to lederstiler. Dette er demokratisk eller relasjonsledelse og autoritær eller oppgaveorientert ledelse

(2013:433). Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse, kjennetegnes ved ledere som er opptatt av å utvikle gode relasjoner til medarbeiderne, gjennom å være støttende, hensynsfull og oppmerksom. Involvering av medarbeiderne i beslutninger stå sentralt og leder bruker mye tid på å drøfte problemer og konsultere i vanskelige spørsmål (Jacobsen & Thorsvik, 2013:433). Ledere som er tilknyttet en autoritær eller oppgaveorientert lederstil, er opptatt av produksjon og effektivitet og hvor struktur av både egen og de ansattes rolle vektlegges for å realisere mål. Dette gjøres gjennom oppgavefordeling, retningslinjer og tidsfrister. Disse lederne tar beslutninger uten medarbeiderinvolvering og kommunikasjonen bærer preg av ordre. Det som skiller disse lederstiler, er ønske om å delegerer beslutningsmyndighet og til å trekke de ansatte inn i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

## **2.4 Helsefremmende lederskap**

Det finnes flere måter å lede på, med utspring fra et HR-perspektiv og det skiller ofte mellom ledelse for å skape mer helsefremmende arbeidsplasser og andre typer ledelse.

Helsefremmende lederskap starter på motsatt side, med å fremme og styrke helse, gjennom fysisk, relasjonell og mental mestring og inkluderer de som er i sykefravær fra arbeidsplassen. Ordenes rekkefølge vektlegges. Det er utgangspunktet som utgjør den store forskjellen, hvor det å fremme er å ta tak i det som allerede er bra og sørge for å bli bedre. Det finnes mange gode ambassadører for en fremmende tilnærming i Norge. Odd Reitan i Rema, viser hvordan enkelhet, folkelighet og positiv tilnærming skaper lønnsomhet. Nils Arne Eggen løftet Rosenborg opp til et vedvarende høyt stabilt prestasjonsnivå med sin go`fot-teori. (Slinning & Haugen, 2011). Det er leders oppgave å skape resultater gjennom andre og da er det viktig å erkjenne at alle er forskjellig og vite hvordan lederskapet kan fremme den enkeltes mestringskapasitet i arbeidsoppgavene, slik at det blir en bra helhet (Slinning&Haugen,2011).

Helsefremmende strategier er verktøyene for helsefremmende lederskap. Slinning og Haugen(2011) viser til tre komplementære strategier, hvor disse har forskjellig funksjon og nytteverdi til ulik tid, hver for seg og samlet og hvor det er summen av disse tre i samspill som er viktig. De som ensidig fremmer en av disse, vil ikke lykkes og de som lykkes har fokus på helheten. De tre strategiene er å fremme og oppnå, forebygge og hindre og til sist hjelpe (Slinning & Haugen,2011).



Fremme helse og mestringskapasitet, er en strategi med utgangspunkt i å fremme helse i en fremmede prosess hvor målet er å ta for seg noe organisasjonen allerede er bra på, og skape mer av det. Strategien har til hensikt å sørge for en frisk og fremtidsrettet orientering mot bedre resultat. Først når det hersker en trygghet om at det er styrkene man er ute etter, skapes takhøyde for å være åpne og ærlige i forhold til omgivelsene, og for deretter å åpne opp for at man trenger hjelp (Slinning & Haugen, 2011).

Den andre strategien er å forebygge uhelse og sykefravær, og den forebyggende prosessen er for å forhindre ulykker og uhelse blant ansatte. Det kan være flere tilnæringer, som ergonomiske tilpasninger og fjerne faktorer som skaper uhelse risiko. Denne strategi har sitt faglige fundament i de medisinske teorier om hva som er årsaker til uhelse. Det å forebygge i denne sammenheng er å forberede organisasjon på utfordringer (slinning&Haugen,2011).

Den siste strategi er å hjelpe de med uhelse og som er i sykefravær. Det å snakke om nærvær i stedet for sykefravær, hvor en dreier fokus bort fra problemene og heller setter søkelyset mot betingelsene for mestring. Her vil oppfølging av sykmeldte være av betydning og at leder husker å være leder for dem som ikke er tilstede (Slinning&Haugen,2011).

## **2.5    Forskning på arbeidsglede**

Tunet AS (2015) beskriver arbeidsglede, som å ha nok å gjøre, føle engasjement, at det er rom for å gjøre feil, bli verdsatt for den man er, jobb beherskelse, bekreftelse og anerkjennelse (Tunet AS, 2015). Virke(2013a), beskriver den gode følelsen når det er godt på jobb og glede over å gå dit. Det kan være ulike grunner til å føle arbeidsglede. Gode kollegaer, givende arbeidsoppgaver og opplevelsen av å gjøre en forskjell, kan være noen av dem. Følelsen av arbeidsglede og trivsel er positivt i seg selv for den enkelte og en viktig faktor for medarbeiderens ve og vel og livskvalitet (Virke,2013a).

I følge en undersøkelse viser Virke(2013b), at en av fem nordmenn har sagt opp sin stilling på grunn av mangel på arbeidsglede. En annen rapport viser at 8% er blitt sykmeldte og 24 % har hatt redusert energi i fritiden som en konsekvens av lav arbeidsglede. Men 9 av 10 nordmenn opplever arbeidsglede og oppskriften på arbeidsglede består ifølge denne rapporten av seks faktorer. Disse er omdømme til arbeidsplassen, overordnet lederskap, forholdet til nærmeste

leder, det daglige arbeidet, lønn og arbeidsforhold og personlig utvikling. Medarbeidere er forskjellige, så veien til arbeidsglede kan være ulik for mange. God kollegakontakt og arbeidsmiljø er avgjørende for noen, mens spennende arbeidsoppgaver er viktigst for andre. Rapporten viser til gevinster ved forbedret arbeidsglede, hvor lavere turnover, bedre bunnlinje og dermed høyere lønnsomhet og færre sykeperioder fremkommer (Virke,2013b).

For å belyse min problemstilling som omhandler helsefremmende lederskap og arbeidsglede har jeg valgt et HR- og et symbol perspektiv, hvor jeg har funnet støtte i litteratur av Bolman & Deals (2014) fortolkningsrammer og Nordhaugs (2002) teori om LMR. Jacobsen & Thorsvik (2013) i kombinasjon med Spurkeland, er valgt for å belyse lederstil og Slinning & Haugens (2011) komplementære strategier for å belyse helsefremmende lederskap.

