



OsloMet - storbyuniversitetet

**Veronica Myhre Børsting & Elise Kristin Hagen**

---

## Styrers arbeidsmetoder med sykefravær

- En kvalitativ forskningsstudie med fokus på styrerrollen i barnehager

**Masteroppgave i Styring og ledelse**

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2020**

## Forord

Med denne masteravhandlingen avsluttes siste del av tre lærerike, interessante og utfordrende år. Tema for avhandlingen var tidlig klart da vi begge har etablert et sterkt ønske om å utvikle en større forståelse for tematikken; ledelse og sykefravær. Vår samlede bakgrunn med over femten års ledelseserfaring fra barnehagesektoren, har vekket engasjementet for dette tema.

Å finne gode løsninger som legger til rette for et systematisk og målrettet arbeid med sykefravær, anser vi som verdifullt. Erfaringsmessig er dette arbeidet både tidkrevende og til tider utfordrende, samtidig som det er svært viktig. Behovet for gode arbeidsmetoder for dette arbeidet anser vi som stort.

Prosessen med denne masteravhandlingen har vært en emosjonell reise, med skiftende følelser av motivasjon og motløshet. Heldigvis har vi funnet styrke i å veksle på å dra hverandre opp når den ene har vært nede. Spesielt balansen mellom forskningsprosjektet og våre private liv har tidvis vært krevende å sjonglere. Vi er derfor veldig stolt og rørt over å ha kommet i mål.

Vi ønsker å rette en stor takk til vår veileder Vilde Hoff Bernstrøm, for all den tid og kunnskap som hun har delt med oss. Hun har vært en stødig veiviser gjennom hele prosessen. Takk til de seks informantene som lot seg intervju i en hektisk hverdag. Takk til venner, kollegaer og familie for gjennomlesning og konstruktive tilbakemeldinger.

Sist men ikke minst; takk til våre barn for deres tålmodighet og våre ektemenn som har holdt ut og tatt ekstra ansvar for familien. Takk for at dere muliggjorde masteravhandlingen!

Oslo, 7. mai 2020

Veronica Myhre Børsting

Elise Kristin Hagen

## Sammendrag

Målet med denne masteravhandlingen er å undersøke hvordan styrere arbeider med sykefravær i den offentlige barnehagesektor. Problemstillingen er: Hvordan arbeider styrere med sykefravær i barnehager? Ønsket er en økt innsikt i temaet ledelse og sykefravær i barnehagesektoren som over tid har utmerket seg som den sektor med høyest sykefravær, med et gjennomsnitt på tolv prosent (Kommunesektorens organisasjon [KS], 2017).

Forskningen ble utført med kvalitativ forskningsmetode, hvor utvalget var seks styrere fra offentlige barnehager i Oslo kommune. Datainnsamlingen ble gjennomført via kvalitativt forskningsintervju. Intervjuet besto av fire hovedspørsmål for å belyse hvordan informantene arbeider med sykefravær i sine barnehager. Intervjuene ble transkribert og kodet, forså analysert og satt i system.

Hovedfunnene er at styrere arbeider med sykefravær på forebyggende og tilretteleggende måter. Vi har funnet fire kategorier som belyser hvordan styrere arbeider forebyggende med sykefravær; via *systematisk nærværarbeid*, *standardiserte prosedyrer*, *relasjonelt arbeid* og *organisering*. Tilsvarende har vi funnet to kategorier som belyser hvordan styrere arbeider tilretteleggende med sykefravær; via *individuell oppfølging* og *ekstern støtte*. Vi finner flere konkrete arbeidsmetoder som informantene har fremmet. Arbeidsmetodene anser vi som svært interessante, da de har en tydelig praktisk overførbarhet til andre som leder sykefraværarbeid.

Funnene ses i lys av Bass & Avolios (1994) fullspektrumsmodell, herunder lederstilene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire (Bass & Avolio, 1994). Laissez-faire er fraværende i funnene, og derav mindre i fokus. Både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse sees momenter av i funnene. Transformasjonsledelse er den lederstilen vi finner flest momenter av, i tråd med at den fremmes som den mest nyttige lederstilen både i tidligere funn og i teorien om fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994).

**Nøkkelord:** Ledelse, sykefravær, nærvær, fullspektrumsmodell, barnehage, forebygging, tilrettelegging

## **Abstract**

The goal of this Master thesis is to investigate how managers in public kindergartens in Norway work with absenteeism due to sickness. The problem statement is: How does kindergarten managers work with sickness absence? The thesis seeks to increase the level of understanding and insight in leadership and sickness absence in the public sector which is experiencing high sickness absenteeism with an average of 12 percentage (KS, 2017).

Our research was completed using a qualitative method with a sample of six public kindergarten managers from Oslo municipality. Data-gathering was completed by a qualitative research interview. The interview was framed around four main questions to discover how the managers work with sickness absence. Each interview was transcribed, coded, analyzed and systemized.

Our main finding is that managers work with sickness absence in two ways; preventive and facilitating. We found that how managers work with preventive measures is through four categories: systematic presenteeism, standardized procedures, relational work and organizing. Equally, we found two categories that describe how managers work with facilitation: individual supervision and external support. In each category, we find multiple examples of work methods that the managers highlighted. We see the work methods as interesting as they show a clear and practical translation to other managers and leaders who work with sickness absence.

The findings are discussed in light of the full range of leadership model (FRLM) developed by Bass & Avolio (1994). The model includes transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles. The laissez-faire leadership style is absent from our findings and receives, therefore, less attention in this thesis. Our research shows that multiple work methods in relation to sickness absence include elements of transformational and transactional leadership styles. Our findings suggest that elements of transformational leadership style dominate the managers' work methods which are in line with it being highlighted as the most useful leadership style based both earlier findings and on the FRLM (Bass & Avolios, 1994).

**Keywords:** Leadership, sickness absence, presenteeism, full range leadership model, kindergarten, prevention, facilitation

**OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2020**

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>I</b>
<b>Sammendrag .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>1 Innledning .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrunn for tema: Sykefravær i barnehager .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Problemstilling og begrepsavklaring .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Posisjonering .....</b>	<b>2</b>
1.3.1 <i>Ledelse og sykefravær .....</i>	<i>3</i>
1.3.2 <i>Ledelse i barnehager i Norge .....</i>	<i>4</i>
<b>1.4 Oppgavens struktur .....</b>	<b>4</b>
<b>2 Teoretisk forankring .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Fullspektrumsmodell.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Transformasjonsledelse og de fire I-er .....</b>	<b>7</b>
2.2.1 <i>Idealisert innflytelse (II) .....</i>	<i>7</i>
2.2.2 <i>Inspirerende motivasjon (IM).....</i>	<i>8</i>
2.2.3 <i>Intellektuell stimulering (IS).....</i>	<i>8</i>
2.2.4 <i>Individuell støtte (IC) .....</i>	<i>8</i>
<b>2.3 Transaksjonsledelse.....</b>	<b>9</b>
2.3.1 <i>Betinget belønning (CR).....</i>	<i>9</i>
2.3.2 <i>Avviksstyring (MBE).....</i>	<i>9</i>
<b>2.4 Laissez-faire .....</b>	<b>10</b>
<b>2.5 Forskning om lederstilene.....</b>	<b>10</b>
2.5.1 <i>Tidligere forskning om lederstilene.....</i>	<i>10</i>
2.5.2 <i>Tidligere forskning om bruk av lederstilene i arbeid med sykefravær.....</i>	<i>11</i>
<b>2.6 Kritikk av lederstilene.....</b>	<b>12</b>
<b>3 Metode .....</b>	<b>13</b>
<b>3.1 Metodiske valg .....</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Utvalg.....</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Innhenting av data.....</b>	<b>15</b>
<b>3.4 Bearbeiding av innhentet data .....</b>	<b>16</b>
<b>3.5 Forskningens kvalitet .....</b>	<b>17</b>
<b>3.6 Det etiske ansvar.....</b>	<b>18</b>

<b>4</b>	<b>Resultater .....</b>	<b>19</b>
4.1	Presentasjon av hovedfunn.....	19
4.2	Presentasjon av funn innenfor forebygging.....	20
4.2.1	<i>Systematisk nærværarbeid .....</i>	20
4.2.2	<i>Standardisert prosedyre .....</i>	22
4.2.3	<i>Relasjonelt arbeid.....</i>	24
4.2.4	<i>Organisering .....</i>	26
4.3	Presentasjon av funn innenfor tilrettelegging.....	28
4.3.1	<i>Individuell oppfølging .....</i>	28
4.3.2	<i>Ekstern støtte .....</i>	30
<b>5</b>	<b>Diskusjon.....</b>	<b>31</b>
5.1	Generelle betraktninger om funnene.....	31
5.2	Forebygging i lys av fullspektrumsmodellen .....	32
5.2.1	<i>Systematisk nærværarbeid .....</i>	32
5.2.2	<i>Standardisert prosedyre .....</i>	34
5.2.3	<i>Relasjonelt arbeid.....</i>	36
5.2.4	<i>Organisering .....</i>	38
5.3	Tilrettelegging i lys av fullspektrumsmodellen.....	40
5.3.1	<i>Individuell oppfølging .....</i>	40
5.3.2	<i>Ekstern støtte .....</i>	42
5.4	Laissez-faire og våre funn.....	43
<b>6</b>	<b>Konklusjon.....</b>	<b>44</b>
6.1	Praktiske implikasjoner.....	45
6.2	Forslag til videre forskning .....	45
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>47</b>
	<b>Vedlegg 1) Forespørsel og samtykke til intervju .....</b>	<b>52</b>
	<b>Vedlegg 2) Intervjuguide.....</b>	<b>54</b>

## **Figurliste**

Figur 1. Gjennomsnittlig barnehagespesifikt sykefravær _____	1
Figur 2. Bass´og Avolios fullspektrumsmodell for ledelse _____	6

## **Tabelliste**

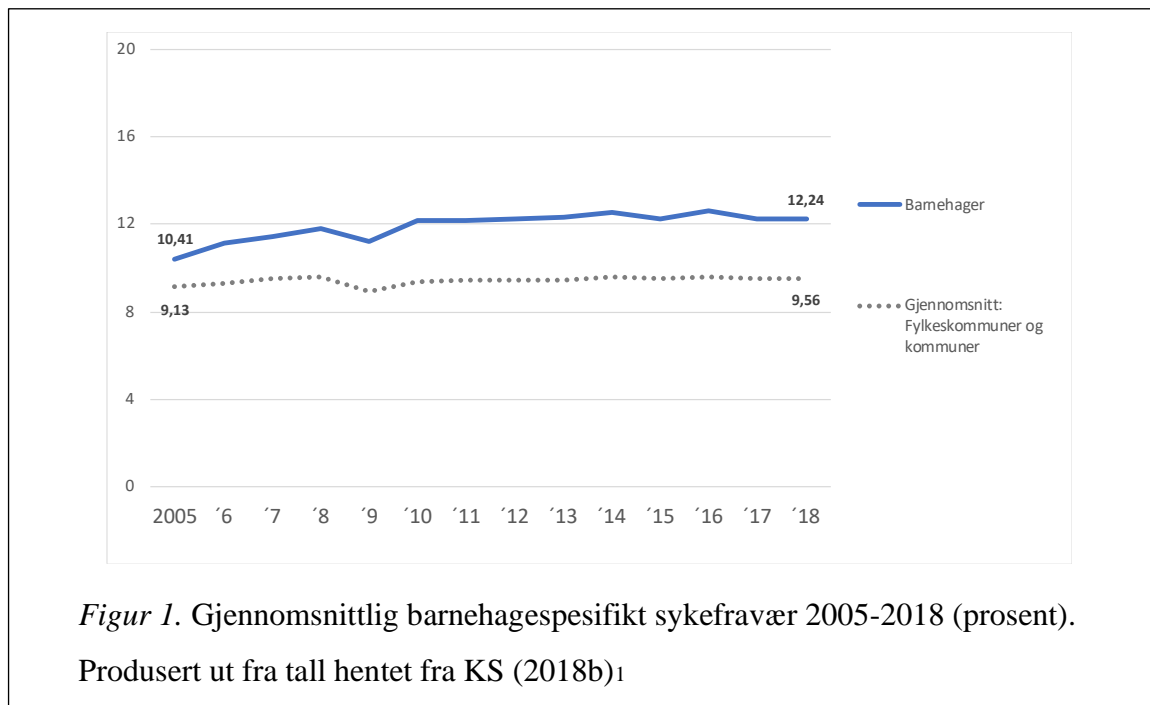
Tabell 1. Presentasjon av funn _____	19
--------------------------------------	----

# 1 Innledning

Ledelse og sykefravær i barnehager er tema i denne masteravhandlingen. Barnehagen er en viktig del av barnas oppvekst i Norge. Kunnskap om barnehagens betydning for barn og samfunnet har økt og barnehagen sees på som en viktig arena for blant annet livsmestring og sosial utjevning (Norges offentlige utredninger [NOU], 2012:1). Samtidig har sykefravær i barnehagesektoren hatt stor oppmerksomhet de siste årene. Sykefravær løftes frem som problematisk for sektoren, og et gjennomsnittlig høyt sykefravær konstateres. Betydningen av et stabilt personale for kvaliteten i barnehagen fremheves. Forskningsbasert kunnskap som er relevant for praksisfeltet kan bidra til å løfte barnehagens kvalitet (NOU 2012:1). Basert på dette skrives avhandlingen som et bidrag til ytterligere kunnskap om ledelse og sykefravær, for slik å kunne jobbe systematisk og målrettet med sykefravær i barnehagesektoren fremover.

## 1.1 Bakgrunn for tema: Sykefravær i barnehager

Tall fra kommunesektorens personalregister (PAI) i KS, viser at offentlige barnehager har over 12 prosent sykefravær i snitt. Dette er høyt over hva kommunal sektors gjennomsnitt utgjør til sammen (KS, 2018b; NOU 2012:1). Illustrasjonen under synliggjør disse tallene (se figur 1).



<sup>1</sup> <https://www.ks.no/contentassets/883f25a888d744a79af9fbc1b7fca353/Diagram-F-Utvikling-innen-sektorer.pdf> (06.05.20)



Fra 2010-2018 har offentlige barnehager hatt gjennomsnittlig over 12 prosent sykefravær (KS, 2018b). Figuren viser det totale fraværet av både kort- og langtidsfravær. Høyt sykefravær medfører høye økonomiske kostnader for samfunnet, nærmere bestemt 22 milliarder kroner årlig, og vel halvparten i offentlig sektor. Sykefraværet i kommunene har holdt seg stabilt høyt over tid, selv om kommuner og fylkeskommuner jobber iherdig og systematisk for å redusere sykefraværet (KS, 2017).

## **1.2 Problemstilling og begrepsavklaring**

Fokuset i denne masteravhandlingen er på styrerrollens arbeid med sykefravær, med teoretisk forankring knyttet til ledelse. Å utvide kunnskapen om hvilke arbeidsmetoder som benyttes i arbeidet med sykefravær, anser vi som aktuelt. Ved å forske direkte i barnehager kan det tilegnes innsikt i konkrete arbeidsmåter for sykefraværsarbeid i barnehagene. Vi vil på den måten få se en side av sykefraværsarbeidet i barnehager fra styrers perspektiv.

Med utgangspunkt i dette temaet har vi følgende problemstilling:

*«Hvordan arbeider styrere i barnehager med sykefravær?»*

Hva gjelder begreper i oppgaven, benyttes begrepet *sykefravær* konsekvent gjennom oppgaven. Begrepet brukes som en helhetlig betegnelse på fravær relatert til sykdom som forekommer i barnehagen. *Styrer* er betegnelsen vi bruker om styrerrollen som vanligvis omtales som daglig leder. I barnehager sammenfattes styrer-funksjonen i fire hovedoppgaver: Lede den pedagogiske virksomheten, utøve personalansvar, utføre administrative oppgaver og samhandle med lokal barnehagemyndighet (NOU 2012:1). I denne avhandlingen rettes fokuset særlig mot styrers oppgave i å utøve personalansvar, herunder å arbeide med sykefravær.

## **1.3 Posisjonering**

Herunder redegjøres det for posisjonering og aktualitet for sykefravær og ledelse som tema, både samfunnsmessig og i forskningsøyemed. Dette omfavner områder som ledelse og sykefravær i offentlig sektor i Norge, forskning på ledelse og sykefravær samt ledelse i barnehager i Norge. Til sammen utgjør dette posisjoneringen for temaet og problemstillingen.

### 1.3.1 Ledelse og sykefravær

De siste årene er det fremkommet mer systematisk forskning på ledelse og sykefravær i offentlig sektor i Norge. I 2016 ble arbeidet med avtalen: «IA-ledelse 2.0 – ned med sykefraværet» startet opp som en følge av forskningen. Avtalen tredde i kraft i 2019, og er et samarbeid mellom KS og NAV. Den er ment som et hjelpemiddel for kommuner med et sykefravær over 10 prosent. IA-ledelse 2.0 betegnes som en oppfølger til intensjonsavtalen IA (inkluderende arbeidsliv) og som et resultat av et vedvarende høyt sykefravær i kommunesektoren (Lien, 2016). Det som særpreger IA-ledelse 2.0-avtalen er fokuset på ledelse og arbeidsmiljø. Målet med avtalen er å styrke lederne i mestringsorientert ledelse (vektlegging av læring, utvikling og motivasjon) og forebyggende innsatser samt å løfte sykefraværet høyt på dagsorden ved hjelp av kunnskap om arbeid med sykefravær (Aagestad & Lone, 2018). Barnehagesektoren er en av syv bransjer som er valgt ut som hovedsatsingsområde på grunn av vedvarende høyt sykefravær og frafall, samt forbedringspotensial i arbeidet med arbeidsmiljø (Lønnebotn, 2019).

