



Sykefravær i barnehager

«Det sitter ikke i veggene, det er folka»

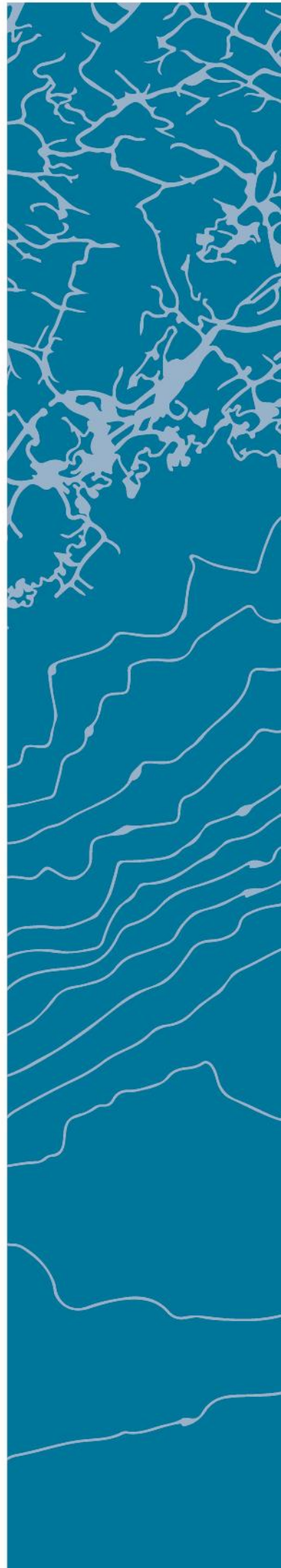
MARY-ANN LYE-VAALAND KVITLI

VEILEDER

Morten Øgård
Nichole E. Silva

Universitetet i Agder, 2016

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Forord

Denne oppgaven innen Master i ledelse ved Universitetet i Agder, innehar barnehageledelse som spesialisering. Studiet har utviklet meg som menneske, kollega og leder, og kan på det sterkeste anbefales.

Jeg har omgitt meg med mange inspirerende mennesker som har bidratt inn i studiet.

Stor takk til min studievenninne og kollega Vibeke gjennom 4,5 år for vennskap, inspirasjon, humor og glede. Vi har hatt mange koselige hytteturer til Mandal, og overnattinger i Kristiansand.

En stor takk til respondentene mine som har gitt meg nyttig innsikt i deres hverdag ved å dele deres erfaringer med meg på en ærlig og god måte. Jeg er ydmyk.

En stor takk til Nichole E. Silva og Morten Øgård for veiledning og gode råd. Spesiell takk til Nichole som har vært en god «sparringspartner» og stilt opp for meg når jeg har hatt behov, og lagt mye arbeid ned i veiledningene. Vi har hatt mange gode «latteranfall» underveis.

En stor takk til mine gode kollegaer, som har holdt ut med en leder i «masterboblen», og takk for gode diskusjoner i møter underveis i henhold til tema sykefravær.

En veldig stor takk til min gode og nære kollega Marianne for gode refleksjoner og samtaler rundt temaet. Vi har fått utviklet mye på arbeidsplassen vår underveis.

En stor takk til Sandnes kommune og sjefen min Torill som har lagt til rette for meg å kunne gjennomføre studiet. Jeg håper vi som organisasjon kan dra nytte av mitt arbeid.

Takk til mine voksne barn Thomas, Kristina og Marius. Vi har hatt mange interessante samtaler underveis i mitt studie angående temaet sykefravær.

Takk til mannen min Frode for oppmuntring underveis, du har vært god å ha.

Stavanger, 12.12.2016

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

INNHOOLD

1.0	Tema og problemstilling	s. 6
1.1	Oppgavens struktur	s. 8
2.0	Historikk, dagens problematikk og bakgrunn for oppgaven	s. 9
2.1	Historikk	s. 9
2.2	Dagens problematikk og bakgrunn for oppgaven	s. 10
2.3	Sykefraværstall 2. kvartal 2015 – 1. kvartal 2016. Sandnes kommune	s.14
2.4	Sammenligning med andre etater i Sandnes kommune	s.14
2.5	Barnehagesektoren i Sandnes kommune	s.15
3.0	Teoridel	s.18
3.1	Hovedtilnærming	s.18
3.2	Tabell: 6. De fire fortolkningsrammene, Bolman og Deal.	s.20
3.3	Den strukturelle rammen	s.21
3.4	Human Resource rammen	s.24
3.5	Den politiske rammen	s.29
3.6	Den symbolske rammen	s.32
4.0	Metodedel	s.37
4.1	Innledning	s.37
4.2	Forskningsmetode	s.37
4.3	Datainnsamling	s.37

4.4	Behandling av data og gjennomføring av intervju	s.39
4.5	Styrker og svakheter	s.40
5.0	Presentasjon av funn og drøfting	s.44
5.1	Presentasjon av funn i forhold til den strukturelle rammen	s.46
5.2	Drøfting av funn	s.50
5.3	Presentasjon av funn i forhold til Human Resource rammen	s.56
5.4	Drøfting av funn	s.62
5.5	Presentasjon av funn i forhold til den politiske rammen	s.68
5.6	Drøfting av funn	s.72
5.7	Presentasjon av funn i forhold til den symbolske rammen	s.76
5.8	Drøfting av funn	s.81
6.0	Konklusjon og veien videre	s.86
6.1	Konklusjon	s.86
6.2	Veien videre	s.87
6.3	Anbefalinger til politikerne	s.87
6.4	Anbefalinger til rådmann/kommunaldirektør/HMS/BHT/HR	s.88
6.5	Anbefalinger til resultatenhetslederne	s.88
6.6	Anbefalinger til medarbeidere	s.89
6.7	Avslutning	s.90
	Litteraturliste, forskningsreferanser og nyhetsreferanser	s.91
	Vedlegg	s.96

Tabell liste:

Tabell: 1. Legemeldt sykefravær 2. kvartal 2016 (Ssb.no, 2016, 12.12.2016)	s.7
Tabell: 2. Sykefraværsprosenter for perioden 2.kvartal 2015 – 1. kvartal 2016. Fylkeskommuner og kommuner. Etter sektor, kjønn og fraværstype (Pai/ks.no, 12.12.16).	s.10
Tabell: 3. Sykefraværstall 2. kvartal 2015 – 1. kvartal 2016 – Sandnes kommune (Ks.no, 2016, 12.12.16).	s.14
Tabell: 4. Sykefravær for tjenesteområder i 2013. (Sandnes.kommune.no, 2014, 12.12.16).	s.14
Tabell: 5. Sykefravær for kommunale barnehager i Sandnes i 2013 (Sandnes.kommune.no, 2014, 12.12.2016).	s.15
Tabell: 6. De fire fortolkningsrammene (Bolman og Deal, 2014)	s.20
Tabell: 7. Mine hovedfunn satt i system.	s.45
Tabell: 8 Hovedfunn innen hver av rammene for alle respondentene.	s.86

1.0 Tema og problemstilling

Det har de senere år vært fokus på sykefravær i norske barnehager både fordi det har innvirkning på ansattes trivsel, men også at kostnaden for samfunnet ved sykefravær er svært høy. Norge ligger i verdenstoppen når det gjelder sykefravær. I en publikasjon gjort av Sintef 18. april 2011, anslår næringslivet at en ukes sykefravær gjennomsnittlig koster arbeidsplassen kr. 13.000,- pr. uke. En dag med sykefravær i en norsk barnehage i 2011 kostet arbeidsgiver kr. 2600,- pr. dag. Kostnadene vil variere avhengig av faktorer i organisasjonen som fleksibilitet, arbeidsoppgaver, vikarbruk, bransje, lønnsnivå og lignende (SINTEF: 2011, 13.10.16).

I 2016 er det nok belegg for å kunne si at denne kostnaden ligger i gjennomsnitt rett i underkant av kr. 3000,- pr. dag.

Norge har også samtidig en høy sysselsetting i forhold til andre land og fokus på et inkluderende arbeidsliv. Dette innebærer større risiko for sykefravær.

«En del av det høye sykefraværet i Skandinavia skyldes at vi også har en høyere sysselsetting enn andre land. Det betyr at vårt arbeidsliv inkluderer flere med en høyere risiko for fravær sammenlignet med andre land. Vi må derfor forvente et høyere fravær i våre land enn i land lenger sør i Europa hvor sysselsettingsgraden er langt lavere» (Sandvin, 2008:10).

Samtidig så viser undersøkelser at nakke- og ryggplager og psykiske vansker som utbrenthet og depresjon er de plagene som øker mest i forhold til det legeattesterte fraværet i Norge. I følge arbeidstilsynets fakta-ark, er muskel og skjelettplager den største enkelt årsak til sykefravær, og står for over 40 % av sykemeldinger relatert til muskel- og skjelettplager. (Arbeidstilsynet.no: udatert, 06.10.16).

Med disse økende vanskene ser en at kvinner, som dominerer arbeidsplasser i barnehager, også totalt dominerer sykefraværet for arbeidstakere i Norge. I følge statistisk sentralbyrå 2. kvartal 2016, er det legemeldte sykefraværet for bosatte arbeidstakere mellom 16 og 69 år følgende:

Tabell:1. Legemeldt sykefravær 2. kvartal 2016

Begge kjønn	Menn	Kvinner
5,8 %	4,1 %	7,6 %

(Ssb.no: 2016, 12.12.2016).

Formålet med dette studiet er få et innblikk i hva resultatenhetsledere i barnehagene mener påvirker sykefravær, og hva de mener bør ha gjøres for å reduserer sykefraværet. Og å se om det er noen forskjell for barnehagene som ligger under og over 9 % sykefravær. Jeg ønsker å se funnene igjennom Bolman og Deals fortolkningsrammer.

Det interessante her er nettopp å se fenomenet sykefravær gjennom disse fortolkningsrammene. I tillegg kan det være veldig interessant å få praktikerne sine meninger i et aktuelt tema for barnehagesektoren. Vil analysen vise noen forskjell på barnehager med høyt sykefravær eller lavt sykefravær innen de fire perspektivene. Temaet jeg ønsker å belyse har relevans i dagens arbeidsliv.

Forskningsspørsmål er følgende:

Hva mener resultatenhetslederne påvirker sykefravær i barnehagene, og hva mener de bør gjøres for å redusere sykefraværet i barnehagene?

Det kan se ut som gjennom litteratur, avisartikler og lignende at en del samfunnsanalytikere mener at en må ha tro på at noe virker. Derav er ofte utgangspunktet for forskning, å finne svarene eller tendensene. Med bakgrunn i å ha en tro på at det finnes løsninger, og å sette inn fokus ønsker jeg å undersøke min problemstilling.

«Det er lett å se seg blind på sykefraværstall. Ligger man over lands- eller bransjegjennomsnitt, er det i blant litt for lett å konkludere med at noe er galt. Virksomheter av vanlig norsk størrelse vil kunne ha store variasjoner i fraværet, uten at dette viser at noe er fundamentalt galt» (Koren og Lindøe, 2013: 140)

1.1 Oppgavens struktur

Strukturen i oppgaven er som følgende:

Kapittel 1.0: Presenteres studiets formål og oppgavens struktur og nytteverdi.

Kapittel 2.0: Presentasjon av historikk og bakgrunn for å skrive oppgaven, sykefraværstall og dagens problematikk.

Kapittel 3.0: Presentasjon av teorien som jeg benytter i studiet. Her vektlegges Bolman og Deals fire fortolkningsrammer.

Kapittel 4.0: Presentasjon av metodedelen. Jeg gjør her rede for fremgangsmåten for å innhente empirien, og jeg redegjør for valg av metode og instrument, kvalitativ metode og intervju som instrument. Styrker og svakheter, og etiske utfordringer får også et fokus da etikk er knyttet til et slikt type studier. Det er et studie som kan sette følelser i sving av både å lykkes og å mislykkes.

Kapittel 5.0: Analyserer og drøfter jeg hovedfunnene jeg har kommet frem til etter intervjuer med resultatenhetsledere i barnehagene, opp mot teorier som jeg har presentert i kapittel 2.0 og 3.0. Jeg presenterer empirien som jeg har samlet i fra intervjuene. Her var det seks resultatenhetsledere fordelt på seks ulike barnehager som jeg har intervjuet. Tre av barnehagene har en sykefraværsprosent på under 9. De andre tre barnehagene har en sykefraværsprosent på over 9. Jeg oppsummerer hovedfunn og konkluderer.

Kapittel 6.0: Konkluderer jeg, og kommer med egenbetragtninger, og forslag til tiltak som kan settes inn i det videre arbeidet med å redusere sykefravær i barnehagene. Jeg avslutter med en oppfordring, og noen tanker videre for kommende masterstudenter.

2.0 Historikk, dagens problematikk og bakgrunn for oppgaven.

2.1 Historikk

Norge er det landet i Europa som har de mest generøse kompensasjonsordninger ved sykefravær og uførhet (Sandvin, 2008). Dette er et resultat av et trepartssamarbeid mellom fagorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og staten. Staten representerer en fellesinteresse. Arbeidsgiverorganisasjoner representerer arbeidsgivere i offentlig og privat sektor. Arbeidstakerorganisasjonene representerer arbeidstakere i Norge. Samarbeidet her er utøvelse av maktgrunnlag i praksis. Trepartssamarbeidet har egne interesser, og i denne jungelen av forklaringer, utfordringer og samarbeid skal en finne fram til strategier, og ta beslutninger. En regner trepartssamarbeidet for en suksess i Norge.

«I den amerikanske arbeidslivsmodellen blir tillitsvalgte og fagforeninger sett på som uproductive og ikke bra for business. Her i Norge har trepartssamarbeidet vært en av årsakene til næringslivets suksess» (Lima Bru, 2013:58).

Forskjellen ligger i hvordan man behandler mennesker.

«Velferdsstatene i Norden har satset på fellesskapsløsninger med sikte på stor grad av likhet for alle. For befolkningen innebærer dette sosiale ordninger og en rekke velferdstjenester som i hovedsak er finansiert over offentlige budsjetter. Den nordiske modellen har som et sentralt mål å gi sosial og økonomisk trygghet for den enkelte innbygger. De som ikke står i arbeid, er sikret pensjon, arbeidsledighetstrygd eller andre trygdeytelser» (Lima Bru, 2013:15,16).

I Europa kom demokrati på arbeidsplassen for fullt på 1970 - tallet. I Norge ble det lovfestet rett til å delta i beslutningsprosesser på arbeidsplassen i 1977 (Lima Bru, 2013). Bakgrunnen var likhetstanken. *«Likhetstanken innebærer et demokratisk arbeidsmiljø der de ansatte deltar i beslutningsprosessene» (Bolman og Deal, 2014:182).*

Norge er en frontfigur innen likestilling. Norge er på topp når det gjelder velstand, og et godt arbeidsliv. Trepartssamarbeidet har bidratt til økt fokus på kompensasjonsordninger, og spesielt etter at kvinnene virkelig toget inn i arbeidslivet i etterkrigstiden og på 1960 - tallet. Det ble behov for gode ordninger, slik at kvinner, og etter hvert menn, kunne ta seg av syke barn når begge foreldre ble arbeidstakere utenfor hjemmet. For å skape rettferdighet, spilte arbeidstakerorganisasjonene en stor rolle. Likestilling ble mer og mer fremtredende, og et resultat av en bevisst sysselsettings- og sosialpolitikk (Lima Bru, 2013).

2.2 Dagens problematikk og bakgrunn for oppgaven

Med økende velstand og samfunnsutvikling har også fenomenet sykefravær blitt en utfordring for organisasjonen Norge. I følge kommunesektorens organisasjon (KS) tabell 3, er sykefraværspersentens tall for perioden 2. kvartal 2015 – 1. kvartal 2016 for fylkeskommuner og kommuner etter kjønn, inndelt følgende:

Tabell: 2. Sykefraværspersenter for perioden 2.kvartal 2015 – 1. kvartal 2016.

Fylkeskommuner og kommuner. Etter sektor, kjønn og fraværstype.

Samlet fravær i alle sektorer, barnehage, helse/pleie/omsorg:

Sektor	Samlet sykefravær	Kvinner	Menn
Alle Sektorer	9,67 %	10,88 %	5,90 %
Barnehager	12,46 %	12,76 %	8,18 %
Helse/pleie/omsorg	11,32 %	11,90 %	7,41 %

(Pai/ks.no, 2016, 12.12.16).

Alle sektorer: administrasjon, undervisning, barnehager, helse/pleie/omsorg, samferdsel og teknikk og annet.

I alle sektorer som jeg har nevnt ovenfor, utenom barnehage og helse- og omsorgssektoren, har menn en samlet sykefraværspersent på mellom 5,11% og 5,78%. Det kan tyde på at menn får mer sykefravær når de arbeider innen barnehager eller helse/pleie/omsorg.

Barnehager eller helse/pleie/omsorg er en kvinnedominert sektor. En meningsytring er at kvinners samlede arbeidsbelastning er større enn for menn, og at dette er årsaken til at flere kvinner er sykemeldt. Undersøkelser tyder på at kvinner er dobbeltarbeidende, spesielt kvinner i parforhold og med små barn. I følge forskere Annika Forssèn og Gunilla Carlstedt (2003), er det kvinners samlede arbeidsbelastning som er årsaken til sykemeldinger og uføretrygdede. De utfører dobbelt så mye husarbeid som menn hevder sosiologen Mikael Nordenmark (2004) (Sandvin, 2008).

Kvinner samlet på et sted kan skape konflikter, ifølge Kjell B. Hjertø som er forsker på konflikter ved Handelshøyskolen BI. Han sier til e24.no at det er en del forskning som støtter at rene kvinnegrupper har en tendens til å ikke være helt optimale. Han sier videre at det i utgangspunktet så er homogene grupper bra, men dersom det er 100 % kvinnegruppe er det

empiriske indikasjoner som sier at det kan bli vanskelig. Noe av forklaringen mener han er at kvinner er mindre autoritetstro enn menn (e24.no, 2012, 13.10.16).

Videre viser nyere undersøkelser at større fokus på sykefravær gjennom økt fokus på ledelse virker forebyggende. Professor Rolf Rønning ved Høgskolen i Lillehammer og forsker 1 ved østlandskforskning, viser til en del av SOFAC-prosjektet at 15 % av de langtids sykemeldte oppgir dårlig ledelse som hovedårsak til sykefravær (Østlandskforskning, 2014/01, 13.10.2016).

Tanker rundt sykefravær kan variere. Er sykdomsårsaker som dårlig helse selvforskyldt, og kan forklares ut i fra hvordan en lever livet sitt. Er det miljøet som er årsak til at sykdom oppstår, enten det er psykososiale utfordringer, strukturelle utfordringer, kultur, politikk eller en blir utsatt for smitte. Dette er et komplekst problem som oppstår i barnehager. Den viktigste ressursen i en organisasjon er menneskene. Mennesker er ikke alltid forutsigbare og til større organisasjonen er, desto flere mennesker er det som skal samhandle med hverandre.

«Organisasjoner er komplekse. De består av mennesker, og menneskelig atferd er som kjent vanskelig å forutse. Større organisasjoner har i særlig grad et forvirrende apparat av mennesker, avdelinger, teknologier og målsettinger» (Bolman og Deal, 2014:55).

Undersøkelser tyder på at vi tåler påkjenninger mindre enn tidligere, og at følelsesmessig ubehag er blitt mer akseptert i fraværproblematikken i norsk arbeidsliv. Noe det kan se ut som at både arbeidstakere og ledere er blitt mer tolerante i forhold til. Denne type ubehag er blitt årsak nok til å sykemelde seg.

«Enkelte undersøkelser tyder likevel på at vi er blitt mer sårbare for påkjenningen og tåler mindre enn før. Den britiske sosiologen Frank Furedi (2004) hevder for eksempel at vi i løpet av de siste omtrent 20 årene er blitt langt mer tilbøyelige til å oppfatte følelsesmessig ubehag som behandlingstrengende sykdom» (Sandvin, 2008:26).

I følge professor ved institutt for helseledelse og helseøkonomi ved Universitetet i Oslo, Ivar Sønbo Kristiansen, kan en hovedårsak til sykefravær være mindre pliktfølelse enn tidligere, altså at arbeidsmoralen svikter. Han mener arbeidstakere opplever det som rimelig at samfunnet overtar ansvaret for å skaffe oss inntekt til livets opphold (NTB, 2009, 13.10.2016).

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Peter Koren, HMS –rådgiver sier følgende til HMS magasinet

«Sykefravær har ikke bare med moral å gjøre. Det påvirkes i høyeste grad av det vi kan kalle pyton på jobben. Pyton er et fellesnavn for grums og gørr og andre forhold – på arbeidsplassen – som gjør at du går med ulyst på jobben»

Koren viser videre til Harold Bridger, en engelsk konsulent som hadde vært president i The International Forum for Occupational Health som sa følgende:

«Bruk kartleggingsmøtet til å finne gode måter å fjerne pytonet på. Samtidig må du være tydelig i intensjonene om at ting nå skal bli bedre og like tydelig på at du samtidig forventer at nå skal fraværet ned» (HMS magasinet.no, 2008, 14.11.2016).

Det viser seg at konflikthåndtering tar tid i arbeidslivet.

«Internasjonale undersøkelser blant ledere har vist at rundt 20 % av ledernes tid går med til å håndterer konflikter i arbeidsmiljøet (Furnham 2005)» (Einarsen og Pedersen, 2016:19).

I Sverige ble det innført karensdager i 1991. I Norge er det kommet utspill på dette, senest i 2016. Karensdager fikk en betydelig endring for sykefraværet, og effekten i begynnelsen var veldig stor.

«Innføringen av karensdager i Sverige i 1991, som var en betydelig endring fikk ikke uventet stor effekt i begynnelsen, men fra 1997 økte det svenske sykefraværet igjen (Brage 2007).» (Sandvin, 2008:32).

Yngvar Åsholt, direktør i NAV, sier til Dagbladet mandag 21. september 2015:

«Noen steder kan man ha vent seg til å ha mange sykemeldte. Vi ser at det skjer noe når man setter søkelys på sykefravær og alle parter går sammen for å få ned tallet på sykemeldte».

Åsholt uttaler videre i samme artikkel:

«Et løpende HMS arbeid i bedriftene er viktig for å forebygge sykefravær, hvis man gjør dette på en god måte, vil man i mindre grad få et arbeidsrelatert sykefravær. I de tilfellene der tallet på sykemeldinger øker, er god ledelse det viktigste virkemiddelet på arbeidsplassen. Man kan ikke bare la folk gå sykemeldt, men må ta tak i problemene».

Torill Tveito, forsker ved UNI Research helse, og professor ved Høgskolen i Buskerud og Vestfold, sier følgende i samme artikkel:

«Tror det er vanskelig å få ned sykefraværet. Det er mange bedrifter og kommuner som setter i gang flere gode tiltak, men de har som regel ingen effekt på sykefraværet. Det er ikke mye som virker»

I en artikkel i ledernytt.no står det skrevet i forhold til omstilling:

«Mange ledere erfarer at effekten av en omorganisering eller omstillingsprosess ikke blir så stor som de hadde håpet eller at resultatene uteblir helt. Ofte ser vi at dette kommer av økt sykefravær, kompetanseflukt eller handlingslammelser i organisasjonen. Det blir sjelden bedre av å sette i gang en rekke nye tøffe tiltak», sier Ann-Charlotte Huitfeldt.

Hun sier videre:

«En viktig årsak til produktivitetsbortfall er sykefravær. I flere tilfeller har vi sett at sykefraværet har vært over 20 prosent».

Hun fremhever videre at tett kontakt med de sykemeldte hadde effekt.

«Et av de første tiltakene som ble iverksatte var at lederne raskt satte oss i kontakt med de som plutselig ble hjemme. Nesten alle kom tilbake etter kort tid fordi de fikk noen å snakke med. Ved å sørge for å ha en ventil for de som bekymret seg mest, ble også belastningen mindre på kolleger» (Ledernytt.no, 2016, 07.12.2016).

Gjennom en årrekke har jeg arbeidet som resultatenhetsleder i barnehage. Både privat og kommunalt. Jeg har opplevd både nedturer og oppturer som leder og menneske. Etter hvert som årene har gått har jeg fått større mulighet til å fokusere, eller interessere meg for arbeidslivets mange mysterier. Behovet for å bli klokere og anskaffe meg mer kunnskap har kommet etter hvert som min egen kapasitet har økt for å ta imot. Å følge opp sykefravær, og se om det er noen sammenhenger er blitt en del av hverdagen min i Sandnes kommune. Sykefraværstallene sender oss signaler om noe.