### **3.0 Metode**

For å få svar på min problemstilling, hvor jeg spør om helsefremmende lederskap gir arbeidsglede, ønsker jeg å gjøre en undersøkelse. Dette for å få innblikk i hva som ligger bak denne ledelsesformen. Jeg ønsker også å få svar på om den har effekt på arbeidsgleden, hvor en av dem antas å være jobbnærvar. Kriteriene er en bedrift med et helsefremmende fokus og med et sykefravær som er lavere enn gjennomsnittet for sin bransje.

#### **3.1 Valg av metode og informanter**

Jeg stilte meg spørsmål om hvordan jeg skulle innhente data, hvilket omfang den skulle ha og om det var hensiktsmessig med en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema eller en kvalitativ undersøkelse med intervju? Jeg ønsket å kunne gå i dybden på temaet og valgte derfor en kvalitativ metode, med dybdeintervju, hvor jeg benyttet en semistrukturert intervjuguide (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Intervju som metode, er lett å anvende og gir mulighet for oppklarende spørsmål underveis, i tillegg til å kunne avdekke momenter, som ikke ville kommet frem gjennom spørreskjema. Undersøkelsens omfang ble vurdert. Skal jeg intervju alle i en bedrift eller noen få? Valget falt på en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al.2010), med et utvalg, for å belyse et øyeblikksbilde av fenomenet. Jeg har valgt en deduktiv tilnærming (Johannessen et al,2010), hvor jeg gjennom teori og antakelser, ønsker å gå ut å teste dette empirisk.

Utvelgelsen har vært strategisk og hvor valg av bedrift ble gjort etter tips fra Friskgården Stod, som samarbeider med ulike bedrifter som jobber med fokus på helsefremming. Valget falt på Villmarksbarna Barnehage, som er en mellomstor barnehage, med rundt 30 ansatte og ble valgt på bakgrunn av høy score på foreldreundersøkelser, gjort seg bemerket i nærområdet for inkluderende væremåte og høyt jobbnærvær. Det som kjennetegner barnehager i Norge, er blant annet høyt sykefravær blant ansatte og ifølge PBL(2015), lå sykefraværet i 2014 opp mot 11% (PBL,2015). Villmarksbarna barnehage har et sykefravær som ligger rundt landsgjennomsnittet på 6- 6,5%. Jeg er opptatt av lederens rolle i helsefremmende lederskap, og ønsket primært informasjon fra ledere som utøver dette. I tillegg ønsket jeg å intervju ansatte, for å høre hvordan de har det på jobb og sjekke ut samsvar. Jeg utarbeidet to ulike intervjuguides (vedlegg 1 og vedlegg 2) for å kunne belyse dette. Kriteriene som ble satt til informantene, var at de hadde jobbet der i minimum i to år og uten sykefravær siste året. Utvelgelsen ble tatt av styrer i barnehagen. De fem informantene består av styrer, to pedagogiske ledere og to assistenter.

### **3.3 Datainnsamlingsprosessen**

Jeg startet prosessen med å ringe styrer i barnehagen to uker innen intervjuene ble gjort. Jeg oversendte informasjon- og samtykkeskjema (vedlegg 3) per mail, hvor styrer responderte samme dag, men et forslag til dato og tidspunkter. Jeg gjennomførte testintervju på begge intervjuguidene på to personer i forkant, og opplevde at spørsmålene fungerte som forventet og gjorde ingen endringer før jeg dro til informantene.

Intervjuene ble utført på Villmarksbarna barnehage, og hvert intervju varte fra 30-40 minutter. Jeg intervjuet annenhver leder og ansatt, med ulik intervjuguide (vedlegg 1 og 2) Jeg startet intervjuene med mål om å etablere tillit ved å gi generell informasjon omkring formålet med mitt prosjekt, og om hva som ville skje med datasamlingen i etterkant, og begrunnet ønske om å benytte lydopptaker, med et ønske om å ha fokus på samtalen underveis. Alle samtykket skriftlig. Alle fem intervjuene ble gjennomført uten avbrytelser. Intervjuguiden til lederne (vedlegg 1) omhandlet ulike spørsmål knyttet til det å være leder og intervjuguiden for medarbeiderne (vedlegg 2) var to-delt, hvor halvparten av spørsmålene gikk på leder/ledelse og andre halvpart gikk på hvordan de hadde det på jobben.

### **3.4 Refleksjoner**

Når jeg ser tilbake på undersøkelsesprosessen, så ser jeg at et større utvalg kanskje ville gitt flere nyanser, men jeg opplever likevel at jeg fikk belyst fenomenet. I forhold til reliabilitet, så opplevde jeg resultatene som så entydige at jeg tenker at samme resultat ville fremkommet om undersøkelsen har blitt gjentatt av meg eller andre i etterkant. Utvelgelsen ble gjort av styrer, ut, og noe jeg i etterkant har tenkt på, er om svarene er representativ for hele bedriften? Hadde jeg fått avvikende resultat, dersom jeg hadde lagt inn et ønske om spredt alderssammensetning? Informantenes alder lå rundt 40 år. Kanskje det er et overskuddsfenomen at man takker ja til å være med på intervju og at det er de som har det topp som blir ansiktet utad? Styrer, er også eier, og opptatt av godt omdømme, noe som kan ha påvirket utvelgelsen? Jeg ser også at mine forhåndsoppfatninger kan ha påvirket prosessen, både igjennom utformingen av intervjuguide og gjennom mine tolkninger av funnene i etterkant. Bevisstgjøring i forhold til sin egen rolle er derfor viktig.

### **4.0 Dataanalyse og drøfting**

For å få svar på min problemstilling har jeg valgt å dele opp analysen og drøftingsdelen i tre deler, bestående av helsefremmende lederskap, arbeidsglede og jobbnærver, og har valgt å se på ledere og medarbeidere samlet. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i analysen og drøfte denne gjennom informantenes svar og valgt teori.

#### **4.1 Helsefremmende lederskap i Villmarksbarna barnehage**

Gjennom analyse av empirien har jeg funnet ut at deres helsefremmende lederskap, består av ulike ledelsesprinsipper som deres menneskesyn, hvordan involvering og medvirkning fungerer, hvordan det legges til rette for mestring på jobben og hvordan de ser på helhet og mangfold. Jeg ønsker å analysere hvert enkelt prinsipp og drøfte disse fortløpende, for deretter å ha en felles oppsummering til slutt.