Fokuset på ledelse er dermed fremhevet som en viktig faktor i arbeidet med sykefravær. Viktigheten av god og målrettet ledelse for å forebygge sykefravær har etter hvert som IA-ledelse 2.0-avtalen er implementert blitt fremhevet fra flere hold. I følgeforskning på avtalen bestilt av KS, viser funnene en tydelig sammenheng mellom lederstil, arbeidsklima og sykefravær og at målrettede tiltak basert på dokumentert kunnskap gir effekt i sykefraværsarbeidet (KS, 2018a). Lav støttende ledelse er én av tre faktorer som fremheves når sykefravær blant norske yrkesaktive forklares, og viser med det viktigheten av ledelse i sykefraværsarbeidet (Aagestad & Lone, 2018). Samtidig fremheves det i barnehagesammenheng viktighet av at barnehagens ledelse er opptatt av et godt arbeidsmiljø hvor de ansatte trives og føler seg ivaretatt, noe som reduserer stressnivået til de ansatte. Et høyt stressnivå fører til økt fravær og lavere emosjonell tilgjengelighet overfor barna (NOU 2012:1, s. 61).

Området ledelse og sykefraværsoppfølging er det flere som har forsket på, med perspektivet hva som er en hensiktsmessig måte å utøve ledelse på ved sykefravær. Særlig har fokuset i forskningen vært på tilbakevendelse til arbeidet for arbeidstakere som har vært sykemeldt. Funnene i flere studier på dette området sier tilnærmet det samme: At gode relasjoner, herunder støtte, veiledning og god kommunikasjon mellom leder og arbeidstaker, er av betydning for tilbakekomst til arbeid etter sykefravær. At prosessen ved tilbakekomst til arbeidet er god

påpekes også som essensielt. Det impliseres at tillit mellom leder og arbeidstaker gjør tilbakekomsten mest vellykket (Shaw, Robertson, Pransky & McLellan, 2003; Franche, Baril, Shaw, Nicholas & Loisel, 2005; Butler, Johnson & Côté, 2007; Aas, Ellingsen, Lindøe & Möller, 2008; Higgins, O'Halloran & Porter, 2012).

### *1.3.2 Ledelse i barnehager i Norge*

«I Barnehageloven §17 settes det krav om at barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Dette betyr at barnehagens leder må ha nødvendig lederkompetanse» (NOU 2012:1, s. 47). Samtidig viser nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen (NOKUT) sin evaluering av førskolelærerutdanning gjennomført i 2010, at utdanningen ga forholdsvis svak utdanning innen ledelse (NOU 2012:1).

Historisk sett har betydningen av ledelse hatt lite fokus i barnehagesektoren, sammenlignet med fokuset som nå løftes frem av IA-2.0-avtalen. Oppmerksomheten har lenge vært rettet mot det pedagogiske innholdet heller enn ledelsesperspektivet (Gotvassli, 2019). Det fastslås at det er lite forskningslitteratur om ledelse i barnehager, men konkluderes med at behovet for ledelse i barnehager vil øke fremover. Dette grunnet økt formalisering av barnehager, samt større organisasjoner. I takt med dette øker oppmerksomheten på ledelse i barnehager (Mordal, 2014 gjengitt etter Gotvassli, 2019). Barnehagesektoren høye sykefravær over tid, i kombinasjon med lite fokus på lederrollen danner bakteppe for hvorfor vi anser forskning på ledelse og sykefravær i barnehagesektoren som aktuelt og viktig (NOU 2012:1).

## **1.4 Oppgavens struktur**

Videre presenteres først forskningsprosjektets teoretiske forankring: Bass og Avolios (1994) sin fullspektrumsmodell og dens tre lederstiler. Teorigjennomgangen danner grunnlaget for undersøkelsen av problemstillingen. Videre redegjør vi for de metodiske valgene. Til grunn for masteravhandlingen anvendes kvalitativ forskningsmetode som i metodekapittelet presenteres, drøftes og problematiseres. Deretter presenteres og tolkes funnene i resultatkapittelet. Funnene illustreres i tabell 1: Presentasjon av funn. Videre drøftes funnene i lys av fullspektrumsmodellen i diskusjonskapittelet. Til slutt presenteres konklusjonen hvor funnene settes i perspektiv, før praktiske implikasjoner gjennomgås, etterfulgt av forslag til videre forskning på feltet.

## **2 Teoretisk forankring**

Ved valg av teoretisk forankring har fokuset vært på å finne en teori som kan gi oss forståelsesramme og faglige begreper i møte med problemstillingen om hvordan styrere arbeider med sykefravær i barnehager.

Fullspektrumsmodellen gir et bilde av lederstilene med fokus på hvordan de kan identifiseres og anvendes. Dette ønsker vi å koble sammen med styrers arbeidsmetoder med sykefravær, ved å belyse hvordan styrere arbeider med sykefravær med blick på fullspektrumsmodellen. Å belyse arbeidet via lederstiler vil være med på å synliggjøre hva som ligger til grunn hos styrerne ved bruk av arbeidsmetodene som benyttes i sykefraværsarbeidet.

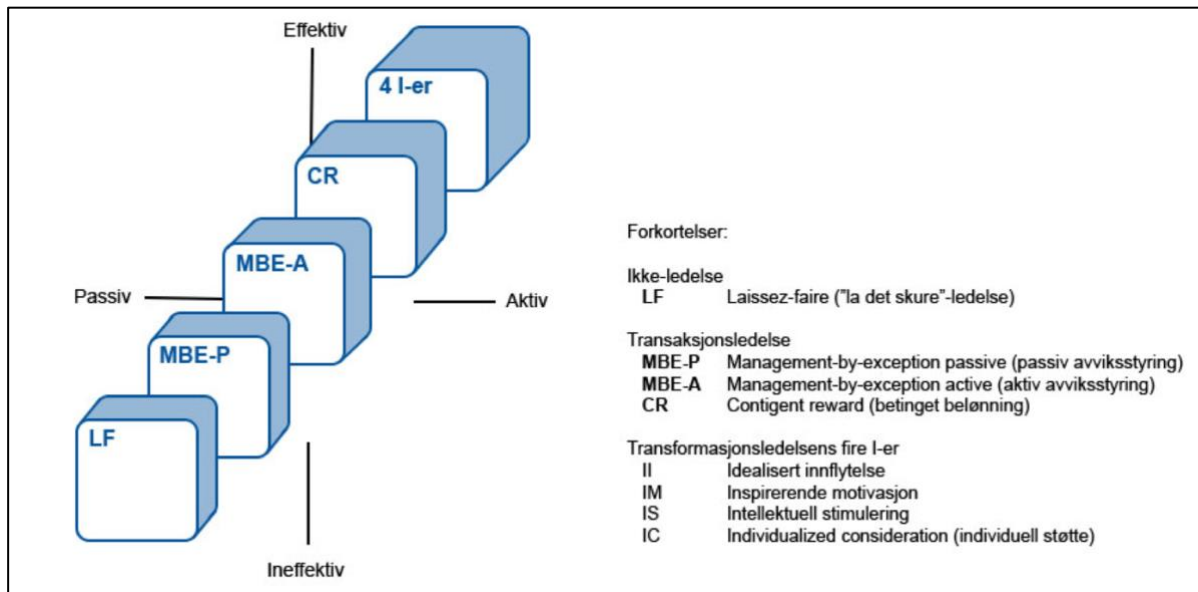
Forskning viser at fullspektrumsmodellen er blant ledelsesmodeller som er mye forsket på globalt, og anerkjennes i høy grad (Kirkbride, 2006). Gotvassli (2019) belyser styrerrollen i barnehager med blant annet transformasjonsledelse, med utgangspunkt i at lederstilen bekreftes forskningsmessig å kunne brukes i barnehagesammenheng. Samlet gir det oss en bekreftelse på at modellen har en tyngde og validitet innenfor forskningen.

Videre vil vi presentere fullspektrumsmodellen i sin helhet før vi går inn på de valgte lederstilene. Deretter vil vi presentere relevant forskning på lederstilene og bruken av disse i arbeid med sykefravær. Til slutt ser vi kort på kritikk av lederstilene.

### **2.1 Fullspektrumsmodell**

Bernard Morris Bass og Bruce Joseph Avolio utviklet i 1994 ledelsesmodellen «fullspektrumsmodell» som identifiserer tre ledelsesstiler: Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire. Fullspektrumsmodellens rammeverk hevder at det finnes tre typer ledere som uttrykker unike sett med egenskaper knyttet spesielt til deres lederstiler. Modellen er bygd opp på den måten at den har et rammeverk bestående av de tre lederstilene og tre dimensjoner (Bass & Avolio, 1994).

Modellens konkrete innhold vil videre bli redegjort for, før vi går i dybden på hver enkelt lederstil med deres særtrekk og kjennetegn.



Figur 2. Bass og Avolios fullspektrumsmodell for ledelse. Hentet fra «Transformasjonsledelse» av L. Glasø & G. Thompson, 2013, s. 20.

Bass og Avolio illustrerer (se figur 2) fem like store bokser som illustrerer de ulike ledelsesstilene. I modellen fremvises de fra nederst til øverst: «LF», «MBE-P», «MBE-A», «CR» og «4 I-er». Til høyre i modellen er det en liste med forkortelser. «LF» står for Laissez-faire («la det skure»-ledelse) og betegnes som ikke-ledelse i modellen. Transaksjonsledelse er inndelt i tre kategorier: MBE-P som er en forkortelse for management-by-exception passive som betyr passiv avviksstyring. MBE-A som er en forkortelse for management-by-exception active som betyr aktiv avviksstyring. CR er forkortelse for contingent reward som betyr betinget belønning. Transformasjonsledelse er inndelt i fire påvirkningsstrategier. De betegnes som de fire I-er og består av: Idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013).

Det presenteres videre tre dimensjoner i fullspektrumsmodellen. Dimensjonene viser hvordan lederstilene identifiseres, hvor effektive de er og i hvor stor grad de benyttes. Den første dimensjonen er en passiv-aktiv-dimensjon som illustreres horisontalt i modellen, med aktiv mot høyre side og passiv mot venstre side. Denne dimensjonen bidrar til å identifisere ulike stiler ledere kan bruke for å påvirke sine ansatte. Den andre dimensjonen er illustrert i modellen vertikalt og viser effektivitetsdimensjonen, med effektiv øverst og ineffektiv nederst. Denne dimensjonen representerer de ulike lederstilenes innvirkning på de ansattes prestasjoner. Den tredje og siste dimensjonen vises ved skyggene til hver boks i modellen. Dimensjonen viser hvor ofte en leder benytter den enkelte lederstil, fra øverst til nederst. Dybden på skyggene til

hver boks symboliserer også hva som er gunstig lederstil, hvor vi ser at laissez-faire bør unngås, transaksjonsledelse er middels effektiv, mens «4 I-er» innenfor transformasjonsledelse ansees mest optimalt (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013). Ved hjelp av modellen kan vi altså identifisere hvordan styrere arbeider med sykefravær, hvor effektive lederstilene i det konkrete arbeidet er og se i hvor stor grad lederstilene benyttes.

Lederstilene gir et større bilde av hvordan ledelse kan utøves i praksis, og dermed kobles til hvordan styrere kan arbeide med sykefravær.

## **2.2 Transformasjonsledelse og de fire I-er**

I fullspektrumsmodellen viser transformasjonsledelse og dens fire I-er seg øverst i høyre hjørnet i ytterkanten av både passiv-aktiv-dimensjonen og effektivitetsdimensjonen som en aktiv og effektiv lederstil (Bass & Avolio, 1994, s. 6). Transformasjonsledelse kan betegnes som del av de siste tiårs nye ledelsesparadigmet. Ledelse var kjent for å kontrollere og detaljstyre, mens det nye ledelsesparadigmet medførte å utfylle dette med ledere som benyttet symbolikk og som påpekte mening i arbeidet den enkelte utfører (Hetland, 2004). Transformasjonsledelse er en teori som forsøker å forklare hvordan ledere kan inspirere sine medarbeidere til å ha tillit, lojalitet, respekt og beundring for sin leder, og motivasjon til å yte mer enn det som kan forventes av dem. Visjonære, utviklingsorienterte og inspirerende ledere er beskrivende for transformasjonsledelse (Martinsen, 2015).

Bass (gjengitt etter Yukl, 2006) trekker frem tre poeng for hvordan ledere kan endre og motivere sine medarbeidere:

- 1) Gjøre dem mer bevisste på konsekvensene av arbeidsoppgaver.
- 2) Få dem til å gå utover egen interesse for fellesskapets skyld.
- 3) Aktivere høyere ordens behov hos medarbeiderne.

Påvirkningsstrategiene de 4 I'er forklares slik:

### *2.2.1 Idealisert innflytelse (II)*

Transformerende ledere opptrer som rollemodeller og et godt eksempel for sine ansatte, som resulterer i at lederen blir respektert, beundret og er til å stole på. Lederen setter andre behov over sine egne personlige behov, er villig til å ta risikoer på bekostning av egen jobbsikkerhet,

er opptatt av å holde høy moralsk og etisk standard og unngår å benytte makt til personlig vinning. Disse egenskapene fører til medarbeidere som er stolt over egen leder og opplever vedkommende som inspirerende (Bass & Avolio, 1994, s. 3). I arbeid med sykefravær kan dette eksempelvis kunne vise seg i fokuset på å skape et godt arbeidsmiljø og trivsel for å forebygge høyt fravær på arbeidsplassen.

### *2.2.2 Inspirerende motivasjon (IM)*

Transformerende ledere skaper motiverte medarbeidere gjennom å opptre entusiastisk og optimistisk for fremtiden med en tydelig og inspirerende visjon (Bass & Avolio, 1994, s. 3; Høst, 2016, s. 83). Å utvikle en felles visjon hevdes av en rekke ledelsesforskere som et av de viktigste elementene i transformasjonsledelsesprosessen (Jung & Avolio, 2000). I sykefraværarbeid kan lederen med dette fokusere på et fellesskap blant de ansatte og en kvalitet på arbeidet, med mål om å ha et lavt sykefravær på arbeidsplassen.

### *2.2.3 Intellektuell stimulering (IS)*

Via intellektuell stimulering fremmer lederen nytenkning og kreativ innstilling blant de ansatte. Lederen skaper bevissthet og løsningsorientert holdning til problemer som kan oppstå på arbeidsplassen (Høst, 2016, s. 83). De ansatte blir oppfordret til å prøve nye tilnærminger og de blir inkludert i prosessen med å adressere problemer og finne løsninger. Dette kan medføre at medarbeidere opplever mestring, selvbestemmelsesrett, vilje til ekstra innsats, opplevelse av en meningsfylt rolle, økt interesse for oppgavene og høyere prestasjonsmål. Om de ansatte kommer med ideer blir de heller ikke kritisert selv om ideene skiller seg fra lederens egne ideer (Bass & Avolio, 1994, s. 3). Eksempelvis kan dette være å inkludere de ansatte i arbeidet med sykefravær, hvor leder og ansatte sammen kan komme frem til ønskede arbeidsmetoder for dette arbeidet.

### *2.2.4 Individuell støtte (IC)*

Kjennetegn på ledere som utøver individuell støtte er å ha fokus på medarbeidernes sterke side for å legge til rette for prestasjon og vekst. Dette oppnås ved at lederen opptrer som en veileder og mentor. Fokuset på at læring skjer i et støttende klima ligger til grunn (Bass & Avolio, 1994, s. 3). Individuell veiledning tilpasses den enkelte medarbeider for å imøtekomme de ulike behov med en aksept for individuelle forskjeller. Ledere som utøver individuell støtte oppfattes som

mer effektive ledere som forbedrer sine ansattes kompetanse og selvbylde. (Bass & Avolio, 1994, s. 4; Høst 2016). I arbeid med sykefravær kan leder for eksempel gi de ansatte passende mengde ansvar for å sikre nok utfordringer og på den måten ha en intensjon om å forebygge sykefravær.

## **2.3 Transaksjonsledelse**

I fullspektrumsmodellen viser transaksjonsledelse seg i de tre midterste boksene. CR har en mer positiv form sammenlignet med de to formene for avviksstyring som kan sies å være mer negative. Dette kan leses av dybden på rubrikkene hvor vi ser at MBE-P har mindre dybde enn MBE-A og CR og derav ansees minst effektiv av de tre. Tradisjonelle ledelsesteorier har hatt fokus på transaksjonsledelse, at lederen gir noe for å forvente en motytelse. Transaksjonsledelse baseres således på belønning basert på prestasjon (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013).

### *2.3.1 Betinget belønning (CR)*

En leder som praktiserer betinget belønning vil avklare med sin medarbeider hvilke premier vedkommende vil få hvis gitte mål nås. Medarbeideren vil således få et godt og tilfredsstillende resultat (Bass & Avolio, 1994, s. 4). En leder som følger opp sykefravær kan for eksempel love økonomisk godtgjørelse til ansatte som har lavt sykefravær. Betinget belønning betegnes som rimelig effektiv, men ikke like effektiv som transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994, s. 4).

### *2.3.2 Avviksstyring (MBE)*

Ledere som jobber med avviksstyring kan fokusere eksempelvis på om det forekommer feilgrep, uregelmessigheter eller avvik fra standarden. Enten gjennom den passive eller aktive versjonen av avviksstyring. Ved MBE-A vil lederen aktivt prøve å korrigere underordnedes atferd slik at standarder og rutiner følges tilfredsstillende (Bass & Avolio, 1994, s. 4). I sykefraværarbeid kan dette vise seg ved at lederen repeterer rutiner ved sykefravær. Ved MBE-P griper lederen inn først når problemene har oppstått (Bass & Avolio, 1994, s. 4). Dette for eksempel ved at lederen kun fokuserer på sykefraværarbeidet først når sykefraværet har oppstått og er vedvarende høyt. MBE er mindre effektiv ledelse enn både CR og transformasjonsledelse basert på forskning (Berson & Avolio, 2004).