2.3 Tabell: 3. Sykefraværstall 2. kvartal 2015 – 1. kvartal 2016 – Sandnes kommune

Oversikt over sykefraværstall for kommuner og fylkeskommuner tabell 1. Sykefraværstall for nyeste årgang viser i perioden 2. kvartal 2015 – 1. kvartal 2016 for Sandnes kommune en sykefraværspersent på følgende:

Samlet sykefraværspersent	Legemeldt sykefravær	Egenmeldt sykefravær
7,79 %	6,52 %	1,27 %

(ks.no: 2016, 12.12.2016).

2.4 Sammenligning med andre etater i Sandnes kommune

I følge årsrapport på Sandnes kommunes offentlige hjemmeside er sykefraværstallene for barnehager 9,8 % i 2014. Sammenlignet med skoler 6,9 % og levekår 7,6 %. Ny IA-avtale ble inngått i 2014, hvor Sandnes kommune fremdeles opprettholder målsetting på at sykefravær gjennomsnittlig skal være 6,5%. Målsettingen vurderes som ambisiøs.

Tabell: 4. Sykefravær for tjenesteområder i 2013:

Rådmannens stab og stabsenheter	3,8 %
Oppvekst skoler	5,9 %
Oppvekst barn og unge (barnehager)	9,0 %
Levekår, samlet omsorg	8,3 %
Sum Kultur og byutvikling	4,4 %
Sum Sandnes bydrift	6,5 %

(Sandnes.kommune.no: 2014, 12.12.2016).

2.5 Barnehagesektoren i Sandnes kommune

I vår kommune varierer sykefraværet i de kommunale barnehagene mellom 1,9 og 19 % i 2013. Nyere tall er ikke tilgjengelig i dokumenter på hjemmesiden. Snittet er på 9,4 % ifølge Sandnes kommunes offentlige hjemmeside.

Tabell: 5. Sykefravær for kommunale barnehager i Sandnes i 2013

Asperholen	11,7 %
Austrått	10,1 %
Brueland	15,2 %
Ganddal	5,2 %
Gravarslia	7,7 %
Hommersåk	10,8 %
Høle	8,7 %
Jønningheia	6,1 %
Myklaberget	12,9 %
Porsholen	10,6 %
Riska	7,3 %
Rissebærstraen	4,1 %
Trones	6,5 %
Sandved	10,4 %
Stangeland	5,5 %
Varatun	15,2 %
Vatne	1,9 %
Stangelandsforen	14,1 %
Figgjo	19,0 %
Smeaheia	7,4 %
Øygaard	6,2 %
Rådhusmarka	4,5 %
Sandvedhaugen	10,0 %
Hana	15,4 %

Vedlegg 2. Sykefravær i barnehager 2013 (Sandnes.kommune.no, 2014, 12.12.2016).

Innledningsvis sa jeg noe om kostnader. Samfunnsbesparelsen er formidabel bare med en prosents nedgang. I følge Aftenbladet.no 10. juni 2014, står det i en reportasje.

«Til tross for tiltak øker sykefraværet i Sandnes- barnehagene. I 12 av 24 kommunale barnehager er sykefraværet på over ti prosent» (Aftenbladet.no, 2014, 13.10.2016)

Hva er det som egentlig foregår? Et komplekst problem som koster samfunnet og Sandnes kommune høye summer hvert år, og kunne vært et stort bidrag til kommunens innsparingspolitikk.

«Alle vet at folk flest ikke er syke opptil 5-10 prosent av året» (Einarsen og Skogstad, 2011:344).

Er det mulig å finne forklaringer på variasjonen av sykefravær, og hva som egentlig skjer rundt denne problematikken blant et utvalg resultatenhetsledere i barnehager i Sandnes kommune.

Ledere møter en jevn og uendelig strøm av problemer og uendelig strøm av problemer og «ufører». For å kunne handle uten å skape enda flere problemer må de først fastslå hva som foregår. Så må de ned på et dypere nivå; Hva er det egentlig som foregår? Hvis en som leder hopper over dette trinnet, er det ofte altfor lett å gjøre en overflatisk analyse og gripe til den løsningen som ligger nærmest for hånden, eller som er mest i vinden for øyeblikket (Bolman og Deal, 2014:61).

Arbeidsgiverstrategien til Sandnes kommunen sier at ledere i Sandnes skal få frem det beste i medarbeidere gjennom helsefremmende lederskap. De skal være inspirasjon for andre medarbeidere og gjennom kommunens lederprinsipper skal de utfordre, støtte, involvere og stille krav (Sandnes.kommune.no, Arbeidsgiverstrategi, udatert, 06.10.16).

Visjon og verdier er grunnlaget for selve arbeidsgiverstrategien. Det heter i strategien at som medarbeidere skal vi bidra til en framtidrettet utvikling av kommunen som tjenesteyter, samfunnsutvikler og organisasjon. Visjonen signaliserer et framtidrettet engasjement, inspirasjon og fellesskap.

Dn.no har publisert i en oppdatering 12.01.2016 *«De beste lederne er i barnehagen»*. Publikasjonen forteller at barnehageledere scorer bedre enn andre ledere både på utførelse, stil og på evnen til å bygge god kultur blant sine ansatte (dn.no, 2007, 13.10.2016).

Til tross for gode resultater innen ledelse, ligger gjennomsnittlige sykefraværstall høyt. Kan vi finne svar ved å se til Bolman og Deals fortolkningsrammer, og resultatenhetslederens meninger?

Gjennom å ta i bruk Bolman og Deals fortolkningsrammer, kan en bli mer kreativ i løsningsverden. En ser at det er mange måter å gjøre ting på, mange begrunnelser og dermed flere løsninger.

«Å lære seg å variere fortolkningsrammene gjør at en slipper å fomme omkring uten begrep om hva en gjør og hvorfor. Rammene har flere funksjoner. De er filtre som siler viktig fra uviktig, de er kart som letter navigasjonen, og redskaper til å løse problemer med og til å få tingene gjort» (Bolman og Deal, 2014:46).

Samfunnsmessig kan et slikt studie gjøre nytte ved at en får delt kunnskap, og satt fokus på en del ting innen sektoren som bør prioriteres både i egen virksomhet og ut mot ledelse sentralt i kommunen og politikere.

3.0 TEORIDEL

3.1 Hovedtilnærming

I min hovedtilnærming, eller teoretiske forståelsesramme for å belyse empirien, har jeg tatt utgangspunkt i Bolman og Deals fire fortolkningsrammer: den strukturelle rammen, Human Resource-rammen, politiske rammen, og symbolske rammen. Jeg har brukt Lee G. Bolman og Terrence E. Deal sin bok «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» som hovedteori i oppgaven. Dette er en teori som baserer seg på de fire teoretiske perspektivene. Dette er perspektiver som supplerer hverandre for å gi et best mulig breddebilde av temaet sykefravær.

Enhver teori har sin begrensning. Dette er viktig å ha med seg når en leser oppgaven.

Teorigrunnlaget for hver ramme skal sees opp mot sykefraværspromblematikk. En skal tenke over hvilke «briller», perspektiver, som passer best til situasjonen.

«Samtlige teoritradisjoner har nytteverdi. Men samtlige har også blinde flekker. Hver teori forteller sin egen historie om organisasjoner. Evnen til å veksle mellom den, hjelper oss til å redefinere situasjoner slik at de blir mer begripelige og håndterbare (Bolman og Deal, 2014:65).

I våre valg innenfor ledelse bruker vi ulike verktøy både på individnivå og organisasjonsnivå. Vi kan benytte oss av fortolkningsrammer for å se, og få et innblikk i en organisasjons tenkemåte og fortolke derfra.

Dette er fortolkningsrammer for å eventuelt kunne trekke ut områder som bør gjøres noe med i sykefraværarbeidet sett i fra resultatenshetsleders perspektiv, eller som forklarer best forbedringspotensialet i organisasjonen, eventuelt kombinasjon av rammer. Jeg ønsker også å utvikle meg selv i forhold til å se alternative strategier i utvikling av min egen utførelse av ledelse i organisasjoner.

«Å «skifte briller» krever evne til å tenke på mer enn en måte om samme situasjon, slik at en kan utvikle alternative situasjonsdiagnoser og strategier» (Bolman og Deal, 2014: 28).

I en av mine tidligere praksiser på lærerhøyskolen, gjennomførte jeg praksis i barnehager i Skottland. Her ble jeg først kjent med begrepet å se organisasjoner igjennom «andres briller», andres fortolkningsrammer.

«En fortolkningsramme er en mental modell – et sett av ideer eller antakelser – som du bærer med deg i hodet som hjelp til å forstå og finne fram i et bestemt «terreng». En god fortolkningsramme gjør det lettere å forstå hva du står overfor, og i siste instans hva du kan gjøre med det» (Bolman og Deal, 2014:34).

En fortolkningsramme forenkler det å se situasjoner ut i fra ulike perspektiv og se mønster eller sammenhenger i det som foregår. I Skottland oppsto det situasjoner som jeg ikke klarte å forklare ut i fra min egen logikk og erfaringsgrunnlag for å forstå helheten i organisasjonen. Fordelene var mange med å utvikle meg, da jeg ga meg selv mulighet til å bevege meg bort fra min snevre tankegang.

«Evnen til å variere fortolkningsrammer betyr å gå ut over snevre og mekaniske tankebaner. Utallige er de ganger ledere har fortalt oss at de har håndtert et problem på «den eneste måten som fantes». Slike utsagn viser mangel på både fantasi og mot, og røper en lammende frykt for uvisshet» (Bolman og Deal, 2014:43).

En unngår å låse seg til en spesiell tankegang, og effektiviserer arbeidet ved å bruke ulike fortolkningsrammer.

«Bensimon (1989,1990) har studert collegerektorer og funnet at de som baserte seg på mer enn én fortolkningsramme, ble ansett som mer effektive enn de som utelukkende anvendte én enkel ramme» (Bolman og Deal, 2014:359).

Samme funn trådte frem i en undersøkelse av skoleledere. Der effektive skoler anvendte flere rammer, og ineffektive skoler anvendte hovedsakelig den strukturelle rammen.

Heimovics, Herman og Jurkeiwicz Coughlin (1993) fant det samme forholdet i en undersøkelse av ledere i ideelle organisasjoner, og det samme forholdet i en undersøkelse av ledere i ideelle, og det Wimpelberg (1987) kom til liknende resultater i en undersøkelse av atten skoleledere. Han fant at rektorer ved ineffektive skoler nesten utelukkende anvendte den strukturelle rammen, mens rektorer ved effektive skoler anvendte flere rammer (Bolman og Deal, 2014:359).

Organisasjoner har behov for effektive ledere. Ved å benytte flere fortolkningsrammer kan en utvide synet på hva som fungerer. Fortolkningsrammene er et redskap som kan benyttes i enhver situasjon i hverdagen.

«Fortolkningsrammene gir flere muligheter. Utnytt fordelene ved å ha flere synsvinkler på situasjonen. Hva foregår egentlig her? Hvilke valgmuligheter har du? Hvilket «manus» krever situasjonen? Hvordan kan du omtolke opptrinnet og få et mer effektivt scenario? Å skifte fortolkningsramme er et kraftfullt hjelpemiddel når en skal finne flere muligheter enn bar kamp eller flukt i en vanskelig situasjon» (Bolman og Deal, 2014:362).

Fortolkningsrammene er et verktøy til å ta seg frem i terrenget med sine styrker og begrensninger. Erfaring og øvelse gjør mester, variering av fortolkningsrammen gir valgfrihet.

3.2 Tabell: 6. De fire fortolkningsrammene, Bolman og Deal.

	Strukturell	Human Resource	Politisk	Symbolsk
Metafor for organisasjonen	Fabrikk eller maskin	Familie	Jungel	Karneval, tempel, teater
Sentrale begreper	Regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser	Behov, ferdigheter, relasjoner	Makt, konflikt, konkurranse, politikk	Kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter
Bilde av ledelse	Sosial arkitektur	Myndiggjøring	Å være frontfigur; å ha «politisk teft»	Inspirasjon
Grunnleggende ledelsesutfordringer	Å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser	Å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre	Å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres	Å skape tro, skjønnhet og mening.

(Bolman og Deal, 2014:43)

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Fortolkningsrammen består av ulike rammer på den vannrette aksen: struktur, Human Resource, politisk og symbolsk.

Hver av rammene har sentrale perspektiver på den loddrette aksen som: Metafor for organisasjonen, sentrale begreper, bilde av ledelse og grunnleggende ledelsesutfordringer. Ser en f.eks. koblingen mellom strukturell ramme og sentrale begreper, så finner en regler, roller, mål, politikk, teknologi, omgivelser.

For eksempel ser en koblingen mellom strukturell og Metafor for organisasjonen finner en fabrikk eller maskin. Dette er metafor som beskriver bilde av organisasjonen. Slik den blir fremstilt med ord eller sammenligninger.

I koblingen mellom «strukturell» og «bilde av ledelse» ser en sosial arkitektur. Hvordan er organisasjonen oppbygd.

Ser en koblingen mellom «strukturell» og «grunnleggende ledelsesutfordringer», leser en «å forme strukturen etter oppgaver som skal løses, teknologiske muligheter og omgivelser».

Hver og en av de fire fortolkningsrammene leser en med koblingen mellom loddrett og vannrett akse. For eksempel «politisk ramme – sentrale begreper»: makt, konflikt, konkurranse, politikk.

I det følgende skal jeg gå inn på det sentrale innen hver ramme.

3.3 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen handler om struktur og organisering. Det handler om å forstå og tilpasse organisasjonen ut i fra et strukturelt perspektiv.

3.3.1 Metafor for den strukturelle rammen

Hver ramme bruker en metafor. Den strukturelle rammen har fokus på fabrikk eller maskin som metafor for organisasjonen. Metafor er et ord som gir en overført betydning, eller enkelt sagt en sammenligning. Fabrikk eller maskin kan tolkes ut i fra fokus på produksjon og effektivitet.

3.3.2 Sentrale begreper

Hver ramme har sentrale begreper. Sentrale begreper i den strukturelle rammen er regler, roller, mål, politikk, teknologi og omgivelser. Regler og retningslinjer viser retningen en skal i.

«I likhet med mauren har menneskene for lengst oppdaget fordelene med spesialisering. Et arbeid (eller stilling) legger føringer for atferd ved å angi hva den enkelte skal foreta seg – eller ikke foreta seg – for å utføre sin oppgave. Disse angivelsene tar form av stillingsbeskrivelser, prosedyrer, rutiner, protokoller eller regler (Mintzberg 1979) (Bolman og Deal, 2014:76).

De ulike sentrale begrepene forteller oss noe. Regler og retningslinjer styrer arbeidsforhold, og spesifiserer standard prosedyrer for oppgaveløsning, behandling av personalproblemer og opptreden overfor kunder og andre viktige aktører i omgivelsene på sammenlignbart vis.

«Det bidrar til at like situasjoner håndteres på sammenliknbart vis, med minst mulig «partikularisme» (Perrow 1986) – en skal ikke behandle konkrete problemer ut fra personlige innfall eller politiske pressfaktorer uten relevans for organisasjonens mål» (Bolman og Deal, 2014:70).

Målsetting, sier noe om hvor en skal og hvilke strategier en har for å nå målet. Tydelighet i målsetting øker yteevnen.

«Locke og Latham (2002) hevder at klare og utfordrende mål er et sterkt incentiv til høy ytelse. Prestasjonskontroll fungerer ikke fullt så godt når målene er uklare, vanskelige å måle eller av tvilsom relevans» (Bolman og Deal, 2014:81)

Et sentralt begrep er «rolle». Innenfor systemet forvalter man ulike roller satt i system hvor menneskelige ressurser har en betydning.

«Den rette fordelingen av oppgaveroller bidrar til at arbeidet blir gjort, og at ressursene til hver enkelt blir best mulig utnyttet. Men uten et tilsvarende sett av uformelle roller vil medlemmene føle seg frustrerte og misfornøyde, noe som kan føre til uproduktiv eller opprørsk atferd» (Bolman og Deal, 2014:206).

Allianser dannes i organisasjoner, og bygger på grunnlag av felles interesser.

«På alle nivåer i organisasjoner dannes det allianser fordi medlemmene har visse felles interesser og mener at de kan oppnå mer i fellesskap enn hver for seg. For å nå sine mål trenger de makt» (Bolman og Deal, 2014:228).

3.3.3 Bilde av ledelse

Rammen sier noe om bilde av ledelse. Bilde av ledelse er opptatt av sosial arkitektur. Hvordan organisasjonen er oppbygd med ulike nivåer og avdelinger, stillinger oppadgående og nedadgående i systemet. Og å finne hensiktsmessige løsninger og forklaringer. Hierarki i stillinger. Strukturer er klare mål med fokus på arbeidsoppgaver, tydelige roller og tydelig ledelse. Det er samordning i arbeidsoppgaver og regler som styrer arbeidet gjerne i form av stillingsinstrukser.

«Det strukturelle perspektivet fokuserer på organisasjonens arkitektur – på utformingen av enheter og underenheter, regler og roller, mål og strategier» (Bolman og Deal, 2014:46).

Vi velger strukturelle løsninger som vi har erfaring med og finner hensiktsmessige.

«Vi tar ofte for gitt at folk foretrekker strukturer med stor valg- og bevegelsesfrihet (Leavitt 1978). Men slik er det ikke alltid. Undersøkelse gjort av Moeller (1968) viser at arbeidsmoralen blant lærere var høyest i det distriktet som var strammest organisert. Lærerne lot til å foretrekke klare forventninger, roller og autoritetsforhold» (Bolman og Deal, 2014:74).

Det finnes god og dårlig struktur. Dårlig struktur kan ha innvirkning på arbeidsmoralen.

«Adler og Borys (1996) hevder at typen av struktur er like avgjørende som graden eller rigiditeten. Det fins gode regler og dårlige. En formell struktur har positiv innvirkning på arbeidsmoralen hvis den hjelper oss til å få arbeidet gjort, mens den virker negativt hvis den blir en hindring, drukner oss i byråkrati eller gjør det altfor lett for ledelsen å kontrollere oss» (Bolman og Deal, 2014:75).

Størrelse vil ha innvirkning på en organisasjon, og vil få konsekvenser for roller og relasjoner i organisasjonen.

«Størrelse og alder påvirker den formelle strukturens egenart. Det vil oppstå problemer hvis ikke vekst (eller reduksjon) i tallet på ansatte følges av en justering av roller og relasjoner. Små, entreprenøraktige organisasjoner har gjerne en svært enkel og uformell oppbygning. Vokser de, vil det kreves mer formalisering og større kompleksitet (Greiner 1972, Quinn og Cameron 1983) (Bolman og Deal, 2014:89).

3.3.4 Grunnleggende ledelsesutfordringer

Rammen sier noe om grunnleggende ledelsesutfordringer. Grunnleggende ledelsesutfordringer er opptatt av å forme strukturen etter oppgaver, teknologi og omgivelser. En er oppgaveorientert, opptatt av å fordele ansvar og å delegere. Utfordringen ligger i at når problemer oppstår så løses disse gjennom omstrukturering eller problemløsning. En ser problemer løst gjennom en gjennomgang av struktur i organisasjonen. Løsningen finnes i strukturen.

3.4 Human Resource rammen

Human Resource rammen handler om hvordan enkeltmennesket og organisasjonen påvirker hverandre. Det handler om å forstå og tilpasse organisasjonen ut i fra et Human Resource perspektiv. I det følgende skal jeg gå inn på det sentrale innen rammen.

3.4.1 Metafor: Familie.

Human Resource rammen har fokus på familie som metafor for organisasjonen. Familie kan tolkes som samhold og fellesskap. Et fellesskap består av ulike ressurser som tilpasser seg i større eller mindre grad.

«Enkelte grupper er velsignet med rikelige ressurser og medlemmer som passer svært godt sammen, men mange er ikke fullt så heldige. De har begrensede mengder av talent,

ferdigheter og motivasjon, og de har områder der de passer sammen og områder der det ligger an til konflikt» (Bolman og Deal, 2014:208).

3.4.2.Sentrale begreper

Sentrale begreper i Human Resource rammen er: behov, ferdigheter og relasjoner. Behov for og blitt sett av andre, og få vurdert sine ferdigheter.

«Den enkelte har behov for (1) å se arbeidet sitt som meningsfylt og nyttig, noe som lettere skjer når arbeidet munner ut i et synlig og nyttig «hele», (2) å ha mulighet til å bruke sitt eget skjønn og sin egen dømmekraft, og dermed kunne føle seg personlig ansvarlig for resultatet, og (3) å få tilbakemelding om arbeidet og dermed å kunne forbedre seg i neste omgang (Hackman, Oldham, Janson og Purdy 1977, s. 320)» (Bolman og Deal, 2014:180).

Et team innehar medlemmer som bør utfylle hverandre i en relasjon. Hensikten er å nå mål i sammen som er forpliktende for hver enkelt arbeidstaker. Et team innehar ferdigheter og ansvar overfor hverandre. Et team samordner arbeidsoppgaver og tar beslutninger i sammen i et gjensidig samspill.

«Et team er et lite antall mennesker med ferdigheter og evner som klart utfyller hverandre, og med en felles, forpliktende målsetting, felles prestasjonsmål og en felles tilnæringsmåte som de føler seg ansvarlige overfor i fellesskap» (s. 112)» (Bolman og Deal, 2014: 135).

Medlemmene i et team er gjensidig avhengige av hverandre, for å yte sitt beste.

«Noe av det viktigste for at et team skal kunne yte sitt beste, er et hensiktsmessig mønster av roller og relasjoner som kan arbeide for felles mål eller oppgaver» (Bolman og Deal, 2014:127).

Teamet er avhengig av struktur som fungerer og en avklaring på målsetting, prosesser, beslutninger, ulike ferdigheter, ansvar, arbeidsoppgaver, samordningsmuligheter.

«Hvis man ikke har en struktur som fungerer, vil både arbeidsinnsatsen og gruppemoralen lide, og problemene vil hope seg opp» (Bolman og Deal, 2014: 128).

Teamarbeid er avhengig av lederne som er lydhøre, og ledere som kommuniserer arbeidet effektivt.

Lederskap, enten det er delt eller ligger hos en enkelt person, spiller en avgjørende rolle for effektiviteten i gruppen og for medlemmenes tilfredshet. Ledere som er overkontrollerende eller for lite strukturerende, har en tendens til å skape frustrasjon og lav effektivitet i gruppene (Maier 1967). Gode ledere er lydhøre for synspunkter på både oppgave og arbeidsprosess, og får de andre i gruppen aktivt med på å styre begge aspekter av virksomheten. Effektive ledere hjelper gruppemedlemmene til å kommunisere og arbeide sammen, mens mindre effektive ledere prøver å dominere gruppen og alltid få gjennomslag for sine egne ideer (Bolman og Deal, 2014:213).

3.4.3 Bilde av ledelse

Bilde av ledelse er myndiggjøring. Human Resource har fokus på menneskene i organisasjonen. Gi ansvar og la mennesket ta beslutninger. Det er svært viktig å lytte og gi oppmerksomhet, være vennlig og imøtekommende innen rammen. Opptre anerkjennende, utvise tålmodighet og standhaftighet ved å vise at en har tro på mennesket. Innen Human Resource tankegangen legger en vekt på samarbeid og å myndiggjøre ansatte, kontra maktbruk som innflytelsesform. Samarbeid innebærer at det er samsvar mellom intensjoner og målsetting, og at en i sammen jobber for å nå målet. «*Human Resource-teoretikere legger derimot liten vekt på makt og mer på myndiggjøring (Bennis og Nanus 1985). De legger mer vekt på autoritetens begrensninger enn det strukturalistene gjør, og fokuserer ofte på innflytelsesformer som fremmer gjensidighet og samarbeid*» (Bolman og Deal, 2014:228).

3.4.4.Grunnleggende ledelsesutfordringer

Grunnleggende ledelsesutfordringer innen Human Resource rammen er å tilpasse organisasjonens behov og medlemmenes behov til hverandre.

«Human Resource-ledere anser menneskene som kjernen i enhver organisasjon. Når folk føler at organisasjonen er lydhør for deres behov og støtter dem, vil de svare med engasjement og lojalitet» (Bolman og Deal, 2014:366).

Å forstå menneskene i organisasjonen ut i fra hvert enkelt menneskes behov, står sentralt. Menneskets ulike egenskaper og organisasjonens behov tilpasses i stor grad, og går i takt med menneskets utfordringer og yteevne.

«Sett gjennom Human Resource- «brillen» blir det særlig viktig å forstå mennesker, med deres sterke og svake sider med fornuft og følelser, ønsker og frykt» (Bolman og Deal, 2014:46).

Utvikling og bruk av de ansatte blir et virkemiddel.