##### **4.1.1 Menneskesynet i Villmarksbarna barnehage**

Fokus hos informantene ligger på muligheter og handlingsrom, noe som uttrykkes som, «vi har nok penger og barna har hva de trenger av utstyr», og «det meste lar seg ordne» og «det går som regel veldig bra». Fleksibilitet ble nevnt som en styrke, hvor medarbeiderne snakker om ledere som legger ned mye energi for at den enkelte skal fungere optimalt, og lederne på sin side, roser medarbeidernes evne til tilpasning, og viser til et eksempel når en familie flytter til stedet, med behov for barnehageplass midt i året. På tross av mangel på ledig kapasitet, løses utfordringen, gjennom samtaler på avdelingene og små justeringer.

Informantene beskriver et menneskesyn hvor fokus ligger på det friske og vitale i bedriften og er opptatt av å tilrettelegge for å øke mulighetsrommet. En sterk tro på at veien for å oppnå dette er gjennom den enkelte medarbeider, men fremhever også at de sammen er et godt team, hvor alle er viktige brikker som utgjør en god helhet. Dette er i tråd med det Slinning & Haugen (2011) kaller et positivt menneskesyn, som har sitt utspring fra positiv psykologi, og som er opptatt av det livskraftige i hvert menneske, hvor man i praksis har fokus på det som allerede er bra i enkeltmennesket, og gjennom det, styrkes arbeidsprosessene og skaper til slutt en robust helhet, Dette er også tankene som beskriver en fremmede strategi (Slinning & Haugen, 2011).

Både interne og eksterne forhold kan utfordre det å lede gjennom dette menneskesynet. Et eksempel kan være at endrede samfunnsforhold skaper nye rammebetingelser, som kan ses gjennom økt konkurranse, hvor anbud og korte tidsintervaller skaper usikkerhet for bedriftens eksistens. Liten fortjeneste med lav bunnlinje, kan gjøre langsiktige investering i medarbeiderne vanskelig. For ledere i en slik situasjon vil midlertidige arbeidskontrakter og import av arbeidskraft kunne være av større verdi (Nordhaug, 2002). En annen faktor kan være at den teknologiske utviklingen har gjort den fysiske arbeidsplassen overflødig i mange tilfeller og hvor hjemmekontor og fleksibel arbeidstid, øker avstanden og kan gi begrensninger i kommunikasjonen, som ligger i både kroppsspråk og væremåte. Troen på det gode i mennesket kan påvirkes gjennom økt kontrollbehov på grunn av fysisk avstand og lederens mulighet for å se og styrke den enkelte begrenses (Nordhaug, 2002).

#### **4.1.2 Involvering og medvirkning i Villmarksbarna barnehage**

Involveringsgraden av medarbeiderne ser ut til å favne de fleste områder i Villmarksbarna barnehage og styrer sier følgende: «På morgenmøte, der alle avdelinger er representert, er arenaen hvor de fleste beslutninger blir tatt». Etablerte møtearenaer understøtter dette. Stor takhøyde beskrives som at det er lov å være uenig, og sett på som en ressurs.

Medarbeidersamtaler gjennomføres årlig med aktiv oppfølging, og gjennomføres av styrer, som gjennom god dialog med lederne, følger opp den enkelte medarbeiders behov. Åpen dialog i hverdagen er arena hvor det meste løfte opp, påpekes at en åpen dialog, og at de fl. Styrer er opptatt av prosessen til hver enkelt, og siste medarbeidersamtale inneholdt refleksjon rundt seg selv, hvordan de har det på jobb, og på hvilke måte de selv bidrar.

Informantene beskriver en ledelse som ansvarliggjør medarbeiderne gjennom involvering og medvirkning på de fleste område, med unntak av nyansettelser. Hyppig bruk av begrepet dialog signaliserer et balansert forhold mellom to parter. Flere av disse faktorene kjennetegner det Jacobsen & Thorsvik (2013) kaller demokratisk ledelse eller relasjonsledelse, som kjennetegner ledere som bruker mye tid på relasjonen til medarbeiderne, gjennom blant annet å være støttende. Denne lederstil vil i utfordrende faser, søke mot medarbeiderne og diskuterer dette åpent, noe eksemplet om å utfordre maksantallet i barnehagen, er et eksempel på. Denne måte å lede på er i tråd med Bolman & Deal (2014) som i sitt HR-perspektiv sier, at en god tilpasning mellom organisasjonen og enkeltindividet gagnar begge parter, hvor det for medarbeiderne fører til økt jobbtilfredshet og mening og ledelsen vil få engasjement og energi for å utføre oppgavene. Involvering ses derfor i sammenheng med motiverte medarbeidere, og Maier(1955) sier at det som ytes på en arbeidsplass, er evnen ganget med motivasjon og det kan se ut til at det er motivasjonselementet, Villmarksbarna barnehage ønsker å styrke gjennom involvering (Bolman & Deal ,2014).

Det kan være både fordeler og ulemper ved denne lederstil. Ulemper kan være at prosesser tar lengre tid, og i mange tilfeller kreves det raske beslutninger. Styrer beskrev denne situasjonen som et dilemma hun av og til kom opp i, hvor beslutninger måtte tas uten prosess. Fordelen derimot, vil være at det skapes en bredere forståelse for en situasjon og gjennom det, skape mening i hvorfor man er nødt til å ta ulike grep. Dersom tidspresset fører til mange prosesser uten involvering med stort fokuset på effektivitetsmål, vil dette kunne påvirke medarbeidernes motivasjon. Dette er hva Jacobsen & Thorsvik (2013) kaller en autoritær eller oppgaveorientert lederstil. En vil se elementer av begge lederstiler hos de fleste, men

representerer ulike perspektiv, hvor den første representerer et HR perspektiv, med menneskelige egenskaper i fokus, og hvor den siste vil representere et strukturperspektiv, som er opptatt av effektivitet (Bolman & Deal, 2014). Spurkeland (2015) sier at empatiske evner er avgjørende for å være en god leder. Han sier at lederstilen må tilpasses hver enkelt medarbeider. Dette gjøres ved at leder stiller alle ansatte to spørsmål:» Hvilken ledelse trenger du for å bli god,» og» hvilke lederadferd bør jeg unngå og som du har dårlig erfaring med?» (Spurkeland, 2015).

#### **4.1.3 Mestring på jobben i Villmarksbarna barnehage**

Mestringsarenaene kan se ut til å være flere i Villmarksbarna barnehage. Strukturelt har de valgt en løsning med faste roteringer med gitte intervall, både når det gjelder avdeling og hvem de jobber sammen med, for å styrke de relasjonelle mestringsferdighetene til den enkelte og til hverandre, men også for variasjon og utvikling, hvor «nye øyne» fremmer nye tanker. Alle ansatte er med i en av flere ressursgrupper, med utvikling og mestring i fokus, hvor en av gruppene er ansvarlig for fysisk aktivitet for ansatte. Dette har resultert i planlagt tur til Galdhøpiggen og deltakelse i et prosjekt som heter DYTT. Alle har fått skritteller av jobben i den sammenheng, men de de har selv betalt kontingent for å være med.