## 2.4 Laissez-faire

Laissez-faire eller «la-det-skure»-ledelse er eksempel på ikke-ledelse, hvor kjennetegnet er at lederen fraskriver seg ansvaret for områder som egentlig tilhører vedkommende. Ut fra forskning ses laissez-faire på som både den mest inaktive og ineffektive lederstilen (Bass & Avolio, 1994, s. 4). Den illustreres i fullspektrumsmodellen nederst til venstre hjørne med minst dybde i rubrikken. Dette er en leder som er lite besluttsom, unngår avgjørelser, er lite tilstede eller tilgjengelig og som ikke forsøker å motivere sine ansatte (Glasø & Thompson, 2013).

## 2.5 Forskning om lederstilene

I dette avsnittet vil vi gjøre rede for tidligere funn både generelt om lederstilene og om lederstilene brukt i arbeid med sykefravær. Ved å se på tidligere funn vil vi få en bredde i den praktiske forståelsen av lederstilene. Det kan gi oss et større perspektiv på styernes arbeid med sykefravær hva gjelder lederstil.

### 2.5.1 Tidligere forskning om lederstilene

Ser vi på forskningen har ledelsesparadigmet, sammen med nyere forskning, hatt fokus på at ledelse har mer for seg enn å være kun en sosial transaksjon. Bass (1985) poengterer at transformasjonsledelse kan finnes på alle arbeidsplasser og gjelde alle nivåer og samtlige enkeltpersoner. Dette fordi det handler om å motivere sine medarbeidere til å gjøre mer enn de faktisk hadde tenkt. Bass så også på transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som to motsatser, men ikke gjensidig utelukkende prosesser (Glasø & Thompson, 2013; Høst, 2016). Lederstilene kan overlape hverandre og opptre i ulike situasjoner fra en og samme leder, tross kontrastene de representerer. Effektive ledere benytter begge lederstilene ifølge empiriske undersøkelser (Høst, 2009 gjengitt etter Ladegård & Vabo, 2010, s. 65).

Av relevante metaanalyser vil vi trekke frem forskning bygget på Lowe og Gardner (2000) sine funn som fant at den transformasjonsrettede ledelsesstilen var den mest undersøkte ledelsesstilen det tiåret. Stilen overgikk oppmerksomheten til de andre lederstilene. Resultatene fra metaanalysen støtter Bass' påstand om at det er en hierarkisk sammenheng mellom transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire, spesielt på individnivå. Transformasjonsøvelse står øverst og laissez-faire nederst hva gjelder både fullspektrumsmodellen og hierarkiet (Dumdum, Lowe & Avolio, 2002, 2-3).

En annen metaanalyse trekker frem transformasjons- og transaksjonsledelse i dagens arbeidsmiljø. Den ser særlig på forholdet mellom transformell og transaksjonell lederatferd og ansattes holdninger som motivasjon, engasjement og selvtillit. Analysen viser at selv om arbeidslivet gjennom årene har endret seg, er transformasjons- og transaksjonsledelse svært effektive i dagens arbeidsmiljø, dette på tvers av opprinnelse, alder og kjønn. Særlig i organisasjoner som fokuserer på et arbeidsmiljø preget av motivasjon, engasjement, selvtillit og balanse mellom privatliv og arbeid er lederatferdene fortsatt svært effektive (Hyland, Reeves & Caputo, 2018, 1, 10-12).

### *2.5.2 Tidligere forskning om bruk av lederstilene i arbeid med sykefravær*

Tidligere forskning peker på at transformasjonsledelse er en hensiktsmessig lederstil for å fremme nærvær og redusere fravær. Det impliseres blant annet at for ledere som prøver å redusere kostnader ved fravær kan lederstil utgjøre en forskjell (Frooman, Mendelson & Murphy, 2012). I tillegg til å fremme effektivitet og arbeidsglede hos de ansatte vil det å ta i bruk transformasjonsledelse som lederstil kunne bidra til å redusere fraværskostnadene (Frooman et al., 2012; Walumbwa, Wang, Lawler & Shi, 2004). Det poengteres også at transformasjonsledelse inngår i begrepet helsefremmende ledelse. Helsefremmende ledelse kjennetegnes av å være en støttende lederstil hvor lederen søker å motivere og inspirere sine ansatte. Den defineres å være transformerende (Skarholt, Blix, Sandsund & Andersen, 2015).

Van Der Feltz-Cornelis, Elshout og Scherp (2013) sin forskning på sammenhengen mellom lederstil, fravær og ansattes tilfredshet er her særlig aktuelt å trekke frem. Forskingen ble gjennomført i psykiatriske institusjoner i Nederland. Kjennetegn ved denne omsorgsbransjen er stressende arbeidsmiljø, høyt sykefravær og et høyt statlig press for å senke kostnadene. Basert på kontekstlikhetene mellom bransjen for forskningen og barnehagesektoren i Norge anser vi disse funnene som særlig relevante. Funnene viser at tilfredshet hos de ansatte og lite fravær bærer preg av transformasjonsledelse, mens lite tilfredshet blant ansatte og høyt sykefravær er tydelig identifisert med transaksjonsledelse. Det konkluderes med at transformasjonsledelse er best egnet for å oppnå de ansattes tilfredshet og for et lavt sykefravær på arbeidsplassen (Van Der Feltz-Cornelis, Elshout & Scherp, 2013).

Nielsen og Daniels (2016) viser til funn om forholdet mellom ansatte og ledere som utøver transformasjonsledelse. Funnene viser blant annet at arbeidstakere med transformasjonsledere hadde økt sykefravær år etter år. Det tyder på at de høye ytelsesforventningene og

selvoppofrende idealene til lederne forårsaker at de ansatte blir overarbeidet og utbrent. Disse lederne har en egeninteresse i å vise lavt sykefravær i sin organisasjon og motiverer sine ansatte til å jobbe tross sykdom. De er ledere som uttrykker verdier som går på bekostning av de ansattes helse. Dette kan være et spesielt problem på arbeidsplasser der ledere blir vurdert ut fra arbeidsplassens sykefravær. Nielsen og Daniels (2016) sier videre at ledere er virkelig transformerende om de utfører ledelse knyttet til fellesskapet og bryr seg om de ansattes helse, ikke bare arbeidsplassens resultater.

## **2.6 Kritikkk av lederstilene**

Å forholde seg kritisk er sentralt i forskning. Alle teorier har sine svakheter og begrensninger. Selv om hoved-essensen i tidligere funn fremmer særlig transformasjonsledelse som en hensiktsmessig lederstil, finnes det også kritikk til fullspektrumsmodellen og transformasjonsledelse som lederstil.

Yukl (1999) har påpekt flere svakheter ved transformasjonsledelse, deriblant tvetydige begreper og et smalt fokus på dyaden leder/medarbeider. I tillegg hevder han at det er mangelfulle forklaringsprosesser og for lite vekt på betydningen av det situasjonsbetingede innenfor ledelse. Van Knippenberg og Sitkin (2013) stiller spørsmålsteget til forskning som er gjort på fullspektrumsmodellen og særlig transformasjonsledelse. De hevder med sine funn at det er vanskelig å skille de ulike dimensjonene innenfor transformasjonsledelse fra hverandre, da begrepene i fullspektrumsmodellen er uklare og mangler presise definisjoner. Med dette mangler modellen et forsvarlig teoretisk fundament. Yukl (1999) og Van Knippenberg og Sitkin (2013) viser likheter i sin kritikk.

Videre viser funn fra en pilotstudie utført i Nederland at det foreligger begrensninger for lederstilen i arbeidet med sykefravær. Funnene viser at effektive ledere påvirker korttidsfraværet men ikke langtidsfraværet til de ansatte. Dette indikerer at lederatferden i hovedsak påvirker korttidsfravær (Schreuder, Roelen, van Zweeden, Jongsma, van der Klink & Groothoff, 2011).

### **3 Metode**

I dette kapittelet redegjøres det for de metodiske valgene som er tatt, hvordan datainnsamlingen er gjennomført og hvordan datamaterialet er bearbeidet. Dette med bakgrunn i undersøkelsens formål. Til slutt rettes oppmerksomheten mot forskningens kvalitet og det etiske ansvar.

#### **3.1 Metodiske valg**

Å gå i dybden og ha tid og rom for å få detaljert og nyansert informasjon fra informantene resulterte i valg av kvalitativ forskningsmetode. Masteravhandlingens problemstilling er: Hvordan arbeider styrere med sykefravær i barnehager. Formålet er å beskrive et forhold som eksisterer slik informantene opplever det, i tråd med den kvalitative metoden (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Ringdal, 2018).

Ulike tilnærminger innenfor kvalitativ forskningsmetode ble vurdert, og valget falt på et fenomenologisk forskningsdesign. Dette fordi fenomenologi handler om menneskers subjektive virkelighetsoppfatning, og var derfor et viktig perspektiv når vi skulle forstå individets handlinger, oppfatninger og erfaringer i tilknytning til sykefravær og ledelse. I tråd med fenomenologi åpner vår problemstilling for at informantene kan beskrive sine erfaringer, som vi som forskere deretter forsøker å forstå meningen ut fra (Johannessen et al., 2011; Ringdal, 2018).

#### **3.2 Utvalg**

Utvalget for forskningen bestod av seks barnehagestyrere som alle var styrere i offentlige barnehager i Oslo kommune. Det var tre menn og tre kvinner. Informantene hadde variert utdanning hva gjelder kurs og påbygning av kompetanse, men til grunn lå utdannelsen som barnehagelærer som fellesnevner. Informantenes erfaring som styrer strakk seg fra et og et halvt til ni år. Størrelsen på barnehagene varierte mellom sju og 32 ansatte, og to til ni avdelinger. To av informantene var i tillegg styrer for to barnehager.

Vi benyttet en strategisk tilnærming for å finne den rette utvalgsstrategien innenfor kvalitativ metode. I tråd med metodeteorien innebar vår strategiske utvelgelse å presisere hvilken målgruppe som skulle delta i forskningsprosjektet, og hvilke avgrensninger og variasjoner vi anså hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011). Målgruppen for undersøkelsen var tidlig klar da problemstillingen pekte direkte på styrere i barnehager. Geografisk avgrenset vi videre til å

foreta forskningen i offentlige barnehager i Norges største kommune: Oslo. Store kommuner har et høyere sykefravær enn mindre kommuner (KS, 2017). En fellesnevner for Oslo kommunes 15 bydeler er at Oslo kommune eier og drifter alle. Byrådsavdeling for oppvekst og kunnskap har delegert myndigheten på barnehageområdet til bydelene og bydelsdirektør er den overordnet ansvarlige for barnehagene i den enkelte bydel (Oslo kommune, u.å.). Styrere i kommunale barnehager fungerer som en mellomleder, da vedkommende har bydelsadministrasjonen over seg. Vi så det som interessant å se nærmere på deres arbeid med sykefravær i barnehagene de leder når det overordnede utgangspunktet er forholdsvis likt. Utvalgsstrategien *typiske tilfeller* samsvarer med forskningsprosjektets formål. “I utvalg med *typiske tilfeller* utvikler forskeren en egenskapsprofil for det gjennomsnittlige tilfellet og forsøker deretter å finne konkrete individer som passer inn i denne profilen” (Johannessen et al., 2011, s. 112). Utvalget som passet for vår forskning, ble derfor barnehagestyrere i Oslo kommune. Deretter valgte vi ut personer fra denne målgruppen som kunne være potensielle informanter (Johannessen et al., 2011).

Valg av utvalgsstørrelsen ble basert på de foretatte metodiske valgene. Forskningsprosjektets omfang og rammer var en faktor i valg av antall informanter, selv om det var utfordrende å avgjøre på forhånd da metningspunktet enda var ukjent. Ved kvalitativ metode snakkes det om metningspunkt når man ikke lenger får ny informasjon ved gjennomføring av intervjuer (Johannessen et al., 2011). Med en strategisk tilnærming valgte vi å først kontakte seks informanter, for så å vurdere metningspunktet etter foretatt datainnsamling.

I rekrutteringsprosessen av informanter kontaktet vi bydelsadministrasjonene per mail og telefon, og presenterte vårt forskningsprosjekt med forespørsel om å kunne forske i bydelens barnehager. Fire av de 15 bydelene i Oslo kommune responderte positivt til deltakelse, og gav oss informasjon om barnehagene i bydelen. Informasjonen besto av en totaloversikt av alle bydelens barnehager med navn, antall barn per barnehage og sykefraværspersent. Basert på denne informasjonen valgte vi ut seks potensielle barnehager, fordelt på de fire tilgjengelige bydelene. Det var en taktisk vurdering å velge ut informanter basert på ønsket om variasjon i utvalget, og derav kontakte barnehager fra ulike bydeler, med ulik størrelse og sykefraværspersent. Vurderingene tok utgangspunkt i teoretiske anbefalinger for rekrutteringsprosessen (Johannessen et al., 2011; Ringdal, 2018).

Vi kontaktet så styrerne i de potensielle barnehagene per mail med vedlagt informasjonsskriv (se vedlegg 1), for så å ringe dem etter noen uker. Informasjonsskrivet inneholdt forespørsel om

og samtykke til intervju, herunder informasjon om prosjektet, hva deltakelsen ville innebære og personvernopplysninger. Responsen var stort sett positiv. De informantene vi ikke kom i kontakt med eller som avsto forespørselen, erstattet vi med informanter fra barnehager med tilnærmet lik størrelse og sykefraværsprosent. Samtlige seks informanter som sa ja til å delta i forskningsprosjektet returnerte underskrevet samtykkeskjema etter avtale, som lå til grunn for at datainnsamlingen kunne gjennomføres.

### **3.3 Innhenting av data**

Vi vurderte det som mest hensiktsmessig å velge intervju som datainnsamlingsmetode. Denne metoden gir grundig innsikt i, og fyldige beskrivelser av informantenes hverdagsverden (Johannessen et al., 2011). Temaet sykefravær og ledelse er komplekst, og vi anså det som betydningsfullt å fremme nyanser og kompleksitet ved at informantene fikk svare inngående rundt temaet med sine egne ord og refleksjoner. Gjennomføring av intervju foregikk semistrukturert. Denne type intervju gir forskere fleksibilitet i utforming av spørsmål og gjennom selve intervjuet (Johannessen et al., 2011).

Som forarbeid til intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg 2). Problemstillingen medførte at vi var avhengig av beskrivende spørsmål for å knytte spørsmålene til konkrete handlinger (Johannessen et al., 2011, s. 144). Fire hovedspørsmål med supplerende underspørsmål ble utarbeidet. Disse spørsmålene var følgende:

1. Hvordan arbeider du med sykefravær i din barnehage?
2. Hvordan opplever du sykefraværet i din barnehage?
3. Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?
4. Opplever du at arbeidsmiljø og sykefravær er faktorer som påvirker hverandre? I så fall hvordan?

Årsaken til antall spørsmål var for det første at det var hensiktsmessig å gå i dybden med færre, større og åpne spørsmål, i tråd med det semistrukturerte intervjuet (Johannessen et al., 2011). For det andre at intervjuets omfang og varighet skulle begrenses innenfor det nødvendige. Utgangspunktet var å stille hovedspørsmålene slik at informantene hadde mulighet til å fortelle mest mulig selv. Underspørsmålene hadde vi som hjelp for å kunne gå i dybden i de spørsmålene vi hadde om vi så dette som nødvendig.

Under gjennomføring av intervjuene fordelte vi oppgaver oss imellom som hovedintervjuer og observatør/teknisk ansvarlig. På denne måten kunne vi sikre at alle spørsmål av relevans ble inkludert og at beskrivelsene var tilstrekkelig fyldige før vi avsluttet intervjuet. Samtidig kunne hovedintervjuer fokusere på informanten og dialogen dem imellom. Hovedintervjuer gjennomgikk hovedpunktene fra informasjonsskjemaet og samtykkeerklæringen. Når informanten samtykket i all informasjon startet vi intervjuet. Intervjuguiden ble aktivt brukt som hjelpemiddel og sjekklister. Hovedspørsmålene ble enkelte ganger opplevd som store og vanskelige å svare konkret på, men til dette var underspørsmålene et godt hjelpemiddel.

Selv om det semistrukturerte intervjuet gav informantene stor innflytelse, var vi bevisste på at forholdet mellom intervjuer og informant var asymmetrisk. Ettersom vi arbeider i barnehagesektoren var vi oppmerksom på rollen vi skulle innta som intervjuer, for å bevisstgjøre om at vi ikke lot oss rive med i samtalen (Johannessen et al., 2011, s. 144-146). Alle intervju ble tatt opp på diktafon i henhold til personvern. Samtlige intervju ble gjennomført på informantenes arbeidsplass, med tanken om å gjøre det lettest mulig å delta i forskningsprosjektet. Etter å ha gjennomført seks intervjuer kunne vi se tydelige tendenser i svarene. Pragmatisk vurderte vi det dithen at metningspunktet da var nådd.

### **3.4 Bearbeiding av innhentet data**

Bearbeiding av innhentet datamateriale bestod i første omgang av å transkribere alle lydopptakene fra intervjuene. I denne prosessen var informantenes sikkerhet i høyt fokus. Lydfilene ble lagt inn på datamaskiner og arbeidet med kun når internett var frakoblet. Etter at alle intervjuene var ferdig transkriberte, ble lydfilene lagret sikkert på minnepenn og slettet fra våre datamaskiner. Lydfilene blir slettet fra minnepenn når prosjektet er ferdig og masteravhandlingen levert.