I Human Resource-modellen sees menneskene i organisasjonene som ressurser med potensial til vekst og utvikling, og disse ressursene er avgjørende for organisasjonenes livskraft. En forutsetning for å benytte dem fornuftig og effektivt, er at HR-avdelingen utvikler et samarbeid med ledelsen i bedriften, som på sine side – må forholde seg til de menneskelige ressursene som en kritisk kapital. Kort sagt: utvikling og bruk av de ansatte blir et strategisk virkemiddel for å nå bedriftens mål (Lima Bru, 2013:31).

Gjennom å få frem potensialet i hver medarbeider, koblet til bedriftens behov, når organisasjonen målet sitt. Debatten innen organisasjoner er å betrakte ansatte som redskaper for å nå målsetting. Organisasjon og ansatt får dekket sine behov gjennom at arbeidsoppgaver blir gjennomført for organisasjonen, og at den ansatte får utfolde seg.

«Organisasjoner spør: Hvordan skal vi finne og holde på folk med de evner, kvalifikasjoner og holdninger som trengs i dette arbeidet? Arbeidstakere spør: Hvor godt vil denne arbeidsplassen fungere for meg?» (Bolman og Deal, 2014:147).

Innen ledelse er det viktig å tilpasse organisasjonen og medlemmenes behov til hverandre, og sørge for at menneskene behandles godt.

Innen ledelse blir det viktig innen rammen å trekke ut verdifulle erfaringer og fokusere på det som fungerer.

«Lombardo og Morrison (1988, s. 122) sier at en hovedegenskap ved vellykkede ledere er en «usedvanlig iverdighet når det gjelder å trekke ut noe verdifullt av sine erfaringer og å oppsøke erfaringer med rike muligheter for egenutvikling» (Bolman og Deal, 2014:36).

I en organisasjon skjer det utfordringer og spenninger som kan tolkes på ulike måter. Resultatet kan bli konflikt.

«Livet i organisasjoner er fullt av hendelser som kan tolkes på flere forskjellige måter» (Bolman og Deal, 2014:346).

Uenigheter i måten å se ting på skaper utfordringer og spenning for ledelsen. *«Det kan lett oppstå forvirring og konflikt når ulike personer ser en og samme hendelse gjennom ulike briller»* (Bolman og Deal, 2014:347).

Dårlig lederskap kan bidra til at effektiviteten i en gruppe ikke blir tilfredsstillende for medlemmene. Godt lederskap kan være avgjørende for å ikke skape frustrasjon blant de ansatte.

Lederskap, enten det er delt eller ligger hos en enkelt person, spiller en avgjørende rolle for effektiviteten i gruppen og for medlemmenes tilfredshet. Ledere som er overkontrollerende eller for lite strukturerende, har en tendens til å skape frustrasjon og lav effektivitet i gruppene (Maier 1967). Gode ledere er lydhøre for synspunkter på både oppgave og arbeidsprosess, og får de andre i gruppen aktivt med på å styre begge aspekter av virksomheten (Bolman og Deal, 2014:213).

Konflikter er en fastlåst tilstand. Konstruktive konflikter utvikler relasjoner og organisasjoner, alt etter hvordan en forstår konflikter. Konflikter som bærer preg av å ikke bli løst tilfredsstillende nok, eller mangel på vilje til løsning, ødelegger samarbeidet. Det kan oppstå ulike konflikter; for eksempel interessekonflikter, verdikonflikter, samarbeidskonflikter. Konflikt er en krise

«Kriser er en syretest på lederskap. Det hender at ledere nøler for lenge og blir stående igjen på sidelinjen. Det hender også at de kaster seg inn i kampen og tar overilte og uheldige beslutninger. I begge tilfeller framstår de som svake, tåpelige eller uten situasjonskontakt» (Bolman og Deal, 2014:343).

Strukturen kan være avgjørende for personalkonflikter og omfanget av disse.

«De fleste personalproblemer skyldes strukturelle svakheter, ikke personlige begrensninger eller svakheter. Strukturelt orienterte ledere er ikke strengt autoritære og løser ikke nødvendigvis alle problem ved å gi ordre (selv om det til tider kan være formålstjenlig).

I stedet forsøker de å utforme en struktur eller iverksette en prosess som egner seg under de konkrete omstendighetene (Bolman og Deal, 2014:363).

3.5 Den politiske rammen

Den politiske rammen handler om hvordan politikk og organisasjonen påvirkes gjennom makt, konflikt og konkurranse. Hvordan organisasjonen påvirkes av beslutninger tatt på et annet nivå gjenspeiles. Hvordan makt utøves eksternt og internt i organisasjonen. Det handler om å forstå og tilpasse organisasjonen ut i fra et politisk perspektiv. I det følgende skal jeg gå inn på det sentrale innen rammen.

3.5.1 Metafor

Den politiske rammen har fokus på «jungel» som metafor for organisasjonen. Jungel kan tolkes som et scenario av muligheter og utfordringer å ta seg fram i, i en jungel av beslutninger. Vi har oppgangstider og nedgangstider. Og slik går verden i en syklus. Politiske innspill er kontinuerlig, innhold endres i takt med samfunnets behov og utvikling. Fokus endres i oppgangs og nedgangstider.

«Under relativt romslige ressursforhold vil politiske krefter gjerne være mindre framtreddende, fordi ressursituasjonen gjør det mulig å holde alle glade og fornøyde» (Bolman og Deal, 2014:356).

3.5.2 Sentrale begreper

Sentrale begreper i den politiske rammen er makt, konflikt, konkurranse og politikk. Politiske vedtak som påvirker barnehagens drift, handler om barnegruppenes størrelse, antall barn pr. ansatte. Økonomien i kommunen i forhold til økonomiske rammer som barnehagen har. HMS arbeid, inkluderende arbeidsliv er eksempler på politiske bestemte/motiverte føringer eller ytre rammer. Innenfor rammene er det en viss handlingsrom og fleksibilitet.

«Viktige beslutninger dreier seg om fordeling av knappe ressurser» (Bolman og Deal, 2014:221).

Politiske vedtak er ytre føringer for organisasjoner.

«Den politiske rammen fanger inn krefter som ikke er like synlige gjennom de andre rammene, men har også sine egne begrensninger» (Bolman og Deal, 2014:375).

En har makt i kraft av den personen en er som medarbeider. En har en formell makt som leder, men også en makt i forhold til å være rollemodell. Makt i kraft av stilling. En har makt i kraft av å være politiker.

«Motsetninger og ressursknapphet gjør makt til en vesentlig ressurs. Makt i organisasjoner er i bunn og grunn evnen til å få ting til å skje. Pfeffer definerer makt som «den potensielle evnen til å innvirke på atferd, endre begivenhetenes gang, overvinne motstand og få folk til å gjøre det de ellers ikke ville ha gjort» (Bolman og Deal, 2014:223).

Å oppnå goder gjennom konkurranse, påvirkning og kjøpslåing er politikkenes sentrale begreper. Konkurranse eller kjøpslåing igjennom forhandlinger og overtalelser.

«Den siste av grunnsetningene i den politiske rammen er at organisasjoners mål ikke fastsettes som direktiver fra toppen, men vokser fram gjennom en fortløpende forhandlings- og kjøpslåingsprosess» (Bolman og Deal, 2014:223).

3.5.3 Bilde av ledelse

Bilde av ledelse er å være frontfigur, å ha «politisk teft» En overbeviser gjennom sin egen virkelighetsoppfatning basert på verdier, kunnskaper eller overbevisninger. Interessegrupper danner koalisjoner som bedriver lobbyvirksomhet.

«En koalisjon overlever bare dersom den tilbyr «lokkemidler» som er store nok til at en kan holde på viktige koalisjonsmedlemmer» (Bolman og Deal, 2014:227).

Politisk teft praktiseres i et samspill med omgivelsene via koalisjoner og lobbyvirksomhet. Framgangsrike mennesker med politisk teft får oftere gjennomslag for sine forslag gjennom sine nettverk.

«Kotter (1982) fant ut at en hovedforskjell mellom framgangsrike og ikke fullt så framgangsrike toppledere lå i hvor dyktige de var til å bygge opp og pleie forbindelser med

venner og allierte. Ledere som brukte for lite tid på å bygge opp sine nettverk, hadde mye større vansker med å få ting gjort» (Bolman og Deal, 2014:232).

Politisk teft kan også tenkes innad i organisasjonen. På avdelingsnivå der ledelsen inspirerer og skaper allianse gjennom sin ledergruppe, eller medarbeidere som skaper allianser mot sin leder og bruker makt, for å stå sammen, og dermed være en frontfigur innad i virksomheten i en slags form for koalisjon eller allianse. Altså en benytter seg av allianser for å oppnå noe, enten det er positivt eller negativt for organisasjonen.

«Sentralt i den politiske fortolkningsrammen er at kombinasjonene av knappe ressurser og divergerende interesser avføder konflikter, like sikkert som natt følger dag. Konflikter er ikke her noe som kan eller bør fordrives. Annerledes er det i de andre fortolkningsrammene. Særlig innenfor den strukturelle rammen betraktes konflikter som en hemske for effektivt arbeid» (Bolman og Deal, 2014:234).

Gjennom de ulike perspektivene kan en se forskjellig på en og samme sak, så hvilket perspektiv velger man? Velger en å se på en konflikt innad som nedbrytende for organisasjonen, eller som utviklende og stimulerende.

«En organisasjon kan altså ha enten for mye eller for lite av konflikter (Brown 1983, Heffron 1989, Jehn 1995). Å gripe inn kan bidra til å dempe eller oppildne, alt etter situasjonene (Heifetz og Linsky 2002). Og enda viktigere enn mengden av konflikter er den måten de håndteres på» (Bolman og Deal, 2014:235).

3.5.4 Grunnleggende ledelsesutfordringer

Grunnleggende ledelsesutfordringer innen rammen er å utvikle maktgrunnlag, og bestemme hva som må gjøres. Utnytte de muligheter en har innen politisk kjennskap gjennom kjøpslåing og forhandlinger. En foretar viktige beslutninger i forhold til knappe ressurser, og fordeler.

En utvikler et maktgrunnlag og bestemmer hva som må gjøres.

«Fra det politiske perspektivet ser en på organisasjoner som konkurransearenaer karakterisert av knappe ressurser, rivaliserende interesser og kamp om makt og fordeler» (Bolman og Deal, 2014:46).

Innad i organisasjoner kan det være motstridende interesser. Noe kan ledere endre, annet kan være lovregulert og leder kan dermed gjøre lite med det. Makt innad i avdelinger kan gjelde enkeltpersoner og grupper hvor motsetninger kommer til uttrykk gjerne i form av konflikter. I en slik situasjon må leder utøve makt.

«Motsetninger og ressursknapphet gjør makt til en vesentlig ressurs. Makt i organisasjoner er i bunn og grunn evnen til å få ting til å skje. Pfeffer definerer makt som «den potensielle evnen til å innvirke på atferd, endre begivenhetenes gang, overvinne motstand og få folk til å gjøre det de ellers ikke ville ha gjort» (1992ms,30)» (Bolman og Deal, 2014:223).

Det blir dermed avgjørende å skape arenaer der ansatte møtes til drøftelser. Det motsatte vil være å umyndiggjøre ansatte, noe som vil kunne skape hindringer for forandring.

3.6 Den symbolske rammen

Den symbolske rammen handler om hvilken rolle kultur spiller i organisasjoner, og hvordan mønster, antakelser, tro og mening påvirker en organisasjon. Det handler om å forstå og tilpasse organisasjonen ut i fra et symbolsk perspektiv. I det følgende skal jeg gå inn på det sentrale innen rammen.

3.6.1 Metafor

Den symbolske rammen har fokus på «karneval, tempel, teater» som metafor for organisasjonen. Den symbolske rammen har fokus på at symboler blir fortolket og gitt mening i ulike organisasjoner eller det samfunnet vi lever i. Vi står på en scene i vårt eget liv.

Symbolene gir mening og tro, og de har en effekt som binder menneskene sammen. Symboler står for et meningsinnhold, og er sosialt konstruert av menneskene i samfunnet.

«Den siste forståelsesrammen, den symbolske, fokuserer på spørsmål som gjelder mening og tro. Her står ritualer, seremonier, historie, lek og kultur i sentrum av organisasjonslivet» (Bolman og Deal, 2014:46).

Metaforene karneval, tempel, teater kan tolkes som en scene hvor vi utspiller følelser. Via symboler forsterker vi organisasjonens visjon og verdier

«Symboler er fundamentale byggesteiner i de kulturer vi mennesker bygger innenfor de forholdene vi lever under» (Bolman og Deal, 2014:281).

Målbevissthet og beslutninger påvirkes av symboler.

«Symboler kan ha mange ulike former i organisasjoner. Myter, visjoner og verdier gir organisasjonen en sterk målbevissthet og besluttsomhet» (Bolman og Deal, 2014:283).

3.6.2 Sentrale begreper

Sentrale begreper i den symbolske rammen er: kultur, mening, metaforer, ritual, seremoni, historier, helter. Verdier og visjon er med å danne organisasjonskultur. Verdier preger våre beslutninger, holdninger, handlinger og gir mening. Felles verdigrunnlag har betydning for å sikre en felles praksis. Handlinger konkretiseres gjennom verdigrunnlag. Et verdigrunnlag er et levende dokument som er en handlingsforpliktelse og gir retning for organisasjonen. Vi har alle verdier i med oss, bevisste eller ubevisste. Hvorfor er vi her? Hvem er vi til for? Verdier programfester vårt daglige virke, de setter standard for en forventning til omverdenen. Verdier oppstår i tankeprosesser, skapt av mennesker. Metaforer støtter opp om visjonen, og får en symbolsk effekt.

«Visjonen gjør organisasjonens kjerneideologi eller bevissthet om målet til et bilde av framtiden» (Bolman og Deal, 2014:284).

Videre karakteriserer verdiene det organisasjonen står for.

«Verdiene karakteriserer det organisasjonen står for, og de kvaliteter som fortjener respekt eller oppslutning. I motsetning til mål er verdier ikke konkrete, og de beskriver det unike og særegne ved organisasjonen. Verdier skaper identitetsfølelse, fra styrerommet til fabrikkhallen, og får folk til å føle seg spesielle på grunn av det de gjør» (Bolman og Deal, 2014:284).

Innen den symbolske rammen spiller historier og fortellinger en vesentlig rolle. Moralen i historier blir brukt som eksempler for å virkeliggjøre en sannhet. Miljø kan også påvirke moral. Via historier og fortellinger som formidles, overbevises og bekrefte moral, eller historiens kraft.

«Men fortellinger kan formidle informasjon, moral, verdier og myter på en levende, og overbevisende måte (Mitroff og Kilman 1975, Denning 2005, Gotschall 2012). De bevarer verdier for fremtiden og holder heltebedrifter i levende minne» (Bolman og Deal, 2014:288).

Ritualer står sentralt innen den symbolske rammen. Ritualer som syting og klaging er uttrykk for misnøye, og setter tilbake organisasjonen.

«I enkelte organisasjoner kan syting og klaging utvikle seg til foretrukne ritualer. Negative symboler opprettholder det vonde, akkurat som positive symboler forsterker det gode. Symboler kan slå begge veier» (Bolman og Deal, 2014:297).

«Helter» og «skurker» er sentralt innen den symbolske rammen. I en konflikt vil en gjerne høre ulike beskrivelser av hendelsesforløp. En har kanskje en heroisk beskrivelse av seg selv, og ser den andre parten på en annen måte. Symbolsk sett så blir den ene «helten» og den andre «skurken». Dette springer ut av et menneskelig behov for å forsvare seg, eller finne forklaring.

«Ikke alle helter eller heltinner er å finne på toppen i organisasjonen. Vanlige mennesker kan bli forbilder ved den jobben de gjør» (Bolman og Deal, 2014: 286).

3.6.3 Bilde av ledelse

Bilde av ledelse er å inspirere ansatte, bygge motivasjon til å utvikle seg selv gjennom atferdsendring. Å oppnå en dypere forståelse av hva som er agendaen til organisasjonen.

«Det står sjelden i stillingsbeskrivelsen, men det å endre medarbeideres atferd er en viktig del av enhver leders hverdag. Enten det dreier seg om å hjelpe folk med å videreutvikle og forbedre det de allerede gjør, eller å få dem til å gjøre nye ting på nye måter, hører det å endre folks atferd med til jobben. Og for mange ledere er det vanskeligste de gjør» (Ledernytt, 23.10.16, 24.10.16).

«En tydelig visjon og klare strategier er viktig for å oppnå dette. En visjon som symboliserer sammenhenger og setter standard for samhandling, strategien er handlekraft.

«En visjon uten en strategi forblir en illusjon. En strategi må ta i betraktning de viktigste kreftene som virker for og imot handlingsplanen» (Bolman og Deal, 2014:244).

Innen en komplisert verden får ledelse en symbolsk funksjon.

Organisasjonsmedlemmene har behov for å se et formål, finne en mening med det som gjøres. Strand (1992b) antyder at ledelsen kanskje har sin viktigste rolle i å uttrykke dette for de ansatte. I en komplisert og ofte tvetydig verden får ledelsen en spesiell funksjon med hensyn til å representere, klargjør og uttrykke den felles forståelsen av hva som skjer, formålet med virksomheten og resultatene av den (Balderheim og Lawrence, 2012:145).

3.6.4 Grunnleggende ledelsesutfordringer

Grunnleggende ledelsesutfordringer er å skape tro, skjønnhet og mening. Symbolorientert perspektiv fungerer når det er tilpasset både ansatte og organisasjonen. En bygger opp en bevissthet rundt organisasjonskulturen i forhold til visjon og verdier. Hvor sterk verdiforankringen blir, avhenger av fokus på dette arbeidet og implementering i organisasjonen. Sentrale verdier i en organisasjon handler om forpliktelse.

«Et symbol er noe som står for eller hentyder til noe annet; det formidler et sosialt konstruert meningsinnhold som langt overstiger dets egentlige eller klart funksjonelle anvendelse (Zott og Huy 2007, s 72). Det koker ned til at mennesker søker mening i livet. Siden livet er et mysterium, skaper vi symboler som skal gi oss håp og tro» (Bolman og Deal, 2014:280).

Å jobbe sammen i en samhörig gruppe hvor felles tro og mening er tilstede, er vesentlig i den symbolske rammen.

«Den symbolske rammen gir en vesentlig innsikt i grunnleggende spørsmål som gjelder mening og tro, og muligheter til å knytte mennesker i sammen til en samhörig gruppe med en felles oppgave for øyet» (Bolman og Deal, 2014:375).

Den symbolske rammen åpner for ny innsikt og forståelse i organisasjonen. Ved å skifte fortolkningsrammer, ser en situasjoner fra flere sider, og får dermed større valgfrihet i løsningsforslag.

«Å se situasjoner som oppstår gjennom den symbolske rammen kan åpne for ny innsikt i organisasjonen, selv om hver ramme har sin begrensning. Poenget med å skifte fortolkningsramme er å se på en og samme situasjon fra flere utsiktspunkter» (Bolman og Deal, 2014:374).

Dette for å skape tro, skjønnhet og mening. Organisasjonskultur kan være en ledelsesutfordring i seg selv. Organisasjonskultur kan defineres som «slik gjør vi det hos oss». En mer kompleks definisjon av organisasjonskultur som det ofte blir referert til er:

- et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – og som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatt på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein, 1985, s. 9 oversatt av forfatterne (Einarsen og Skogstad, 2011:121).

Å ha tillit til mennesket skaper tror og mening innen rammen. Ledere som har en tendens til å ha negative tanker rundt enkelte medarbeidere, opplever ofte at ut i fra deres subjektive mening så stemmer dette. Det blir selvoppfyllende profetier. En har fått en følelse, tilegner den en tolkning som igjen forsterker følelsen.

«I følge Teori X og teori Y. Douglas McGregor (1960) bygde videre på Maslows teori ved å tilføye en annen viktig tanke, nemlig at lederens forhåndsantakelser om folk har en tendens til å bli selvoppfyllende profetier» (Bolman og Deal, 2014:152).

Ledere kan ha ideer om at ansatte trenger en større form for oppfølging enn det som er en realitet. Den motsatte tankegangen er at medarbeidere klarer seg bra i forhold til å ta ansvar, og at en trenger ikke å bruke tvang i form av teori X. Man benytter seg av teori Y som handler om å legge til rette for medarbeidere slik at de når målene til bedriften. Og blir ledet gjennom tillitt.

«Kjernen i teori Y er at «ledelsens viktigste oppgave er å legge forholdene i organisasjonen til rette slik at menneskene der best kan nå sine egne mål ved å rette sin innsats mot det som gir gevinst også for organisasjonen (McGregor 1960, s. 61)» (Bolman og Deal, 2014:153).

Videre sies det i den Norske ledelsesmodellen:

«Teori Y understreker mulighetene for menneskelig utvikling. Det er ikke spørsmål om hvordan mennesket er, men om hva det kan bli. McGregor mener ansatte vil bidra mer til organisasjonene hvis de blir behandlet som ansvarlige og verdifulle ansatte i tråd med Teori Y» (Lima, Bru, 2013:31).

4.0 METODE

4.1 Innledning

Problemstillingen min er:

Hva mener resultatenhetslederne påvirker sykefravær i barnehagene, og hva mener de bør gjøres for å redusere sykefraværet i barnehagene?

Jeg har valgt å tilnærme meg dette empirisk. Intervjukandidatenes egne opplevelser av arbeidet, og deres erfaringer. Oppgaven kunne vært løst på flere måter, men jeg har valgt å ha en kvalitativ metode der intervju blir brukt som instrument for å få frem hverdagsopplevelsen i arbeidet med sykefravær. Hensikten er å få frem hvordan enkeltmennesket forstår sitt arbeide, og å gå i dybden i intervjuene for å anskaffe meg bedre innsikt i det som rører seg, og få frem resultatenhetslederens mening om hva som bør gjøres på sykefraværsfronten.

4.2 Forskningsmetode

Kunnskap om metode er viktig for å kunne utføre kvalitativ forskning.

Kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning er å samle inn data i form av ord, med vekt på intervjuers premisser.

«Å samle data i form av ord betyr at forskeren går inn i en relativt naturlig relasjon til den eller de som undersøkes» (Jacobsen, 2015: 129).

Sykefraværsproblematikk er på mange måter gjennomforsket, men ved å se til praktikernes synspunkter så kan en få en dypere innsikt gjennom deres perspektiv.

4.3 Datainnsamling

Jeg har gjort et studie, hvor jeg har hentet inn data selv, og foretatt en dokumentert undersøkelse gjennom kvalitative intervjuer. Jeg har hentet inn data i fra Sandnes kommunes hjemmeside, for å kartlegge hvilke barnehager som ligger under og over ni prosent sykefravær. Ut i fra den kartleggingen gjorde jeg et utvalg på seks resultatenhetsledere som

utgjør min populasjon. Resultatenhetene utgjør ca. 25 % av kommunale barnehager i min kommune.

«I mange tilfeller har vi en formening om hvordan den typiske enheten ser ut. Mennesker har ofte en tendens til å klumpe seg rundt gjennomsnittet. De fleste ligner hverandre, og det er bare noen få som avviker radikalt» (Jacobsen, 2015:182).

Sykefraværstall som benyttes, tabell 5., har vært utgangspunkt for å fordele respondentene i gruppene lavt og høyt sykefravær. Tallene er i fra 2013, dette var de offentliggjorte tallene på hjemmesiden til Sandnes kommune som kunne frembringes i forhold til barnehagene.

Jeg tok videre kontakt med hver respondent pr. telefon, og presenterte dermed problemstillingen i forkant av intervju i telefonsamtale. Det ble avtalt én til én intervju med hver enkelt, og tidspunkt for intervju. Respondentene skrev under på forespørsel før intervjuet og samtykke til intervju hvor jeg informerte om nytteverdien av oppgaven, frivillig deltakelse og at respondenten kunne trekke seg, anonymitet, og at oppgaven var meldt Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste og diverse annen informasjon. Jeg la opp intervjuet på følgende måte: resultatenhetslederne formidler sine tanker rundt problemstillingen. Videre når resultatenhetsledere hadde formidlet det de ønsket i forhold til problemstillingen, plasserte jeg tankene deres inn i Bolman og Deals rammer. Respondentene har svart med egne ord på problemstilling. Problemstillingen ble presentert, repetert i papirform rett i forkant av intervjuet, slik at respondenten enkelt kunne holde tråden i temaet.

Jeg valgte å intervju seks resultatenhetsledere for å få bredde, variasjon og spredning. Gruppen har jeg delt i to. Tre resultatenhetsledere fra barnehager med sykefravær under 9 prosent. Og tre resultatenhetsledere fra barnehager med sykefraværspersent på over 9.