Personalmøter starter med felles gåtur 20 minutter.

Lederne i Villmarksbarna barnehage er opptatt av å tilrettelegge for læring, både i form av formell kompetanse, men også gjennom læring av hverandre. Dette understøttes av en innarbeidet tilbakemeldingskultur. Studenter oppdaterer barnehagen på det som rører seg på fagfeltet og hvor de har en kultur for at all ny kunnskap deles, blant annet gjennom hverdagsveiledning og felles refleksjon. Humor på arbeidsplassen ble tatt fram som en viktig ressurs, og blir brukt bevisst for å ufarliggjøre situasjoner og fremme utvikling og mestring.

Informantene beskriver ledere som ønsker medarbeidere som mestrer jobben sin, og hvor det er tilrettelagt for mestringsutvikling både i form av relasjonsmestring, fysisk mestring og mentalmestring i form av læring og utvikling. Intensjonene fra ledernes side kan være flere, blant annet å opprettholde og øke medarbeidernes motivasjon, noe som vil være avgjørende for å beholde gode folk, få utført arbeidsoppgavene på en effektiv måte og sikre seg kvalifiserte medarbeidere som er rustet til å møte morgendagens arbeidskrav. Bolman & Deal

(2014) viser i sitt HR-perspektiv til menneskets behov, både for å få til noe, føle ansvar og få anerkjennelse, er viktige faktorer for motivasjon. Fra leders side vil det være avgjørende at han forstår de ulike behov folk har på jobben og om disse lar seg implementere i bedriftens mål. Konsekvensen av et gap mellom organisasjonens- og medarbeidernes behov, vil kunne føre til ansatte som opplever å bli forsømt eller undertrykte og hvor organisasjonen på sin side, vil kunne oppleve mindre innsats eller motarbeidelse mot organisasjonens mål. Pink (2009) mener det er tre drivkrefter for motivasjon, hvor det å bli dyktigere i jobben sin er en av dem, i tillegg til det å finne mening og forstå hva og hvorfor, i ulike situasjoner (Bolman & Deal, 2014: 150). Nordhaug (2002) ser på mestring som en investering i de ansatte, og sier at det er ikke nok å ansette de riktige menneskene, men de må også pleies og videreutvikles.

I et helsefremmende perspektiv vil det å fremme mestringskapasiteten være sentralt, nettopp fordi mestring både gir følelse av utvikling, glede og utløser ny energi, som kommer bedriften til gode i form av motiverte medarbeidere som er fornøyd på jobb. I Slinning & Haugens (2011) strategiske modell poengterer de at fokus hos ledelsen bør være å fremme og utvikle de talent som den enkelte innehar (Slinning & Haugen, 2011). Et ensidig fokus på mestring, kan også skape uheldige effekter, som for eksempel et arbeidsmiljø hvor konkurransen mellom medarbeiderne kan bli usunn. Bolman & Deal (2014) er opptatt av de menneskelige behov og begrensninger, og hvor følelser står sentralt. Elementer som dagsform, livsfasen og livshendelser, kan påvirke evnen til mestring og dialog og tillit til leder vil være viktig for opplevelsen. Saksvik & Finne (2009) beskriver dette som mestringsfravær (Gabrielsen, 2013).

#### **4.1.4 Helhet og mangfold i Villmarksbarna barnehage**

Informantene uttrykker en «vi-følelse», mens lederne mener at forskjellighet er viktig, og begrunner dette ut i fra ulike behov hos barn og voksne i barnehagen. Ved nyansettelser søker de etter mennesker som komplementerer barnehagen, hvor det for eksempel alltid finnes noen «herjere», som møter de fysiske behov mange barn har. De beskriver en arbeidsplass der det er lov å være seg selv, ha mindre gode dager, høyt under taket, mangfold og humor. Felles mål og tydelighet på hvor de kommer fra og retning fremover, kommer til uttrykk gjennom historier, hvor et eksempel er når styrer forteller historien bak Villmarksbarna barnehage, som ligger til grunn for deres visjon som er å være «bøgdas barnehage» og å ha en fin og god barnehage for alle.»



De er klare over risikoen ved rutinejobbing, og lederne sier det derfor er viktig å finne de små rommene for variasjon og utnytte dem maksimalt, og beskriver at innføring av ressursgrupper ble gjort for å støtte opp under dette. Tanken er å løfte blikket til hver enkelt, litt over hverdagsrutinene, og se den verdifulle jobben som blir gjort og at det handler om mer enn sandkasse og bleieskift.

Et eksempel som viser at de jobber med å finne balansen mellom å styrke den enkeltes talent og mangfold og å fremme helhet, er hvor en mannlig vikar ikke ble ilagt oppgaven å bytte bleier på barna. Lederne reflekterte omkring situasjonen, og kom til at det var egne holdninger, som lå til hinder for dette. De ble enige om at forskjelligheten må gå på hva den enkelte er god på og ikke faktorer som kjønn. Et annet eksempel på å få utvikle sitt talent, kom fra en leder: «En av medarbeiderne på avdelingen er helt unik på kjøkkenet og greier å skape magiske stunder med barna der. Og alle ser at hun storkoser seg. Om jeg skulle gjort det samme hadde det ikke blitt mye magi.» Hun var tydelig på at hennes styrke ligger i å veilede i hverdagen, og får gode tilbakemeldinger på den jobben.