De transkriberte intervjuene ble deretter kodet ved hjelp av kodeprogrammet NVivo 12. Denne bearbeidingen inngikk i prosessen med å finne meningsbærende elementer i datamaterialet (Johannessen et al., 2011) Prosessen hjalp oss med å skille ut det som var relevant i datamaterialet for å kunne besvare vår problemstilling. I retroperspektiv var kodeprosessen både omfattende og nok den viktigste prosessen i behandlingen av datamaterialet. I prosessen lå flere faser, fra primært beskrivende koder til å snevre det inn til færre koder som var mer tolkende og viste til begrep og sammenheng som viste tendenser i datamaterialet. Den siste fasen i kodeprosessen; kondensering, førte oss til de forskjellige kategoriene som blir presentert

som våre funn i resultatkapitlet. Kodeprosessen ble gjennomført med den teoretiske fremgangsmåten for koding som forankring (Johannessen al., 2011).

Kodeprosessen har krevd flere revideringer. Den ene av oss startet med å kode før den andre gjennomgikk og kommenterte som en kvalitetssikring av arbeidet. Ved å fordele arbeidet og diskutere funnene på denne måten sikret vi at begge godkjente arbeidet. Når uenigheter eller forskjellige tolkninger av funnene oppsto, løste vi det gjennom samtaler og diskusjoner til vi kom frem til et resultat begge kunne stå inne for.

Ut fra de ferdigstilte kodene laget vi et utkast til en tabell for å systematisere funnene. Både funn og tabell er gjennomgått flere ganger, både ved utarbeidelse av resultat og diskusjonskapittel. Tabellen ble sist endret ved ferdigstilling av diskusjon. Vi har også jevnlig gått tilbake i kodeprogrammet NVivo 12 til den lagrede kodingen og til de transkriberte intervju. Dette for å kvalitetssikre at de meningsbærende element vi har dratt ut av dataene stemmer med de faktiske funn.

### **3.5 Forskningens kvalitet**

Johannessen (et al., 2011, s. 243) beskriver krav om reliabilitet innenfor kvalitativ forskning som lite hensiktsmessig, med begrunnelse i følgende tre poenger: det benyttes ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker, observasjoner er verdiladet og kontekstavhengige og som forsker benytter man seg selv som instrument, som resulterer i at tolkningen bærer subjektivt preg. Dette tatt i betraktning har vi med metodekapitlet prøvd å styrke avhandlingens pålitelighet som en del av dens kvalitet (Johannessen et. al., 2011). Det ved å gi en inngående beskrivelse av forskningsprosessens fremgangsmåte.

Forskningsprosjektets troverdighet fremmer spørsmålet i hvilken grad framgangsmåte og funn reflekterer formålet med studien på en riktig måte, samt i hvilken grad den representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2011). Vi anser den kvalitative forskningsmetode som et velegnet valg. Vi mener vår forskning undersøker det den har til hensikt å undersøke da funnene gjenspeiler konkrete måter å arbeide med sykefravær på, som problemstillingen eksplisitt etterspør. Den kvalitative analysen består av vår fortolkning av empirien, både når det gjelder observasjoner fra intervjuet og hva informantene sa. Ettersom vi har vært to forskere har vi diskutert fortolkninger med hverandre i prosessene, hvilket har belyst ulike perspektiver som vi anser som positive og en kvalitetssikring for å unngå metodefeil. Ser vi det i lys av intervju effekt kan vi som intervjuere ubevisst ha påvirket informanten og deres svar



(Johannessen et al., 2011). Det som likevel kan ha hatt betydning for funnene er informantenes feilinformasjon, samt vår subjektivitet ved datainnsamling. Gjennom metodevalg og gjennomføring av forskningen har vi derfor hatt et bevisst forhold til dette. Dette redegjøres for i forklaring om våre utvalgsriterier samt vårt valg av teoretiske forankring (Johannessen et al., 2011).

### **3.6 Det etiske ansvar**

På det overordnede plan er forskningsprosjektet underlagt de *forskningsetiske retningslinjer* vedtatt av den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) (Johannessen et al., 2011, s. 95). De forskningsetiske retningslinjene har vært førende for hvordan vi har tatt fatt på prosjektet og hvordan vår fremtreden har vært overfor potensielle informanter og de informanter som har sagt seg villige til å delta.

Basert på temaet sykefravær og ledelse hadde vi meldeplikt til norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Vår saksbehandler i NSD ga oss tilbakemelding på at vi kunne berøre taushetsplikten med hovedspørsmål nr. 2 (se vedlegg 2). Som svar redegjorde vi for hvilken informasjon vi ville gi informantene før oppstart av intervju – herunder informasjon om at vi spesifikt ønsket å unngå personlige opplysninger om andre enn styreren selv. I tillegg opplyste vi om underspørsmålene som ville sikre god avstand til person- og taushetsbelagte opplysninger. Basert på forklaringen gav NSD godkjenning til å gjennomføre intervjuene.

Ved bearbeiding av datamaterialet har vi i transkriberingsprosessen anonymisert alt av utsagn som direkte eller indirekte kan identifisere informantene, arbeidsplassene og situasjoner som er blitt brukt som eksempler for å belyse temaer som ble snakket om. Alt vedrørende personvern har blitt formidlet til informantene og signerte av dem i samtykkeerklæringen (se vedlegg 1). Enkelte detaljer ved funnene blir bevisst utelatt da dette kan relateres tilbake til den enkelte styrer ved den enkelte barnehage. Presentasjon av funnene vil altså bære preg av anonymiseringen.

Funnene omhandler hvordan informantene arbeider med sykefravær i sine barnehager, det er dette vi retter oppmerksomheten mot. Av denne grunn velger vi å ikke skille på barnehagene med hvem som har fortalt hva. Dette både av anonymitetshensyn og at det ikke er relevant for problemstillingen.

## 4 Resultater

I dette kapitlet presenteres hovedfunnene systematisk. Til grunn for funnene ligger et ønske om å utvikle en større forståelse for tematikken i problemstillingen.

### 4.1 Presentasjon av hovedfunn

Det fremkommer som et hovedfunn at styrers måte å arbeide med sykefravær på kan kategoriseres inn i *forebygging* og *tilrettelegging*. Dette blir illustrert nedenfor i tabell 1: Presentasjon av hovedfunn. Hensikten med å strukturere det på denne måten er å skape oversikt og bedre forståelse av funnene. Kategorien forebygging viser hvordan styrere arbeider for å unngå at sykefravær oppstår på sin arbeidsplass. Kategorien tilrettelegging viser hvordan styrere arbeider når sykdom har oppstått, for å få den ansatte helt eller delvis tilbake på arbeidsplassen. Forebygging og tilrettelegging inneholder henholdsvis fire og to underkategorier som med sine sentrale begrep beskriver hva styrers arbeid med sykefravær innebærer. Forebygging innebærer *systematisk nærværarbeid, standardiserte prosedyrer, relasjonelt arbeid* og *organisering*. Tilrettelegging innebærer *individuell oppfølging* og *ekstern støtte*. Forebygging fremkommer som en større kategori enn tilrettelegging, med henholdsvis atten versus seks sentrale begreper. De sentrale begrepene er særlig fremhevet av informantene som arbeidsmetoder i sykefraværarbeidet. Begrepene særpreger kategoriene og gir et meningsinnhold til funnene.

Tabell 1.

*Presentasjon av hovedfunn.*

Hovedkategori	Underkategori	Sentrale begrep innenfor kategoriene
1.Forebygging	1.Systematisk nærværarbeid	a) Tydelige mål ( $\geq 4$ )
		b) Nærvær fremfor fravær ( $\geq 4$ )
		c) Proaktiv tilnærming ( $\leq 3$ )
		d) Belønning ( $\leq 3$ )
	2.Standardisert prosedyre	a) Nærværssamtale ( $\geq 4$ )
		b) Melde inn sykefravær ( $\geq 4$ )
		c) Personalmøter ( $\leq 3$ )
		d) HMS-gruppe ( $\leq 3$ )
		e) Morgenrunde ( $\leq 3$ )

		f)	Medarbeidersamtaler ( $\leq 3$ )
		g)	Fraværskort ( $\leq 3$ )
	<b>3.Relasjonelt arbeid</b>	a)	God kommunikasjon ( $\geq 4$ )
		b)	Fellesskap ( $\geq 4$ )
		c)	Rekruttering ( $\geq 4$ )
		d)	Trivsel og trygghet ( $\leq 3$ )
	<b>4.Organisering</b>	a)	Ressursfordeling og delegering ( $\geq 4$ )
		b)	Morgenmøter ( $\geq 4$ )
		c)	Vikarbruk ( $\leq 3$ )
<b>2.Tilrettelegging</b>	<b>1.Individuell oppfølging</b>	a)	Fraværssamtale ( $\geq 4$ )
		b)	Restarbeidsevne ( $\leq 3$ )
		c)	Tett oppfølging ( $\leq 3$ )
		d)	Redusere stilling ( $\leq 3$ )
		e)	Tilretteleggingsplikten ( $\leq 3$ )
	<b>3.Ekstern støtte</b>	a)	Støtte i fraværarbeidet ( $\geq 4$ )

Det kommer frem i tabellen hvor mange av informantene som har nevnt de ulike begrepene i sine besvarelser. Vi har valgt å dele det opp i tre eller færre og fire eller flere. Dette er i tabellen definert som  $\leq 3$  (tre eller færre) og  $\geq 4$  (fire eller flere). Videre i teksten vil vi benevne tre eller færre som «noen» og fire eller flere som «mange».

## 4.2 Presentasjon av funn innenfor forebygging

Forebygging er den første og største hovedkategorien i våre hovedfunn og særpreges av arbeidet som legges ned for å forebygge at sykefravær oppstår på arbeidsplassen. Forebygging vil presenteres og tolkes ved å se nærmere på underkategoriene *systematisk nærværarbeid*, *standardisert prosedyre*, *relasjonelt arbeid* og *organisering*.

### 4.2.1 Systematisk nærværarbeid

Samtlige informanter vektlegger fokus på nærværarbeid. Begrepet nærværarbeid er en positiv vinkling på sykefraværarbeid. Informantenes samlede oppfatning av hva målet med nærværarbeid er, er å øke sannsynligheten for at ansatte ønsker å gå på jobb og at de blir friskere av å gå på jobb, tross eventuelle helseplager. Informantene eksemplifiserer ulike måter å tilnærme seg nærværarbeid på. Noen påpeker at tanken bak er språkets makt og påvirkningskraft til å endre tankemønstre, holdninger, handlinger og tiltak som settes inn.

Sentrale begrep innenfor kategorien systematisk nærværarbeider er: *Tydelige mål, nærvær fremfor fravær, proaktiv tilnærming* og *belønning*. Mange informanter snakker om å sette *tydelige mål* som gir sine medarbeidere en felles retning og en nærhet til arbeidsoppgavene. Slik beskriver én informant det: «At vi har felles mål, jobber mot det samme. At det er tydelig definerte mål, tror jeg har mye å si. At folk vet hvilke oppgaver de har i forbindelse med de tydelige målene.» Én annen informant sier:

...jo mere definert en oppgave er jo mere du føler ansvaret for at dette ligger på meg uten at det blir for stor og for tungt da, men at det er håndterbart og mulig å mestre, men for eksempel, i tilvenning av barn når det kommer nye barn, hvis jeg vet at disse tre barna og deres foreldre regner med meg nå. Det er meg de skal støtte seg på i de første seks ukene her. Da ser vi at de aller fleste har minimalt med sykefravær.

Å formidle tydelig definerte mål og oppgaver til sine ansatte opplever informantene som forebyggende. Det fortelles om betydningen av en balansegang i ansvaret som gis den enkelte, slik at vedkommende opplever mestring og utvikling. Vi forstår det slik at de ansattes opplevelse av egen betydning for arbeidsplassen er av stor verdi i denne sammenheng. Det blir også nevnt av en informant at de pleier å starte året med at hver ansatt skal reflektere over: Hvorfor vil jeg gå på jobb i år? Hva er det jeg vil oppnå? Hva er mitt mål? Informanten forklarer at bakgrunnen for dette er at alle skal føle at de tilhører en større helhet, og at det de gjør utgjør en forskjell.

Mange informanter sier at de bevisst benytter begrepet *nærvær fremfor fravær* i sitt arbeid med sykefravær. Årsaken er å løfte frem det positive ved å fokusere på alle de som faktisk er på jobb, fremfor de som ikke er det. Å løfte frem nærvær i dagligtalen på arbeidsplassen blir således ansett som et lite tiltak for å forebygge fravær og som en del av det helhetlige nærværarbeidet. Én informant sier: «Vi er jo en IA-bedrift. Og da har vi enda flere støttesystemer. Så vi jobber med det systematiske forebyggende arbeidet, det som vi kaller for nærværarbeidet.» Med denne arbeidsmetoden fremmer informantene en tro på at man får mer av det man fokuserer og retter oppmerksomheten sin mot, at det ligger makt og retning i ordvalgene.

Noen informanter nevner at en forebyggende arbeidsmetode er en *proaktiv tilnærming* som innebærer å jobbe med fravær rutiner i perioder med lite fravær. Årsaken er å få implementert

de gode rutinene når det er gode dager, slik at de vet hvilke rutiner og tiltak som gjelder når sykdom inntreffer. Informantene opplever at arbeidsmetoden fungerer som en forberedelse og utrustning til de ansatte, mens de enda er i en god og positiv opptur. De opplever at det blir mindre fokus på organisering og utfordringer på arbeidsplassen når sykefravær oppstår. Fokuset for styrer blir ifølge informantene heller på prosessen med å følge opp, tilrettelegge og å få ansatte fortere tilbake i jobb igjen.

Noen av informantene har fått gjennomslag i barnehagens helse-miljø-sikkerhet-gruppe (HMS-gruppen) når forslaget om å gi en **belønning** til de ansatte ved fraværsfri måned ble løftet frem. Det ble reflektert rundt aspektet som handlet om de ansatte som aldri får en slik type oppmerksomhet grunnet eksempelvis kroniske sykdommer eller eneomsorg for barn. Det ble likevel veid tyngre at de som går på jobb hver dag også har behov for å bli sett. Belønningen er en symbolsk oppmerksomhet, eksempelvis en liten sjokolade, Vi tolker det dit at arbeidsmetodens hensikt er å bremse opplevelsen av at man må være syk for å bli sett, samt hedre de som klarer å stå i jobb over lengre tid.

#### 4.2.2 Standardisert prosedyre

De sentrale begrep som fremheves av informantene innen standardisert prosedyre er **nærværssamtale, melde inn sykefravær, personalmøter, HMS-gruppe, morgenrunde, medarbeidersamtale og fraværskort.**

Å foreta systematiske samtaler med sine ansatte snakker mange informanter om under intervjuene, og noen benytter begrepet **nærværssamtale**. Én informant sier:

For eksempel så har det blitt i personalgruppa her definert at hvis du har to fravær i løpet av to måneder så er det å anse som et høyt korttidsfravær. Og da skal man ha en oppfølgingssamtale. Nærværssamtale. Og på en måte hensikten med det er på en måte å finne ut av trivsel, om hva arbeidsplassen kan gjøre for å forhindre at man opprettholder et sånt høyt sykefravær da.

Informantene forteller videre at regelen for når samtalene gjennomføres er når den ansatte har hatt fravær i to påfølgende måneder. Styrer kaller da inn til en nærværssamtale for å kartlegge om arbeidsplassen kan gjøre noe for å forhindre at man opprettholder et høyt sykefravær.

Hensikten med en nærværssamtale er således å forebygge videre fravær. Hvis fraværet skyldes arbeidsplassen, kan denne arbeidsmetoden være med på å kunne avdekke det på et tidlig stadium. Vi tolker at styrer signaliserer tydelig betydningen den ansatte har for barnehagen ved å engasjere seg og bry seg om den ansattes ve og vel.

Mange informanter har en innarbeidet rutine hvor ansatte ***må melde inn sykefravær*** ved å ringe styrer om morgenen hvor det foregår en kort standardisert samtale. Én av informantene beskriver samtalen slik: «Er du syk? Hva er grunnen til fraværet ditt? Tror du at du kommer i morgen?». Én annen informant beskriver samtalen slik:

Nei det er bare: Hei og hopp, jeg er syk i dag. Åja god bedring da. Fint. Eller hvordan ser du for deg at det blir i morgen. Du må huske å si ifra til klokka 14 liksom, så vi har en oversikt.

Dette er to ulike fremtoninger for telefonsamtalens innhold, hvor man kan betegne den førstnevnte som mer systematisk og strukturert enn sistnevnte. Felles for rutinen er ifølge informantene å ansvarlig gjøre de ansatte ved å ringe, samtidig som rutinen gir styreren en større forutsigbarhet i organiseringen som må til ved sykefravær på arbeidsplassen.

Standardiserte prosedyrer innbefatter møtevirksomheter som informantene løfter frem som en del av sitt forebyggende arbeid. Blant de nevnte møtene er; ***Personalmøter***, ***medarbeidersamtaler*** og ***HMS-gruppe***. Informantene trekker frem at de gjennomgår rutiner, tilretteleggingsplikten, nærværarbeid og ansvarsområder spesielt under disse møtene. Én av informantene sier følgende:

Og så løftes det på hvert eneste møte vi har, når vi har personalmøte så er nærværet et punkt da. Det kan være at man løfter nærværsprosenten som man har hatt den siste tiden, vi kan ha arbeidsoppgaver i forhold til nærvær.

I dette eksempelet ligger som tidligere nevnt den positive vinklingen ved å løfte nærværsprosenten snarere enn sykefraværsprosenten. Informantene formidler at fokuset ligger på de som er tilstede, heller enn de syke. Møtene er også en arena hvor styrer møter flere av de ansatte og kan arbeide felles med nærvær som et satsningsområde. Det kommer frem at det er

variabelt hvorvidt informantene tar seg tid til å prioritere nærværarbeid regelmessig i møtevirksomhetene.

Noen informanter sier at de hver dag går en *morgenrunde* innom alle avdelinger i barnehagen for å si god morgen, høre hvordan det går og snakke litt om hva man skal den dagen. De trekker dette frem som en meningsfylt og viktig arbeidsmetode. Informantene fremhever at styrer med denne rutinen gjør seg selv tilgjengelig for sine ansatte og søker å oppnå nærhet til de ansatte og arbeidet de gjør ved å være synlig på avdelingene.

Noen av informantene sier at de benytter *fraværskort* tilsendt fra NAV som en standardisert prosedyre i sitt forebyggende arbeid. Fraværskort forklares av informantene som en oversikt over hele året på ett A4 ark som illustrerer hver ansatt sitt totale fravær. Hver januar får de ansatte fraværskortet i en konvolutt med navnet sitt på. Deretter kommer alle ansatte inn til en standardisert samtale hos styrer, uavhengig av om de har mye fravær eller ei. Hensikten med denne arbeidsmetoden er ifølge informantene å synliggjøre og bevisstgjøre den ansatte om sitt totale fravær, men også å tydeliggjøre mønster og totalbildet for styrer. Det danner også en ramme for at styrer får samtalt med hver enkelt.

#### 4.2.3 Relasjonelt arbeid

Det relasjonelle arbeidet innenfor forebygging særpreges av prioritering av arbeidsmiljø og styrers fokus på den enkelte ansatte. Sentrale begrep innenfor denne underkategorien er *god kommunikasjon, fellesskap, rekruttering* og *trivsel og trygghet*.

Mange informanter nevner flere relasjonelle begrep som de anser viktige, og som vi har samlet innenfor begrepet *god kommunikasjon*. Åpenhet, tilstedeværelse, tydelighet, likebehandling, tilbakemeldingskultur, relasjonsbygging, tillit og å bli sett og hørt er hva informantene løfter frem. Én informant poengterer:

Men min filosofi er at det jeg ikke får vite det kan jeg ikke forholde meg til heller. Så i stedet for å gå å mistenkeliggjøre eller tenke at det er ting som skjer, det ville jeg brukt for mye energi på, så det kan jeg ikke gjøre.

I dette tolker vi at det ligger et ønske om at det er en lav terskel for å kunne komme til styrer å stille spørsmål eller ta opp ting. En annen informant forteller det slik:

Men ja, relasjon og tilstedeværelse og tydelighet, at folk behøver ikke å lure på om jeg blir irritert, hvis jeg blir irritert så syns det. Hvis jeg blir glad og rørt så syns det. Når jeg er stolt av hva de får til så håper jeg at jeg er god til å si det, men jeg kan bli enda bedre til det.

Mange informanter peker på *felleskapets* betydning i forebygging av sykefravær. Én informant formulerer seg slik:

Jeg tror ikke at det nødvendigvis gjør deg friskere, altså man blir smittet av sykdom, men man takler det jo bedre. Jeg tror man tåler litt mer, man orker og vet at kollegaer støtter opp og klapper deg litt på skulderen.

Å bygge fellesskap, og å investere i et godt fellesskap, kommer frem som en viktig relasjonell arbeidsmetode for å forebygge sykefravær. Informantene fremhever at fellesskapet kan bidra ved å støtte hverandre, se hverandre og stille opp. Det innebærer også en holdning om å jobbe mot de samme målene for arbeidsplassen. Slik det kommer frem fra informantene høres det ut som det at de ansatte strekker seg lengre er et resultat av godt fellesskap.

I tråd med å skulle skape et godt fellesskap kommer viktigheten av *rekruttering* og å finne de riktige folkene frem. At den ansatte har en indre motivasjon til å jobbe i barnehage blir trukket frem som et viktig poeng. En av informantene påpeker at en av faktorene for dette er at det finnes generelt lite av ytre motivasjonsfaktorer i offentlig sektor, den indre motivasjonen er derfor essensiell. Én informant sier videre:

Man må hvert fall prøve å finne mennesker som har virkelig lyst å jobbe i akkurat denne barnehagen her. Få fram hvem vi er og hva vi står for liksom og, og prøve å finne ut hva det eventuelle mennesket som man intervjuer eller skal inn her kan bidra med hit da.

Vi forstår det slik at styrers jobb blir her å profilere barnehagen tydelig slik at søkere vet hva barnehagen står for og hvilke retninger den styres. Styrer prøver deretter å finne riktig menneske som kan bidra i arbeidet.

Noen informanter løfter frem viktigheten av *trivsel og trygghet* på arbeidsplassen. Trivsel bidrar, ifølge informantene, til å korte ned fraværet og får den syke raskere tilbake i arbeid:



At du har et arbeidsmiljø som gleder seg med deg og du vil gå på jobb så lenge du kan. Jeg klarer i hvert fall noen timer om dagen, ikke sant, ja. Så det tror jeg er en åpenbar sammenheng mellom trivsel og sykefravær. At det hvert fall virker inn på å komme raskere tilbake. Korte ned fraværet.

Én annen informant fremmer arbeidsmetoden å skape trygghet på denne måten:

Så hadde vi det da, også i en del av det at vi må være trygge på hverandre for at vi skal kunne gi hverandre tilbakemeldinger. For med en gang du får tilbakemeldinger fra noen som du ikke er trygg på, så blir det oppfattet som kritikk. Men hvis du tror at den vil deg vel, så tar du imot det på en helt annen måte. Så vi har jobbet med det.

Ut fra det informantene forteller fremstår trygghet og trivsel for oss som grunnleggende relasjonelle faktorer som bidrar til et godt arbeidsmiljø og et lavt sykefravær på arbeidsplassen.

#### 4.2.4 *Organisering*

Våre funn viser at det organisatoriske arbeidet styrer har med sykefravær innenfor forebygging, innebærer **ressursfordeling og delegering**, gjennomføre **morgenmøter** og organisere **vikarbruk**.

Mange av informantene fremhever at når sykdom inntreffer blir hensiktsmessig organisering en viktig del av styrers arbeid. Valg må tas kontinuerlig, og med fokus på å gjøre barnehagens drift forsvarlig for de som er på jobb. **Ressursfordeling og delegering** blir vesentlig å få til på best mulig måte. Mange av informantene snakker om prinsippet med å måtte fordele ressurser, og mange peker på en holdning om at de ansatte ikke kun tenker på egen avdeling, men barnehagen som helhet.

Mange informanter praktiserer **morgenmøter** hvor avdelingene kommer sammen, utveksler viktig informasjon og organiserer hverdagen. Én informant sier: «Vi har morgenmøte en gang i uka, på mandager, for det er litt sånn, skjer det noe spesielt denne uka, bør vi være forberedt på noe. Og så går styrer morgenrunde.» Vår opplevelse av informantenes informasjon er at det ved sykdom blir ekstra viktig å holde morgenmøter for å avklare om man på tvers av avdelinger

kan støtte og bistå hverandre. Dette fremstår for oss som en forebyggende faktor for å forbedre logistikken i hverdagen.

**Vikarbruk** løftes som en sentralt forebyggende arbeidsmetode for å sikre en forsvarlig drift og fremme helse for de ansatte som er på jobb. Økonomi er en sentral faktor i mulighetene styrer har til å sette inn vikarer, da det foreligger føringer som gjør at man får refundert penger fra NAV først etter 16 dager (NAV, 2019). Ergo er det praksis for mange barnehager å gå 16 dager før det settes inn vikar. Én av informantene sier likevel:

Det går sjeldent, det har ikke skjedd at det går 16 dager før vi hjelper den avdelingen som er rammet da. Nei. Enten om vi da bytter noe personal internt, eller om vi setter inn. Er du uheldig og at det er flere syke samtidig da, så må jo jeg sette inn vikar. Jeg syns ikke det er forsvarlig ellers.

Noen styrere poengterer at de opplever å måtte sette inn vikar for å organisere driften forsvarlig, og således prioritere dette i budsjettene sine. Ved å sikre forsvarlig bemanning kan ytterligere sykdom forebygges. Forsvarligheten tolker vi å romme de gjenværende ansattes helse. I form av at de ansatte som er på jobb må opprettholde et forsvarlig pedagogisk og sikkert tilbud til barn og foreldre, uavhengig av bemanning. Det kan tære på ansatte å gå underbemannet i hele 16 dager. Én informant sier videre:

Jeg er veldig på tilbudssida. Jeg liker, selv om det kan spise meg opp til tider, så liker jeg å bistå, jeg er mye, jeg er ofte den som er den timen eller to på avdeling. Det gjør jo at jeg må flekse på mitt arbeid. Så det forsvinner jo ikke. Men.. sånn er det. Jeg tror det er viktig at jeg må være en del av bemanningen. Jeg er ikke en styrer på et kontor, jeg er en del av huset.

Her ser vi et eksempel på at også styrer legger egne oppgaver til side for å bistå på avdelingene ved behov. Ut fra informantenes forklaringer tolker vi vikarbruk som en del av det forebyggende arbeidet, for at arbeidsplassen ved sykefravær skal fungere så godt som mulig og således ikke gjøre de friske ansatte syke.

### 4.3 Presentasjon av funn innenfor tilrettelegging

Tilrettelegging defineres som og arbeidet for å få den syke ansatte helt eller delvis tilbake på jobb, som betyr at tilrettelegging inntreffer når sykefravær har oppstått. Funnene innenfor tilrettelegging vil presenteres og analyseres gjennom underkategoriene *individuell oppfølging* og *ekstern støtte*.

#### 4.3.1 Individuell oppfølging

Ved individuell oppfølging innenfor tilrettelegging rettes oppmerksomheten mot styrers oppfølging av den enkelte arbeidstaker ved sykefravær. Sentrale begrep innenfor individuell oppfølging er: *Fraværssamtale*, *restarbeidsevne*, *tett oppfølging*, *redusere stilling* og *tilretteleggingsplikten*.

Mange informanter forteller at de har utarbeidet noen retningslinjer for *fraværssamtale* som innebærer faste spørsmål og retningslinjer fra styrer ved fravær. Én informant beskriver det slik:

Da er det mye enklere når du har skrevet ned retningslinjer; «Som du vet, så har vi det slik at når du har vært borte sånn og sånn så har vi en samtale her». Så det er jo starten på det. Også vet de også alle IA-reglene, slik at hvis jeg ringer på dag fire, så vet de at sånn er reglene. Det er ikke slik at jeg ringer hjem for å sjekke om du virkelig er syk, eller hva holder du på med. Men det er slik det er.

Informantene trekker frem at forutsigbarhet for styrer og medarbeidere anses positivt, da det minsker skjev behandling samt mistanke om uønskede hensikter. Alle må forholde seg til de samme spørsmålene ved fravær uavhengig av hvilken relasjon eller individuell opplevelse styrer har med den enkelte.

Å løfte frem den ansattes *Restarbeidsevne* beskriver informantene som en tilretteleggende faktor:

Ja, og så er det da, du kan våkne opp en mandags morgen og føle at i dag kan jeg ikke gå på jobb, eh, men kanskje du ikke kan gå på jobb fordi dere skal på tur. Men da kanskje du kan gå på jobb å gjøre andre arbeidsoppgaver.

Ved fravær kan det foreligge ulike årsaker til hvorfor en ansatt er forhindret fra å utføre enkelte arbeidsoppgaver. Vi oppfatter det slik at ved å løfte frem i hvilken grad den ansatte kan være i arbeid, imøtekommes den ansattes behov og man tilrettelegger på den måten for at den ansatte kan komme på jobb eller gjøre enkelte arbeidsoppgaver hjemmefra.

**Tett oppfølging** poengterer noen informanter viktigheten av, og én sier: «Jeg tror det er veldig viktig å følge opp fravær fort, (...) og at man gjør det helt likt.». Her fremheves viktigheten av at styrere har en standardisert oppfølgingsplan som treffer alle ansatte likt. Det individuelle oppfølgingsaspektet løftes frem av en annen informant på denne måten:

Og lengre sykemelding så har vi jo tett oppfølging, ringer og spør om det er noe de kan gjøre for at de ikke skal være for lenge vekk fra arbeidsplassen, og hvilke tilrettelegningsmuligheter jeg har informerer jeg om tidlig. Så jeg er veldig tett på.

Noen av informantene løfter frem arbeidet med å få enkelte ansatte til å **reducere sin stilling**. Dette gjøres hvis tiden har vist at nåværende stillingsprosent ikke er hensiktsmessig på bakgrunn av høyt fravær over tid. Styrer arbeider da med den ansattes forståelse av egen arbeidsevne og arbeidsmotivasjon, hvorpå resultatet av og til blir at en hundre prosent stilling er for mye for vedkommende. Noen informanternes erfaring er at dette har fått ansatte til å mestre å stå i sin stillingsprosent uten betydelig fravær.

**Tilretteleggingsplikten** er beskrevet i arbeidsmiljøloven (2005, § 4-6). Målet med tilretteleggingsplikten er at arbeidstaker skal kunne fortsette i sitt vanlige arbeid, ved at arbeidsgiver ansvarliggjøres til å legge forholdene til rette for dette. Dersom å fortsette i sitt vanlige arbeid ikke lar seg gjøre, plikter styrer å vurdere annet passende arbeid i virksomheten. Ansvar med tilretteleggingsplikten beskriver noen av informantene, og én sier:

Men tilretteleggingsplikten er veldig veldig bra, og veldig veldig krevende. Det er den. Men jeg har gode erfaringer med at altså når du får til en god dialog der, at du da kan få, at folk faktisk blir friskere av å jobbe enn å være hjemme. Og det er hele tiden målet mitt. Altså målet i alle samtalene og alt er jo at du må bli friskere av å gå på jobben, ikke dårligere hvert fall, for da er det veldig dårlig langsiktig jobbing hvert fall.

#### 4.3.2 Ekstern støtte

Ekstern støtte innenfor tilrettelegging er et funn som fokuserer på styreren som arbeidstaker og skiller seg med det fra de andre funnene. Vi har likevel tatt med dette funnet da det er fremhevet av mange informanter og er sentralt i styrers arbeid med sykefravær.

Mange informanter kunne fortelle at de får *støtte i fraværarbeidet* ved behov fra henholdsvis *Human Resource (HR)*, *NAV* og *HMS-gruppe* i barnehagen. Én informant beskriver støtten fra NAV slik:

Vi har veiledning knyttet til ansatte som har hyppig og mye fravær. Det handler om den hyppige biten. Og da får jeg veiledning knyttet til det, om hvordan jeg skal tre frem og hvordan vi skal nå frem til de ansatte som har ekstremt fravær da.

En annen styrer løfter frem HR som i første omgang bistår vedkommende ved behov. Mennesker ved HR-avdelingen kommer også og deltar på møter med den sykemeldte hvis det er ønskelig for styrer. Informantene fremmer en trygghet og viktighet av å ha et støtteapparat i et arbeid som til tider kan være krevende. Vi forstår det som at styrere i offentlig sektor har et nettverk og støtteapparat rundt seg, som de kan ta kontakt med hvis de kjenner behovet.

## 5 Diskusjon

Gjennomgående har informantene snakket om to tilnærminger til sykefraværsarbeidet; forebyggende og tilretteleggende. De forebyggende arbeidsmetodene omhandler *systematisk nærværsarbeid*, *standardisert prosedyre*, *relasjonelt arbeid* og *organisering*. De tilretteleggende arbeidsmetodene omhandler *individuell oppfølging* og *ekstern støtte*. I disse underkategoriene finner vi mange spennende og konkrete arbeidsmetoder for hvordan styrere arbeide med sykefravær. Vi vil nå diskutere hver av disse underkategoriene opp mot tidligere litteratur og fullspektrumsmodellen. Teorien benyttes som verktøy for å kaste lys over funnene, samt at funnene kan kaste lys over teorien. I tråd med forskningens hensikt å være et bidrag til ytterligere kunnskap om ledelse og sykefravær.

### 5.1 Generelle betraktninger om funnene

At styrere arbeider forebyggende og tilretteleggende med sykefravær er vårt hovedfunn. Det som understøtter hovedfunnet er underkategoriene med deres sentrale begrep. Dette fordi de viser konkrete arbeidsmetoder innenfor forebyggings- og tilretteleggingsarbeidet, som vi anser som interessante i seg selv. Forebygging preges av arbeidsmetoder som har til hensikt å minimere sykefravær, men tilrettelegging er arbeidsmetoder som settes i gang først når sykefravær er oppstått.

Det varierer om det er *noen* eller *mange* av informantene som påpeker de forskjellige sentrale begrepene. Vi vil hevde at arbeidsmetoder som blir nevnt færre ganger kan være vel så hensiktsmessig og interessante som de som blir nevnt hyppigere, og derfor er av like stor verdi å løfte frem og diskutere. Det interessante ved funnene er altså uavhengig dette. Vi anser de konkrete arbeidsmetodene som noe av det interessante ved våre funn. De gir et tydelig bilde på hvordan styrerne arbeider med sykefravær.

Bass (1985) omtaler transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som ikke gjensidig utelukkende prosesser, altså at de kan komme til å overlape hverandre. Dette til tross for at Bass også omtaler transaksjonsledelse og transformasjonsledelse som to motsatser (gjengitt etter Høst, 2016). Det forekommer ulik grad av flere lederstiler i de forskjellige arbeidsmetodene. Vi forsøker å trekke ut essensen av dataene og diskutere dette i lys av ledelsesteorien, fremfor å kvantifisere funnene. Årsaken til dette er at arbeidsmetodene ikke

nødvendigvis tilhører en bestemt lederstil, noe som også går igjen i våre funn. De kan dermed ikke kategoriseres bastant.

## **5.2 Forebygging i lys av fullspektrumsmodellen**

Å arbeide forebyggende med sykefravær betyr for mange et ønske om å opprettholde eller senke sykefraværsprosenten. Definisjonen som her benyttes av forebyggende arbeid er å begrense sykefravær. Underkategoriene med deres sentrale begrep bærer preg av variasjon i arbeidsmetodene. Vi tror at størrelse og variasjon i metodene kommer av at styrere har stor grad av metodefrihet i utarbeidelsen av forebyggende arbeidsmetoder.

Vi finner det helhetlige innholdet i forebyggingskategorien interessant ved at det er særpreget av holdninger, rutiner og relasjonelt fokus satt i system. Vi opplever å finne gjennomtenkte, målrettede og langsiktige arbeidsmetoder med en forståelse og respekt for det enkelte individ.

### *5.2.1 Systematisk nærværarbeid*

Det som særpreger det systematiske nærværarbeidet er at det arbeides forebyggende gjennom nærvær. Vår betraktning er at arbeidsmetodene herunder fremstår svært ulike, men like i den forstand at de bærer preg av systematikk. I tillegg til fokuset på nærvær opplever vi viktigheten av at arbeidet er satt i system. Derav systematisk nærværarbeid.

Å arbeide med nærvær fremfor fravær løftes av informantene som en av arbeidsmetodene i det systematiske nærværarbeidet. Vi opplever fravær som et allmenkjent begrep på det å være borte fra jobb. Ved at styrere endrer begrepsbruken fra fravær til nærvær tolker vi at det i tillegg til begrepsendringen ønskes en holdningsendring på arbeidsplassen. Holdningen bærer preg av positivitet og betydningen av den enkelte ansattes tilstedeværelse på jobb. Vi får inntrykk av at informantene selv innehar denne holdningen og anser den som viktig i deres eget arbeid, nærværarbeidet er betydningsfullt. Holdningsendringen ser vi i sammenheng med momenter fra transformasjonsledelse, som i mange sammenhenger benyttes ved endringsledelse. Særlig momentene motivasjon, inspirasjon og det moralske aspekt (Bass & Avolio, 1994). Det foreligger, slik vi ser det, et ønske om å transformere en uønsket utvikling fra sykefravær til økt nærvær.

Videre snakket flere av informantene om å sette tydelige mål. Innenfor transformasjonsledelse fremheves en forbindelse mellom visjonære og utviklingsorienterte ledere, og visjoner og

formidling av tydelige mål (Bass & Avolio, 1994; Martinsen, 2015). Informantene formidler ettertrykkelig viktigheten av hvordan de tydelige målene formidles og arbeides med. Vi forstår de tydelige målene som en del av fokuset på nærvær, de vil være med på å skape motivasjon og et ønske hos de ansatte om å klare nå disse målene. For å nå målene kreves nødvendigvis også et høyt nærvær. Teorien fokuserer på idealisert innflytelse som en positiv påvirkningsstrategi med formidling av visjon på arbeidsplassen, verdiskaping og måloppnåelse for hver enkelt. Som igjen gjør at de ansatte vil strekke seg lengre (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013; Yukl, 2006). Vi ser arbeidsmetoden tydelige mål i samsvar med dette.

Våre funn viser at det systematiske nærværsarbeidet innebærer samtidig som å jobbe med nærværet i fokus, også å jobbe med forberedelse til når sykdom oppstår. Å gjøre arbeidsplassen robust. Her kommer arbeidsmetoden å jobbe med fraværsrutiner i perioder med lite fravær inn, en proaktiv tilnærming slik vi opplever det. Transformasjonsledelse, herunder intellektuell stimulering bærer preg av en leder som skaper bevissthet og løsningsorienterte holdninger til problemer som kan oppstå på arbeidsplassen, noe vi ser momenter av her (Høst, 2016).

En annen måte å arbeide systematisk med nærværsarbeid på er ved at styrer belønner oppnåelse av fraværsfri måned, hvor de ansatte mottar en liten oppmerksomhet. Vi ser arbeidsmetoden som et klassisk tilfelle av transaksjonsledelsens betingede belønning hvor poenget er nettopp det, å gi belønning når gitte mål nås. Betinget belønning er den mest effektive måten å lede på via transaksjonsledelse (Bass & Avolio, 1994) noe vi ser arbeidsmetodens bruk i våre funn kan støtte seg på da våre funn fremmer positiviteten av å gi ansatte uten sykefravær belønning.

Bass (1994) poengterer at samme leder kan praktisere ulike lederstiler i ulike situasjoner. Det systematiske nærværsarbeidet samlet bærer preg av ulike lederstiler. Vi ser dette både ut fra informantenes formidlinger og våre egne tolkninger av funnene. Elementer av transformasjonsledelse ser vi som redegjort for flere steder. Transaksjonsledelse er likevel til stede, særlig momenter av betinget belønning. Styrere kan i arbeidet være transformerende ledere og samtidig benytte seg av momenter fra transaksjonsledelse, noe vi finner skjer i praksis via våre funn, så vel som i teorien. Dette støttes igjen av forskning som viser at effektive ledere benytter begge lederstilene (Høst, 2009 gjengitt etter Ladegård & Vabo, 2010; Hyland et al., 2018).



### 5.2.2 *Standardisert prosedyre*

Et annet funn innenfor forebyggingsarbeidet er at det består av standardiserte prosedyrer. Kategorien består av flere arbeidsmetoder i form av rutiner. Selv om det standardiserte aspektet er fremtredende tolker vi likevel at det relasjonelle virker å ligge til grunn også her. Dette gjenspeiler seg både i innholdet i arbeidsmetodene samt bruken av lederstiler.

Det som betegnes som møtevirksomhet; HMS-gruppe, personalmøter og medarbeidersamtaler finner vi som en del av de standardiserte prosedyrer. Møtevirksomhet fremmes av informantene som en arena som gir mulighet for at mye av det forebyggende arbeidet kan skje, nettopp fordi styrer møter sine ansatte. Eksempelvis at medarbeidersamtalen utføres mellom styrer og den enkelte ansatte under fire øyne. «Særlig medarbeidersamtale vil også kunne være et viktig hjelpemiddel for å utvikle og korrigere det daglige liv og samspill i barnehagen» (NOU 2012:1, s. 83). Dette ser vi i tråd med funnene hvor det relasjonelle ved at styrer møter de ansatte trekkes frem som positivt. Vi ser momenter av den transformelle påvirkningsstrategien individuell støtte her ettersom det gis en form av fokus på den enkelte ansatte, hvor vi tolker at veiledning og individuelle utviklingsbehov forekommer (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013). Et annet unikt møtepunkt er personalmøter hvor alle ansatte i barnehagen er til stede, og gjør det til et sentralt sted å løfte forebyggingsarbeidet i forbindelse med sykefravær. Sett i lys av hvordan informantene belyser arbeidsmetodens hensikt om å fremme nærvær, ser vi momenter av inspirerende motivasjon som påvirkningsstrategi (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013). For eksempel det å trekke frem nærværprosenten på møter som kan tenkes å inspirere og motivere de ansatte. Møtearenaene opplever vi som viktige for å fremme holdning om tilstedeværelse på jobb for å styrke nærværet.

Når det kommer til morgenrunde som standardisert prosedyre opplever vi det som en arbeidsmetode som fremmer styrers tilstedeværelse og nærhet til de ansatte. Informantene fremmer arbeidsmetoden som standardisert ettersom morgenrunden gjennomføres fast hver dag. Som forebygging fremmes metoden i tillegg til å være forutsigbar, også som en del av det å være en tilstedeværende styrer som ser de ansatte. Som en del av å skape et godt arbeidsmiljø ser vi arbeidsmetoden i lys av idealisert innflytelse. Herunder særlig det å være en rollemodell som går foran som et godt eksempel for de ansatte (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013). Momenter av transformasjonsledelse virker altså å være fremtredende både hva gjelder møtevirksomhet og morgenrunde.

Arbeidsmetoden nærværssamtale er en standardisert, fast samtale, samtidig som den bærer preg av det relasjonelle hvor styrer ser og prioriterer tid til hver enkelt ansatt. Vi opplever at det foreligger en balansegang mellom å se den ansatte og fokuset på korttidsfraværet til de ansatte. Det ut fra hvordan informantene formidler innholdet i metoden. Det essensielle er likevel at det er en fastsatt samtale som alle er klar over, både hva gjelder gjennomføring og innhold. Vi betegner arbeidsmetoden som en proaktiv handling for å avdekke trivselsavvik. Å prioritere korttidsfravær støttes av tidligere funn som viser at effektive ledere påvirker korttidsfraværet på arbeidsplassen (Schreuder et al., 2011). Mange av informantene fremhevet aspektet med bevisstgjøring ved bruk av denne arbeidsmetoden. Både styrer og ansatte blir mer bevisst den enkelte ansattes fravær. Ved denne arbeidsmetoden ser vi momenter av både transaksjons- og transformasjonsledelse. Aktiv avviksstyring kjennetegnes av å korrigere ansattes atferd og å rette opp avvik fra standarden. Hensikten med nærværssamtale mener vi bærer preg av dette da fraværet til de ansatte ønskes å endres på. Samtidig bærer det relasjonelle aspektet i samtalen preg av den transformelle stilen, særlig hva gjelder tillit, individuelle hensyn og veiledning (Glasø & Thompson, 2013; Høst, 2019 gjengitt etter Ladegård & Vabo, 2010).

Fraværskort er det årlige fraværet illustrert på et ark som danner grunnlag for en årlig samtale mellom styrer og den ansatte. Fraværskort har mange like kjennetegn med nærværssamtale. Vi opplever denne arbeidsmetoden som mer standardisert enn nærværssamtale ettersom det er én fast, årlig samtale som forekommer uavhengig av sykefraværspersent. Versus nærværssamtaler som forekommer ved behov ved definert høyt korttidsfravær. Gjennom våre funn ser vi en klarere bruk av transaksjonsledelse ved å bruke fraværskort. Vi ser det som et eksempel på at styrers hensikt er å korrigere de ansattes atferd slik at arbeidsplassen har minimalt med sykefravær, i tråd med beskrivelsen av aktiv avviksstyring som går ut på nettopp denne korrigeringen (Bass & Avolio, 1994) Det uttrykkes av noen informanter at arbeidsmetoden er et positivt bidrag i forebyggingsarbeidet. Argumentene likebehandling og bevisstgjøring løftes også frem. I våre øyne viser disse argumentene momenter av transformasjonsledelse. Likevel får vi et vagt inntrykk av at når fraværskort benyttes er styrers fokus i større grad på sykefraværet enn på den enkelte ansattes ve og vel. Et slikt inntrykk opplever vi støttes av tidligere funn som påpeker at ledere også kan utøve effektiv ledelse hvor lavt sykefravær på arbeidsplassen går foran de ansattes helse (Nielsen & Daniels, 2016).

For å forebygge høyt sykefravær tolker vi å melde inn sykefravær som en arbeidsmetode som har til hensikt å utelukke fravær som ikke er reelt. Det ut fra informantenes poeng om at de ansatte får et ansvar med å ringe styrer til gitte tidspunkt og deres betydning på arbeidsplassen

løftes. Det er altså en standardisert fremgangsmåte for hvordan de ansatte forholder seg til arbeidsplassen når de rammes av sykdom. Et interessant aspekt ved dette funnet er hvor forskjellig informantene presenterte arbeidsmetoden. Telefonsamtalens standardisering i form av spørsmål varierte i grad fra strukturert til ustrukturert. Informantene har altså noe forskjellig tilnærming til hvordan innholdet i denne rutinen er. Likevel opplever vi at metoden sørger for at rutiner etterfølges, og at det opprettholdes en viss standard for håndtering av fravær og ansattes ansvar for eget fravær. Hva kommer til utøvelse av ledelse ser vi momenter av både transformasjons- og transaksjonsledelse. Vi ser aktiv avviksstyring for å sikre at rutiner og retningslinjer etterfølges, samtidig som transformasjonsledelsen med det relasjonelle fokuset også virker å komme frem via måten styreren kan møte de ansatte på når arbeidsmetoden gjennomføres. Berson og Avolio (2004) poengterer at aktiv avviksstyring er mindre effektivt enn transformasjonsledelse. Likevel viser tidligere funn også at transaksjonsledelse i dagens arbeidsmiljø kan være effektivt og at begge lederstilene anses svært effektive (Hyyland et al., 2018).

### *5.2.3 Relasjonelt arbeid*

Det relasjonelle arbeidet for å forebygge sykefravær bærer preg av fokus på relasjoner og samhandling ved arbeidsplassen, særlig hva gjelder arbeidsmiljø. Styrers relasjonelle arbeid viser seg å være en stor del av det forebyggende arbeidet. Både hva gjelder relasjoner mellom personalgruppen og mellom styrer og den enkelte ansatte. Troen på at arbeidsmiljø påvirker sykefraværet, og sykefraværet påvirker arbeidsmiljøet, virker til å ligge til grunn for dette. Vi opplever at det foreligger en direkte kobling mellom det relasjonelle arbeidet og IA- ledelse 2.0 satsingen som fokuserer på ledelse og arbeidsmiljø. Ettersom barnehagene i Oslo kommune har gjennomsnittssykefravær over 10 prosent, er de en del av IA-avtalen (Aagestad & Lone, 2018). Informantene bør ut fra det ha god kunnskap til IA-avtalene. Styreres fokus på det relasjonelle arbeidet for å forebygge sykefravær i barnehager tror vi kan være et resultat av dette.

Innenfor relasjonelt arbeid er intensjonen om å skape en kultur som bærer preg av god kommunikasjon fremtredende i våre funn. Som beskrevet i resultatkapittelet har vi innenfor god kommunikasjon samlet flere kommunikasjonsfremmende tiltak som informantene trakk frem at de brukte i sitt arbeid med sykefravær. Innholdet i god kommunikasjon ser vi i sammenheng med bruk av transformasjonsledelsens idealiserte innflytelse (Bass & Avolio, 1994). Det ved at styrer fremtrer som rollemodell og fronter ønskelig atferd. Ut fra våre funn tolker vi det slik at når styrer viser samsvar mellom sin egen atferd og fellesskapets verdier, kan dette påvirke de

ansatte til å handle likt, og slik bidra til verdiskaping i barnehagen. Det relasjonelle forholdet mellom ansatte og styrer ser vi ut fra det som en viktig faktor. Via våre funn er det grunn til å tro at styrer har fokus på et godt arbeidsmiljø og har en lav terskel til at ansatte kan ta kontakt. Vi opplever at det foreligger både likebehandling og profesjonalisme i arbeidsmetodens intensjon. Idealisert innflytelse peker blant annet på avhengigheten leder har av å skape tillit for å implementere visjonen som er særlig aktuelt her (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013).

Fokus på fellesskapet er et funn og en arbeidsmetode som kan sees i lys av arbeidsmiljøets betydning for det relasjonelle arbeidet. Poeng som at det å jobbe for et godt kollegialt fellesskap gjør at de ansatte strekker seg lengre for å gå på jobb påpekes. Vi tolker at fellesskapet skal romme alle ansatte og at alle må oppleve en tro og tillit til nettopp dette. Transformasjonsledelse trer frem som en lederstil vi ser flere momenter av i arbeidsmetoden fellesskap. Herunder både via moment fra idealisert innflytelse og individuell støtte. Dette særlig i de individuelle hensyn som styrer må ta for å oppnå at alle skal ha tro på det samme fellesskapet (Bass, 1985 gjengitt etter Glasø & Thompson, 2013). Hyyland et al. (2018) fremhever også effektiviteten av transformasjonsledelse brukt i organisasjoner som fokuserer på et arbeidsmiljø preget av blant annet motivasjon, engasjement og selvtillit. Her knytter vi også inn aspektet rundt å rekruttering; å finne de riktige folkene til arbeidsplassen. Blant informantene foreligger det en felles oppfatning at arbeidsmiljøet blir skapt av menneskene på arbeidsplassen og at rekrutteringsprosessen derfor er av stor betydning. Vi tolker at for å få til et godt fellesskap og et godt arbeidsmiljø, avhenger det både av styrer og de ansatte. Å finne mennesker som virkelig ønsker å arbeide i barnehagen fremmes av informantene som viktig å prioritere.

Trivsel og trygghet kan ses på som en del av arbeidet med fellesskap og arbeidsmiljø. Det er likevel plassert for seg selv da informantenes vektleggelse av nettopp dette er stor når det gjelder det relasjonelle arbeidet. I dette ligger troen på at trivsel og trygghet på arbeidsplassen gir mindre sykefravær. Et godt arbeidsmiljø oppleves i funnene å være en faktor som korter ned fraværet. Dette støttes av metaanalysen til Hyland et al. (2018, s. 1, 10-12) ved å skape motivasjon, engasjement og selvtillit. Denne beskrivelsen synes vi passer med en leder som utøver transformerende ledelse. Videre problematiseres arbeidsmetoden også. Styrerrollen kan være ensom i noen tilfeller, og det er ikke alltid valgene kan gjenspeile trivsel. Det fortelles at det kan være vanskelig å tilfredsstille alle ansatte. Blant informantene ble det formidlet at det ikke er alle som synes at styrer er topp, og slik er det. Det kommer likevel frem et ønske om at det ikke skal være slik, som vi tenker i forebyggende retning. Vi opplever generelt at formålet

med tiltaket blant annet er å forebygge fravær ved at de ansatte er trygge på styrer og hverandre og på den måten kan kommunisere godt. Ut ifra dette tolker vi at tanken er at man da styrker relasjonene og øker trygghet. På den måten unngår man i større grad fravær relatert til arbeidsplassens arbeidsmiljø. Vår helhetlige oppfatning er at arbeidsmetoden basert på dette viser momenter av transformasjonsledelse. Særlig individuell støtte ved hensyn til individuelle forskjeller er fremtredende (Bass & Avolio, 1994).