«Et annet kriterium er først å dele alle respondentene inn i et visst antall grupper, slik vi viste tidligere, for deretter å trekke tilfeldig, f.eks. én person fra hver undergruppe. Hvis vi gjør dette, har vi allerede ubevisst benyttet oss av et spesielt kriterium for utvelgelse, nemlig bredde eller spredning. Denne metoden sikrer at vi får med én respondent fra hver av de gruppene vi mener er relevante for undersøkelsen». (Jacobsen, 2015:181).

Jeg som intervjuer kjenner lite til resultatenhetene som intervjues. Dette har jeg tatt et bevisst valg i forhold til. Jeg arbeider i samme kommune, men har hatt minimalt arbeid på tvers med

disse resultatenehetene. I tillegg har jeg som kriterium at respondentene har vært ansatt i minst et år i barnehagene.

Det at jeg ikke kjenner noe spesielt til resultatenehetene, vil få konsekvenser. Jeg har ingen idé om hvordan respondentene vil svare på undersøkelsen, og har dermed ingen forutinntatt mening. Dette vil få konsekvenser for funn i undersøkelsen.

«Noen velger en gruppe som er altfor positiv, mens andre gjør det stikk motsatte og trekker ut en gruppe av svært kritiske og negative mennesker (Melkers & Clayton Thomas 1998) i (Jacobsen, 2015:182).

Forskningsmetoden har vært krevende og tatt tid. Årsaken til det er at til tross for et lite N-studie, så har antallet intervjuer vært mange. Det er blitt satt av 30-40 minutt til hvert intervju, og transkriberingen har tatt 2,5 time pr. intervju. Seks intervjuer er gjennomført av resultatenehetsledere i barnehagene. Det har vært avgjørende for å få frem de subjektive meningene å transkribere hele intervjuet.

I intervjuutvelgelsen har jeg valgt populasjonen med omhu. Respondentene har direkte kjennskap til fenomenet i og med at det er deres egne arbeidsplasser.

«Personer med direkte kjennskap til et fenomen, f.eks. ved at de har deltatt i en hendelse, ved at de mottar en spesiell tjeneste, eller ved at de er medlem av en spesiell gruppe, kaller vi som oftest respondenter. De er representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke «(Jacobsen, 2015:178).

4.4 Behandling av data og gjennomføring av intervju

Intervjuet er gjennomført helt åpent i forhold til strukturering. Respondentene har kun fått problemstillingen, og har pratet fritt ut i fra denne. Problemstillingen var følgende:

Hva mener resultatenehetslederne påvirker sykefravær i barnehagene, og hva mener de bør gjøres for å redusere sykefraværet i barnehagene?

Jeg valgte å ta opptak av intervju, og transkribere hele intervjuet. Dette for å få mest mulig grunnlag når jeg skulle tolke og analysere data. I selve analysen har jeg fra min side valgt å bruke mye tid på å lese igjennom intervjuene jeg har transkribert. For så å benytte meg av en strategi i forhold til å tematisere konsepter, og koble til teorien ved hjelp av å lage meg noen veiledende temaer. Veiledende tema er blitt brukt som veiledere for å finne frem i mine rådata. Veiledende tema har vært:

- Organisering og struktur preger sykefravær i barnehagene
- Mellommenneskelige forhold preger sykefravær i barnehagene
- Politikk preger sykefravær i barnehagene
- Organisasjonskultur preger sykefravær i barnehagene

Jeg har deretter valgt ut hovedfunn basert på mine analyser fra hver respondent for hver ramme.

Selve intervjuene er blitt gjennomført på de respektive arbeidsplassene til respondentene, eller i min barnehage. Alt etter respondentenes ønsker.

«Hvor man føler seg hjemme, vil i stor grad avhenge av innholdet i intervjuet. Omhandler intervjuet forhold på jobben, vil kontoret være en naturlig kontekst» (Jacobsen, 2015:152).

4.5 Styrker og svakheter

Ethvert studie har styrker og svakheter.

4.5.1 Etske vurderinger

Som resultatenhetsleder har det vært nødvendig for meg å opptre lojalt overfor arbeidsgiver i forhold til opplysninger jeg har tilgang til via mitt arbeidsforhold. All informasjon som jeg har benyttet meg av i oppgaven er opplysninger via Sandnes kommunes hjemmeside, og ikke interne styringsverktøy. Dette er avklart med Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste.

Mine respondenter kan det være enkelt å identifisere i utgangspunktet i en kommune. Jeg har valgt å anonymisere resultatenhet, personlige opplysninger som alder og kjønn. Jeg identifiserer kun stillingstittel. Det samles ikke inn direkte personidentifiserende

opplysninger. Det samles heller ikke inn bakgrunnsopplysninger som kan identifisere enkeltpersoner. Det registreres ikke personopplysninger direkte/indirekte via ip-/epost adresser etc. Det blir heller ikke registrert personopplysninger i opptak. Test er foretatt via Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste.

«Anonymitet innebærer at det skal være umulig å koble informasjon med opplysninger om enkeltpersoners identitet» (Jacobsen, 2015:50).

Jeg har valgt å endre eller utelukke enkelt begrep i et sitat som kan identifisere barnehagen, som for eksempel antall ansatte.

Mine respondenter er det som kalles førstehåndskilder, fordi de er praktikere i feltet.

«Det første spørsmålet vi skal stille om kilden, er om dokumentasjonen var produsert av en som var tilstede under den situasjonene, eller hendelsen vi ønsker å studere. Informasjon i fra en person som selv har deltatt i noe kalles en førstehåndskilde» (Jacobsen, 2015:188).

I kraft av den personen en er, kan en påvirke intervjuobjektet, det kan være tonefall i responsen en gir, spørsmålene en stiller, og signaler en sender ut via kroppsspråket sitt. Jeg har forsøkt å gjennomføre intervjuet, der jeg opptrådte mest mulig lyttende.

«Ved intervjuer kan det komme frem informasjon ut over det som det spørres om, og oppfølgingsspørsmål sikrer at spørsmålet er forstått rett slik at det ikke oppstår misforståelser. Ulempen er at intervjueren bevisst kan påvirke intervjuobjektet, f.eks. ved kroppsspråk eller tonefall» (Otteren, 2014:128).

Det er et fåtall personer som er intervjuet, og vil kunne bare representere seg selv i realiteten.

«Det at vi med kvalitativ metode bare kan rekke over et fåtall personer, gjør at vi får et problem med representativiteten til dem vi spør» (Jacobsen, 2015:131).

Det har vært viktig for meg å opptre lyttende, da jeg som forsker er en insider i det å studere egen organisasjon. Jeg har en del meninger som det er en fare for at jeg kan bli påvirket av i mitt analysearbeid.

«Det kan være vanskelig å holde den nødvendige kritiske avstanden til det man skal studere. Ofte vil man selv ha erfaringer på området, og kanskje også sterke meninger om det. Dermed er det en fare for at man inntar en rolle som part i saken» (Jacobsen, 2015:57).

4.5.2 Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet

Jeg har brukt Lee G. Bolman og Terrence E. Deal sin bok «*Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*» som hovedteori i oppgaven. Dette er en bok som baserer seg på fire teoretiske perspektiver: strukturelle rammen, Human Resource rammen, politiske rammen og symbolske rammen. Det er en styrke i seg selv å se problemstillingen ut i fra disse fire perspektivene. Påliteligheten mener jeg er høy, i og med at innholdet som er analysert er kategorisert innen hver av fortolkningsrammene.

Resultatene jeg har presentert er ikke generaliserbare, men materialet er allikevel såpass solid at det vil kunne gi et bidrag inn i temaet sykefravær. Det handler både om barnehage sektoren og andre sektorer som sliter med høyt sykefravær i henhold til tabell: 2. i kapittel 2.2. Annet som kan ha betydning for undersøkelsen som respondentenes troverdighet, kunnskap og feil informasjon som kan bli gitt.

«I tillegg vil utvalg av enheter ha stor betydning for undersøkelsens pålitelighet og troverdighet. Spørsmål er enkelt:» kan vi stole på den informasjonen vi får fra enhetene?» Her kan vi møte problemer med at mennesker lyver, at de ikke har tilstrekkelig kunnskap om det vi ønsker å undersøke, eller at de på andre måter gir feilinformasjon» (Jacobsen, 2015:177).

Validitet handler om gyldighet, respondentene har praktisk erfaring på området. Jeg mener jeg har tatt de beslutninger som jeg mener har vært best for studiet.

4.5.3 Feilkilder

Jeg har valgt som utgangspunkt å tenke at populasjonen jeg intervjuer er en typisk enhet i kommunen som verken skiller seg ut på den ene eller andre måten. Jeg har et utvalg som representerer gjennomsnittlige barnehager på begge sider av prosentskalaen angående sykefravær. Barnehagene har en del likhetstegn som jeg tror gir meg et godt bilde, samtidig kan dette bære preg av hva jeg tror.

Noe av faren ved dette er at de enhetene vi velger ut, er de vi tror er typiske. Det er ingen garanti for at enhetene faktisk er typiske. I flere eksperimenter viste det seg at mennesker som har god kjennskap til en populasjon, har en tendens til å gjøre et ganske skjevt utvalg når de blir bedt om å trekke ut en typisk gruppe. Noen velger en gruppe som er altfor positiv, mens

andre gjør det stikk motsatte og trekker ut en gruppe av svært kritiske og negative mennesker (Melkers & Clayton Thomas 1998) (Jacobsen, 2015:182).

Samtidig som jeg mener å tro at samarbeidet mellom oss ikke er tett, så kan allikevel kollegaene jeg intervjuer oppleve å ha et tett samarbeid med meg. Dette kan igjen påvirke svarene deres på problemstillingen. Problemstillingen kan også være en feilkilde i seg selv ved at respondentene får problemstillingen på forhånd, og får tenkt seg om. Og at tankene og svarene blir deretter. Mulig oppgaven hadde sett annerledes ut hvis ikke problemstillingen hadde blitt presentert på forhånd.

Respondentene kan også la seg påvirke av situasjonen ved at det blir tatt opptak, og dermed ikke snakke helt fritt. Jeg sitter allikevel med en opplevelse av åpne og ærlige refleksjoner og svar på problemstillingen. Å bli intervjuet er en uvant situasjon, selve situasjonen i seg selv kan spille inn på de resultatene jeg har fått. Å ved å benytte Bolman og Deals rammen på samme tid som den utvider mitt perspektiv, og strukturerer en virkelighet, kan den også begrense mitt perspektiv, og snevre inn min tankegang.

5.0 Presentasjon av funn og drøfting

I det følgende kapittel skal jeg presentere analysematerialet i henhold til problemstilling og hver ramme med fokus på hovedfunn.

«Samme informasjon kan tolkes ulikt av ulike personer, alt etter personlige holdninger og organisasjonsteoretiske doktriner» (Bolman og Deal, 2014:57).

Hovedfunn er områder en kan ha tro på. Videre drøfter jeg hovedfunn.

Problemstilling:

Hva mener resultatenshetslederne påvirker sykefravær i barnehagene, og hva mener de bør gjøres for å redusere sykefraværet i barnehagene?

Mitt utvalg har vært tre resultatenshetsledere med en sykefraværsprosent i egen barnehage på under 9, og tre resultatenshetsledere med en sykefraværsprosent i egen barnehage på over 9. Barnehager med sykefraværsprosent under 9 prosent har jeg definert som barnehage 1,2 eller 3. Barnehager med sykefraværsprosent over 9 prosent har jeg definert som barnehage 4,5 eller 6.

Jeg velger videre å karakterisere barnehagen under 9 prosent som barnehager med lavt sykefravær, og barnehagene over 9 prosent som barnehager med høyt sykefravær. Variasjon i fravær mellom organisasjoner og fraværskultur innad kan påvirke.

«Det kan virke som om det er større variasjon i fravær mellom ulike organisasjoner innad i dem (Schulze,1998). En organisasjons fraværskultur vil derfor kunne påvirke den enkelte arbeidstakers fravær» (Einarsen og Skogstad, 2011:356).

Hvilket fokusområder barnehagene bør sette innsatsen inn mot i arbeidet med sykefravær, er viktige spørsmål å stille seg. I og med at arbeidet med sykefravær kan virke komplekst, så er det viktig å finne områder å ha tro på for å sette inn ekstra fokus/tiltak og se om det virker.

«Gjennom de ulike «brillene» kan en velge ut området som har mest effekt å sette inn krefter på. «Det er viktig for en leder å innse at enhver hendelse eller prosess kan ha flere formål, og at ulike deltakere ofte ser virkeligheten gjennom ulike «briller». Ledere har bruk for

diagnostiske kart som hjelper dem til å anslå hvilke «briller» som er mest sannsynlig vil være nyttige og effektive i en gitt situasjon» (Bolman og Deal, 2014:360).

Videre vil jeg analysere/drøfte mine hovedfunn i forhold til problemstilling innen hver enkelt ramme til Bolman og Deal. Jeg har laget en tabell som viser de ulike hovedfunn innen rammene fordelt på lavt og høyt sykefravær for hver barnehage eller respondent. Tabellen viser også at hovedfunn er på tvers av barnehager.

Tabell: 7. Mine hovedfunn satt i system.

Strukturelle ramme		Human Resource ramme		Politisk ramme		Symbolsk ramme	
Lavt	Høyt	Lavt	Høyt	Lavt	Høyt	Lavt	Høyt
Barnehage 1, 2 og 3	Barnehage 5	Barnehage 1,2 og 3	Barnehage 4,5 og 6	Barnehage 1	Barnehage 4,5 og 6	Barnehage 1,2, og 3	Barnehage 4,5, og 6
Aktiv sykefraværsoppfølging	Funksjonelle team	Omsorg for hverandre	Arbeidsmiljø	Samarbeid med lege	Samarbeid med lege	Arbeidsmoral	Arbeidsmiljø
Barnehage 1	Barnehage 4, 5 og 6			Barnehage 3			
Økonomi	Økonomi			Økonomi-politisk bestemt vikarmidler			
Barnehage 3				Barnehage 2			
Balanse ansattebarn				Omorganisering			

5.1 Presentasjon av funn i forhold til den strukturelle rammen

Hovedfunn er lagt til grunn for analyse og drøftinger.

5.1.1 Barnehagene med lavt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer innen den strukturelle rammen for barnehager med lavt sykefravær

Hovedfunn: Aktiv sykefraværsoppfølging, økonomi, balanse ansatte-barn

Jeg viser videre til forklaringer rundt mine hovedfunn gjennom min analyse.

Det kan se ut som at resultatenshetsleder i barnehage 1. ønsker enn tett nærhet til sine sykemeldte medarbeidere i forhold til struktur og organisering av oppfølging av sykefravær fra første dag. I henhold til Bolman og Deals strukturelle ramme, er regler et sentralt begrep. Resultatenhetsleder i barnehage 1 er opptatt av at den ansatte skal ringe henne og følge regelen, for å ha tett kontakt med den ansatte fra første stund i et sykeforløp.

«Jeg har lyst til at de skal ringe, og helst ringe meg. Det kan til og med være lettere å ringe meg, og du trenger ikke si hva det er. Men jeg vil gjerne at du ringer meg, så kan jeg bringe videre til avdelinger» (resp. Barnehage 1).

Dette kan sees i lys av Bolman og Deal (2014)» Arbeidsmoralen er høyest, der det er strammest organisering».

Det kan se ut som at barnehage 2 er opptatt av å ha en tett dialog med de ansatte for å være forberedt på sykefravær, og kunne håndtere dette med oversikt. Hun er opptatt av at de ansatte ikke bare skal kontakte avdeling ved sykefravær, men også henne. Hvis ikke så kontakter hun dem. Årsaken til dette er at hun mener at terskelen for å melde sykdom blir høyere. Og at den ansatte må følge rutiner som er satt i bedriften. I henhold til den strukturelle rammen og sentrale begreper «regler».

«Vi har en regel på at hvis de er syke så skal de både ringe til meg og til avdelingen og gi beskjed. Og hvis du bare er litt syk så er det en større bøyg tror jeg å ringe. Nei da går jeg heller. Det gjør og litt at hvis de ikke har ringt så ringer jeg opp igjen. Ja for sånn er det jo, det har vi på en måte avklart, det er rutinen hos oss» (resp. barnehage 2).

Det kan se ut som at resultatansvarlig i barnehage 1. opplever at det er begrensede vikarmidler i forhold til behov. Hun ønsker å leie inn vikar ved sykdom for å kunne ivareta de andre ansatte, slik at de ikke blir utslitt. I henhold til den strukturelle rammen, og sentrale begreper er politikk vesentlig. Politikere tar standpunkt til økonomiske rammer for barnehagene.

«Jeg skulle gjerne ha leid inn når vi er syke for å spare på de som er igjen, men det er langt ifra av vi kan gjøre det» (resp. 1).

Barnehage 3 er opptatt av å ha balanse i antall voksne og barn for å forebygge, og har dermed bevisst brukt NAV i forhold til arbeidspraksis/språkpraksis.

«Det går jo på antall voksne og barn, men vi har brukt NAV i forhold til å ha folk i arbeidspraksis/språkpraksis. Og jeg tenker at det faktisk er forebyggende, og så er det mangfold» (resp. Barnehage 3).

Hun er videre opptatt av at hun skulle kommet tidligere i gang med oppfølging. Allerede i fra første innlevering av sykemelding. I gjennom å føre sykemeldingslogg på et tidlig tidspunkt mener hun at hun ville kommet tidligere i gang med oppfølging og skape gode systemer. I henhold til grunnleggende ledelsesutfordringer innen den strukturelle rammen: å forme strukturen etter omgivelsene.

«Mange ganger så tenker jeg hvorfor begynte jeg ikke å skrive oppfølgingslogg med en gang hun var inne, litt sånn påminnelse til meg selv der jeg tenker at jeg kan bli bedre at vi burde hatt punkter, med en gang noen kommer med en sykemelding» (resp. Barnehage 3).

5.1.2 Barnehagene med høyt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer i mitt arbeid innen den strukturelle rammen for barnehager med høyt sykefravær.

Hovedfunn: økonomi, funksjonelle team

Analysen viser at barnehage 4 er opptatt av at økonomi er en utfordring i forhold til at en som resultatensleder blir dratt i begge retninger. Hun mener at korttidsfravær skaper en del utfordringer i forhold til økonomi, og synes at denne biten er vanskelig. I henhold til sentrale begreper innen den strukturelle rammen: politikk. Og grunnleggende ledelsesutfordringer: å forme strukturen etter oppgaver.

Problematikken sykefravær kan jo vær i forhold til økonomi, hvordan vi tenker i forhold til det. Jeg tenker at vi blir på en måte alltid dratt i begge ender på akkurat det. I en barnehage har du ikke akkurat økonomi til så veldig mye. Sånn at det handler jo mye om korttidsfravær. Langtidsfravær er ikke noe problem. Da snakker vi om det korttidsfraværet som er med på en måte å skape en del utfordringer i forhold til økonomi. Det er den biten som er vanskelig».

Videre sier hun:

«Hvis en ikke har penger til å bruke så tror jeg på sikt at det vil føre til større fravær. Det er jo ofte sånn at noen alltid er friske, og en faller utenfor. Og det medfører at det blir mer slitasje på de to som er igjen (resp. 4).

Hun synes det er utfordrende i forhold til økonomi og vikarbruk i forhold til slitasje på de ansatte.

Det kan se ut som at barnehage 5. opplever sykefravær daglig. Historikk er at sykefraværet er sterkt redusert den siste tiden, men fortsatt høyt. Hun mener det tar mye tid med organisering, og få hverdagen til å gå rundt. Hun har etter noe tid gjort endringer i teamene og forberedt de ansatte på dette over tid for å skape gode team. I henhold til bilde av ledelse innen den strukturelle rammen har resultatensleder her endret på den sosiale arkitekturen.

«Hver dag så er det jo stort sett sykefravær. Vi gjort om på teamene i høst, og så endret vi litt med tvang for jeg har forberedt i to år på at jeg ser at det må endres, at teamene ikke er de beste teamene, og når jeg begynte så jeg dette, men en vil jo ikke komme rett inn og på en måte gjøre kjempe endringer» (resp. 5).

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Barnehage 5 er videre opptatt av vikarmidler.

«Jeg tror at hadde de gått inn for å ta vikarmidlene sånn det var snakk om, så kunne sykefraværet ha gått veldig opp, fordi det er begrenset hvor lenge en kan gå på akkord med seg selv» (resp. 5)

Barnehage 6 er opptatt av at har ikke barnehagen penger til vikar vil dette påvirke barnehagen. Sentralt begrep innen den strukturelle rammen er politikk.

«Har du ikke penger til vikar, så vil du komme i en ond sirkel» (resp. 6).

Innen den Strukturelle rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med lavt sykefravær:

- Aktiv sykefraværs oppfølging – Barnehage 1, 2 og 3
- Økonomi – Barnehage 1
- Balanse i antall ansatte og barn – barnehage 3

Innen den Strukturelle rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med høyt sykefravær:

- Økonomi – Barnehage 4,5 og 6
- Funksjonelle team – barnehage 5

Utledningen i hovedfunnene viser at innen aktiv sykefraværsoppfølging så har dette vært fokus for barnehagene 1,2 og 3 innen den strukturelle rammen for barnehagene med lavt sykefravær. Dette kan tyde på at det kan ha en innvirkning på lavere sykefraværstall at de ansatte blir fulgt tett opp i sykefraværsperioden. Det er likheter mellom barnehage 1 og 2.

Barnehage 3. ønsker seg enda tidligere oppfølging, da hun mener dette kan ha innvirkning på sykefraværet. Barnehage 3 trekker i tillegg fram balansen i antall barn og ansatte som

avgjørende for at de ansatte ikke skal sykemelde seg, og det kan tyde på at dette er avgjørende for å ikke slite ut ansatte når det er lite vikarmidler.

Barnehage med lavt sykefravær, barnehage 1, og barnehagene med høyt sykefravær, barnehage 4,5 og 6 trekker frem bekymringen for at vikarmidler blir redusert og at dette igjen vil føre til utslitthet hos ansatte og høyere sykefravær. I enkelte barnehager blir det større belastninger å gå uten vikar i perioder og det kan gå på sikkerheten løs spesielt iforhold til utforming av bygg der ansatte jobber alene på lengre vakter uten oppsikt av andre ansatte. Så i utgangspunktet har ikke barnehager likt utgangspunkt i forhold til behov for vikarmidler.

Barnehage 5. i kategori høyt fravær skiller seg ut i forhold til fokusområdet funksjonelle team. For dem har det vært viktig at teamene i barnehagen fungerer mest mulig hensiktsmessig.

Det anbefales tiltak i forhold til aktiv sykefraværsoppfølging, økonomi, balanse ansatte – barn og funksjonelle team. Se kapittel 6,0.

5.2 Drøfting av funn

Jeg vil videre drøfte hovedfunn innen den strukturelle rammen:

5.2.1. Aktiv sykefraværsoppfølging

I henhold til funn så viser analysen at de ansatte får, og det kan se ut som at de ønsker en tett og nær oppfølging og dialog gjennom aktiv sykefraværsoppfølging når de er sykemeldte.

Dette er et veldig fremtredende funn i forhold til at barnehage 1,2 og 3, alle med lavt sykefravær fremhever dette. Dette kan sees i lys av teori hvor arbeidsmoralen til lærere var høyest i distrikt som var strammest organisert (Bolman og Deal, 2014).

Aktiv sykefraværsoppfølging kan også skape en nærhet mellom leder og medarbeider gjennom tett kontakt, dette vises igjen i «tilliten» resultatenshetsleder i barnehage 1. signaliserer. Dette må få betydning for ledelse som bør komme aktivt og tidlig på banen i forhold til første sykemelding i barnehager. Samtidig er det viktig at ledelsen kjenner godt til sykefraværsoppfølging. Vet hvor langt en kan gå i forhold til forventninger. Har såpass med kunnskap om dette at en vet hvor grensen går, eller tørr å stå i det. Det som spesielt kan utfordre i forhold til aktiv sykefraværsoppfølging er psykiske lidelser hos medarbeidere. Der

en blir utfordret ut i fra kjennskap til psykiske lidelser, og hva en som oppfølger er trygg på å følge opp. Aktiv sykefraværsoppfølging sender signaler til sykemeldte om at du er ønsket tilbake på jobb. Dette bør få konsekvenser for ledelsen i barnehager med høyt fravær. Ledelsen må stille seg spørsmål om oppfølgingen er «aktiv nok». Sandnes kommune har regler for oppfølging. Blir disse reglene gode nok i enkelte tilfeller? Sandnes kommunes regler for sykefraværsoppfølging er et minimum, og skal sikre alle sykemeldte en lik organisatorisk behandling.