Informantene beskriver en sterk og samlende organisasjonskultur, som støtter opp under deres verdier og visjon, hvor verdier som blant annet forskjellighet og mangfold, dialog, humor og respekt kommer til uttrykk og understøttes gjennom trivselsregler og reguleringer for uønsket adferd. Flere av disse verdiene er sammenlignbare med Eagle-gruppens erfaringer på suksess, hvor de blant annet fant ut at forskjeller og mangfold var et konkurransefortrinn, det er avgjørende at leder kommer med eksempler og ikke ordrer, og at historier er med på å forsterke gruppas identitet (Bolman & Deal, 2014:310). Deal & Kennedy (1982) beskriver kultur som måten en gjør ting på i den enkelte bedrift (Bolman & Deal, 2014), hvilket godt beskriver hvordan felles verdier kommer til uttrykk gjennom den adferd som er rådende. I sin kulturbygging i Villmarksbarna barnehage brukes historier aktivt, noe suksesshistorien om hvordan barnehagen ble etablert er et eksempel på. Bolman & Deal (2014) sier at historiefortelling kan ha flere funksjoner, som å fortelle hvem de er, overføre verdier eller å motivere til handling. Humor ble fremmet som en viktig faktor på Villmarksbarna barnehage, og de beskriver bevist bruk av humor for å ufarliggjøre enkelte situasjoner. I følge Hansot (1979) har humor en rekke viktige roller, som å slippe frem skepsis, bidra til fleksibilitet, tilpasningsevne, redusere statusforskjeller, og fremfor alt kan humor belyse

fortolkningsrammer, og kan om nødvendig sprenges dem (Bolman & Deal, 2014). Kulturen blir sett på som limet som binder organisasjonen sammen, forener mennesker og understøtter veien for å nå organisasjonens mål, noe som kom tydelig til uttrykk i Villmarksbarna barnehage. Forskning viser at det er en sammenheng mellom kultur og resultater og kultur og bunnlinje (Bolman & Deal, 2014).

En felles kulturplattform i bunn, vil være viktig, når en fremmer mangfold. En kan tenke seg at mangfoldet kan utfordre prosesser, nettopp gjennom at det må avsettes tid til å forstå og respektere hverandre, men på en annen side skape en robusthet i bedriften, som vil være en konkurransefordel (Bolman & Deal, 2014).

I et helsefremmende perspektiv vil en helhet begrunnes gjennom mangfoldets betydning, med den forklaring at man trenger ulike perspektiver på en arbeidsplass. De visjonære, som tenker nytt, de handlekraftige som utøver, og ikke minst de kritiske og rasjonelle som utfordrer med sine perspektiver (Slinning & Haugen, 2011). Denne måten å tenke helhet og mangfold på gjenspeiler prosessen og de vurderinger styrer beskriver i nyansettelser omkring hva som komplementerer barnehagen.

Meningsaspektet står sentralt hos lederne, og kom til uttrykk som «det å finne de små rommene, og få utnyttet dem maksimalt». Tanken bak ressursgruppene ligger også mot å styrke og å se at den egentlige jobben er noe langt større enn hva som utføres i praksis i hverdagen, gjennom sandkasse og snørrørking, hvor de er utvalgt av foreldre for ivareta kanskje deres største rikdom. Bolman & Deal (2014) beskriver dette i sitt symbol-perspektiv som at det er ikke det som skjer som er viktig, men hva det betyr for den enkelte (Bolman & Deal, 2014). Mangel på rolleavklaring, eller oppgaver en ikke forstår betydningen av, kan utfordre meningsaspektet. Endrede arbeidstidsbestemmelser kan være et eksempel, hvor det går ut over familielivet eller andre faktorer av verdi utover jobben (Bolman & Deal, 2014).

#### **4.1.5 Oppsummering av lederprinsipper i helsefremmende lederskap i Villmarksbarna barnehage.**

Menneskesynet uttrykkes gjennom fokus på muligheter og handlingsrom og hvor prosess mot en positiv utvikling, både for den enkelte og bedriften som helhet, står sentralt. Dette skapes

gjennom involvering og ansvarliggjøring av medarbeiderne, hvor fleksibilitet er et nøkkelord. Mestringsarenaer er på flere plan, og mangfold uttrykkes som viktig for å skape en bra helhet, hvor både barna og ansatte får sine behov dekket.

Dette er i tråd med Slinning&Haugens (2011) fremmede strategi hvor de begrunner at hovedfokus bør ligge på perspektiver som: Hva er vår styrke, hva er ønskemålet og hvordan komme dit? Disse mål nås gjennom styrking av mestringskapasiteten til den enkelte. Man får det man har fokus på, noe som også bekreftes av informantene (Slinning & Haugen, 2011). Det er et valg å benytte et mulighetsperspektiv, og hvor et slik perspektiv åpner for at kreativitet og drømmer kan sprengre grenser til den enkelte medarbeider, sørger det for en fremtidsrettet orientering mot et bedre resultat (Slinning & Haugen,2011).

Å finne balansen mellom medarbeidernes behov og mestring, opp mot forventningskrav fra eiere og omverden, vil kreve en god kjennskap til alle parter. Ytre påvirkninger som omorganiseringer og fusjoner kan skape uoversiktlige situasjoner og hvor medarbeidere stadig jobber mer grenseløst mellom ulike prosjekter (Nordhaug,2002). Dette kan vanskeliggjøre langsiktig investering, noe helsefremmende lederskap fordrer. Samfunnets stadige økende tempo, med korte tidsperspektiver og økt konkurranse vil også kunne være til hinder for å utvikle den enkeltes talent. Kunnskap og arbeidsmetoder er ferskvare, og bedrifter som over lang tid har bygget opp et varemerke, vil kunne være overflødige neste dag, som en konsekvens av ny teknologi (Nordhaug, 2002). Dette utfordrer prosessjobbing, hvor kjennskap til at de langsiktige gevinstene i form av motiverte medarbeidere vil komme, men hvor krav til rask inntjening vil kunne skape dilemma (Slinning &Haugen,2011).

Informantene legger ikke skjul på utfordrende sitasjoner i sin hverdag, blant annet rutinejobbing og mismatch mellom ansatte, men bevisstgjøring og retningslinjer for håndtering av disse vare klare. Ressursgrupper ble etablert for å forebygge utvikling av uhelse, som er en kjent risiko ved rutinejobbing. Videre er tilretteleggingskapasiteten stor i bedriften. Slinning&Haugen (2011) beskriver i sin teori at det å ha en strategi for å hindre eller forbygge at slitasje eller uhelse oppstår er viktig på en arbeidsplass. Humor og «høyt under taket» vil være elementer som er med å forebygger uhelse, sammen med dialog.

En kan tenke seg at det er en balansegang i å fremme forebygging for sterkt, for det handler om hvor fokus skal ligge. Blir det for enkelt å få tilrettelegging og hvor dette går på bekostning av resten av arbeidsstokken, vil dette kunne påvirke kulturen og arbeidsmiljøet. Det samme vil være om leder signaliserer å være veldig opptatt av finne mening i jobben, noe som vil kunne gi motsatt effekt, hvor medarbeiderne kanskje begynner å tenke at de kanskje ikke har en bra jobb. Slinning & Haugen (2011) er opptatt av at en forebyggende strategi må være på plass, men på riktig tid, til riktig dose og i balanse med de andre to strategiene. Mangel på en forebyggende strategi og ensidig fokus på å fremme mestring, vil kunne føre til et gap mellom behov, og hvor fravær i form av sykdom og at folk slutter kan bli en konsekvens (Slinning & Haugen, 2011).