Ser vi helhetlig på det relasjonelle arbeidet innenfor forebygging preges dette av transformasjonsledelse. Siden hovedvekten av transformasjonsledelsens innhold baserer seg på leder som inspirator, som fremmer en mening med arbeidet og som ser de enkelte ansatte, er dette etter vår mening i samsvar med hvordan det relasjonelle arbeidet fremmes og vektlegges ((Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013).

#### *5.2.4 Organisering*

Organisering er også en del av det forebyggende sykefraværarbeidet. Helhetlig viser funnene at organisering bærer preg av rutiner på arbeidsplassen, både for styrer alene og for arbeidsplassen generelt.

I arbeidet med organisering fremmes ressursfordeling og delegering som avgjørende for at arbeidsplassen skal fungere når sykefravær oppstår. Det er slik sett en del av den hensiktsmessige organiseringen som må til på en arbeidsplass ved sykefravær slik vi oppfatter det. Det fremkommer i funnene som styrers oppgave å måtte ta ansvar og lede ved å fordele og delegere, særlig i perioder som er ekstra krevende. Vår tolkning er at det forebyggende elementet ved denne arbeidsmetoden er at selve rutinen med å fordele ressurser og delegere er implementert på arbeidsplassen. Rutinen ligger til grunn når sykefravær oppstår og gjennomføres der etter. I ressursfordeling og delegering ser vi momenter av lederstilen passiv avviksstyring, med begrunnelse at arbeidsmetoden først trer i kraft når sykefraværet er oppstått (Bass & Avolio, 1994). Å implementere dette, være i forkant og tilrettelegge for at arbeidsplassen skal fungere ved sykefravær, viser samtidig momenter fra transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994). Mange av informantene fremmer en fellesskapsholdning om å tenke hele arbeidsplassen og at denne holdningen ligger til grunn når arbeidsmetoden utføres. Opplevelsen vår av at transformasjonsledelsen ut fra dette foreligger som grunnlag ved gjennomføring av tiltaket, er stor. Ser vi på teorien som sier at effektive

ledere kombinerer transformasjons- og transaksjonsledelse, er dette et funn vi kan støtte påstandene om denne arbeidsmetoden på (Høst, 2009 gjengitt etter Ladegård & Vabo, 2010).

Morgenmøter fremkommer også innenfor organisering. Forskjellen mellom ressursfordeling og delegering og morgenmøter er at morgenmøter gjennomføres hver dag, uavhengig av om sykefravær er oppstått eller ikke. Vår tolkning ut fra funnene er at for at organiseringen skal fungere optimalt er morgenmøter avgjørende. Morgenmøter er også en rutine som er fastsatt og som derfor er en del av den helhetlige organiseringen. Denne organiseringen opplever vi er en del av målet om å forebygge sykefravær på arbeidsplassen. Vi finner morgenmøter i samsvar med aktiv avviksstyring, hvor det gjennomføres for å sikre at standarder og rutiner følges tilfredsstillende (Bass & Avolio, 1994).

Funnet vikarbruk fremmer at å sette inn vikar er en stor og avgjørende del av organiseringen på arbeidsplassen. Vikarbruk inntreffer først når fraværet er et faktum. Det er flere poeng i våre funn som tyder på at transformasjonsledelse og særlig idealisert innflytelse er til stede som lederstil og påvirkingsstrategi (Bass & Avolio, 1994). Våre funn viser at styreren legger vekk egne arbeidsoppgaver for å trå inn som bemanning om det er nødvendig, og viser seg som en rollemodell som viser vei og setter egne behov til side. At styrer går inn som bemanning er for øvrig ikke unormalt i barnehagesektoren siden. Sykefravær refunderes først fra NAV etter 16 dager (NAV, 2019), som en konsekvens av det tolker vi at det ikke er unormalt at styrer går inn som bemanning. Her poengterer noen informanter også forsvarligheten og at vikar i mange tilfeller bør settes inn før. Redusert bemanning i barnehagen kan medføre belastning på det øvrige personalet, mindre stabilitet i tilbudet til barn og ansatte og kutt i tilbudet av aktiviteter til barna (NOU 2012:1, s. 82). Våre funn fremmer en holdning om å strekke seg langt for å sette inn vikar eller at styrer går inn som bemanning selv. På den måten tolker vi at arbeidsmetoden er en faktor som er med på å forminske sjansen for at overarbeidelse og utbrenthet rammer de ansatte på arbeidsplassen. Vår oppfattelse er at vikarbruk påvirkes og styres av økonomi og at styrere kompenseres for dette med å gå inn som bemanning selv. Ettersom styrere i offentlige barnehager ikke eier barnehagen, går ikke fordelen ved å spare personalomkostninger til styrer personlig. Derav tolker vi at det hvert fall ikke ligger økonomisk motivasjon blant styrerne i å skulle begrense denne kostnaden basert på egen vinning. Å øremerke vikarbruk i budsjettene sine fremmes av informantene som en prioritet for å sikre forsvarlig bemanning og således forebygge ytterligere ringvirkninger.

Oppsummert ser vi at organisering rommer tre interessante forebyggende arbeidsmetoder. Særskilt for denne kategorien tolker vi det som at styrer streber etter å organisere barnehagen så det blir minst mulig belastende for de ansatte som ikke er syke når fravær oppstår. På lik linje med standardiserte prosedyrer ser vi at organisering i størst grad bærer preg av transaksjonsledelse som lederstil, både gjennom aktiv og passiv avviksstyring. Vi ser samtidig at organiseringen hele tiden gjennomføres med momenter fra transformasjonsledelse, særlig hva kommer til planleggingen av og bakgrunnen for organiseringsrutinene.

Ser vi hovedkategorien forebygging i sin helhet er inntrykket at forebyggingsarbeidet ved sykefravær er stort og omfattende. Arbeidet består av både relasjonelle og standardiserte aspekt som til sammen har som mål å forebygge sykefravær på arbeidsplassen. Vår tolkning er at fokus på arbeidsmiljø er spesielt prioritert. Hva kommer til lederstiler i arbeidet med forebygging ser vi transformasjonsledelse som den mest fremtredende lederstilen, samtidig som kombinasjonen av transformasjons- og transaksjonsledelse vel så ofte er til stede. Kombinasjonen av lederstilene viser empiriske undersøkelser at benyttes av effektive ledere (Høst, 2009 gjengitt etter Ladegård & Vabo, 2010, s. 65).

### **5.3 Tilrettelegging i lys av fullspektrumsmodellen**

Tilretteleggende arbeid definerer vi ut ifra våre funn som arbeid som generelt preges av at det iverksettes først når sykefravær er oppstått. Dette medfører at funnene skiller seg vesentlig fra det forebyggende arbeid. Tilretteleggingsplikten i arbeidsmiljøloven § 4-6 (2005) ligger til grunn for arbeidet med tilrettelegging og gjennomsyrrer kategorien og våre funn i sin helhet. Arbeidsgivers krav til spesiell tilrettelegging og oppfølging kan være et omfattende og tidkrevende arbeid, i takt med arbeidsplassens sykefraværsprosent (2005 § 4-6). Vårt fokus er ikke å gjennomgå de lovpålagte rammene, men fokusere på funnene fra informantene om hvordan de arbeider med tilrettelegging.

#### *5.3.1 Individuell oppfølging*

Individuell oppfølging er et omfattende område som mesteparten av funnene i tilretteleggingsarbeidet omhandler. Innunder individuell oppfølging finner vi nettopp tilretteleggingsplikten som et eget funn. Selv om denne måten å fremme individuell oppfølging på er en lovpålagt plikt, tilsier funnene våre at den bli brukt som en støtte for både styrer og de

ansatte. Således tolker vi tilretteleggingsplikten som et godt og forpliktende hjelpemiddel i arbeidet med sykefravær.

Vi ser flere likhetstrekk mellom tilretteleggingsplikt og tett oppfølging som begge inngår i den individuelle oppfølging. Det kan virke som de overlapper noe. Likevel er det forskjeller mellom disse begrepene som vi mener gjør skillet mellom dem hensiktsmessig. Funnene viser at den mest markante forskjellen er at tett oppfølging er basert på egne tilretteleggingsrutiner som styrer og arbeidsplassen har. Arbeidsmetoden avhenger ikke av arbeidsmiljøloven for å settes i gang og er derav ikke en konkret plikt. Den kan gjennomføres med fleksibel tidsbruk og regelmessighet. Funnene viser videre at likheter mellom tilretteleggingsplikten og tett oppfølging er målet med å forhindre at fraværet blir lengre enn nødvendig. Styrer tilpasser og imøtekommer ulike behov ved å følge opp og være tett på den enkelte ansatte som er fraværende. I dette arbeidet ser vi moment av transformasjonsledelse, herunder individuell støtte, da styrer gir den enkelte ansatte en tett oppfølging med fokus på individuelle behov ((Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013). Vi drister oss også til å si at det fremkommer momenter av helsefremmende ledelse i tråd med dette arbeidet. Funnene viser at å følge opp de ansatte ved hjelp av tilretteleggingsplikten og tett oppfølging også har momenter av støttende ledelse, som helsefremmende ledelse sies å være (Skarholt et al., 2015).

Et annet aspekt ved den individuelle oppfølging når sykefraværet er oppstått, er å finne ut hva den ansatte fortsatt kan gjøre av arbeid; de ansattes restarbeidsevne. Vi tolker våre funn dit at arbeidet med å finne de ansattes restarbeidsevne bærer preg av at tillit. Styrer oppleves å være ute etter å finne den ansattes sterke side ved ønske om å finne dens restarbeidsevne. Igjen opplever vi momenter fra transformasjonsledelse. Fokus på vekst, selvbilde og veiledning fremmes av informantene i arbeid med restarbeidsevne, som vi derav ser i lys av påvirkningsstrategien individuell støtte (Bass & Avolio, 1994; Glasø & Thompson, 2013).

Gjennom våre funn ser vi at fraværssamtale er en samtale med den sykemeldte, i kontrast til nærværssamtale som gjennomføres med et forebyggende fokus. Moment av transaksjonsledelse ser vi her, særlig hva gjelder aktiv avviksstyring med mål om å korrigere de ansattes atferd, altså å få de ansatte hurtig tilbake i jobb (Bass & Avolio, 1994).

Den individuelle oppfølgingen innebærer også å tilrettelegge for at de ansatte skal kunne klare å stå i sin stillingsprosent fullt ut, uten betydelig fravær. Funnene om å redusere stilling fremhever at styrer veileder den ansatte og at de sammen finner frem til gunstig stillingsprosent



og i hvilken grad stillingen skal reduseres. Vi tolker at utgangspunktet for arbeidet med å redusere stilling innehar momenter av transformasjonsledelse. Våre funn viser at gode relasjoner båret preg av tillit ligger til grunn mellom styrer og ansatt når veiledningen gjennomføres. Transformasjonsledelse kan brukes for å endre og motivere de ansatte, ved å få dem til å gå utover egen interesse for fellesskapets skyld, noe vi opplever styrerne gjør ved denne arbeidsmetoden (Yukl, 2006). Det må også påpekes at enkelte utsagn i våre funn gir en opplevelse av et stort ønske om et lavt sykefravær på arbeidsplassen. Det kan foreligge at dette går på bekostning av de ansattes helse. Denne antagelsen kan støttes i tidligere funn som poengterer nettopp det samme i forbindelse med bruk av transformasjonsledelse (Nielsen & Daniels, 2016).

Individuell oppfølging har flere relasjonelle aspekt i tilretteleggingsarbeidet, samtidig som en del av arbeidet er av det standardiserte slaget. Transformasjonsledelse er også her lederstilen som anvendes i stor grad. Likevel ser vi at transaksjonsledelse er fremtredende og at lederstilene også her brukes om hverandre.

### 5.3.2 *Ekstern støtte*

Ekstern støtte fremkommer også som en del av tilretteleggingsarbeidet. I motsetning til den individuelle oppfølgingen fra styrer til ansatt baserer den eksterne støtte seg her på støtten som styrer får fra sitt nettverk i arbeidet med sykefravær.

Mange informanter poengterer at de får og bruker denne støtten. Vi opplever at det brukes i større og mindre grad, alt etter behov og hyppighet av sykefravær ved den enkelte arbeidsplass. Funnene viser videre at støtten både trengs mest og brukes mest når sykefraværet er et faktum. Vi oppfatter at ekstern støtte benyttes både i tilrettelegging hva gjelder hele arbeidsplassen, samt individorientert tilrettelegging. Informantene bekrefter at også styrere trenger støtte i arbeidet. Det kan være situasjoner eller caser innen sykefravær som gjør at styrer trenger råd utenfra. Ved å være den ansvarlige for driften av arbeidsplassen, oppfatter vi det som nødvendig at også styrer får en form for støtte og veiledning.

Ser vi hovedkategorien tilrettelegging i sin helhet ser vi likheter med forebyggingsarbeidet, hva gjelder innhold av både relasjonelle og standardiserte aspekt. Forskjellen er imidlertid at arbeidsmiljøloven styrer det tilretteleggende arbeidet i større grad. Også innenfor tilrettelegging opplever vi transformasjonsledelse som mest fremtredende, men at transaksjonsledelse er mer

til stede innenfor tilrettelegging enn forebygging. Eksempelene på transaksjonerende ledelse i det forebyggende arbeidet, er i hovedsak momenter av aktiv avviksstyring.

#### **5.4 Laissez-faire og våre funn**

Lederstilen laissez-faire gis minimalt med oppmerksomhet i vår forskning, ettersom lederstilen ikke identifiseres i funnene. Det kan tenkes at funnene ikke inneholder denne type lederstil fordi den framstår som en passiv lederstil uten handling. Vi etterspør aktive arbeidsmetoder for hvordan styreren faktisk håndterer sykefravær, og som derav kanskje ikke fanger opp de områdene hvor styreren «lar det skure og gå». Det er dog enkelte tilfeller hvor vi opplever holdninger som innebærer resignasjon i arbeidet. Dette beskrives som opplevelsen av at arbeidet er slitsomt og krevende og at informantene selv ikke har motivasjon, som derav gjør det utfordrende å skulle motivere sine ansatte. Disse snevene av laissez-faire ser vi i kombinasjon med transaksjon- og transformasjonsledelse, hvorav sistnevnte oppleves mest fremtredende. Dette sees i tråd med hierarkiet, hvor laissez-faire som i våre funn også befinner seg nederst (Dumdum et al., 2002, s. 2-3). Et snev av laissez-faire gir oss altså ikke en opplevelse av at det helhetlige sykefraværsarbeidet bærer preg av lederstilen. Heller er dette et lite hjertesukk, et menneskelig bevis på at sykefraværarbeid også er krevende og at en styrer iblant også kan kjenne på dette.

## 6 Konklusjon

Problemstillingen i denne masteravhandlingen er: hvordan arbeider styrere med sykefravær i barnehager? Som presentert innledningsvis holder barnehagesektoren et stabilt høyt sykefraværsgjennomsnitt og er yrkesgruppen med høyest fravær (KS, 2017). Vår forskning er gjennomført som et bidrag til å kunne jobbe systematisk og målrettet med sykefravær i barnehagesektoren, da forskningsbasert kunnskap kan bidra til å løfte barnehagens kvalitet (NOU 2012:1).

Hovedfunnene i forskningen viser at styrere arbeider forebyggende og tilretteleggende med sykefravær. Det forebyggende arbeidet preges av systematisk nærværarbeid, standardiserte prosedyrer, relasjonelt arbeid og organisering. Det tilretteleggende arbeidet preges av individuell oppfølging og ekstern støtte. Funnene viser mange konkrete arbeidsmetoder for sykefraværarbeidet både hva gjelder forebygging og tilrettelegging. De konkrete arbeidsmetodene anser vi som ekstra interessante da de har en praktisk overførbarhet.

Hva kommer til fullspektrumsmodellens lederstiler i arbeidet med sykefravær er laissez-faire fraværende i funnene. Både transformasjonsledelse og transaksjonsledelse kaster lys over funnene våre og vi ser momenter av disse i arbeidsmetodene. Vi ser en trend av at transformasjonsledelse er den mest fremtredende lederstilen totalt sett. Dette knytter vi til Gotvassli (2019) som betegner transformasjonsledelse som gunstig lederstil for å belyse styrerrollen i barnehager. Videre er funnene i tråd med tidligere funn fra Van Der Felz-Cornelis et al. (2013), som peker på at transformasjonsledelse er best egnet for å forebygge sykefravær på arbeidsplassen. Våre funn gir også noe til forståelse av at kombinasjonen av transformasjons- og transaksjonsledelse viser seg mest effektivt (Høst, 2009 gjengitt etter Ladegård & Vabo, 2010, s. 65; Hyland et al., 2018, s. 1, 10-12). Dette ved at styrere i samme arbeidsmetode benytter momenter fra begge lederstiler.

Alt i alt viser våre funn en sammenheng med fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994) og tidligere funn av Dum Dum et al. (2002) som fremhever den hierarkiske sammenhengen mellom de tre lederstilene. Hvorav transformasjonsledelse står øverst, transformasjonsledelse i midten og laissez-faire nederst. Transformasjonsledelse anses som mest gunstig og er også den mest fremtredende lederstilen i arbeidet med sykefravær. Vi kan oppsummere styrers måte å arbeide med sykefravær på i tre overordnede faktorer; Rutiner, arbeidsmiljø og nærvær. Faktorene kobler vi direkte til fokusområdene ledelse og arbeidsmiljø i IA-ledelse 2.0 avtalen som

barnehagene er en del av (Aagestad & Lone, 2018). Disse tre faktorene gjennomsyrrer arbeidsmetodene informantene eksemplifiserte og trakk frem. Således brer de seg ut som en paraply over avhandlingens funn.

## **6.1 Praktiske implikasjoner**

Arbeidsmetodene som utgjør våre funn ser vi på som betydningsfulle, da styrere kan hente inspirasjon og kunnskap fra dem, så vel som refleksjon rundt egen praksis og lederstil. Funnene er praktisk gjennomførbare og kan således benyttes til systematisk og målrettet arbeid med sykefravær. Dette selv om avhandlingen ikke konkluderer om disse arbeidsmetodene har noen positive effekter. Vi er overbevist om at styrere er i besittelse av mange gode arbeidsmetoder om sykefravær, som med fordel burde vært formidlet slik at andre kan lære av hva som ansees hensiktsmessig.

Sett i lys av den nåværende situasjonen og utbredelsen av COVID-19 har vi reflektert mye over hvordan pandemien kan ha innvirkning på arbeidet med sykefravær. Samfunnsforståelsen vedrørende sykefravær er blitt endret i tråd med kravene til smittevernshåndtering i barnehager. Ved tegn på sykdom skal vedkommende nå holde seg hjemme, da viruset må tas på høyt alvor (Utdanningsdirektoratet [UDIR], 2020). Styreres lederstil i møte med sykefravær må dermed justeres i denne situasjonen til en lav terskel for å holde seg hjemme. Muligens vil holdningsarbeidet rundt nærvær i lys av denne aktualiteten endres? Arbeidsmetodene i funnene våre anser vi som høyst samfunnsaktuelle. Spesielt i lys av Covid-19, da velfungerende rutiner og gode standardiserte prosedyrer blir ekstra viktig nå som arbeidsoppgavene og press i sin helhet økes.

## **6.2 Forslag til videre forskning**

Barnehagesektoren betegnes som underforsket tatt i betraktning dens høye samfunnsmessige og utviklingsmessige betydning (NOU 2012:1, s. 169). Blant annet ledelse i barnehagesektoren har vært lite forsket på (Gotvassli, 2019). Vi deler opplevelsen av at mer forskning på feltet vil ha stor verdi for kunnskap om barnehagesektoren. Som et resultat av vår studie har vi oppdaget flere konkrete arbeidsmetoder som gir et godt grunnlag for å videre kunne undersøke hvordan forskjellige arbeidsmetoder fungerer i et kvalitativt design.

Det er naturligvis mange aspekter ved ledelse og sykefravær i barnehager. For eksempel de ansattes oppfatning av arbeidet med sykefravær. Ideelt sett ville vi tatt for oss flere aspekt ved

temaet. Som avgrensning har vår oppmerksomhet vært rettet mot hvordan det arbeides med sykefravær.

Betydningen av et stabilt personale i barnehagen har innvirkning på kvaliteten i barnehagen. Lavt sykefravær gir økt stabilitet som resulterer i økt kvalitet (NOU 2012:1). Arbeidsmetodene vi har funnet i styrers arbeid med sykefravær kan være et bidrag til å skape et lavt sykefravær. Vi mener derfor det er viktig å forske videre på hvilke arbeidsmetoder som kan vise seg å være hensiktsmessige over tid.

Paradoksalt viser funnene at styreres jobb med sykefravær preges i hovedsak av lederstilen transformasjonsledelse. Forskning sier at dette er den beste og mest effektive lederstilen. Til tross for dette sliter barnehagesektoren med høyt sykefravær. Hvorfor er det slik? Er transformasjonsledelse ikke så effektivt mot sykefravær som forskningen tilsier? Eller er det sånn at sykefraværet ville vært enda høyere hvis styrerne ikke hadde benyttet transformasjonsledelse? Vi tør påstå at alle er tjent med at sykefraværet reduseres, både samfunnet, kommuner, styrere, ansatte, foreldre og barn. Vår anbefaling til videre fremtidig forskning er å rette oppmerksomheten bredere på styrers rolle og arbeidsmetoder med sykefravær. Ved å gjøre dette i et større omfang, kan det presenteres et større bilde av vitenskapelig funn.

## Litteraturliste

Arbeidsmiljøloven. *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62)*, (2005). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness—Through transformational leadership*. California: Sage publications.

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals. A case study of a telecommunication firm. *The Leadership quarterly*, 15(5), 625–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>

Butler, R. J., Johnson, W. G., & Côté, P. (2007). It Pays to be Nice: Employer-Worker Relationships and the Management of Back Pain Claims. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(2), 214–225. <https://doi.org/10.1097/jom.0b013e318032211d>

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Bruce J. Avolio and Francis J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. 35 – 66. Oxford, UK.: Elsevier Science. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.3549.1681>

Franche, R.-L., Baril, R., Shaw, W., Nicholas, M., & Loisel, P. (2005). Workplace-Based Return-to-Work Interventions: Optimizing the Role of Stakeholders in Implementation and Research. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 525–542. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8032-1>

Frooman, J., Mendelson, M. B., & Kevin Murphy, J. (2012). Transformational and passive avoidant leadership as determinants of absenteeism. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(5), 447–463. <https://doi.org/10.1108/01437731211241247>

- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse* (1. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gotvassli, K.-Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hetland, H. (2004). *Transformasjonsledelse i en norsk kontekst*. MAGMA - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse, 1. Hentet fra: <https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>
- Higgins, A., O'Halloran, P., & Porter, S. (2012). Management of Long Term Sickness Absence: A Systematic Realist Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 322–332. <https://doi.org/10.1007/s10926-012-9362-4>
- Hyland, P., Reeves, D. W., & Caputo, A. (2018). Transformational and Transactional Leadership in Today's Work Environment: A Meta-analysis. *Society for industrial and organizational psychology*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.33591.21921>
- Høst, T. (2016). *Ledelse: En helhetlig modell*. (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational behaviour*, 21(8), 949–964. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200012)21:8<949::AID-JOB64>3.0.CO;2-F)
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23–32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Kommunesektorens organisasjon (2017, juli 17). *Sykefraværet—Hvorfor er det så vanskelig å få ned?* Kommunesektorens organisasjon. Hentet fra:

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

Kommunesektorens organisasjon. (2018a). *Sykefraværstall for kommuner og fylkeskommuner*.

Kommunesektorens organisasjon. Hentet fra: <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/fravar/sykefravarstall-for-kommuner-og-fylkeskommuner/>

Kommunesektorens organisasjon. (2018b, oktober 11). *Målrettet innsats gir lavere*

*sykefravær*. Kommunesektorens organisasjon. Hentet fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/forskning-og-utvikling-fou/forskning-og-utvikling/fou-rapporter/malrettet-innsats-gir-lavere-sykefravar/>

Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Lien, L. (2016). *IA-ledelse 2.0—NED med sykefraværet! Oppstartanalyse av satsingen*.

(Oppstartanalyse Nr. 46). FAFO. Hentet fra:

<https://www.faf.no/images/pub/2016/20608.pdf>

Lønnebotn, L. (2019). *Den nye IA-avtalen. Ny offensiv for arbeidsmiljøet*. Arbeid og helse.

Stami (statens arbeidsmiljøinstitutt) Årsmagasinet, 1, 10–11. Hentet fra:

<https://stami.no/content/uploads/2019/12/STAMI-Arbeid-og-helse-2019-WEB.pdf>

Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4. utg.). Oslo: Gyldendal Forlag AS.

NAV. (2019). *Sykepenger til arbeidstakere*. NAV. Hentet fra:

<https://www.nav.no/no/person/arbeid/sykmeldt-arbeidsavklaringspenger-og-yrkesskade/sykepenger/sykepenger-til-arbeidstakere>

Nielsen, K., & Daniels, K. (2016). The relationship between transformational leadership and follower sickness absence: The role of presenteeism. *Work & Stress*, 30(2), 193–208.

<https://doi.org/10.1080/02678373.2016.1170736>



NOU 2012:1. (2012). *Til barnas beste: Ny lovgivning for barnehagene.* (2012). NOU 2012:1.

Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f77c1a6dbd00473fb8c0b8928724dd30/no/pdfs/nou201220120001000dddpdfs.pdf>

Oslo kommune. (U.å). *Kontaktinformasjon til barnehageadministrasjonen.* Oslo kommune.

Hentet fra: <https://www.oslo.kommune.no/barnehage/kontakt-barnehageadministrasjonen/>

Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode.* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Schreuder, J. A. H., Roelen, C. A. M., Van Zweeden, N. F., Jongasma, D., Van Der Klink, J. J. L., & Groothoff, J. W. (2011). Leadership effectiveness and recorded sickness absence among nursing staff: A cross-sectional pilot study: Sickness absence among nursing staff. *Journal of Nursing Management, 19*(5), 585–595. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01198.x>

Shaw, W. S., Robertson, M. M., Pransky, G., & McLellan, R. K. (2003). Employee Perspectives on the Role of Supervisors to Prevent Workplace Disability After Injuries. *Journal of Occupational Rehabilitation, 14.* <https://doi.org/10.1023/A:1024997000505>

Skarholt, K., Blix, E. H., Sandsund, M., & Andersen, T. K. (2016). Health promoting leadership practices in four Norwegian industries. *Health Promotion International, 31,* 936–945. <https://doi.org/10.1093/heapro/dav077>

Utdanningsdirektoratet. (2020). *Veileder om smittevern i barnehager under Covid-19 utbruddet 2020.* UDIR. Hentet fra: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/sikkerhet-og-beredskap/informasjon-om-koronaviruset/smittevernveileder/barnehage/>

Van der Feltz-Cornelis, C., Elshout, & Scherp. (2013). Understanding the link between leadership style, employee satisfaction, and absenteeism: A mixed methods design study

- in a mental health care institution. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 823–837.  
<https://doi.org/10.2147/NDT.S43755>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research: Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515–530.  
<https://doi.org/10.1348/0963179042596441>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2)
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6. utg.). Upper Saddle River: Prentice hall.
- Aagestad, C., & Lone, J. A. (2018). *Betydningen av ledelse for forebygging av sykefravær*. Stat og styring, 4, 60–63. Hentet fra:  
[https://www.idunn.no/file/pdf/67093919/betydningen\\_av\\_ledelse\\_for\\_forebygging\\_av\\_sykefravaer.pdf](https://www.idunn.no/file/pdf/67093919/betydningen_av_ledelse_for_forebygging_av_sykefravaer.pdf)
- Aas, R. W., Ellingsen, K. L., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 335–346. <https://doi.org/10.1007/s10926-008-9147-y>

## Vedlegg 1) Forespørsel og samtykke til intervju

### Vil du delta i forskningsprosjektet?

Vi er to studenter som nå er i gang med vår masteravhandling som del av et treårig masterprogram i styring og ledelse i offentlig sektor ved OsloMet storbyuniversitet. Begge er barnehagelærere og har erfaring fra barnehagesektoren som pedagogisk leder, stedfortreder og styrer.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i vårt forskningsprosjekt som del av vår masteravhandling. Det vil være av stor verdi for oss om du har tid og anledning til å delta. Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Vi ønsker å komme i kontakt med og intervju et utvalg styrere i offentlige barnehager i Oslo kommune som kan fortelle oss om hvordan de arbeider med sykefravær i sin barnehage.

Formålet er å øke innsikten og kompetansen i temaet ledelse og sykefravær innenfor barnehagesektoren. Dette for å kunne bidra med forskning innenfor et felt som har hatt lite fokus på ledelse opp gjennom tidene, men som ansees som høyst samfunnsaktuelt.

### Våre kontaktopplysninger:

Veronica Myhre Børsting (mail: [s318433@oslomet.no](mailto:s318433@oslomet.no) / XXX XX XXX).

Elise Kristin Hagen (mail: [s321333@oslomet.no](mailto:s321333@oslomet.no) / XXX XX XXX).

Vi vil gjøre det enklest mulig for deg å delta i prosjektet, intervjuene blir derfor avholdt på din arbeidsplass. Vi er fleksible angående tidspunkt i tidsrommet januar 2020.

### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet er ansvarlig for prosjektet, ved veileder Vilde Hoff Bernstrøm (mail: [vilde@oslomet.no](mailto:vilde@oslomet.no)).

### Hva innebærer det for deg å delta?

Det innebærer at du stiller på et intervju som vil ta deg ca. 1 time. Spørsmålene omhandler temaet ledelse og sykefravær. Dine erfaringer og refleksjoner vil danne grunnlaget for vår analyse i forskningsprosjektet. All informasjon du gir vil bli behandlet konfidensielt og blir presentert i anonymisert form.

### **Ditt personvern – hvordan vi samler og behandler dine opplysninger**

Med ditt samtykke vil vi ta lydopptak av samtalen ved hjelp av en diktafon. Diktafonen er i OsloMets eie og er godkjent for bruk i forskningsprosjekt av OsloMets studenter. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptaket vil bli kryptert og lagret på minnepenn. Opptaket transkriberes i kort tid etter gjennomført intervju og lydfilene vil deretter bli slettet. Det er kun vi som studenter som behandler opplysningene du gir, eventuelt i samsvar med vår veileder ved noen tilfeller. Dersom oppgaven publiseres, vil det ikke være mulig å gjenkjenne eller identifisere deg som informant.

### **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. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Du kan trekke samtykket via telefon, e-post og personlig når intervjuet gjennomføres.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes mai 2020. Ved prosjektslutt, og senest mai 2021 vil alle personopplysninger og personidentifiserbar informasjon slettet. Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Vi ser frem til å høre i fra deg!

Med vennlig hilsen

Veronica Myhre Børsting & Elise Kristin Hagen – Mastergradsstudenter ved OsloMet.

## Vedlegg 2) Intervjuguide

### Innledende manus (5-10 min)

Vi er to studenter som tar master i styring og ledelse ved OsloMet. Vi er i utarbeidelse av vår masteravhandling og skal forske på hvordan styrere i barnehagen arbeider med sykefravær. All informasjon du gir her vil bli behandlet konfidensielt og blir presentert i anonymisert form i den ferdigstilte masteravhandlingen. Utenforstående vil dermed ikke kunne gjenkjenne uttalelser fra dere. Kommunnavn er opplyst i oppgaven men bydel og arbeidsted vil ikke bli nevnt.

Til informasjon ønsker vi å unngå personlige opplysninger om andre ansatte foruten deg selv. Fokuset ønskes å være på arbeidet rettet mot håndtering av sykefravær generelt på arbeidsplassen. Eksempler som vedrører andre ansatte må holdes anonyme.

Vi har med båndopptaker som informert i informantskjemaet. Du kan bekrefte at du har samtykket på at det er greit? (Start opptak).

Har du noen spørsmål før vi starter?

### Innledende spørsmål:

- Hvor lenge har du jobbet som styrer i denne barnehagen?
- Hvor mange ansatte er du styrer for? (1 eller flere barnehager?)
- Hvilken utdanning har du?

### 1) Hvordan arbeider du med sykefravær i din barnehage?

- a) Hvilke rutiner har dere i forbindelse med sykefravær?
- b) Hvilke tiltak praktiseres i arbeidet med sykefravær?
- c) Hvilke tiltak i sykefraværsarbeidet opplever du virker mest hensiktsmessig? Tror du at disse tiltakene får de ansatte hurtigere tilbake på jobb?
- d) Hvilken betydning tror du at du har for sykefraværsarbeidet som øverste leder i barnehagen?
- e) Hvordan imøtekommer du de ansatte ved sykefravær? (Hjelpeord: Motiverer, støtter, veileder, viser tillit, respekt)

- f) Hvilken støtte/veiledning får du fra ditt nettverk/din ledelse i arbeidet med sykefravær?

**2) Hvordan opplever du sykefraværet i din barnehage?**

- a) Hva kjennetegner sykefraværet i din barnehage?  
b) Hvordan opplever du å arbeide med sykefravær?  
Kan du beskrive dine erfaringer med sykefraværsarbeid?  
c) Hvordan opplever du ansvaret med sykefravær/oppfølging? (motiverende, irriterende, tidkrevende osv.?)

**3) Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?**

- a) Hva er viktig for deg når du utøver ledelse?  
b) Kan du beskrive dine egenskaper som leder (positive/negative)?  
c) På hvilken måte tenker du at dine lederegenskaper kan påvirker samspillet mellom deg og dine ansatte? (Hjelpeord; Strukturert leder? Mennesket i sentrum? Verdigrunnlag?)

**4) Opplever du at arbeidsmiljø og sykefravær er faktorer som påvirker hverandre?  
I så fall hvordan?**

- a) Hvordan vil du beskrive barnehagens arbeidsmiljø?  
b) Arbeider dere spesifikt med barnehagens psykososiale arbeidsmiljø? I så fall hvordan?  
(anerkjennelse, åpenhet og tilbakemeldinger, oppgaveorientert kommunikasjon, samvær)

**Avsluttende spørsmål:**

- 5) Har du en sluttkommentar? Noe du vil si som vi ikke har tatt opp?  
6) Hvordan opplevde du dette intervjuet? (Positivt/negativt)