Regler for aktiv sykefraværsoppfølging skaper trygghet og retning for arbeidsoppgaver og håndtering av personal. Noe som kan redusere stressnivå som igjen vil kunne påvirke sykefraværet. Ansatte får lik organisatorisk behandling. Det bidrar til at like situasjoner håndteres på sammenliknbart vis, med minst mulig partikularisme i henhold til Perrow (1986) i Bolman og Deal (2014). Oppfølgingsplan for sykefravær kan vise en retning og forventning. Alle ansatte vet hva de skal forholde seg til. Regler og rutiner for sykefraværsoppfølging må fungere hensiktsmessig. Regler og rutiner legger føringer i henhold til Mintzberg (1979) i Bolman og Deal (2014) og sentrale begreper innen den strukturelle rammen.

Tett eller aktiv oppfølging kan ha en hensikt der en ut i fra det totale bilde kan se at arbeidstakeren har behov i forhold til dette. Noen ganger kan det være hensiktsmessig at arbeidstakeren får en avstand til arbeidet både i fra medarbeidere og ledelse, noe som bør avklares med den sykemeldte. Da kan tett oppfølging virke mot sin hensikt, og føre til økt stress for den sykemeldte i lys av Adler og Borys (1996) og sentrale begreper innen den strukturelle rammen der en har både gode og dårlige regler som er hensiktsmessige eller en hindring i organisasjonen (Bolman og Deal, 2014).

Barnehagens struktur gjør at en er avhengig av å ha ansatte på jobb, og vi har en forpliktelse som ledere å følge opp de ansattes sykefravær. Samtidig innebærer det en aktivitet fra HMS og toppledelse som gjenspeiles hos mellomledere i organisasjonen. Ser en til andre typer virksomheter som Posten Norge, står det sammenfattet i Personal og ledelse nr. 1 (2013) s. 20. Posten er et stort konsern som har redusert sykefraværet med en tredel på noen få år. Konsernet har samtidig vært igjennom tøffe omstillinger. Samtidig som sykefraværet ble redusert, økte trivselen blant de ansatte. Det hele startet med oppmerksomhet. Et av de viktigste målene for Dag Mejdell, som er konsernsjef, var at HMS skulle være øverst på dagsorden. Han mener at det er viktig å følge opp lederne på HMS. Han sier at det sikrer at HMS vektlegges i hele organisasjonen. Dag Mejdell sier i en publikasjon i Dagens Næringsliv

29.03.2015, at siden 2006 har Posten Norge spart rundt en milliard kroner på lavere sykefravær (dn.no, 2015, 13.10.2016). Dette viser at fokus får en konsekvens for organisasjonens økonomi. Det anbefales aktiv sykefraværsoppfølging i barnehagene.

5.2.2 Økonomi

Analysen viser at barnehage 1 med lavt sykefravær, og barnehage 4,5 og 6 med høyt sykefravær fremtrer tydelig innenfor økonomi. Fire av seks barnehager understreker dette, og det kan tyde på at økonomi kan spille en stor rolle i forhold til sykefravær i barnehagene i henhold til resultatenhetslederne. Sykefravær koster enorme summer i henhold til kapittel 1.0. Kr. 2900,- dagen, og vil kunne få store konsekvenser for barnehager med høyt sykefravær.

Økonomi er en ledelsesutfordring innen den strukturelle rammen. En beregning av konsekvenser sykefravær kan ha for bedrifter, og estimere påløpende kostnader kan være interessant. Slike estimater kan synliggjøre gevinsten av tiltak sett ut i fra økonomisk perspektiv. Estimering kan også synliggjøre hva det koster med høyt sykefravær. Korttidsfravær koster, etter hvert når arbeidsgiverperioden er over og en definerer fraværet som langtidsfravær, mottar en kompensasjon i fra staten. Økonomi kan ha andre effekter som er vanskelige å måle.

Konflikter kan være langvarige på en arbeidsplass. Økonomien kan bli skadelidende på grunn av konflikter, i tillegg til sin egen helse.

I følge Ståle Einarsen varer en arbeidsplasskonflikt i gjennomsnitt i tre år. Årsaken til dette er at leder ikke tar tak i konflikter og de får eskalere (Einarsen og Pedersen, 2007).

Økonomi har en effekt på organisering og struktur. Det blir et krysspress mellom oppgaver som skal gjennomføres, og mulighet for å sette inn vikarer om nødvendig ved sykefravær i forhold til økonomi. Økonomi blir en utfordring fordi det påvirker strukturen, fordi resultatenhetsledere må ta tak i forhold til strukturering, for eksempel økonomi. En må ha fokus på hvordan koble økonomi og struktur bedre, i henhold til grunnleggende ledelsesproblemer innen den strukturelle rammen der en må omstrukturere for å få til en bedre løsning. Økonomien i barnehager kan variere alt etter hvor kostnads effektive gruppene er, søker masse og lignende.

Struktur og organisering har hatt fokus over år i arbeidet i barnehagene. En vil kunne finne svært ulike strukturer i de ulike barnehagene. En del strukturelle krav påvirker strukturen som blant annet egenskaper hos de ansatte, informasjonsflyt, målsettinger, omgivelser, størrelse på barnehagen. Struktur gir trygghet og forutsigbarhet. Vi baserer praksis på erfaringer gjort over mange år, som vi gjerne er overbevist om fungerer best. Dette fordi det kan bidra til å skape trygghet for den ansatte i arbeidsforholdet og forutsigbarhet i hverdagen for barn og foreldre.

«Den strukturelle utformingen begynner sjelden på nullpunktet. Ledere søker blant de løsninger som de selv og andre har erfaring med» (Bolman og Deal, 2014:102).

Det å se etter strukturelle svakheter i et system, og endre disse kan bidra til å redusere sykefravær. Det anbefales balanse i økonomi og vikarmidler i barnehagene, så blir utfordringen å finne ut av balanse.

5.2.3 Balanse ansatte – barn

Barnehage 3 er opptatt av å ha balanse mellom ansatte – barn på avdelingene for å ikke slite ut de ansatte. Økonomi påvirker i stor grad dette hovedfunnet. Ubalanse, hvor ansatte går over tid uten vikarer i forbindelse med sykefravær, med lav bemanning i forhold til barnegruppen er uheldig, og vil kunne øke sykefraværproblematikken ytterligere over tid. Lener en seg på den strukturelle rammen, og tenker organisering og struktur, er det en løsning å ta inn ekstra ressurser i fra NAV i arbeids eller språkpraksis. Kandidater i språkpraksis/arbeidspraksis utgjør «hender» som er en praktisk hjelp i hverdagen, som barnehage 3 er opptatt av. I lys av grunnleggende ledelsesutfordringer å tilpasse organisasjonen og menneskene til hverandre. På en annen side så kan hjelp fra NAV bringe nye utfordringer i forhold til organisering, da en får flere mennesker å håndtere.

5.2.4 Funksjonelle team

For barnehage 5 er funksjonelle team fremtredende. Frustrasjon over ansatte som ikke fungerer i sammen på avdeling er, eller har vært stor. Barnehagen ser at etter endring av team, så har sykefraværet blitt redusert, og ansatte ser hverandre bedre. Det at team ikke fungerer må få konsekvenser for ledelse, som må se og forstå teamet og gjøre endringer. Når team ikke

fungerer over tid, vil dette kunne få konsekvenser for sykefravær og arbeidsmiljø.

Medlemmene av teamet påvirker hverandre. Det å endre på team kan være en utfordring.

Dette får konsekvenser for ledelsen som må «tørre» å ta upopulære avgjørelser, og bryte opp i et «satt» arbeidsmiljø. Endring av team får også konsekvenser for andre team (avdelinger) i barnehagen. Noe som på den andre siden igjen kan forårsake høyere konfliktnivå i bedriften. I henhold til Bolman og Deal (2014) må hensiktsmessige roller eller relasjoner være tilstede for å nå felles målsetting.

Teamets ferdigheter er avgjørende for selve gjennomføringen av arbeidet i barnehagen.

Kommunikasjons ferdigheter, evne til å lytte til hverandre, takle uenigheter og å mestre og se sammenhengen i arbeidet sitt er avgjørende.

«Stadig flere organisasjoner erkjenner at effektivitet i grupper avhenger sterkt av medlemmenes evne til å forstå hva som foregår, og til å gjøre en effektiv innsats for det. Evner som å kunne lytte, kommunisere, takle konflikter og bygge opp konsensus er vesentlige byggesteiner for et velfungerende team» (Bolman og Deal, 2014:211).

Innen forskning hevdes det at ubesluttsomme ledere skaper konflikter. Et funksjonelt team er avhengig av en leder som er i stand til å se fremover og ta vurderinger underveis som fører til gode beslutninger. I henhold til tydelig ledelse i bildet av ledelse innen den strukturelle rammen. Dette innebærer også at teamet må inneholde medarbeidere som forstår rollen sin.

«Når ansatte ikke fullt ut forstår hva jobben deres består i, utformer de ofte rollene sine etter egne behov i stedet for etter mål på systemnivå, noe som ofte skaper problemer» (Bolman og Deal, 2014:99).

I henhold til analysen innen Human Resource rammen hvor resultatansvar i barnehage 6. opplever at den enkelte arbeidstaker er opptatt av sine behov, kontra å gjøre jobben sin, hvor en kan stille spørsmål om den ansatte har forstått sin rolle.

Team som ikke fungerer over tid må få en endring enten ved at arbeidstakere blir flyttet til annet team/organisasjon, atferdsendring hos den ansatte, oppsigelse eller avskjed eller at det blir grepet tak i ledelse. Alt etter alvorlighetsgrad. Endring av team hvor medlemmer blir flyttet til annet team kan fungere, men en ser ofte at de samme problemene starter opp igjen noe tid i etterkant, fordi det ikke har vært noen form for atferdsendring hos den enkelte arbeidstaker. I tillegg til motvilje i fra arbeidstaker, kan dette også ha noe med at leder ikke

har vært tydelig nok i sine forventinger til atferdsendring hos arbeidstakeren. I henhold til å tilpasse organisasjonen og menneskene sine behov til hverandre innen Human Resource rammen.

Innen et team i barnehagen ligger ansvaret for den praktiske gjennomføringen av målsettingen på pedagogiske ledere og resultatenhetsledere. Kvalitet og effektivitet på team vil kunne variere ut i ifra erfaring, utdanning, egnethet, personlige egenskaper og lojalitet.

«Et effektivt team vil alltid etablere en sosial kontrakt mellom medlemmene som har sammenheng med målsettingen, og som virker styrende og forpliktende for hvordan de skal arbeide sammen» (Katzenbach og Smith 1993, s. 116) (Bolman og Deal, 2014:137).

Team som har forstått hvordan målsettingsarbeid skal omgjøres i praksis via strategier, og samtidig føler et forpliktende engasjement og lojalitet til arbeidet, vil komme i land med oppdraget. Katzenbach og Smith nevner som et karakteristisk trekk ved team:

Team med høy yteevne omdanner vide felles målsettinger til konkrete, målbare prestasjonsmål. Målsettingene trekker opp linjene for oppdraget, men et vellykket team går videre og omformer dette til konkrete og målbare prestasjonsmål: «Hvis et team ikke klarer å stille opp konkrete prestasjonsmål, eller hvis disse målene ikke knytter seg direkte til teamets overordnede målsetting, blir medlemmene forvirret, og begynner å trekke i hver sin retning, og prestasjonsnivået synker til det middelmådige. Hvis overordnede mål og delmål derimot bygger på hverandre og teammedlemmene samtidig føler et forpliktende engasjement, blir de et effektivt organ s.113) (Bolman og Deal, 2014:136).

Tydelig målsetting blir et sterkt incentiv til ytelse i henhold til sentralt begrep innen den strukturelle rammen: mål. Det anbefales fokus på team og deres funksjon i barnehagene.

5.3 Presentasjon av funn i forhold til Human Resource rammen

Hovedfunn er lagt til grunn for analyse og drøftinger.

5.3.1 Barnehagene med lavt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer innen Human Resource rammen for barnehager med lavt sykefravær.

Hovedfunn: Omsorg for hverandre

Det kan se ut som at resultatansvarlig i barnehage 1 opplever at personalet strekker seg langt for å komme på jobb. Hun mener at dette har noe med den enkeltes motivasjon for jobben og ledelse å gjøre.

«Det handler mye om barnehagen, om hvordan en driver eller jeg tenker hvilken motivasjon de har for arbeidet. Jeg tenker at i min personalgruppe, strekker de seg veldig langt for å komme på jobb. Det er en sånn balansegang på ledelse hvor vi kanskje noen ganger skulle være enda tøffere for å få folk på jobb» (resp. barnehage 1).

Hun signaliserer at de ansatte har den rette motivasjonen for å gå på jobb. Hun mener at dette handler om at de ansatte har omsorg for hverandre og bryr seg om hverandre. Og at de ansatte opplever seg betydningsfulle og presser seg dermed langt for at arbeidsdagen skal bli god for medarbeidere og barn. Barnehage 1 signaliserer tillitt til sine ansatte i forhold til at de er «syke» når de er syke.

«Jeg har jo ingen som er på langtidssykefravær fordi de ønsker å være hjemme. Da er de elendige når de er hjemme i lange sykemeldinger» (resp. barnehage 1).

I henhold til teori Y (McGregor 1960, s.61) hvor tillitt er sentralt og McGregor mener at ansatte vil bidra mer til organisasjonen hvis de blir behandlet som ansvarlige og verdifulle arbeidstakere (Bolman og Deal, 2014 og Lima, Bru, 2013).

Hun beskriver nærheten til hverandre med å karakterisere dem som en familie med tett samarbeid. Kulturen blant de ansatte er å strekke seg langt i forhold til å sykemelde seg.

«Jeg tenker at det handler om at vi passer på hverandre, at det første de tenker på når jeg våkner er at i dag hvis jeg er hjemme da blir det travelt på jobb. Omsorg for hverandre. Det

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

er klart vi er en liten barnehage. Det er jo en familie omtrent. Så alle spør, og vil jo det beste og sånn. Men det kan bli vel tett da» (resp. barnehage 1).

I henhold til Bolman og Deals ramme Human Resource står familie sentralt som metafor for organisasjonen. De ansatte bryr seg om hverandre, og ser hverandres behov i henhold til «relasjoner og behov» som er sentrale begrep inne Human Resource rammen.

Barnehagene varierer i størrelse. I Sandnes varierer barnehagene mellom to og sytten avdelinger. De vil få konsekvenser for ledelse om en driver en sytten - avdelingsbarnehage kontra en to- avdelings barnehage.

Gruppestørrelser kan påvirke sykefravær. Hvis gruppestørrelsen - barn øker kan ansatte oppleve utslitthet og manglende mestring. Enkelte grupper i barnehagene har 25 barn og 4 ansatte. Dette vil igjen kunne påvirke sykefravær i form av stress og slitasje på den enkelte medarbeider. Og for ledere å ha oversikt og kunne følge opp det enkelte barn og ansatte.

I barnehage 2. kan det se ut som at personalet strekker seg veldig i forhold til at de kjenner hverandre godt og at de ser belastningen det vil medføre at den enkelte personal er borte fra jobb.

Først og fremst så tror jeg at personalet strekker seg veldig. De kan gå på arbeid fordi om de har vondt i hodet. Tror det er litt sånn trenden er for det gjør vi, for jeg ser at de kjenner hverandre så godt at de kjenner på at hvis jeg er borte, så går det ut over de andre. Da prøver jeg heller. Noen ganger må vi sende folk hjem for å ta seg en dag i senga. Det kan være vanskelig for noen. Jeg tror det er et poeng at en har tett nærhet til hverandre, og vet hva de andre kjenner (resp. barnehage 2).

I henhold til sentrale begreper innen Human Resource rammen «relasjoner og behov.

Videre sier barnehage 2:

«Det viktigste er at du kjenner folkene, og vet etter hvert hvor grensene går» (resp. barnehage 2).

Innen human Resource perspektivets sentrale begreper finner man «behov». «Å ha tro på menneske» gis i et bilde av ledelse. Innen grunnleggende ledelsesutfordringer fokuseres det på at er organisasjonen lydhør for menneskenes behov og støtter dem, så vil de svare med

engasjement og lojalitet. Personalet signaliserer ved høyt fremmøte lojalitet og et ønske om å gå på jobb i organisasjonen, lederen signaliserer tillit til sine ansatte.

Barnehage 3 er opptatt av å vise omsorg gjennom balanse i forhold til når, hvor mye, hvor lenge en setter inn vikar for ikke å slite ut de ansatte.

«Det er dette med den balansen tenker jeg i forhold til når skal du sette inn vikar, hvor mye, og at det ikke skal slite ut de ansatte. Den negative spiralen som du hele tiden må avveie. Og så ser jeg at vi har kanskje andre utfordringer i forhold til at det er mange eldre. Og at vi blir slitne, så en løsning er gjerne å være sykemeldt en stund, jobbe redusert» (resp. barnehage 3).

Andre utfordringer må tas med i betraktning mener hun som eldre arbeidstakere, og utslitthet for å unngå sykemelding som går på å komme seg opp på igjen. I lys av grunnleggende ledelsesutfordringer innen Human Resource rammen «å tilpasse organisasjonens og medlemmenes behov til hverandre». Hun opplever det som utfordrende hvis fravær er knyttet til forhold på arbeidsplassen, spesielt hvis det handler om enkelt personer. Dette opplever hun at hun skulle hatt mer opplæring i.

«Det vanskeligste er hvis fraværet er knyttet til forhold på arbeidsplassen. Den synes jeg er vanskeligst å få med meg. Det at det kanskje går på en annen person. Det kjenner jeg at jeg skulle hatt noe mer opplæring fordi det er vanskelig rett og slett» (resp. barnehage 3).

5.3.2 Barnehagene med høyt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer inne Human Resource rammen for barnehager med høyt sykefravær.

Hovedfunn: Arbeidsmiljø

Det kan se ut til at barnehage 4 tror at på generelt grunnlag så er det som påvirker mest sykefravær arbeidsmiljøet - alder på arbeidstaker, spesielt yngre med diagnoser. Spesielt slike ting som hun mener er vanskelig å gjøre noe med.

Det er bekymringsverdig at det er høyt sykefravær, og det er det jo generelt i barnehagene. Og det er bekymringsverdig i forhold til yngre folk. Hvordan kan en hjelpe de? Usikkert om det er vi som kan hjelpe de. Vi kan lytte, men hvis de sliter psykisk så har vi ikke den rette kompetansen til å hjelpe de her. På generelt grunnlag er nok de tingene som er mest med å

påvirker tenker jeg er arbeidsmiljøet. Det at du har alder, yngre, diagnoser gjerne. Sånne ting som er vanskelig å gjøre noe med (resp. barnehage 4).

Hun er opptatt av at det er bekymringsverdig at det er høyt sykefravær i barnehagene, og den rette kompetanse i forhold til å avhjelpe enkelte arbeidstakere. Hun er opptatt av at barnehagen har høy gjennomsnittsalder, og at dette medfører slitasje og muskelplager som igjen fører til sykefravær.

Det som har noe å si er at vi har relativt høy gjennomsnittsalder. Og det har noe å si i forhold til enkelte typer sykefravær som vi ikke kommer vekk i fra i naturlige grunner i alder. Og det er klart at det kan og spille inn. Eller det spiller inn rettere sagt. Og så tror jeg og at det motsatte så vi snakket om at vi vet jo av erfaring at litt yngre sliter gjerne mer enn andre psykisk. Og det er og noe som spiller inn. Og den biten er vanskeligere å fange opp (resp. barnehage 4).

Barnehage 5 er opptatt av trivselen blant de ansatte.

«Trivselen betyr mye for sykefraværet» (resp. 5).

Hun ser at på avdelinger der det har vært høyt sykefravær sliter de ansatte, og det blir irritasjon, så hun mener det avler på seg med sykefravær. Hun ønsker å fortsette den gode «driven» de er inne i, og håper at omorganisering på team har effekt.

«Sykdom avler sykdom, sånn at på de avdelingene der det har vært sykdom så sliter de. Jeg ser jo det at de blir trøtte, og det er noen av de som blir irriterte. De som alltid kommer på jobb, de som aldri er syke blir frustrerte over de som støtt og stadig er syke. Når det første avler på seg så er det vanskelig å komme ut av det» (resp. barnehage 5).

Etter å koblet i sammen i nye team, har ansatte fått økt forståelse for hverandre. Og den sykemeldte er kjappere tilbake, men det har vært tydelig irritasjon i bedriften.

«På enkelte så merker en at de blir irriterte over det. Jeg hadde faktisk et par som jeg tok inn på kontoret og snakket med de, jeg sa at jeg merker at du irriterer deg lett over den og den personen». Videre sier hun. «De blir satt i sammen, og har mer forståelse. Det har gjort at den ene har vært mer på jobb, vedkommende ser mer på seg som uunnværlig, og hvis det er sykdom så er hun kjappere tilbake» (resp. barnehage 5).

I lys av metafor for organisasjonen og Human Resource rammen er «familie».

Resultatenhetslederen mener de har et tettere samarbeid etter å ha endret team og medlemmene ser hverandre bedre. I henhold til sentrale begreper innen Human Resource «relasjoner, behov og ferdigheter». Relasjoner har endret seg, enkelte ansatte blir bedre møtt på behov. De er blitt bedre kjent gjennom tett samarbeid.

Barnehage 6 opplever at det har vært dårligere miljø på enkelte avdelinger, enten på grunn av ledelse eller «klinsjer» der noen blir holdt utenfor miljøet, og dermed har høyere fravær.

Hvis du føler at det er lederen som snakker om deg bak ryggen, så kjenner du og at hva er vitsen med å komme på jobb, jeg blir jo ikke satt pris på. Og det er jo slike ting som kanskje ikke jeg får beskjed om, sånn at en får vite det når det kanskje har blitt en langtidssykemelding av det. Det har vært dårligere miljø på avdelingen, enten det har vært dårlig ledelse eller at det har vært klinsjer, noen som er litt mer private med hverandre. Så blir kanskje noen holdt litt utenfor, så ser en at fraværet øker på den avdelingen, altså korttidsfraværet (resp. barnehage 6).

Hun opplever at enkelte ansatte er opptatt av sine behov. Hun opplever at enkelt avdelinger ikke har ledelse, at det ikke skjer så mye enten leder er på jobb eller ikke. Hun opplever at enkelte ansatte ikke blir savnet når de er borte fra jobb av andre ansatte, og at ansatte blir pratet negativt om i den forbindelse. Spesielt hvis det er pedagogisk leder som prater bak ryggen på ansatte, er det enklere å velge å være borte fra jobb. I henhold til sentrale begreper innen Human Resource rammen «behov og relasjoner», hvor relasjoner fungerer dårlig og behov dermed ikke blir møtt

«Og vi vet hvem de er og jeg vet hvem de er, og har jevnlig samtaler med de. Da går det ikke på at nå må du skjerpe deg, det går mer på at det positive de gjør, vil jeg se mer av. Jeg forventer at du har fokus på det fremover. Hvis jeg tar de inn og sier at nå har jeg fått klage på deg igjen, så er min oppfatning at jeg bare vil få mer av det. Jeg må ta fram det jeg vil ha mer av. Så jeg gir de litt konkrete ting de skal gjør mer av. Og så er jeg tett på sånn at jeg ser det» (resp. barnehage 6).

Innen Human Resource rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med lavt sykefravær

- Omsorg for hverandre – barnehage 1,2, og 3
- Arbeidsmiljø – barnehage 3

Innen Human Resource rammen er det utledet følgende fokusområder for barnehagene med høyt sykefravær:

- Arbeidsmiljø – barnehage 4,5 og 6

I utledning i hovedfunn viser det at omsorg for hverandre gjennom å strekke seg langt har vært fokus for barnehagene 1, 2 og 3 innen Human Resource rammen for barnehagene med lavt sykefravær. Det kan se ut som at det tette båndet mellom de ansatte, og omsorgen for hverandre, har mye å si for lysten til å gå på jobb til tross for sykdom.

Hovedfunn for barnehagene med høyt sykefravær innen Human Resource rammen går på arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø kan det se også ut som har et fokus for barnehage 3 med lavt sykefravær, men det går mer på kunnskapsmangel, eller ønske om å kunne mer, enn konflikt i bedriften. Barnehage 4,5 og 6 med høyt sykefravær trekker frem arbeidsmiljøproblematikk enten på generelt eller internt grunnlag som fokus området. Det kan dermed tyde på at det er uenigheter, konflikter i barnehagene i større eller mindre grad mellom enkelte ansatte som kan ha en påvirkning på arbeidsforholdene for de ansatte.

Det anbefales tiltak i forhold til psykososialt arbeidsmiljø. Og tiltak der omsorgsbegrepet bør få en større plass innen organisasjonskulturen.