## **4.2 Arbeidsglede**

Gode kollegaer, høy trivselsfaktor og mulighet for å påvirke arbeidsoppgavene, er faktorer som gir arbeidsglede i Villmarksbarna barnehage. Videre beskrives arbeidsoppgavene som meningsfulle, håndterbare og med mulighet for å kunne påvirke dem. Gode arbeidsinstrukser og klare oppgaver, gir tydelige rammer. De motiveres av hverandre og av barna.

Informantene beskriver at sosialt fellesskap, personlig utvikling og mestringsfølelse er faktorer som gir arbeidsglede. Dette er i tråd med en undersøkelse utgitt av Virke (2013a), hvor de i tillegg beskriver den gode følelsen når man har det godt på jobb og gleder seg til å gå dit. For noen vil det være arbeidsoppgaver og fag, men hos andre kan det være det sosiale fellesskap som gir arbeidsglede (Virke, 2013a) Tunet AS (2015) trekker frem engasjement, rom for å gjøre feil, sammen med tilbakemelding og anerkjennelse som avgjørende for arbeidsglede (Tunet AS, 2015). Gjennom uttrykk som «høyt under taket» og «god tilbakemeldingskultur» beskrives også disse faktorer som viktig i Villmarksbarna barnehage.

Virke (2013a) viser i samme undersøkelse til seks faktorer som er avgjørende for arbeidsglede. For det første, omdømmet til jobben (Virke, 2013a). Villmarksbarna barnehage er kjent for sitt gode omdømme, hvor dette var en av faktorene til at de ble valgt ut i min undersøkelse. Deres visjon som «bøgdas barnehage» vitner om omdømmebygging. NAV er et eksempel som har slitt med sitt omdømme eksternt, og som på mange måter har gjort det

vanskelig å forsvare for ansatte. I en artikkel som omhandler NAV`s omdømme viser 6 av 10 er fornøyde med den behandling de har fått hos NAV (VG,2014, 06.09).

Overordna lederskap og nærmeste leder har betydning arbeidsglede (Virke, 2013a). I Villmarksbarna barnehage var det tett dialog, flat struktur og en uformell tone, som skapte et fellesskap som kom til uttrykk gjennom «vi-følelsen». Det vil være mange faktorer som påvirker disse forhold. Avstand til overordna lederskap er en faktor. Med den økte globalisering kan eierne sitte i et annet land, med annen kultur og verdier (Nordhaug, 2002) En mellomleders rolle vil være å bygge broer i et slikt tilfelle. Grad av involvering, anerkjennelse og oversiktlige forhold vil kunne ha betydning. Mange faktorer påvirker relasjonen til både nærmeste leder og overordna lederskap, men informasjon,- og kommunikasjonsarenaene vil ha betydning.

Samarbeid er en fjerde faktor som er avgjørende for å føle arbeidsglede (Virke, 2013a), og stiller krav til kommunikasjon. I Villmarksbarna barnehage har de valgt faste roteringer på arbeidssted og ansatte, for å styrke relasjonskompetansen, basert på team. Teambaserte løsninger kan være en effektiv og utviklende måte å løse oppgaver på og hvor den enkelte deltaker vil kunne få dekket mange menneskelige behov. Friksjon kan imidlertid oppstå, både som en konsekvens av faglig uenighet eller på et relasjonelt plan (Bolman & Deal, 2014). Det kan være ulike profesjoner som er «nødt» til å samarbeide, som på et sykehus, eller ingeniører og selgere i samme firma hvor virkeligheten er forskjellig. Dette fordrer ledelse som tar samarbeid på alvor, og hvor dårlig samarbeid både stjeler energi og motivasjon, men også påvirker bunnlinja i form av redusert produksjonseffektivitet (Virke, 2013a).

Den femte faktoren som nevnes er viktig for arbeidsglede, er lønn og ansettelsesforhold. «Ting må være på stell» som det ble uttalt i Villmarksbarna barnehage, og hvor kontrakter og lønn var styrers oppgave og høy prioritet. Slinning & Haugen (2011) snakker om at det må være en «ordentlighetskultur» i bunn. Lønn er for mange motivasjonen for å gå på jobb og de fleste er avhengig av den til livets opphold. Arbeidskontrakter skaper trygghet og forutsigbarhet, og som kan skape mistillit og demotiverte medarbeidere om det ikke er på plass (Nordhaug, 2002).

Den siste faktoren som nevnes er faglig og personlig utvikling (Virke, 2013a). I Villmarksbarna barnehage var faglig påfyll i deres fremmende strategi og hvor en tilbakemeldingskultur på både positive og konstruktive var en del av hverdagen. Samfunnet er kunnskapstørst og trenger kompetanse (Nordhaug, 2002) For en leder vil dilemma kunne oppstå, når valget om investere i ansatte for å holde å beholde dem, og hvor den daglige drift med små marginene og vil være avhengig av at alle hoder for å nå sine mål. Kompetansen trengs, ansatte ønsker det, men vanskelig å argumenter for å tenke langsiktig nok.

### **4.3 Jobbnærvær**

Ledernes perspektiv var på faktorer som fremmer ønske om å komme på jobb, men presiserte at de hadde alle typer fravær. Disse faktorene var en stabil vikarbase, både for å redusere belastningen på de som er på jobb, i tillegg til at syke, skal få fokusere på å bli friske og ikke ha dårlig samvittighet for jobben. Det er lov å være syk i Villmarksbarna barnehage. Den administrative stillingen som styrer dekker, burde vært økt med 50%. men de har valgt å dekke dette behov i perioder med de som trenger tilretteleggelse . Videre så ble de små «dyttene i positiv retning» i hverdagen, som å gi en ekstra pause, gjøre noen ombyttinger for å avlaste og en holdning om at det er greit å ikke være i 100% i form alle dager trukket frem. Sykefravær ble fulgt opp hvor de hadde rutiner på oppfølging og inkludering i sykeperioden. Invitasjoner til sosiale sammenkomster var viktig for de med fravær.