5.4 Drøfting av funn

Jeg vil videre drøfte mine funn innen Human Resource rammen.

5.4.1 Omsorg for hverandre

Innen Human Resource rammen er omsorg et hovedfunn som er veldig fremtredende. Barnehage 1,2 og 3 med lavt sykefravær fremhever tydelig hvor stor betydning omsorg for hverandre på arbeidsplassen har å si for at ansatte velger å gå på jobb, kontra å sykemelde seg. De beskriver en nærhet til hverandre. Det er av stor betydning at alle tre barnehagene med lavt sykefravær trekker frem dette fenomenet i intervjuet og vektlegger det. Dette må få betydning for ledelse disse signalene som dette sender i form av hva som virker i barnehager med lavt sykefravær i henhold til sentrale begreper innen Human Resource rammen «behov og relasjoner». Mye kan tyde på at opplever arbeidstakeren det motsatte, vil en ikke få dekket grunnleggende behov, og reagere med å trekke seg unna arbeidsplassen, eller finne andre utveier for å unngå å gå på jobb, i henhold til Bolman og Deal (2014).

Omsorg er å bry seg, ta vare på og hjelpe hverandre. Omsorg er å føle varme. Omsorg forutsetter evne til empati, og at en mestrer å sette seg inn i hvordan andre mennesker har det. Omsorg er å føle at noen bryr seg om deg. Omsorg på arbeidsplassen kan omhandle mye av det jeg allerede har nevnt, men kan også være nyttig å sette ordet «omsorg» inn i Bolman og Deals rammer for å få en klarhet i hvilken type omsorg ønsker medarbeideren: eksempel innen struktur: være behjelpelig. Innen Human Resource: vise omtanke. Innen politisk ramme: hva må til for at du skal komme raskere tilbake i jobb, vi ønsker deg her. Innen den symbolske rammen: toleranse overfor hverandre.

Omsorg er en viktig egenskap å inneha som leder. Innledningsvis i kapittel 2.0 viser jeg til at ansatte i omsorgsykker som barnehager, og andre yrker der det ytes omsorg har noe høyere sykefravær enn andre grupper. En tanke kan være at når ansatte yter omsorg, så forventes en stor grad av omsorg tilbake når det oppstår behov. Hvis omsorg ikke innfris, vil en kanskje i provokasjon la dette gå ut over arbeidsmoralen. En kvitterer med å ikke komme på jobb. Dette kan sees i lys av grunnleggende ledelsesutfordringer innen rammen hvor en «tilpasser organisasjonen og menneskenes behov til hverandre».

Metafor innen Human Resource rammen er «familie». Sammenligner en barnehage avdeling med en familie som 37,5 timer i uken er sammen, så får en enklere forståelse for at dette kan gi utfordringer. Spilleregler skal følges, problemer skal håndteres og gjenopprettes, prioriteringer skal gjennomføres, samspill skal fungere. Ledelse skal håndteres på godt og vondt. Det kan med andre ord være utfordrende å leve oppi hverandre som et team, innenfor et gitt areal. Man har ikke valgt ansatte man skal arbeide sammen med, og resultatet kan bli at en får et team som ikke fungerer. Ganske enkelt kan det å være tett sammen med mennesker over kortere eller lengre tid skape konflikter, og er avhengige av for en god løsning at det gripes inn på et tidlig tidspunkt i tråd med grunnleggende ledelsesutfordring «konflikt» som kan sees på som en syretest på lederskap og er avhengige av gode beslutninger (Bolman og Deal, 2014).

Tett samarbeid utfordrer, og kan være krevende og slitsomt. Konflikter kan handle om private utfordringer.

Konflikter kan også oppstå av frustrasjoner ansatte bærer på fra tidligere eller fra andre livsarenaer. Ikke minst kan de oppstå som følge av nødvendig samhandling mellom mennesker. For eksempel vil to personer som er meget forskjellige i sine preferanser og sine arbeidsmåter, sammen kunne skape fantastisk gode resultater. På den annen side vil også et tett samarbeid mellom dem over tid kunne være krevende og slitsomt, noe som etter hvert øker sannsynligheten for at de innimellom blir ganske frustrerte og irriterte på hverandre (Einarsen og Pedersen, 2016:33).

Arbeidsgiver har omsorgsplikt og skal til enhver tid sørge for at arbeidsmiljøet er forsvarlig, og ikke utsette arbeidstakere for uheldige belastninger fysisk eller psykisk.

Arbeidsgiver har i henhold til arbeidsmiljøloven §2-1 og reglene om internkontroll en plikt til å sørge for at arbeidstakerne til enhver tid har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Reglene om internkontroll innebærer at arbeidsgiver skal arbeide kontinuerlig og systematisk med å forebygge og gjenopprette et godt arbeidsmiljø etter lovens krav. Arbeidsmiljøloven pålegger med andre ord arbeidsgiveren en ganske omfattende omsorgsplikt overfor arbeidstakerne (Einarsen, Pedersen og Hoel, 2016:75).

Arbeidsgiver skal sørge for sine plikter.

«Når man fungerer som arbeidsgiver for andre, følger det imidlertid også med en klar plikt til å beskytte den ansattes helse, trivsel og verdighet til enhver tid» (Einarsen og Pedersen, 2016 :27)

På den andre siden har også arbeidstaker en plikt til å utføre arbeidsoppgaver og plikter, gjennom sin arbeidsavtale som er inngått frivillig. Hvis en lener seg til den strukturelle rammen vil kanskje noen konflikter forsvinne, mens andre oppstå.

«Med endrede strukturer og arbeidsbetingelser vil noen konflikter forsvinne, mens andre og kanskje hittil ukjente konflikter kan oppstå» (Einarsen og Pedersen, 2016:46).

Er konfliktnivået høyt i bedriften må det gripes tak av ledelsen som må lene seg på den politiske rammen og ta i bruk makt, slik at den daglige driften ikke lider under konflikter.

En annen type problematikk som er økende og som kan påvirkes av omsorg og arbeidsmiljø, er psykiske lidelser. Psykiske lidelser er oppadgående i Norge. Dette utfordrer oss gjerne personlig i forhold til oppfølging av den syke. Psykiske lidelser utfordrer på mange områder, kollegafellesskap, arbeidsmiljø, mer sykefravær, overbelastning for andre som ikke er syke, vår omsorgsevne. Fokus på hva den syke mestrer er viktig, i lys av bilde av ledelse «å være vennlig og imøtekommen» innen Human Resource rammen. Psykiske lidelser får konsekvenser for ledelsen som må kjenne den enkeltes ressurser og behov, tydelig kommunikasjon og ledelse, ha fokus på god tilrettelegging og ha kunnskap om hva som virker. I henhold til sentrale begreper «behov» og relasjoner» innen Human Resource rammen.

I følge en undersøkelse gjort av STAMI, kommer det frem et bredt utvalg av psykologiske arbeidsfaktorer på både psykiske plager og positive faktorer for arbeidsmiljø, som vil kunne ha betydning for den enkelte arbeidstakers helse og arbeidsliv.

«Det å oppleve rollekonflikt (motta motstridende krav og forespørsler fra for eksempel overordnede eller kunder, eller det å måtte utføre oppgaver som man ikke synes man bør utføre) var forbundet med risiko for symptomer på angst og depresjon, og lavere positiv affekt. En opplevelse av å ha kontroll over avgjørelser knyttet til sitt arbeid, positive utfordringer i jobben, støtte fra nærmeste leder, en rettferdig leder, tilhørighet til organisasjonene, et godt sosialt klima, og en opplevelse av at organisasjonen vektlegger

menneskelige ressurser, var forbundet med lavere risiko for psykiske plager (mentaldistress) og mer positiv affekt. Faktoren «rykter» om endring hadde størst betydning for symptomer på angst og depresjon» (STAMI, 2016, 17.10.16).

Det stilles dermed større krav til at ledere må ha kunnskap om psykiske lidelser. Dette i tråd med det sentrale begrepet «ferdigheter» innen Human Resource rammen. Ledere må kunne håndtere dette til en viss grad i forhold til ulike faktorer som arbeidsgiver kan gjøre noe med. Som å sikre rettferdig ledelse, tilhørighet og et godt arbeidsmiljø gjennom tett oppfølging og interesse for arbeidsmiljøoppfølging. Arbeidsgiver må kjenne sine begrensninger, og henvise til rett instans. En kan ikke se bort ifra at sliter en psykisk i perioder så vil dette kunne gå ut over ens evne til empati i perioder, som igjen påvirker ens evne til å gi omsorg, og stå i relasjoner, i tråd med det sentrale begrepet «relasjon», og grunnleggende ledelsesutfordring «å forstå mennesker med deres sterke og svake sider» innen Human Resource rammen. På den andre siden hvis en har god psykisk helse mestrer en tanker, følelser og atferd, og å tilpasse seg endringer og håndtere motgang. Faktorer som forenkler et arbeidsliv.

5.4.2 Arbeidsmiljø

I henhold til hovedfunn for barnehagene med høyt sykefravær, fremhever barnehage 4,5 og 6 arbeidsmiljøproblematikk i større eller mindre grad. Dette kan tyde på at det kan være en del uro i forhold til arbeidsmiljø rundt om i barnehagene, mellom enkelte ansatte. Dette får konsekvenser for ledelsen og ansatte. Arbeidsmiljøproblematikk påvirker ansattes lyst til å gå på jobb, og er en leders ansvar å få kontroll ved. Det er bekymringsfullt at hovedfunn viser en så stor forskjell på barnehagene med lavt og høyt sykefravær innen Human Resource rammen. For barnehagene med lavt sykefravær trekkes frem «omsorgen for hverandre».

Konflikter i større eller mindre grad kan dermed forme arbeidslivet for mange ansatte uten at en direkte er skyld i det. Det påvirker allikevel indirekte alle ansatte i organisasjonen. En typisk feil som gjøres i konflikter, er å ansvarliggjøre enkelte ansatte. Det kan se ut som at det er viktig å få plassert hvem som har gjort feil. Andre slipper å spekulere, og «jeg har i alle fall ikke ansvar», kan være en holdning.

«Det første og vanligste er å legge skylden på folk. Etter denne oppfatningen kan alt som skjer, forklares som individuelle feiltrinn. Problemer skyldes negative innstillinger,

frastøtende personligheter, nevrotiske tendenser, dumhet eller inkompetanser» (Bolman og Deal, 2014:49).

Fokus på ledelse og oppfølging uteblir, og enkeltpersoner blir syndebukker i stedet for å se etter svakheter i systemet. «Systemer rundt, eller ledelse slipper å komme i søkelyset og mangel på ledelse og oppfølging settes ikke spørsmålstegn ved. «Å blinke ut enkeltpersoner og se bort fra de større systemfeilene overforenkler problemet og bidrar lite til å forebygge gjentakelser» (Bolman og Deal, 2014:49).

En svakhet er ofte kommunikasjon, som igjen kan være bindeledd til andre svakheter.

Ser en til den strukturelle rammen blir «konflikter» sett på som en hemske for organisasjoner (Bolman og Deal, 2014).

Typiske eksempler på svakheter i systemet er der en ser organisasjoner som en tid etter har de samme utfordringene. En skulle ønske det hjalp, men problemet viser seg å være mer komplekst enn som så. Organisasjonen har ikke brukt nok tid på å finne ut av hva som egentlig har skjedd. Og det er lite kunnskap om gjenopprettelsesperioden etter en konflikt.

Samtidig kan også konflikter oppstå via enkeltmennesker som forsurer et arbeidsmiljø bevisst eller ubevisst. Dette kan være ansatte som ikke har selvbeherskelse og impulskontroll nok til å opptre ansvarlig i et arbeidsliv og omgås andre mennesker. Er den ansatte en kverulant med stort ego, og liten selvinnsikt som subjektivt gir alle andre skylden for forhold på arbeidsplassen, kan et menneske skape turbulens og ødelegge arbeidsmiljøet på en arbeidsplass.

En må gripe tak i «grumset» som jeg beskriver innledningsvis i kapittel 2.0, der «pyton på jobben» får fortsette og gjerne akselerere. Det blir dermed viktig at ledelsen faktisk griper tak i det som skjer, og kartlegger i møter for å finne ut av hva som egentlig er grobunn for problemene, får gjort noe med det på en eller annen måte. Som igjen fører til endring, og at ansatte får lyst til å gå på jobb. Dette må følges tett opp i etterkant. Det blir her viktig å gripe direkte tak i ansatte som forsurner et arbeidsmiljø. En kan bli fristet til å gripe tak i det som fungerer, og det skal en samtidig gjøre. Men samtidig så må en være tydelig og direkte med dem det gjelder hvordan deres atferd påvirker arbeidsmiljøet. Være tydelig på hva en vil ha mer av, og hva som må opphøre.

Setter en konflikt som fokus innen rammene til Bolman og Deal, vil en kunne analysere konflikten bedre. Er det strukturelle årsaker til konflikten, mellommenneskelige (Human Resource, maktkamp innad i organisasjonen (politisk), eller handler det om arbeidsmoral(symbolsk). Det kan være en sammenkobling av rammer eller årsaker.

Allianser finnes overalt i samfunnet, og er en nyttig funksjon for å oppnå noe i mange sammenhenger. Allianser kan også oppfordre til konflikt i barnehagen og bidra til økt sykefravær blant ansatte. Det er forskjell på om allianser arbeider imot organisasjonens mål og hensikt, eller bærer alliansene preg av fruktbart samarbeid som bidrar til at organisasjonen når sine mål, og ansatte har et godt arbeidsmiljø.

«På alle nivåer i organisasjoner dannes det allianser fordi medlemmene har visse felles interesser og mener at de kan oppnå mer i fellesskap enn hver for seg» (Bolman og Deal, 2014:228).

Typiske eksempel på allianse som kan fungere motstridende i forhold til organisasjonen, er allianse en inngår i konflikt mellom medarbeidere.

Sykefravær er en stor utfordring, belastningen på ledelse og ansatte kan tidvis bli stor. Ledelsen skal fylle rollen sin slik at det bidrar til sunt arbeidsmiljø. En organisasjon består av ulike personligheter. Enkelte personligheter kan forringe et arbeidsmiljø. Ledelsen må mestre balansen mellom ansatte der det er en sterk personlighet som utnevner seg til leder, og regjerer i det skjulte.

En leder kan selv være en bidragsyter til dårlig arbeidsmiljø. Som ledere velger vi selv hvilken rolle vi skal ta på oss i situasjoner, reaksjoner og holdning.

«Bevisst eller ubevisst leser vi situasjonene rundt oss for å finne ut hvilken scene vi er med i, og hva slags rolle vi bør gå inni, slik at vi kan spille med. Men det viktigste er å spørre seg om det er dette dramaet vi ønsker, og å innse at vi kan velge hvilken rolle vi vil spille, og hvordan vi vil tolke manuskriptet» (Bolman og Deal, 2014:374).

Tydlig ledelse av team, og at leder vet hvilken retning en skal og justerer retning når en er i ferd med å feilnavigere, er viktig. Ledelse skal vise retning, og utvikle en felles forståelse og forpliktelse til organisasjonen.

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

«Ledelse vil så å hjelpe gruppen til å utvikle en felles opplevelse av retning og forpliktelse mot denne» (Bolman og Deal, 2014:213).

En kan være en tydelig leder og samtidig omsorgsfull kommer det frem i en arbeidsmiljøundersøkelse i barnehager.

«Det viktigste funnet er at ansatte ønsker tydelige ledere. Og tydelig ledelse er premissgiver for andre faktorer som spiller inn på arbeidsmiljøet som blant annet informasjon, orden, struktur og kontroll, sier Kvaløsæter. Hun sier videre: «Og det er forskjell på å være streng og tydelig, for det går fint å være tydelig og samtidig ha omsorg for sine ansatte» understreker Kvaløsæter (barnehage.no, 2014, 02.10, 27.10.2016).

En leder må når det er nødvendig, lene seg til den politiske rammen og disiplinere for å holde medarbeidere i sjakk. Som i et politisk spill. Det å bli disiplinert av andre blir ikke alltid tatt godt imot, eller at en leder opptrer med denne type ledelse. I noen tilfeller må leder utøve makt og lene seg på den politiske rammen gjennom myndighet og sanksjoner i henhold til sentrale begreper «makt» og «konflikt» for å få medarbeidere til følge spillereglene i arbeidslivet.

Team kan disiplinere hverandre gjennom felles beslutninger, verdigrunnlag og etiske regler. Men blir konfliktnivået høyt, må leder utøve makt og sanksjoner. I henhold til bilde av ledelse «myndiggjøring» innen Human Resource rammen. En tilpasser også organisasjonen og mennesket behov til hverandre innen grunnleggende ledelsesutfordringer innen rammen.

5.5 Presentasjon av funn i forhold til den politiske rammen

Hovedfunn er lagt til grunn for analyse og drøftinger.

5.5.1 Barnehagene med lavt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer innen den politiske rammen for barnehager med lavt sykefravær.

Hovedfunn: Samarbeid med lege, omorganisering, politisk bestemt vikarmidler

Det kan se ut som at barnehage 1. opplever frustrasjon over at sykemeldte ansatte ikke blir behandlet korrekt i forhold til oppfølging i forhold til hennes nærhet og kjennskap til den ansatte. Tilliten til at de ansatte ønsker å gå på jobb er stor. I lys av Human Resource rammen og bilde av ledelse så kan det se ut som at hun opplever at legen umyndiggjør de ansatte ved å ikke behandle de korrekt når ansatte er syke.

«Det er utfordrende når du selv tenker at de ikke blir behandlet riktig. Du har egentlig lyst å ringe legen, og riste han litt. Du tenker at dette er ikke godt nok. Den oppfølgingen de får kan jeg kjenne på» (resp. barnehage 1).

Barnehage 2 tror det kan være en usikkerhet i bunnen i forhold til omorganisering i kommunen, men at dette har roet seg i forhold til i starten da dette skapte en del uro i forhold til det å miste jobben. Omorganisering kan forstås ut av metafor for organisasjonen: jungel innen den politiske rammen.

«Det har jo vært en del sånn usikkerhet nå i forhold til det med omorganisering, effektivisering. Det leste de jo ganske mye i avisen før vi begynte å jobbe med det her. Og det skapte endel uro i forhold til det å miste jobben» (resp. barnehage 2).

Videre sier hun i forhold til samarbeid med lege.

«Noen kommer tilbake før de er blitt gode. De går delvis sykemeldt, og legen anbefaler de å ikke gå helt ennå, så kommer de for det. Det synes jeg er verdifullt» (resp. barnehage 2).

Det kan se ut som at barnehage 3 er bekymret for at vikarbudsjetten forsvinner når innsparings tiltak i kommunen skal behandles politisk. Hun er bekymret for at det kan bli verre å forholde seg til med mindre handlingsrom. Og at en dermed må være mer kreativ. Hun er opptatt av å ha en balanse på hele huset i forhold til vikarbruk. Dette kan forstås ut i fra sentrale begreper inne den politiske rammen: makt hvor politikerne og administrasjon sitter i posisjon til å avgjøre økonomi-vikarsatsning, og i lys av grunnleggende ledelsesutfordringer innen den politiske rammen: å utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres.

«I forhold til alle disse innsparingene som jeg sa, og er i nå så er jo det med vikarbudsjetten noe de er opptatt av. Og mine tanker er at jeg prøver å ha en balanse på hele huset. Det går jo på vikarutgiftene, og dette skal jo behandles politisk. Og vi har veldig lite å gå på. Sånn at det blir jo egentlig bare verre å forholde seg til» (resp. barnehage 3).

5.5.2 Barnehagene med høyt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer innen den politiske rammen for barnehager med høyt sykefravær.

Hovedfunn: Samarbeid med legen

Analyse viser at barnehage 4 mener at de er flinke til å tilrettelegge, men at dette ikke styrer alt, hun signaliserer frustrasjon overfor leger som hun mener ikke kjenner til ansattes arbeidssituasjon.

«Vi har en tendens til å si når legen har sagt så blir det på en måte det som legen har sagt. Mens en kanskje burde si legen kjenner ikke til din arbeidssituasjon så kanskje du klarer å gjøre noe mer. Jeg er blitt litt flinkere i det siste til å kunne stille krav» (resp. barnehage 4).

Det kan se ut som at barnehage 5 opplever et utfordrende forhold til legen, og hvor langt hun som arbeidsgiver kan gå i spørsmålsstilling. Hun opplever det som ubehagelig at legen hisser seg opp. Hun ønsker ikke å gjennomføre samtale alene med samme lege, og vil koble inn bedriftshelsetjenesten.

«Den ene gangen stilte jeg spørsmålet hva er arbeidskapasiteten til vedkommende, og da fikk jeg veldig kjeft for det måtte jeg ikke spørre om. Men det synes jo jeg som arbeidsgiver at var helt relevant å vite. Så neste gang skal jeg iallefall ha med noen fra bedriftshelsetjenesten med samme legen» (resp. barnehage 5).

Det kan se ut som at barnehage 6 opplever at de har sykefravær hver dag. Hun opplever at det er enkelt å være syk, i forhold til hvor mye de kan tilrettelegge for, og synes det er rart at ansatte kan være mye syk. Det ser ut som at hun opplever frustrasjon i forhold til legen. Hun opplever at de har fokus på nærvær og forebyggende tiltak, men at legen skriver raskt ut sykemelding. Hun opplever at når du sier du jobber i barnehage, så skrive legen ut sykemelding. Hun opplever at det er en ikke eksisterende dialog, og at mye ligger hos legen. Hun mener det burde vært noen føringer på ting. Videre så kan det se ut til at hun opplever en slags makt eller myndiggjøring av legen hos medarbeideren. Medarbeideren bruker makt gjennom å lene seg på hva legen sin mening vil være, kontra sine egne vurderinger av egen helse.

«Jeg kjenner at det med sykefravær er vel egentlig det vi har på maten hver eneste dag. Akkurat her er det veldig høyt sykefravær. Og jeg syns det er alt for lett å være syk. Med tanke på at vi skal tilrettelegge så mye og, så mye vi kan tilrettelegge for så syns jeg det er rart at de kan gå og vær så mye syke. De går til legen og får sykemelding i to uker. Jeg tenker at det hjelper ikke hva vi gjør i barnehagene når ikke legen og er med på det. Jeg syns jo at mye ligger hos legen. Hva tid sykemelder du, så jeg syns de skulle fått noen føringer på ting. Hva sykemelder vi for, og at det ikke er automatisk en sykemelding fordi om du jobber i en barnehage. De burde fått en realitet av hva faktisk barnehagen kan gjøre. Vi kan tilrettelegge veldig mye. Av og til for mye, men jeg tror ikke at legene er klar over det. Legen skulle fått oppklart litt. Jeg merker og i forhold til oppfølgingen når de ansatte sier de skal til legen. Da sier jeg hva tenker du da videre? Nei jeg må høre hva legen sier. Så sier jeg, ja men det er jo du som må kjenne hva du er klar for. Legen vil jo og spørre deg om det samme som jeg spør om» (resp. barnehage 6).

Innen den politiske rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med lavt sykefravær:

- Samarbeid lege – barnehage 1
- Omorganisering – barnehage 2
- Vikarmidler, politisk bestemt 3

Innen den politiske rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med høyt sykefravær:

- Samarbeid lege – barnehage 4,5 og 6

Vi er underlagt samme politikk innen samme sektor, så slik sett er ikke denne rammen like sterk som en hadde trodd. Omorganisering blir trukket frem av barnehage 2. Det ser ut som at samarbeid med lege, skapt gjennom politiske beslutninger kan ha en sammenheng på en eller annen måte i forhold til kjennskap til tilretteleggingsmuligheter i barnehagene.

Utleddningen av hovedfunn innen den politiske rammen varierer for barnehagene 1,2 og 3. Barnehage 2. trekker frem omorganiseringen, barnehage 3. politisk påvirkning av vikarmidler. Barnehage 1. trekker frem samarbeid med lege som fokusområdet. Dette til sammenligning med barnehager med høyt sykefravær. Barnehage 4,5 og 6 trekker frem samarbeid med legen som hovedfunn i forhold til sykefravær, og at noe av sykefraværet kunne vært redusert hvis legen hadde kjennskap til tilretteleggingsmuligheter som finnes i barnehagene.

Det anbefales tiltak i forhold til informasjon til politikerne (talsrør) i forhold til vikarmidler. Det anbefales tiltak i forhold til å bedre samarbeidet mellom barnehagene og legene i Sandnes kommune.

5.6 Drøfting av funn

Jeg vil videre drøfte mine funn innen rammen:

5.6.1 Samarbeid lege

Fire av seks resultatansvarlige fremhever samarbeidet med lege. Tre barnehager med høyt sykefravær, og en med lavt sykefravær. Frustrasjonen går på at lege benytter raskt sykemelding, og at resultatansvarlige er bekymret over at legen ikke kjenner til tilretteleggingsmulighetene det er i en barnehage. Dette bør få konsekvenser for toppledelsen i kommunen, som bør gripe tak i problematikken og invitere til dialog.

Leger er blitt kritisert for ukritisk bruk av sykemeldinger, og NAV har også satt søkelyset på dette. Leger skriver raskt ut sykemeldinger er en meningsutveksling. Er avgjørelsen om å sykemelde basert på medisinske funn, pasientens mening om egen helse, eller en kombinasjon av feil behandling. Og kjenner legene til tilretteleggingsmulighetene som finnes i en barnehage i forhold til ulik sykefraværproblematikk, kan en undre seg over.

«Det er kanskje helt andre forhold enn de bedriftsinterne som er avgjørende for store deler av sykefraværet i en gitt bedrift, for eksempel akutt sykdom, eller skade, helsekøer, norske legers sykemeldingspraksis, eksisterende sykelønnsordning og kvaliteten på utføringsarbeidet som utføres av ulike offentlig instanser» (Einarsen og Skogstad, 2011:342).

Innledningsvis viser linken en høy andel legemeldt fravær i Sandnes kommune punkt: 2.2. tabell:1.

Pasientens mening om egen helse spiller en rolle i forhold til avgjørelsen legen må ta i kombinasjon av behandling. Det blir på mange måter her et spill innen den politiske rammen og den symbolske rammen, der medarbeiderens arbeidsmoral kan ha stor påvirkning på utfallet, om det skrives ut en sykemelding eller ikke. Stig Nøra skriver i Dagens perspektiv i 2009:

«Hvilken lege folk bruker har for eksempel avgjørende betydning. Forskningen viser at det er store forskjeller i hvor ofte legene skriver ut sykemeldinger. De mest liberale legene utsteder nærmere 60 prosent flere sykemeldinger enn de strengeste. Eldre leger er mer liberale enn yngre, mannlige leger er mer liberale enn kvinnelige. Men forskningen viser også at strengere leger har færre pasienter – færre enn de egentlig vil ha» (dagensperspektiv.no, 2009, 20.06, hentet 28.10.16).

En viktig brikke i dette kan være at legen får bedre kjennskap til tilretteleggingsmuligheter som finnes i en barnehage. Leger kan ha «makt» i kraft av sin stilling, og personlighet i tråd med sentrale begreper innen den politiske rammen. Legens opptreden i møte med pasienten kan ha en innvirkning på om pasienten ber om sykemelding eller ikke.

I HMS magasinet (2016/5) står det følgende:

«Gode og sterke normer i arbeidsmiljøet gir lavt sykefravær. Men ingenting kommer av seg selv, viser eksemplet fra laksebedriften Nils Williksen A/S i Nord Trøndelag»

Lars Inge Lauritsen, som er personalsjef i laksebedriften sier videre:

«Og få sykemelderne med på laget er helt avgjørende. Vi har laget en liste over arbeidsoppgaver. Den tar den sykemeldte med til legen. Da får vi en god kommunikasjon rundt hvordan vi kan tilrettelegge på beste måte. Det er bra for den enkelte og det er bra for bedriften».

5.6.2 Økonomi – politisk bestemte vikarmidler

Innen den politiske rammen er barnehage 3 opptatt av at politiske bestemte vikarmidler påvirker driften. En ser samme fokus innen den strukturelle rammen både på barnehager med lavt sykefravær, og alle barnehagene med høyt sykefravær. Dette bør få en konsekvens hos politikerne at bekymringen er så stor blant resultatenslederne i kommunens barnehager.

Lave budsjetter påvirker driften i barnehage. På den ene siden blir vikarbudsjettet påvirket av kommunens økonomi, mens en på den andre siden skal drive barnehagen forsvarlig i forhold til antall barn og ansatte, i henhold til grunnleggende ledelsesutfordringer innen den politiske rammen «å fordele knappe ressurser». Den stramme økonomien får konsekvenser for vikarbruken i barnehagene. Konsekvensen kan bli at avdelinger går over tid med redusert bemanning. Noe som igjen kan føre til økt sykefravær hos andre ansatte.

På lik linje med andre driftsposter blir vikarposten i budsjettet redusert når kommunen er i en innsparing. Benyttelse av vikar får også konsekvenser for kompetansen i barnehagen. Når fast ansatte er borte blir det et kompetanse og økonomisk tap.

«Fravær gir store unødvendige kostnader. Slike kostnader er i seg selv ille, men det verste er når virksomhetens kompetanse ikke er der den trengs, enten siden noen er syk eller skadd selv eller fordi de må dekke opp for andre som er fraværende» (Koren og Lindøe, 2013:21).

Velger en å gå over tid å være underbemannet kan man raskt ta feilvurderinger og det går ut over kvaliteten.

«Underbemanning gjør at man lett fatter feil beslutning, alt blir oppkavet, og det er vanskelig å få oversikt nok til å tenke klart» (Koren og Lindøe, 2013:20). Resultat kan bli svekket omdømme.

5.6.3 Omorganisering

Hovedfunn i barnehage 2 er omorganisering, betydningen av usikkerhet er stor i forhold til barnehagen. Spesielt knyttet til økonomi, og bekymring for vikarmidler. Her ser en en sammenkobling med barnehagene som utpeker økonomi som bekymringsfullt i forhold til sykefravær innen den strukturelle rammen. Usikkerheten personal møter rundt omorganisering, må få konsekvenser for ledelse, som må kjenne til hvordan omorganisering berører ansatte.

Usikkerheten for å miste jobben er noe som berører alle. En del barnehager har mangfold i personalet. En del ansatte innen denne kategorien har en annen type erfaring fra sitt hjemland når det gjelder arbeidsliv, enn vi nordmenn, i henhold til kapittel 2.0 der trepartssamarbeidet har betydning, og betyr mye for norsk arbeidsliv. I Norge har en andre rettigheter enn i mange andre land. Å ikke å ha forstått betydningen av sine rettigheter, kan forårsake psykiske belastninger hos ansatte i forbindelse med omorganisering.

Omstillinger eller omorganisering kan være en stor belastning for alle ansatte.

» For den enkelte arbeidstaker vil mindre omfattende endringer også kunne ha store personlige konsekvenser» (Einarsen og Skogstad, 2014:200).

For en kommune vil det kanskje være naturlig, eller en normalsituasjon at en er i en kontinuerlig omstilling når det er dårlige økonomiske tider, samtidig så er det en endel hensyn som må tas i forhold til gode prosesser.

«For en bedrift kan det åpenbart fremstå som normalt å være i kontinuerlig endring, men den enkelte ansatte trenger likevel en viss forutsigbarhet i sin jobbsituasjon. For å kunne lykkes med omstilling er det således nødvendig at den er godt planlagt, og at det er god informasjon omkring det som skal skje, noe som ikke er forenelig med at endringene usynliggjøres» (Einarsen og Skogstad, 2014:201).

Omstilling i barnehagene kan også øke konfliktnivået mellom ansatte, som igjen forutsetter en god konflikthåndtering, i henhold til sentrale begreper «konflikt» og «makt» innen den politiske rammen.

«Omstilling øker konfliktnivået, og en god konflikthåndtering øker sannsynligheten for aktiv involvering i endringsprosessen og muligheten for god problemløsning, og dessuten muligheten for å skape en positiv dialog på arbeidsplassen» (Einarsen og Skogstad, 2014:211).

Forutsigbarheten i en omstilling er den faktoren for de ansatte som blir usikker. Forutsigbarhet er et grunnleggende behov for å kunne utføre jobben sin på en god nok måte. Forutsigbarhet blir dermed et grunnlag for kvalitet i barnehagene. I en omstillingsprosess kan arbeidstakere bli usikre på hva som forventes av dem.

«Et grunnleggende behov hos ansatte ved omstilling er behovet for forutsigbarhet. Ansatte vil ha vansker med å yte optimalt i jobben hvis de ikke vet hva som forventes av dem» (Einarsen og Skogstad, 2014:211).

Arbeidsmoral kan bli satt på prøve i en slik situasjon. Det er opptil ledelsen å håndtere dette på en best mulig måte med god nok informasjon, slik at det blir minst mulig belastninger for den enkelte ansatte. Kommune Norge er i en kontinuerlig omstilling vil noen hevde, samtidig så er det viktig at politikere, toppledelsen i kommunen og ledelse innad i hver enkelt resultatenheter er bevisste på at omstillinger allikevel ikke blir noe ordinært for den enkelte arbeidstaker. En må ta med i betraktning at arbeidsmoral kan synke, fravær og konfliktnivå kan øke, usikkerhet og psykiske belastninger kan påføres den enkelte arbeidstaker. Omstilling kan også ha en utviklende effekt på organisasjonen, men det er en kjensgjerning at mennesket har behov for trygghet og forutsigbarhet i livet sitt. Det må god planlegging til hvis dette skal lykkes, og god kommunikasjon og nærhet av ledere, i henhold til kapittel 2.0 der artikkelen som er publisert fokuserer på at myke verdier gir bedre lønnsomhet i forbindelse med omorganisering.

5.7 Presentasjon av funn i forhold til den symbolske rammen

Hovedfunn er lagt til grunn for analyse og drøftinger.

5.7.1 Barnehagenes med lavt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer innen den symbolske rammen for barnehager med lavt sykefravær.

Hovedfunn: Arbeidsmoral

Det kan se ut som at barnehage 1 opplever at de ansatte har en moral som tilsier at de går på jobb så langt det er mulig helsemessig. Dette er en holdning som er «satt» i personalet. Nyansatte adopterer kulturen i henhold til sentrale begreper som mening og kultur innen den symbolske rammen.

Du har korttidsfravær som hos meg, så tenker jeg at de ansatte er skikkelig dårlig når de har en egenmeldingsdag. Da er de skikkelig syke. Og det tenker jeg handler om miljøet. Til og med de som kommer nye inn forholder seg til det, fordi det er kulturen hos oss. Du kommer på

jobb fordi om du er forkjølet, du kommer på jobb fordi om du våknet med vondt i hodet. Da tar du to paracet, går det ikke over så går du hjem, man prøver. Jeg har hatt unge folk innom innimellom. Men de adopterer veldig fort den kulturen som finns i denne barnehagen. Når jeg har den arbeidsmoralen i personalgruppen som jeg har så adopterer de den (resp. barnehage 1).

Arbeidsmoralen er høy i personalgruppen.

«Det er faktisk slik at de går på jobb selv om de ikke tåler trynet på den de jobber med» (resp. barnehage 1).

Det kan se ut som at det er en stolthet og respekt overfor arbeidsplassen, ens arbeidskollegaer, og seg selv som arbeidstaker. De ansatte og ledelsen er en inspirasjon for hverandre i henhold til bilde av ledelse innen den symbolske rammen.

«Det er en sånn veldig stolthet». Moralene og vi tenker at vi er syke når vi er syke. Det er jeg veldig opptatt av. Jeg ser faktisk at dere er mer på jobb enn dere bør av og til» (resp. barnehage 1).

Til tross for at det oppstår noe syting i kulturen så velger ikke ansatte å sykemelde seg av den grunn.

«Damer er veldig glade i å syte litt, og å kose oss med at ingenting er bra nok. Hos meg går de ikke å blir syke av det, men jeg tenker at det kan forsure miljøet, ganske» (resp. barnehage 1).

Innen den symbolske rammen er ritualer sentrale begrep. Syting og klaging er et eksempel på ritual som kan oppstå i en organisasjon.

Barnehage 2. har tro på kulturen, og det å våge å snakke om diverse og avklare forventninger og ta utfordringer underveis. I henhold til å skape tro og mening innen grunnleggende ledelsesutfordringer innen den symbolske rammen, der organisasjonen er scenen og medarbeiderne er skuespillerne.

«Jeg tror litt på kulturen, hva forventer du, og våger du å snakke om det. Og ta utfordringene litt fort» (resp. barnehage 2).

Hun er opptatt av å se på helheten, se på hvor mye fravær og gripe tak. I lys av metafor for organisasjonen: teater, hvor hun ser helheten innen den symbolske rammen.

Hun tror at noe av forklaringen til fravær er at vi er omsorgsfolk som hun bruker som begrep. I henhold til kultur innen sentrale begreper i den symbolske rammen. Og at en i form av omsorg kan oppfordre ansatte til å være hjemme når det heller kunne vært løst ved å ta en Paracet. Hun er opptatt av en mellomting, og heller om det er mulig å oppfordre den ansatte til å ta en hvil på sofaen i barnehagen, og se om det hjelper før en går hjem.

Og så er det dette med at vi er omsorgsfolk, og at vi fort kan si til hverandre at nå syns jeg at du er så dårlig, bare vær hjemme, istedenfor å tenke at en får en tablett eller tar den løsningen først. Så der har vi og på en måte måttet snu på det. For vi kan jo fort bli enda sykere av å få omsorg på den måten. Det er en mellomting der at en sier til hverandre at av og til så hjelper det med en tablett, gå opp og hvil deg litt på sofaen, og så kommer du ned igjen (resp. barnehage 2).

Barnehage 3 mener det handler mye om den enkelte sine holdninger.

«Det handler veldig mye om den enkelte sine holdninger» (resp. barnehage 3).

Hun er opptatt av at kulturen sitter ikke i veggene, men at det er de ansatte som gjør kulturen.

«Vi er jo på en måte vokst opp med at kulturen sitter i veggen. Men den gjør faktisk ikke det for hvis alle folk her hadde blitt byttet ut i morgen, så hadde denne kulturen vært vekke. Da hadde det bare vært veggene som sto igjen. Så kulturen sitter mellom menneskene, eller i hodene på de. Vi har alltid tenkt at kulturen sitter i veggene, men det er jo folka som gjør kulturen» (resp. barnehage 3).

Hun opplever at det er en hjelpe og støttekultur som har vært i barnehagen over lang tid.

«Jeg tror det henger i sammen med noe de har jobbet lenge med før jeg begynte. Jeg har lagt merke til støtte og hjelpe kulturen» (resp. barnehage 3).

5.7.2 Barnehagene med høyt sykefravær

Følgende hovedfunn fremtrer innen den symbolske rammen for barnehager med høyt sykefravær.

Hovedfunn: Arbeidsmiljø

Det kan se ut som at barnehage 4 er opptatt av at arbeidsmiljø har en del å si for kulturen. Hun tror trivsel er avgjørende for om en holder ut lengre på jobb. Hun er samtidig opptatt av at alle er ansvarlige, og at det ikke handler om bare en person, men at alle bidrar.

Jeg tenker at det er noe med dette med arbeidsmiljøet. Jeg tror og selvfølgelig det har en del å si. Altså trives du på jobb så holder du ut lengre enn å legge deg ned. Jeg tror nok det har mye å si hvordan en har det på jobb, trivsel. Men da tenker jeg at den er vi ansvarlige for alle, det handler ikke om en person. Det handler om at det skal bli lagt til rette, men det handler om at alle er med å bidrar (resp. barnehage 4).

Det ser ut som at barnehage 5 opplever at det har vært en kultur der ansatte er opptatt av sine rettigheter i forhold til sine bidrag.

«For her var det mer en sånn «skal ha» kultur, hva kan jeg få ut av dette arbeidsforholdet, og ikke hva kan jeg gi. Det har vi jobbet mye med at en gir og tar, ikke bare forvente og forlange» (resp. barnehage 5).

Hun opplever at kulturen har vært vanskelig å snu, og har enda en vei å gå. I henhold til sentrale begreper innen den symbolske rammen «kultur, mening».

«Mens her kommer en til en kultur som var sånn at hva kan jeg få, hva kan du gi meg. I stedet for at en skulle samarbeide, dette er noe vi gjør sammen. Det har vært en kultur som har vært sånn at vi sitter på vårt, og vi deler ikke, vi hjelper ikke. Det har vært en vei å gå, og klart det er enda en vei å gå» (resp. barnehage 5).

Barnehage 6. tenker først og fremst på arbeidsmiljø og at de har vært i en tøff periode der ansatte helst har funnet unnskyldninger for å slippe å gå på jobb. Ansatte trives noe bedre, men det er allikevel småting på avdelinger. Mistillit mellom ansatte i forhold til at ansatte er mye borte fra jobb. I henhold til sentrale begreper innen den symbolske rammen «kultur, mening». Grunnleggende ledelsesutfordringer «å skape mening».

Det første som slår meg er arbeidsmiljø, nå har vi vært i en tøffe periode der folk helst har funnet unnskyldninger for å slippe å gå på jobb. Det er lettest å bare være hjemme nesten som du våkner og kjenner etter. Men klart det har jo endret seg. Folk trives jo bedre men allikevel så er det sånn små ting på avdelingene. De som på en måte har hatt mye fravær og hatt mye korttidsfravær. Du er jo ikke til å stole på, du er bare borte du, det er nesten bedre å ha vikar (resp. barnehage 6).

Innen den Symbolske rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med lavt sykefravær:

- Arbeidsmoral – barnehage 1,2 og 3

Innen den Symbolske rammen er det utledet følgende hovedfunn for barnehagene med høyt sykefravær:

- Arbeidsmiljø – barnehage 4,5 og 6

Innen den symbolske rammen ser en mye igjen av det samme som innen Human Resource rammen i forhold til arbeidsmiljø.

Utledningen av hovedfunn arbeidsmoral er sentralt innen den symbolske rammen for barnehagene 1,2 og 3 med lavt sykefravær. Det trekkes frem at det er høy arbeidsmoral blant de ansatte i disse barnehagene, og at ansatte går på jobb til tross for utfordringer. For barnehagene med høyt sykefravær, barnehage 4,5 og 6 utleder hovedfunn i arbeidsmiljø problematikk. Enten det svares på generelt grunnlag som barnehage 4 gjør eller, enkelt personer eller grupper av ansatte som opplever dårlig arbeidsmiljø som irritasjon i bedriften som i barnehage 5 og 6. Der det kan se ut til at enkeltpersoner har utilbørlig atferd overfor medarbeidere. En har dermed grunn til å tro at arbeidsmiljøproblemer påvirker ansatte som spiller en mer passiv rolle i konflikter. Dette betyr at når det oppstår konflikter mellom enkelte vil dette ha en påvirkning på resten av organisasjonen.

Det anbefales tiltak som går på oppbygging av organisasjonskultur, dannelsesprosjekt, og konflikt dempende, konflikthåndterende og gjenopprettende tiltak.

5.8 Drøfting av funn

Videre drøfter jeg mine funn innen den symbolske rammen.

5.8.1 Arbeidsmoral

Barnehage 1,2 og 3 beskriver en høy arbeidsmoral i barnehagene, med fokus på en støttende kultur. Dette er et veldig tydelig funn innen den symbolske rammen. Hovedfunn fra barnehagene med lavt sykefravær, bør få konsekvenser for ledelse i barnehagene med høyt fravær, der arbeidsmiljøproblematikk har fokus. Den aktive oppfølging av ledelse innen den strukturelle rammen, omsorgen mellom hverandre innen Human Resource rammen slår ut innen den symbolske rammen i form av høy arbeidsmoral.

Dynamikken i en organisasjonskultur kan skape utfordringer. Når vi leder fokuserer vi på verdiene våre, dette får betydning for våre ansatte og brukere i barnehagen. Vi står på en scene i eget liv i tråd med metaforen «teater» innen den symbolske rammen. Leder bygger kulturer.

«Dette er ikke en rolle en kan velge eller unnsnippe. Leder bygger kultur enten vi vet det eller ikke – enten de vil det eller ikke. Som ledelsesguruen Tom Peters sier: "Its always showtime" (ledernytt.no, 2016,25.10, 26.10.2016).

Vi sikrer at verdiene blir praktisert, og at situasjoner som oppstår ikke kun blir opp til hver enkelt ansatt å løse. På scenen, altså i organisasjoner er vi et forbilde og inspirasjon, i henhold til «inspirasjon» innen bilde av ledelse i den symbolske rammen. Alle signaler vi sender ut blir vurdert av andre. Det er dermed viktig å være bevisst hvilke signaler en sender ut og hvordan en vil fremstå.

Organisasjonskulturen kan være en utfordring i henhold til grunnleggende ledelsesutfordringer innen den symbolske rammen. Et verdigrunnlag setter standarden på hva som forventes mellom kollegaer, av ledere, og det skaper «tro og mening» i lys av grunnleggende ledelsesutfordringer og sentrale begreper innen den symbolske rammen. Innholdet skal ikke kun være fine ord, men gjenspeiles i hverdagen og i situasjoner som setter oss på prøve. Verdier henger sammen med engasjement.

Verdiene modig, romslig og sunn er verdiene til Sandnes kommune, og visjonen er Sandnes – i sentrum for framtiden (Sandnes.kommune.no, Arbeidsgiverstrategi, udatert, 06.10.16).

Verdier og visjon skal etterleves i en organisasjon. Visjon – viser hvilken retning vi skal. Hvor skal vi og hvor er vi? Hvorfor går vi på jobb hver dag? Det er viktig å snakke om visjonen, vi skal dit sammen. Lederprinsippene til Sandnes kommune er å utfordre, støtte, involvere og stille krav. Innen den symbolske rammen kan en se barnehagen som en teaterscene som metafor for organisasjonen. De ansatte er avhengige av hverandre i et samspill som skaper «tro og mening» som aktører på scenen i henhold til sentrale begreper innen den symbolske rammen.

Høyt nærvær betyr bedre kvalitet i det pedagogiske samspillet og arbeidet med det enkelte barn. Moral kan ha påvirkning for sykefravær. Dårlig helse kan henge i sammen med den sykes atferd og hvordan en lever livet sitt på fritiden. Som resultatenhetsleder 3. sa i intervjuet:

De har et eget ansvar for å kjenne på hvor er de i balansen, hva som må til for at du på en måte har en god flyt i dagene dine. Sånn at du ikke gjør for mye. Da må du og bidra selv med at du gjerne ikke reiser på hytten hver helg og liksom aldri egentlig får sluppet av men «hiver» deg i bilen etter den tidligvakten du har klart å få på fredagen. Så er du hjemme sent på søndagen og på mandagen er du «slips» igjen. Så det handler veldig mye om den enkeltes holdninger og de er vanskelige å komme til bunns i (resp. barnehage 3).

Med andre ord kan det handle om hvordan en lever livet sitt i helgene. Noen ganger ser en mønster i fravær, såkalt «mandagssyke». En velger sykefravær med jevne mellomrom for å håndtere sin egen hverdag og livssituasjon.

«Når noen lar være å gjøre sin del av arbeidet, er virksomheten i alvorlige vansker. Bemanningen og kostnadsrammene tillater ikke det. Kollegene må gjøre vedkommende arbeid. På lengre sikt kan det øke belastningene på noen så mye at sykefraværet øker ytterligere – og dermed forplanter problemet seg videre» (Koren og Lindøe, 2013:22).

Enkelte ansatte kan ha en holdning som går på at det er en rettighet en har å være borte fra jobb, og at det er samfunnets ansvar å stille opp når en ikke orker det selv. En må dermed bygge opp en bevissthet rundt dette i organisasjonen i tråd med grunnleggende ledelsesutfordringer i den symbolske rammen og skape en felles plattform med «tro og mening» innen sentrale begreper i rammen.

Standarden blant ansatte kan ha en smitteeffekt i forhold til hvilket holdninger og antakelser som signaliseres til hverandre. I henhold til Schein (1985) som hevder at antagelser blir utviklet av en gruppe, og blir betraktet som sant og derfor læres bort til andre ansatte. En kan noen ganger se medarbeidere ha hyppig sykefravær på avdelinger der leder har høyt sykefravær.

Arbeidsmoral handler om å være bevisst sine plikter, atferd og hvordan en inspirerer medarbeidere i et arbeidsforhold, i henhold til bilde av ledelse innen den symbolske rammen. En del ansatte kan ha fokus på sine rettigheter mer enn sine plikter.

I henholdt til professor Ivar Sønbo Kristiansen som jeg har vist til i en undersøkelse innledningsvis, viser han til sin forskning at det er mindre pliktfølelse enn tidligere, altså at arbeidsmoralen svikter i samfunnet. En tanke kan være å koble sammen Kjell B. Hjertø sin forskning med arbeidsplassene i barnehagene. Hjertø hevder at hvor det er mange kvinner samlet på et sted, øker konfliktene. Lav pliktfølelse og lav autoritetstro trekkes frem som forklaring. Barnehagene er arbeidsplasser hvor det er omsatt et overtall av kvinner, en arena som kan være preget av lav arbeidsmoral. Man må dermed sette arbeidsmoral på dagorden.

«Man må bli enig om hva som er problemet, hvordan det skal elimineres, og hva man skal ha i stedet» (Koren og Lindøe, 2013:19).