Informantene beskriver et tilnæringsfokus som er mer enn å forebygge fravær, og viser i praksis hvordan de tre komplementære strategiene utfyller hverandre. De har en holdning som sier at det er normalt å ikke være i 100% i form hele tiden. Slinning & Haugen (2011) viser til en uttalelse fra en lege som sier» Det er ingen som er helt friske, de er bare ikke godt nok utredet enda», som understøtter denne tanken. Denne tilnærmingen er i tråd med hvordan Statoil på nitti- tallet endret fokus, og begynte å snakke om nærvær i stedet for sykefravær på jobb og hvor de dreide fokus bort fra problemer og rettet søkelyset mot betingelsene for mestring (Slinning & Haugen, 2011:72).

Å fremme nærvær, kan ha flere uintenderte faktorer, som økt sykefravær i form av at folk ikke holder seg hjemme når de er syke, og dermed smitter andre, som kan medføre langvarig fravær og økonomisk tap for bedriften, og årsakene kan være flere. Saksvik & Finne (2009)

snakker om nærverspress, som er en individuell opplevelse, hvor en enten føler seg uunnværlig eller negative erfaringer ved fravær (Gabrielsen, 2013). Premiering og bonuser til de som er tilstede, kan tolkes som at fravær er et resultat av dårlig motivasjon. Mangel på forståelse og tilrettelegging kan øke avstanden til jobben og i verste fall føre til bortfall fra arbeidslivet. Slinning og Haugen (2011) sier at en hjelpende strategi er de tiltak som rettes mot de som er syke, og sier at mange som er syke, kan være på jobb, med tilrettelegging. Saksvik & Finne (2009) kaller dette sykenærvær, noe Villmarksbarna barnehage viser ved å synliggjøre rommet for at de trenger alle. Slinning & Haugen (2011) viser til Katie Erikssons (1984) «hälsans ide» som beskriver at det ligger mye mellom å være frisk og syk, og mellom det å ha det bra og ikke ha det bra (Slinning & Haugen, 2014:73), noe som bekrefter at sykdom og sykefravær er forskjellige fenomener (Gabrielsen, 2013). En kan være syk, men hadet bra, og motsatt. Gabrielsen (2013) beskriver tre typer fravær, hvor hvitt fravær er sykdom når man ikke kan gå på jobb. Svart fravær er skulk, mens grått sykefravær, er de med opplevelse av valg om en er syk eller ikke. Det er i dette fraværet, individuell vurdering om en skal gå på jobb eller ikke og nærvær-fraværsfaktorene vurderes. Her vil relasjonelle faktorer spille inn (Gabrielsen, 2013). I den hjelpende strategi ligger det å ha gode rutiner for oppfølging av syke og jobben må gjøres fra starten og har stor konsekvens for utfallet. Slinning & Haugen (2011) viser til at rehabiliteringspotensialet synker før det har gått en måned og etter 6 måneder er det nede på ca. 30 % (Slinning & Haugen, 2011). Jo lengre man er borte, jo større er sjansen for å ikke kommer tilbake (Gabrielsen,2013).

## **5.0 Konklusjon og avslutning**

Gjennom min undersøkelse i Villmarksbarna barnehage og relevant teori, fikk jeg belyst problemstillingen på en god måte. Jeg har forsøkt å svare på min problemstilling, hvor jeg spør om helsefremmende lederskap gir arbeidsglede, og hvor en av effektene er økt jobbnærvær. Jeg fikk belyst ledere som jobbet ut fra et positivt menneske syn, og en bottom-up ledelse med stor involveringsgrad. Fokus på muligheter både for den enkelte og for helheten ble styrket gjennom å utvikle mestringskapasitet. Helheten ble styrket gjennom å fremme mangfoldet. Dette beskriver ledelsesprinsipper som bygger på helsefremmende lederskap, hvor de viser at investering i medarbeidernes helse gir positive gevinster for den enkelte og for bedriften.

Tre faktorer utmerket seg når det gjaldt arbeidsglede, og det var sosialt felleskap, individuell utvikling og mestring. Det kan se ut til at investering i medarbeidernes helse, påvirker arbeidsgleden og følelsen av å gjøre en forskjell. Noe som tenderer mot at helsefremmende lederskap har betydning for om arbeidsglede finner sted.

Villmarksbarna barnehage har flere strategier for å styrke jobbnærver, og hvor styrer gjennom forebyggende strategier og et syn på helse som er mer enn fravær av sykdom, styrker nærværet. Saksvik og Finne(2009) beskriver dette som sykenærver/Gabrielsen, 2013).

Det kan se ut til at helsefremmende lederskap gir arbeidsglede, ved å få det man setter fokus på. Dersom fokus settes på medarbeideres utviklingspotensial og mestringsarena er etablert, gir dette arbeidsglede i form av individuell utvikling og en kultur som fremmer helheten. Til sist så kan det se ut til at det er en parallell mellom hvilket syn leder har på helse og jobbnærver. Nærversjobbing krever en leder som er tett på og tilrettelegger, men det kan se ut til at regnestykket går i pluss, når motiverte medarbeider kommer på jobb på «gråfraværsdagene» på grunn av arbeidsglede.

Det har vært en givende skriveprosess, hvor «tid &sted» har vært fraværende i perioder Jeg ser at valg jeg har gjort, som å prioritere et bredt teorigrunnlag og leservenlighet, har gått noe på bekostning av oppgavens lengde. Flere nye perspektiver og undringer har dukket opp, og det hadde vært interessant å gått videre å se på hva som ligger i grensesnittet mellom fravær, nærvær og mestring. En stor utfordring i tiden fremover vil være om det økende effektivitetskravet i arbeidslivet fortsetter. Helsefremmende lederskap krever et større tidsperspektiv enn en oppgaveorientert ledelse, hvor fokuset ligger på oppgaver og tidsfrister, og lite involvering. Det er et paradoks at en oppgaveorientert ledelse, som tar raske beslutninger, kan gi opp mot 40 % mindre effektivitet (Virke ,2013b) Det er derfor samfunnsøkonomisk å satse på en ledelse som setter den ansattes helse i sentrum. Effekter av dette er økt arbeidsglede, jobbengasjement, lavere turnover og økt jobbnærver.



## Referanser

- Bolman, L.G, & Deal, T. E. (2014). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Bakken, B. (2012). Helsefremmende arbeidsplasser. Idebanken. Hentet 30.05.2014 fra <http://www.idebanken.org/inspirasjon/energiske-helsekontakter>
- Folkehelseloven (2012). Lov om folkehelsearbeid. Hentet 23.05.2015 <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-29>
- Gabrielsen, R. (2013). Å tilrettelegge for jobbnærvær på arbeidsplassen- mer enn å forebygge sykefravær. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø). R. Gabrielsen, Tromsø.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2011). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. Oslo: Abstrakt Forlag
- Meld. St. 47 (2008-2009). (2009). Samhandlingsreformen - Rett behandling- til rett tid- på rett sted. Hentet 21.05.2015 fra <http://www.regjeringen.no/pages/2206374/PDFS/STM200820090047000DDDPDFS.pdf>
- Nordhaug, O. (2012). LMR, Ledelse av Menneskelige Ressurser. Oslo: Universitetsforlaget
- Private Barnehagers Landsforbund. (2015). Store forskjeller i sykefravær. Hentet 21.05.2015 fra <http://www.pbl.no/no/VERKTOYMENY/Siste-nytt/Arbeidsgiver/Sykefravar/Store-forskjeller-i-sykefravaret/>
- Risan, M. A.(2007). NAV-en utfordring for mennesker med psykiske problem? Tidsskrift for psykisk helsearbeid Vol.4.Nr.3. Oslo: Universitetsforlaget
- Slinning, E., & Haugen, R. (2011). Helsefremmende lederskap-slik leder de beste. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Spurkeland, J.(2015). Tilpasset ledelse, kunsten å lede et mangfold av individer. Oslo: Universitetsforlaget
- Statistisk Sentralbyrå. (2015). Sykefravær, 4.kvartal, 2014. Hentet 23.05.2015 fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal/2015-03-12>
- Tunet AS. Arbeidsglede. Hentet 02.05.15 fra <http://www.tunet-elverum.no/arbeidsglede.html>
- Verdens Gang. (2014, 06.09.) Brukere fornøyd med NAV tross dårlig om dømme. Hentet 02.06.2015 fra (<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/nav/brukere-fornoyd-med-nav-tross-daarlig-omdoemme/a/23289973/>)
- Virke Hovedorganisasjonen (2013a) Arbeidsglede virker. Hentet 22.05.2015 fra [http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Documents/Gevinster%20ved%20arbeidsglede%202013\\_Endelig%20versjon.pdf](http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Documents/Gevinster%20ved%20arbeidsglede%202013_Endelig%20versjon.pdf)

Virke Hovedorganisasjonen (2013b) Arbeidsglede betaler seg. Hentet 21.05.15 fra  
<http://www.virke.no/omvirke/arbeidsgledesmitter/Sider/Arbeidsglede-betaler-seg.aspx>

## **Vedlegg 1**

### **Intervjuguide for ledere**

#### **Innledningsspørsmål/Oppvarming**

1. Kan du fortelle litt om deg selv?
2. Hvor lenge har du vært ansatt?
3. Hvilke arbeidsoppgaver har du og hvor mange er du leder for?
4. Hvilken utdanning har du? Har du lederutdanning?

#### **Ledelse**

5. Kan du beskrive deg selv som leder? Hvilke ledelsesfilosofi har du? ( tillit, dialog)
6. Hva tror du er viktig for at de ansatte skal holde seg friske?
7. Hvilke faktorer er med på å skape mistriivsel på jobb?
8. Hvilke tiltak gjør du for å fremme arbeids glede på arbeidsplassen? Eksempel
9. Hvilke tiltak gjør du for å få ned sykefraværet?
10. Hva er deres styrke på denne arbeidsplassen og hva kan dere bli bedre på? Eksempel
11. Hva opplever du som mest utfordrende i din lederjobb? (sykdom, budsjetter, innleie)
12. Hvordan er endringsprosessene på arbeidsplassen og blir de ansatte involvert?
13. Gjennomfører dere Medarbeidersamtaler? Hvor ofte? (Hva blir de brukt til)
14. Hva motiverer deg som leder?
15. Gleder du deg til å gå på jobb? Hvor lenge vil du jobbe her?

## **Vedlegg 2**

### **Intervjuguide til ansatte**

#### **Innledningsspørsmål /Oppvarming**

1. Kan du fortelle litt om deg selv? (Navn, alder, utdanning og hvor lenge du har vært ansatt?)
2. Opplæring. Hvordan synes du opplæring var da du startet? hvor lang var den og var den god nok?

#### **Ledelse**

3. Hvordan vil du beskrive din nærmeste leder?
4. Gjennomfører dere Medarbeidersamtaler? hvordan synes du de fungerer?
5. Opplever du at du blir involvert når endringer på arbeidsplassen skal gjennomføres?
6. Hvordan er tilbakemeldingskulturen på arbeidsplassen?
7. Hvordan opplever du at dine behov blir ivaretatt av leder?
8. Hvordan er tilgjengeligheten på lederen? Er han tett på i miljøet?
9. Hvordan er kulturen for å ta opp vanskelige tema på jobb?

#### **Arbeidsglede**

10. Kan du beskrive en vanlig dag på jobb?
11. Hvordan er arbeidsmiljøet på jobben?
12. Trives du med dine arbeidsoppgavene og har du mulighet for å påvirke dem?
13. Hva motiverer deg på jobb?
14. Er det mange arenaer for å kunne oppleve mestring på jobb? Eksempel
15. Hva er en god dag på jobben?
16. Ville du anbefalt arbeidsplassen din til andre? Evt. hvorfor?

### Vedlegg 3

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Helsefremmende lederskap gir arbeidsglede”

Bakgrunn og formål

Jeg studerer Ledelse og personalarbeid ved Høgskolen i Nord-Trøndelag og ønsker i forbindelse med min avsluttende prosjektoppgave å se på fenomenet helsefremmende lederskap.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg har en hypotese jeg ønsker å sjekke ut, som går på at helsefremmende lederskap gir arbeidsglede hos de ansatte og at en av effektene av dette er lavere sykefravær. Jeg ønsker derfor å intervjuere ledere og ansatte i en bedrift som har lyktes med dette. Jeg ønsker å bruke en lydopptaker, for å kunne ha fokus på intervjuene underveis og slik at jeg lettere kan bearbeide dataene etterpå. Spørsmålene som vil bli stilt vil være litt ulike ut i fra om det er leder eller ansatt jeg intervjuer. Spørsmålene til lederne vil omhandle hvilke grep som er blitt gjort for å øke jobbnærvær og hvilken ledelsesfilosofi de har. Når det gjelder spørsmålene til de ansatte ønsker jeg å stille spørsmål som vil omhandle hva som gir arbeidsglede, og på hvilke måte lederne påvirker dette. Intervjuene vil vare opptil en time.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I tillegg vil alle personer bli anonymiserte og opptakene vil bli destruert etter bruk. Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.15.

Frivillig deltakelse

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

Med vennlig hilsen

Kirsti Lien

Tlf: 97644647

E-mail: kirsti.lien@ntebb.no

-----  
---

Samtykke til deltakelse i studien

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