5.8.2 Arbeidsmiljø

Barnehage 1,2, og 3 beskriver en høy arbeidsmoral i barnehagene med en støttende kultur. Dette er et veldig tydelig funn innen den symbolske rammen. Dette bør få konsekvenser for ledelse i barnehagene der fokus bør være etikk og moral. Lener en seg til hovedfunn innen den strukturelle og Human Resource rammen leser en den aktive sykefraværsoppfølging som står sentralt, og omsorg for hverandre. En ser her at det er sammenkobling av strukturell og symbolsk ramme.

I motsetning til barnehagene med lavt sykefravær trekker barnehagene med høyt sykefravær frem arbeidsmiljø som en årsak. Dette er et veldig tydelig hovedfunn. Det er bekymringsfullt at en ser slike tydelig forskjeller på barnehager med lavt og høyt sykefravær. Samtidig ikke ulogisk. Problematikken trenger ikke være stor, men en ser små konflikter, irritasjoner og holdninger til andre mennesker som utløser misnøye. Dette er noe som må få konsekvenser

for ledelse hvor ledelsen må gripe tak, anskaffe seg kunnskap om konflikthåndtering, og håndtere på et tidlig tidspunkt, og følge opp i etterkant.

Å ha et godt arbeidsmiljø avhenger av flere forhold, men det er spesielt forholdet mellom menneskene som er avgjørende for trivsel, og lysten til å gå på jobb.

Begrepet psykososialt arbeidsmiljø er satt sammen av flere forhold som er knyttet både til arbeidet og arbeidsplassen. Organisatoriske og teknologiske betingelser knyttet til arbeidet, selve innholdet i arbeidet og måten arbeidet er lagt til rette på, er også viktige elementer. Men det er kanskje samspillet mellom ledelse og medarbeidere og samspillet mellom kolleger vi forbinder mest med psykososialt arbeidsmiljø. Vår opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet virker inn på hvordan vi opplever og tåler faktorer i det fysiske arbeidsmiljøet og omvendt (Otteren, 2014:125).

Ansatte som ikke ønsker å gå på jobb, velger blant de mulighetene de har til å mestre sin egen hverdag, ulike strategier blir brukt.

Agyris sier at arbeidstakerne prøver å berge vettet ved å lete etter måter å unnsnippe denne frustrasjonen på. Han nevner seks ulike utveier. 1. De trekker seg unna, gjennom høyt fravær eller ved rett og slett å si opp. 2. De blir i jobben, men trekker seg unna psykisk ved å bli likegyldige, passive og apatiske. 3. De gjør motstand i form av redusert innsats, unnluring, overdrevne fagforeningskrav eller sabotasje. 4. De forsøker å klatre oppover i hierarkiet til bedre jobber. 5. De danner grupper (blant annet fagforeninger) som prøver å gjøre noe med det skjeve maktforholdet. 6. De lærer opp barna sine til å tro at arbeidet er lite givende og gir få håp om å komme noen vei i livet (Bolman og Deal, 2014:155,156,157).

Årsaker til at ansatte ikke går på jobb kan blant annet være mobbing/trakassering, eller rett og slett bare dårlig oppførsel fra medarbeidere, ledelse, sykdom, ikke finner mening eller lav arbeidsmoral, i henhold til sentralt begrep «mening» innen den symbolske rammen. Igjenom tett samarbeid med ansatte vil en kunne avdekke denne type uheldig atferd som mobbing/trakassering før resultatene viser seg i en varsling eller medarbeiderundersøkelse.

Gjennomfører en jevnlig møter med ansatte i form av uformelle samtaler, medarbeidersamtaler, jobbsamtaler, trivselssamtaler, rapporteringssamtaler, vil en kunne påse at en også har et system for tett kontakt med den ansatte, og å oppdage denne type problematikk på et tidlig tidspunkt. Samtaler, èn til èn har størst effekt, og er dermed viktig i

forhold til forebygging. Fokus på mobbing/trakassering generelt i personalmøter har også et poeng. Men det er viktigst med samtalen direkte med den det gjelder. Det er viktig å merke seg hvordan ansatte snakker i sammen – «tonen» i kommunikasjonen. Slå ned på mobbing/trakassering, og melde ifra umiddelbart.

Arbeidsgiver skal sørge for å verne alle arbeidstakere mot uheldige psykiske og fysiske belastninger. Arbeidsgiver har plikt til å påse at ikke arbeidstaker blir utsatt for trakassering. Samtidig har også arbeidstakere en plikt til å melde ifra hvis de er vitne til utilbørlig atferd på arbeidsplassen. Vi har alle ansvar for våre ord og handlinger. Ledelse må være tydelig og slå ned på u-overenstemmelser som går over til dårlig og utidig oppførsel mellom mennesker. Samtidig så må en være klar over at mennesker som omgås hverandre over tid vil kunne få uenigheter eller konflikter, og dermed forstå konflikter.

«Å tro at mange mennesker kan arbeide sammen over tid uten at det vil oppstå mer eller mindre alvorlige konflikter mellom dem, vil være naivt. Slik er det selvsagt også på alle andre arenaer i livet, det være seg i familien, i vennekretsen, i nabolaget, i idrettslaget eller i lokalmiljøet» (Einarsen og Pedersen, 2016:21).

6.0 Konklusjon og veien videre

Sammenhengen, årsak – virkning, er ikke alltid like enkel. Når en ser sammenhengen så må en sette inn tiltak som virker. Tiltak kan gi gode resultater, eller de kan slå ut i feil retning. Et viktig prinsipp er å følge med på hva som virker, og bli kjent med sine medarbeidere, ta signaler i fra organisasjoner, lytte til praktikerne innen feltet og ved å integrere fortolkningsrammene i daglige situasjoner. Min problemstilling har vært følgende:

Hva mener resultatenslederne påvirker sykefravær i barnehagene, og hva mener de bør gjøres for å redusere sykefraværet i barnehagene?

6.1 Konklusjon

Hovedfunn innen hver ramme fremhever behov som er veldig tydelige. Min konklusjon blir følgende: Hovedfunn må gripes tak i med «ny giv» for å få til en endring innen en sektor som dominerer Sandnes kommunes sykefravær prosent. Innen de fire perspektivene er det enkelte faktorer som fremtrer tydelig enten på tvers av lavt/høyt sykefravær, eller innen begge gruppene. Faktorer som har en sterk fremtreden innen den strukturelle rammen er aktiv sykefraværsoppfølging, balanse ansatte-barn, funksjonelle team, økonomi. Innen Human Resource rammen fremheves omsorg for hverandre og arbeidsmiljø. Innen den politiske rammen, samarbeid med lege, politisk bestemt vikarmidler og omorganisering. Innen den symbolske rammen fremheves arbeidsmoral og arbeidsmiljø.

Tabell: 8 Hovedfunn innen hver av rammene for alle respondentene.

Strukturelle ramme	Human Resource ramme	Politiske ramme	Symbolsk ramme
Aktiv sykefraværs oppfølging	Omsorg for hverandre	Samarbeid med lege	Arbeidsmoral
Økonomi	Arbeidsmiljø	Politisk bestemt vikarmidler	Arbeidsmiljø
Balanse ansatte- barn		Omorganisering	
Funksjonelle team			

Det kan se ut som at problematikken har vart en stund for barnehagene som sliter med høyt sykefravær. Sykefraværstallene er fra 2013. Respondentenes utsagn er fra 2016. Dette betyr at til tross for 2013 tall, så er det tydelige utfordringer beskrevet i 2016 for barnehagene med høyt sykefravær i 2013, noe som kan tyde på at enkelt type problematikk kan ha vedvart over tid.

6.2 Veien videre

I gjennom empirien har jeg fått synspunkter og meninger om hva som kan være aktuelle tiltak. Noen tiltak kommer fra respondentene. I denne delen av oppgaven har jeg følgende anbefalinger til politikerne, kommunaldirektør/rådmann/HMS (avdeling for helse, miljø og sikkerhet) /HR (personal avdeling) og BHT (bedriftshelsetjeneste), resultatenhetslederne og medarbeiderne som jeg anser som de viktigste tiltak i veien videre i sykefraværs arbeidet.

6.3 Anbefalinger til politikerne:

- Oppfordre til møte mellom resultatenhetslederne og leger, kommunelege, HMS/BHT/HR der tilretteleggingstiltak blir drøftet, for å få redusert det legemeldte sykefraværet i kommunen. I henhold til statistikken jeg viser til innledningsvis i kapittel 2.0, tabell: 1. som viser at legemeldt sykefravær er en høy prosentandel i Sandnes kommune.
- Ta på alvor resultatenhetslederens bekymring for økonomi- vikarmidler, finne balansen.
- Oppsøke praktikerfeltet for økt kunnskap, aktivitet i samarbeidsutvalg i barnehagene.
- Gjøre seg tanker rundt hvordan politiske prosesser kan øke sykefravær i barnehager.

6.4 Anbefalinger til kommunaldirektør/rådmann/HMS/BHT/HR:

- Fokus på å gi resultatenhetslederne kunnskap om arbeidsmiljø problematikk – med spesielt fokus på forebygging, håndtering av konflikter, og gjenopprettingsfase etter konflikt.

«Det vanskeligste er hvis fraværet er knyttet til forhold på arbeidsplassen. Den synes jeg er vanskeligst å få med meg. Det at det kanskje går på en annen person. Det kjenner jeg at jeg skulle hatt noe mer opplæring fordi det er vanskelig rett og slett» (resp. barnehage 3).

- Det anbefales balanse innen økonomi og vikarmidler
- Presentere ledelsesprinsippet omsorg sentralt. Omsorgsprinsippet kan med fordel byttes ut med dagens støtte prinsipp i arbeidsgiverstrategien. Omsorgsprinsippet er et begrep som signaliserer en sterkere grad av støtte.
- Ta initiativ i samarbeid med politikere til møte mellom resultatenhetsledere og leger i Sandnes kommune for utveksling av generell informasjon i forhold til tilrettelegging.
- Ha fokus på sykefravær som tema i møter/resultatenhetssamlinger.
- Tett oppfølging av resultatenhetsledere ved sykefravær. Gjerne en fordeling her fordelt på fagstab.
- Ha fokus på kommunikasjon og anskaffe kunnskap i forhold til hvordan omstilling/omorganisering påvirker mennesker i organisasjoner.

6.5 Anbefalinger til resultatenhetslederne:

- Fokus på organisasjonskultur – etikk og moral, dannelsesprosjekt.
- Omsorgsbegrepet – ledelsesprinsipp. Vis omsorg for dine medarbeidere, og ha fokus på omsorgsbegrepet i praksis. Bli kjent med hva medarbeidere legger i omsorg.
- Oppfølging av enkelt ansatte, forebygging, håndtering og gjenoppretting etter konflikt. Se etter systemsvakheter.
- Anskaff deg kunnskap om håndtering av konflikter og gjenopprettelsesfasen etter konflikt.
- Fokus på funksjonelle team.

- Ha fokus på sykefravær jevnlig i organisasjonen.
- Aktiv sykefraværsoppfølging i praksis
- Ha fokus på kommunikasjon og gode prosesser og anskaffe kunnskap i forhold til hvordan omstilling/omorganisering påvirker mennesker i organisasjoner.
- Felles faglig fokus – få ansatte på gulvet med i beslutninger, og få ut potensialet i hver medarbeider gjennom fokus på lederteam i barnehagene, gjennom prestasjonsmål.

«Nå har vi nettopp hatt internasjonale måned hvor vi har hatt fokus på alle landene og det har jo engasjert absolutt alle. Det har engasjert assistentene, fagarbeiderne, barnehagelærerne. Det har vært kjempeherlig at de har blomstret, jeg vil jeg vil. Og da har det vært så lite konflikter. Det har vært så lite klaging. Folk har vært på jobb» (resp. barnehage 6).

6.6 Anbefalinger til medarbeidere:

- Opptre lojalt i forhold til organisasjonen, og etisk forsvarlig så sant organisasjonen forholder seg til lovverket. Kjenn godt til etiske retningslinjer.
- Ha en positiv innstilling. Vis evne til å nullstille deg etter konflikter. Behandle dine medarbeider slik du selv ønsker å bli behandlet, og mener du har krav på.
- Være bevisst hvordan konflikter, irritasjoner mellom ansatte påvirker et arbeidsmiljø. Og hvilket bidrag en gir inn til organisasjonen ved å opprettholde dette.
- Ha en aktiv rolle i sykefraværsoppfølgingen, og ha tanker rundt hvordan komme tidlig tilbake i arbeid.
- Gi omsorg til dine medarbeidere og ledere.
- Engasjer deg i prosjekter.

6.7 Avslutning

Ved å kategorisere innen Bolman og Deals fortolkningsrammer, vil en enklere kunne definere hva som virker, og hva en må gripe tak i. Rammene tydeliggjør dette og gir en oversikt over om det er en utfordring som er hovedsakelig strukturell, mellommenneskelig (Human Resource), politisk eller symbolsk. Eventuelt en sammenkobling av rammene.

Som resultatenhetsleder i barnehage 2 sa i forhold til å gripe tak i sykefravær:

«Om du har høyt fravær et år så trenger det ikke være det neste år, men hvis trenden gjennom mange år, så er det noe de må gripe fatt i» (resp. barnehage 2).

Det er viktig å ha med seg i tankene at reduksjon av sykefravær handler om hvilke type fravær en har i bedriften. Mye kan spille en rolle som sykdomssmitte, fysiske skader hos ansatte, høyt antall eldre ansatte eller gravide arbeidstakere.

«Hvorvidt det er mulig å redusere fraværet, er avhengig av hvilke typer fravær man har, og hvordan fraværet fordeler seg blant de ansatte, mer enn av fraværsprosenten i seg selv. På toppen av dette er det selvsagt relevant hvorvidt sykefraværet i det hele tatt har sammenheng med faktorer som virksomheten rår over" (Einarsen og Skogstad, 2011:345).

Det vi nå trenger er et dannelsesprosjekt i forhold til sykefraværproblematikk. Det handler om at normer og verdier har en sentral betydning innenfor hovedfunn. Et dannelsesprosjekt som påvirker verdier og normer hos mennesker, som er et kontinuerlig arbeid innad i barnehagene. Dette er en billig løsning, å bygge lojalitet er det minst kostbare en leder kan gjøre i det lange løp. Sykefraværsoppfølging er viktig. Sykefravær er kostbart, og ikke minst får det en økonomisk konsekvens innen en sektor som allerede har økonomiske utfordringer.

Jeg vil anbefale andre interesserte, kommende masterstudenter å se videre på om resultatenhetsledernes ord og oppfatninger, kan finnes igjen i praksisfeltet «avdeling» i barnehagen, og se dette gjennom fortolkningsrammene til Bolman og Deal. Kanskje nye ord trer frem.

Konklusjon og tiltak er ikke begrenset til barnehagesektoren. Også andre næringer, eller organisasjoner som sliter med sykefravær problematikk kan dra nytte av oppgaven, fordi den omhandler i stor grad myke verdier, som er viktige for mennesker på tvers av yrker eller organisasjoner - det sitter ikke i veggene, det er folka.

Litteraturliste:

- Balderheim, H. og Lawrence E.R.(2012): *Det kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Bolman, L.G. og Deal T. E (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse, Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Einarsen, S., Pedersen, H. (2007): *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Einarsen, S., Pedersen, H. (2016): *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Einarsen, S., Pedersen, H. og Hoel H. (2016): *Fakta-undersøkelse – metodikk i vanskelige arbeidsmiljø saker*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2011): *Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gaarder Jorunn og Landsend Merete (2015) Her er det og færrest syke. *Dagbladet*, (21.09), 12-13.
- Jacobsen, D.I.(2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS.
- Koren, P. Chr. og Lindøe, P.H. (2013): *Metoder for bedre arbeidsmiljø – involvering og gode prosesser*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvernes, Olav (2016) Arbeidsplassen bestemmer holdninger til sykefravær. *HMS magasinet* (5),29.
- Lima Bru, J.K.(2013): *Den norske ledelsesmodellen*. Bryne: Gunnarshaug.
- Mathisen, George (2013) Slik fikk Posten fraværet til å stupe. *Personal og ledelse* (1),20-23.
- Otteren, S. (2014): *Helse miljø sikkerhet – systematisk HMS arbeid i bedriften*. Oslo: Hegnar Media AS

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Sandvin, J. (2008): *Arbeid, sykdom og moral – om legeattestert fravær og veien tilbake til jobb*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Forskningsreferanser:

Karl – Gerard Hem (SINTEF) (2011). Bedriftenes kostnader ved sykefravær 2011. Hentet 13.10.16, fra <http://www.sintef.no/publikasjon/?pubid=SINTEF+A19052>

Roger Lian, Østlandsforskning (2014/01). Sykefravær og dårlig ledelse. Hentet 13.10.16, fra <http://www.ostforsk.no/sykefravaer-og-darlig-ledelse/>

Nyhetsreferanser:

Arbeidstilsynets fakta ark (ingen forfatter) (udatert). Om arbeidsrelaterte muskel- og skjelettplager. Hentet 06.10.16, fra <http://www.arbeidstilsynet.no/binfil/download2.php?tid=103324>

Anne Marie Monsen (2016, 03.12). Myke verdier gir bedre lønnsomhet. Hentet 07.12.2016, fra <http://www.ledernytt.no/myke-verdier-gir-bedre-loennsomhet.5933621-112372.html>

Bjørn Hennestad (Ledernytt) (2016, 25.10). Hvordan styre det ustyrlige? Bedriftskultur. Hentet 26.10.2016, fra (<http://www.ledernytt.no/hvordan-styre-det-ustyrlige.5920910-112372.html>)

Dagens Næringsliv (2015, 29.03). Rekordlavt sykefravær i posten. Hentet 13.10.16, fra <https://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2015/03/29/1348/Posten/rekordlavt-sykefravr-i-posten>.

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

HMS magasinet (2008, 08.04). Det er bare èn ting som virker på sykefravær. Hentet 14.11.2016, fra <http://hmsmagasinet.no/det-er-bare-%C3%A9n-ting-som-virker-p%C3%A5-sykefrav%C3%A6r>

Ingvild Lygren (2014, 10.06) Sykefraværet i barnehager øker og øker. Hentet 13.10.16, fra <http://www.aftenbladet.no/lokalt/Sykefravaret-i-barnehager-oket-og-oket-65176b.html>

Ledernytt (2016, 23.10). Hvordan motivere medarbeider. Brikken som mangler for å endre medarbeideres atferd – indre motivasjon. Hentet 14.10.16, fra <http://www.ledernytt.no/brikken-som-mangler-for-aa-endre-medarbeidernes-atferd.5920174-112372.html>

Marie Lekve (Dine penger) E24(2012, 21.10). Jo flere kvinner, jo flere konflikter. Hentet 13.10.16, fra <http://e24.no/privat/penger/jo-flere-kvinner-jo-flere-konflikter/20288198>

Morten Holm (DN)(2007, 03.09). De beste lederne er i barnehagen. Hentet 13.10.2016, fra <http://www.dn.no/karriere/2007/09/03/de-beste-lederne-er-i-barnehagen>

NRK. Kilde: NTB (2009, 27.09). Sykefravær skyldes dårligere moral. Hentet 13.10.16, fra <http://www.nrk.no/norge/-sykefravaer-skyldes-darligere-moral-1.6793016>

STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt) (2016, 17.06) Hvilke psykologiske arbeidsfaktorer virker inn på psykiske plager og positiv affekt? Hentet 17.10.16, fra <https://stami.no/hvilke-psykologiske-arbeidsfaktorer-virker-inn-pa-psykiske-plager-og-positiv-affekt/>

Stig Nøra (2009, 20.06). «Snille» leger gir 60 prosent flere sykemeldinger. Hentet 28.10.16, fra <http://www.dagensperspektiv.no/%C2%ABsnille%C2%BB-leger-gir-60-prosent-flere-sykemeldinger>.

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Trine Jonassen (2014, 02.10). Tydelige ledere er den viktigste faktoren for å skape gode arbeidsmiljø. Hentet 27.10.16, fra <http://barnehage.no/forskning/2014/10/tydelige-ledere-er-den-viktigste-faktoren-for-a-skape-gode-arbeidsmiljo/>

Dokumenter:

Ks.no (07.07.2016) Sykefraværstall for kommuner og fylkeskommuner Tabell 1.:

Sykefraværstall for nyeste årgang (xlsx) Hentet 12.12.16, fra

<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/analyse-og-statistikk/fravar/sykefravarstall-for-kommuner-og-fylkeskommuner/>

PAI/KS. Tabell 3: Sykefraværprosent for perioden 2 kvartal 2015 – 1. kvartal 2016.

Fylkeskommuner og kommuner. Etter sektor, kjønn og fraværstype. Hentet 12.12.16, fra

http://www.ks.no/contentassets/e1e3c4283261450fbf34babfc9ee9f69/tabell-3-sykefravarprosent- kvinner_og_menn_sektor.pdf

Sandnes kommune.no, Arbeidsgiverstrategi, udatert. Hentet 06.10.16, fra

<https://www.sandnes.kommune.no/Fillager/Internett/resultatenheter/personal/arbeidsgiverstrategi/Arbeidsgiverstrategi15.pdf>

Sandes kommune.no (2014, 18.03) Arbeidsmiljø. Hentet 12.12.16, fra

<https://www.sandnes.kommune.no/Globalmeny/om-kommunen/Styringsdokumenter-og-planer/Styringsdokumenter-og-planer/Eldre-arsrapporter/Arsrapport-2013/Medarbeiderresultat/Arbeidsmiljo/>

Rapport sykefravær 2013

Sykefravær i Sandnes kommune 2013

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Sandes kommune.no (2014, 18.03) Arbeidsmiljø. Hentet 12.12.16, fra

<https://www.sandnes.kommune.no/Globalmeny/om-kommunen/Styringsdokumenter-og-planer/Styringsdokumenter-og-planer/Eldre-arsrapporter/Arsrapport-2013/Medarbeiderresultat/Arbeidsmiljo/>

Rapport sykefravær 2013

Vedlegg 2 – sykefravær i barnehagene 2013. docx

Statistisk sentralbyrå (2016, 15.09). Sykefravær 2. kvartal 2016. Hentet 12.12.16, fra

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal/2016-09-15?fane=tabell&sort=nummer&tabell=278145>

Vedlegg 1.

Veiledende tema:

1. Organisering og struktur preger sykefravær i barnehagene?
2. Mellommenneskelige forhold preger sykefravær i barnehagene?
3. Politikk preger sykefravær i barnehagene?
4. Organisasjonskultur preger sykefravær i barnehagene?

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Vedlegg 2.

Mary-Ann Kvitli

Ullandhaugveien 115

4021 Stavanger

Stavanger 15.04.2016

FORESPØRSEL OG SAMTYKKE TIL INTERVJU I FORBINDELSE MED MIN OPPGAVE I MASTER I LEDELSE – TEMA: SYKEFRAVÆR

Jeg er student ved universitetet i Agder. Jeg har selv lang erfaring i fra å jobbe som enhetsleder i privat og kommunal barnehage.

Jeg har i mange år engasjert meg i sykefraværs arbeid.

Min problemstilling for oppgaven er:

Hva mener resultatenhetslederne påvirker sykefravær i barnehagene, og hva mener de bør gjøres for å redusere sykefraværet i barnehagene?

Dine erfaringer og refleksjoner vil være grunnlaget for min analyse i undersøkelsen som forhåpentligvis gir nyttig kunnskap til oss styrere, kommunens administrasjon, politikere og andre interesserte.

Min veileder og overordnet ansvar for prosjektet vil være: Morten Øgård v. Universitetet i Agder. Tlf: 38141771/ morten.ogard@uia.no.

Jeg er selv ansvarlig for databehandlingen.

Deltakelse i prosjektet er selvfølgelig frivillig. Samtykker du i å delta kan du på ethvert tidspunkt trekke deg fra prosjektet uten nærmere begrunnelse. Jeg er da forpliktet til å slette all informasjon om deg.

Når oppgaven er ferdig skrevet vil alle opptak og utskrifter av opptak bli slettet.

Mary-Ann Lye-Vaaland Kvitli

Alle opplysninger som samles inn vil bli behandlet konfidensielt og det vil ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner i den ferdige oppgaven.

Det er kun jeg og min veileder som har tilgang til selve intervjuet.

Studien er meldt til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste A/S.

Oppgaven er planlagt ferdig innen desember 2016.

Et intervju tar ca. 30 – 40 minutt, og vil gjennomføres på din arbeidsplass.

Med vennlig hilsen

Mary-Ann Kvitli

Ja, jeg samtykker i å bli intervjuet i forbindelse med master i ledelse oppgave innen tema sykefravær v. Mary- Ann Kvitli.

Sted:

Dato:

Underskrift: