

Barnehagestyrerenes arbeid med sykefravær i Stavanger kommune

«Hvordan arbeider styrerne i Stavanger kommune med sykefravær og er det forskjeller?»

INGERID MERETHE HETLAND HUSTVEDT

VEILEDER

Morten Øgård

Universitetet i Agder, [2020]

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Innholdsfortegnelse

FORORD	4
SAMMENDRAG	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1TEMA OG RELEVANS:	6
1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING	7
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	8
2.0 CASE	9
2.1 SYKEFRAVÆR I NORGE.....	9
2.1.2 INKLUDERENDE ARBEID (IA-AVTALEN).....	10
2.2 SYKEFRAVÆR I STAVANGER KOMMUNE	11
2.3 SYKEFRAVÆR I BARNEHAGENE I STAVANGER KOMMUNE.....	11
2.3.1 SYKEFRAVÆRSSTATISTIKK	14
2.4 OPPSUMMERING	17
3.0 TEORI	18
3.1 DEN STRUKTURELLE RAMMEN (SYKEFRAVÆR MED SYSTEM I SENTRUM)	18
3.1.1 HVORDAN LEDERE ARBEIDER MED SYKEFRAVÆR UT I FRA DEN STRUKTURELLE RAMMEN..	21
3.2 HUMAN RESOURCE-RAMMEN (SYKEFRAVÆR MED MENNESKET I SENTRUM)	21
3.2.1 HVORDAN ARBEIDER LEDERE MED SYKEFRAVÆR UT I FRA HUMAN RESOURCE- RAMMEN..	24
3.3 DEN POLITISKE RAMMEN (SYKEFRAVÆR MED FORHANDLINGER I BLIKKET)	25
3.3.1 HVORDAN ARBEIDER LEDERE MED SYKEFRAVÆR UT I FRA DEN POLITISKE RAMMEN.....	27
3.4 DEN SYMBOLSKE RAMMEN(SYKEFRAVÆR MED KULTUR I SENTRUM)	28
3.4.1 HVORDAN ARBEIDER LEDERE MED SYKEFRAVÆRSOPPFØLGING UT I FRA ET KULTURELT PERSPEKTIV	30
3.5 OPPSUMMERING AV DE FIRE PERSPEKTIVENE	31
4.0 METODE	32
4.1 VALG AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSDESIGN	32
4.2 KVALITATIV UNDERSØKELSE	33
4.3 POPULASJON OG UTVALG	34
4.4 UTVALG AV INFORMANTER OG GJENNOMFØRING AV INTERVJU	34
4.5 ANALYSE.....	35
4.5.1 ANALYSEMATRISE.....	36
4.5.2 SAMMENLIGNENDESCORE	37
4.6 STYRKER OG SVAKHETER VED STUDIEN	38

5.0 EMPIRISK MATERIALE.....	39
5.1 SPØRSMÅL 1. – HVA GJØR STYRERNE SOM PEKER I RETNING AV ET STRUKTURELT HANDLINGSSETT I FORHOLD TIL SYKEFRAVÆR?	39
5.2 SPØRSMÅL 2. – HVA GJØR STYRERNE SOM PEKER I RETNING AV HR SENTRERT HANDLINGSMØNSTER FOR Å HÅNTERE SYKEFRAVÆR?.....	41
5.3 SPØRSMÅL 3. HVA GJØR STYRERNE SOM PEKER I RETNING AV ET ORGANISASJONSPOLITISK HANDLINGSSETT FOR Å HÅNTERE SYKEFRAVÆR?	44
5.4 SPØRSMÅL 4. HVA GJØR STYRERNE UT I FRA ET KULTURPERSPEKTIV FOR Å HÅNTERE SYKEFRAVÆR?	44
6.0 DRØFTING AV FUNN.....	47
6.1 ANALYSEMATRISEN	47
6.2 ANALYSE 1.....	49
6.2.1 RESPONDENT 1	49
6.2.2 RESPONDENT 2	51
6.2.3 RESPONDENT 3	54
6.2.4 RESPONDENT 4	56
6.2.5 RESPONDENT 5	58
6.3 ANALYSE 2:.....	60
6.3.1 SPØRSMÅL 1 DEN STRUKTURELLE RAMMEN	60
6.3.2 SPØRSMÅL 2 HUMAN RESOURCE RAMMEN.....	62
6.3.3 SPØRSMÅL 3 DEN POLITISKE RAMMEN	62
6.3.4 SPØRSMÅL 4 DEN SYMBOLSKE RAMMEN.....	62
6.4 OPPSUMMERING AV ANALYSEN- SAMMENLIGNINGS SCORE	63
7.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER TIL STAVANGER KOMMUNE.....	65
LITTERATURLISTE.....	69

Figur og Tabell innholdsfortegnelse

Figur 1 Sykefravær i den kommunale sektoren.....	10
Figur 2 Prosentvis av kvinner og menn i utvalgte grupper.....	15
Figur 3 Sykefravær i ulike virksomheter i den kommunale sektoren.....	15
Figur 4 Sykefraværprosent Stavanger kommune barnehagene.....	16
Tabell 1 Motivasjonsmodell 6.1 Bolman og Deal (2014).....	23
Tabell 2 De fire fortolkningsrammene Bolman og Deal (2014).....	31
Tabell 3 Analysematrise.....	36
Tabell 4 Sammenlignende score.....	37
Tabell 5 Oppsummering av respondent-sammenligning score mal.....	37

Tabell 6 Analysematrise.....	47-49
Tabell 7 Oppsummering av respondent1-sammenligning score.....	51
Tabell 8 Oppsummering av respondent2- sammenligning score.....	53
Tabell 9 Oppsummering av respondent3- sammenligning score.....	55
Tabell 10 Oppsummering av respondent4- sammenligning score.....	57
Tabell 11 Oppsummering av respondent5- sammenligning score.....	59
Tabell 12 Oppsummering av Analyse-sammenligning score.....	63

Forord

Denne masteroppgaven begynte jeg å skrive Januar 2019, og er siste del av mitt masterforløp ved Universitetet i Agder.

Prosessen med å fullføre en mastergrad parallelt med full jobb, oppussing og familie har vært krevende, samtidig har det vært lærerikt og har gitt meg en mestringsfølelse. Jeg har tilegnet meg mye kunnskap, og det har gitt meg innsikt i hva jeg ønsker å jobbe videre med. Temaet jeg har valgt i min masteroppgave er et viktig tema for meg.

Jeg ønsker å takke Morten Øgård for å ha vært en svært god og konstruktiv veileder. Han har gitt meg uvurderlig hjelp, vært forståelsesfull, motiverende, en god støttespiller og gitt gode tilbakemeldinger.

Forskningsdataene mine ble innhentet i fem barnehager i Stavanger kommune. Jeg vil gi en stor takk til respondentene mine som tok seg tid til å være en del av forskningsprosjektet mitt.

Til slutt en stor takk til familien min som har støttet meg og heiet meg frem i denne prosessen.

Stavanger 15.06.2020

Ingerid Merethe Hetland Hustvedt

Masterstudent ved Universitetet i Agder

Sammendrag

Formålet med denne oppgaven var å gå nærmere inn på sykefravær, finne ut hvordan styrerne i Stavanger kommune arbeidet og om det var noen forskjeller. Sykefravær er noe som preger alle i arbeidslivet og er et meget aktuelt tema.

Empirien er samlet gjennom intervju av 5 styrere i barnehager som har lavt sykefravær eller har hatt nedgang over flere år. Jeg har benyttet meg av kvalitativt forskningsintervju, det har gitt meg innblikk i hvordan styrerne arbeider og om det er forskjeller. I forkant av intervjuene laget jeg en analysematrise som jeg benyttet meg aktivt av og gav grunnlag for videre drøfting.

Det var en klassisk organisasjonsteori som var valgt der jeg tok utgangspunkt de fire perspektivene til Bolman og Deal(2014); den strukturelle rammen, Human Resource rammen, den politiske rammen og den symbolske rammen.

Teorien ble brukt som et utgangspunkt for å påvise ulik variasjon for å håndtere sykefraværspolitikken i et utvalg av barnehager i Stavanger kommune.

1.0 Innledning

1.1 Tema og Relevans:

Arbeid rundt sykefravær vil alltid være et aktuelt tema i arbeidslivet.

Dette er et sårt tema for de påvirkede parter. Høyest på listen finner vi muskel- og skjelett sykdommer, etterfulgt av psykiske lidelse. Selv om sykefraværet har sunket siden år 2000, preger det fortsatt arbeidsplassen, Norge og ikke minst media.

I en -artikkel skrevet i avisen VG- ”Nordmenn mye mer sykemeldte enn dansker og svensker – Virke krever innstramminger” kommer det frem at det er politikere som ønsker å kutte sykepengene i Norge. Men er det andre muligheter en ikke har tenkt?

Sykefraværs oppfølging er en kontinuerlig prosess, og det finnes ikke noe fasit eller en oppskrift på hvordan en skal utføre arbeidet. Tiltak som fungerer innen en bedrift, er ikke nødvendigvis noe som fungerer innen andre. Det kreves kunnskap, men har alle tid og midler til det?

Ut i fra et samfunnsøkonomisk perspektiv ser vi at Norge taper penger på mennesker som er sykemeldt. Oppfølging er et viktig element i prosessen med å få mennesker tilbake i arbeid. Sykepengene blir betalt fra folketrygden i statsbudsjettet. Utgiftene er høyere enn budsjettet noe som går på bekostning av andre velferdstilbud.

På et mer individuelt nivå ser vi at sykefravær kan berøre mental helse, inaktivitet, isolasjon, søvnproblemer og karriere muligheter. Tiltak og hvilken oppfølging et enkelt individ får kan ha stor påvirkning i fraværet fra jobb og tilbaketredelsen.

Sykefravær og nærværarbeid er et aktuelt tema i arbeids-Norge, både for ledere, arbeidstakere, sykemeldte, og for arbeid med oppfølging- og tilrettelegging. Med en stor etterspørsel og politikere som ønsker drastiske avgjørelser, kan en slik studie belyse om det finnes andre muligheter.

Arbeid med sykefraværsoppfølging krever kunnskap, men der finnes ingen formelle krav til kompetanse til en leder i en organisasjon eller bedrift.

Oppfølging og tiltak av sykemeldte, er noe jeg mener vi må ha et større fokus på. For er det her en kan redusere antall sykemeldte i Norge?

Oppfølging av sykefravær ligger på lederens skuldre, det er et stort ansvar og hvordan en gjennomfører oppfølgingen er variert. Hvilken oppfølging får den sykemeldte etter at sykeperioden er over?

Et annet dilemma som er med på å skape disse tallene, er om den ansatte ønsker å arbeide. Det er lederens ansvar å kunne identifisere dette så tidlig som mulig.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Formålet med dette studie, er å sette fokus på arbeidet rundt sykefravær i den kommunale sektoren. Stavanger er en av de kommunene som ble hardest rammet av oljekrisen og har i etter kant vært igjennom flere omstillinger og omorganiseringer de siste årene.

Ut i fra dette har jeg kommet frem til følgende problemstilling:

«Hvordan arbeider styrerne i Stavanger kommune med sykefravær, og er det forskjeller?»

Med sykefravær i min sammenheng tar jeg for meg forebyggende og hvordan de arbeider for å unngå sykefravær.

Studien belyser et aktuelt tema i alle sektorer både privat og kommunalt.

Målet er få et innblikk i hvordan styrerne i barnehagene arbeider med temaet og belyse om det finnes noen forskjeller i arbeidet.

Stavanger kommune har hatt en omorganisering som gjør at begrepet styrer ikke eksisterer fra 1.1.2020. Forklaringen på hvorfor jeg benytter meg av dette begrepet i min problemstilling, er at jeg har hentet tall og informasjon som er gjeldene før 1.1 2020. Forskningen min fokuserer på hvordan de har jobbet tidligere og frem til denne omorganiseringen, og er fortsatt relevant.

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i syv hovedkapitler. I første kapittel blir problemstillingen til oppgaven presentert. Her blir problemstillens relevans i dagens arbeidsliv tatt opp.

I andre kapittel blir flere case for temaet sykefravær presentert, temaet sykefravær; sykefravær i Norge, IA-avtalen, sykefravær i Stavanger generelt, sykefravær i barnehage, statistikk og avslutter med en oppsummering.

I tredje kapittel presenteres teorien som er blitt benyttet, de fire rammene til Bolman og Deal (2014).

I det fjerde kapittelet beskrives metoden og forskningsdesign. Valg av problemstilling, kvalitativ undersøkelse, gjennomføring, analyse, analysematrise og sammenlignende score. I det femte kapittelet beskrives mine funn der jeg blant annet har tatt frem sitater fra respondentene og kategorisert dem.

I det sjette kapittelet blir det drøftet funn knyttet opp mot teorien. Kapittelet er delt opp i flere underkapittel, hvor det første er analysematrisen etterfulgt av analyse 1 og analyse 2. Avslutningen består av sammenlignende score systemet som blir benyttet for visualisering.

Det syvende og avsluttende kapittelet er konklusjonen hvor det gis videre anbefalinger til Stavanger kommune og til videre arbeid med sykefravær. Oversikt over litteraturlisten finnes bakerst.

2.0 Case

2.1 Sykefravær i Norge

«SSB-tall: Nordmenn på sykefraværstoppen i Europa» lyder overskriften i Nettavisen (februar 2019). 25. februar 2019 publiserte Statistisk sentralbyrå (SSB) en artikkel der de sammenligner sykefraværet i Norge og andre europeiske land. De representative landene som har tatt del i analysen er Sverige, Danmark, Finland, Island, Nederland og Storbritannia. Norge er det landet som har høyest prosent sykemeldte og har ligget på toppen de siste 13 årene. I følge SSB er det velferdsreformer som har spilt en viktig rolle i endringen. Det vil si at det ikke er Norge som har hatt en kraftig økning, men at Sverige og Nederland har hatt en reduksjon. (*SSB Analyse 2019/08: Sykefravær i Norge og seks andre nordeuropeiske land 1983-2017*)

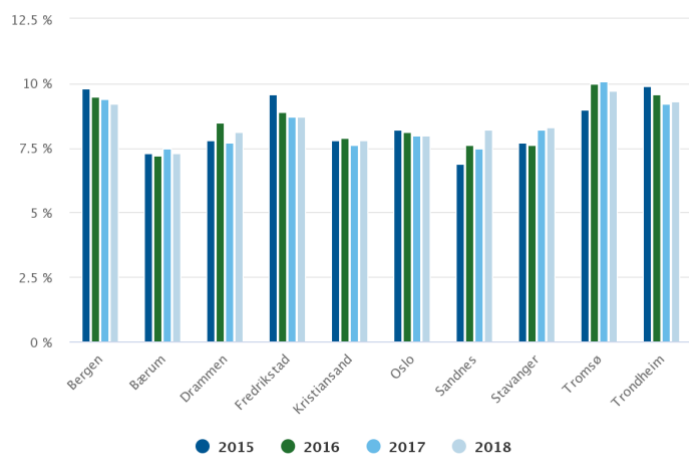
Sammenlignet med de andre landene ser vi at Norge også har en større prosentandel over uføre mennesker. Helseproblemer er hovedårsaken til at flere personer befinner seg utenfor arbeid.

Alder spiller også en rolle i dette bilde påpeker SSB. Norge har langt flere eldre i arbeid og står på lik linje med Sverige. Dette er med å trekke opp sykefraværstallene, mens lav grad av integrering av funksjonshemmede er med å trekke ned tallene. På grunn av dette, har Norge en lang vei å gå da vi har færre funksjonshemmede i arbeid enn andre land.

I Norge har vi en god sykefraværordning som gjør at vi får lønn mens vi er borte fra arbeid, noe som ikke er realiteten i de andre europeiske landene. I følge forskerne i SSB kan dette ha en stor påvirkning på sykefraværstallene i Norge.

Den sykemeldte får full lønnsdekning i ett år, og går over til avklaringspenger etterpå, og får da ca. 60 % av full lønn. De første 16 dagene blir dekket av arbeidsgiver deretter overtar staten. I Sverige opererer de litt annerledes. Først må den sykemeldte ta ut en ulønnet karensdag, etter dette får den sykemeldte en dekning på 80 % av lønnen.

Forskjell på Norge og Sverige i dette tilfelle er at i Norge er dette en begrensning på 1 år, mens i Sverige er det ingen begrensninger. Selv om dette er realiteten har Norge dobbel så mye sykefravær som Sverige. Hver dag finnes det i gjennomsnitt 130 000 nordmenn som er sykemeldt. (*SSB Analyse 2019/08: Sykefravær i Norge og seks andre nordeuropeiske land 1983-2017*)



Figur 1 Sykefravær i den kommunale sektoren. 1

Figuren viser en oversikt over sykefraværet i den kommunale sektoren i Norge. Som en ser ligger ikke Stavanger som en av de høyeste, men det en kan se er at Stavanger kommune i 2018 har økende tall på denne fronten i likhet med Sandnes.

2.1.2 Inkluderende Arbeid (IA-avtalen)

I 2001 ble det inngått en avtale mellom myndighetene og partene i arbeidslivet. Avtalen består av 3 delmål «1) Redusere sykefraværet med 20 prosent, 2) Hindre frafall og øke sysselsettingen av personer med nedsatt funksjonsevne, 3) Øke forventet yrkesaktivitet etter 50 år.» Hvert år blir det gjennomført en evaluering av delmålene.

I følge statistikken på nav.no er det legemeldte sykefraværet sunket 4,1 prosent sammenlignet med kvartalet året før. Det har vært en senkning for både kvinner og menn. Fordi påsken faller på ulike kvartaler, har det en innvirkning på resultatene.

IA- avtalen delmål 1 har enda ikke nådd sine 20 prosent. Sykefraværet har gått ned med 13,3 prosent og har vært stabilt de siste fem årene. (Stami, faktabok 2018 s.24)

I 2004 ble gjennomført endringer i sykemeldingsreglene, noe som gjorde at det ble høyt fokus på gradert sykemelding. Tiltaket har vært viktig i reduisering av sykefraværet og etter endringene falt sykefraværet kraftig. Dette har blitt vektlagt videre i IA-avtalen. Ved

1 <https://arsrapport2018.stavanger.kommune.no/4-langsiktig-omstilling-og-utvikling/4-10-sykefravaer/>

langtidssykefravær er jevnlig kontakt med arbeidsplassen er viktig, langtidssykemeldte har en større risiko for å falle ut av arbeidslivet. (Stami, faktabok 2018 s.7)

2.2 Sykefravær i Stavanger kommune

«Det er veldig dyrt for kommunen og bære et så høyt sykefravær. Det har ikke vært så høyt som det er nå på over ti år i Stavanger kommune»

sier Kari Nessa Nordtun, kommunalråd og gruppeleder for Ap Stavanger. (NRK, Skodje 2018)

Det er ingen stor hemmelighet at Stavanger kommune har blitt påvirket av Oljekrisen for et par år tilbake, dette har skapt etterdønningen i kommunen. Kommunen har de siste tre årene omstilt for nærmere 400 millioner kroner. Kari Nessa Nordtun uttaler seg videre i artikkelen at hun er redd for at denne omstillingen nå gir utslag for økt sykefravær.

«Ifølge KS, kommunesektorens organisasjon, har sykefraværet de ti siste årene holdt et stabilt nivå med en svak økning i de seneste årene.» (NRK, Skodje 2018)

«Hvert år blir det opprettet målsetninger for hvor kommunen ønsker å ligge i forhold til sykefraværsprosenten. Den har ligget på omlag 6 prosent. I 2018 var det samlede sykefraværet på hele 8,3 prosent og dette regnes som høyt.» Dette uttalte Ingrid Vikse, Nestleder i SV Stavanger i en debatt skrevet i dagsavisen oktober 2019.

2.3 Sykefravær i barnehagene i Stavanger kommune

Stavanger kommune barnehagene har vært gjennom flere slike omstillinger de siste årene. For noen år tilbake ble det lagt ned oppimot 420 barnehageplasser. Dette utgjorde store omstillinger og nedleggelse av diverse barnehager. Følgende sitat fra Stavanger Bystyret gir et visuelt bilde over begrunnelser for nedleggelse.

«1. Som følge av nedgang i barnetall er det overskudd på barnehageplasser i Stavanger kommune i hele perioden. For barnehage året 2018-19 avvikles om lag 290 kommunale

barnehageplasser. Samtidig opprettes 100 nye, og netto nedgang i kapasitet er om lag 190 plasser. Prognosetallene viser at det vil være behov for ytterligere reduksjon av den totale barnehagekapasitet utover planperioden.» (Stavanger Bystyre vedtak i 2017, sak 105/17)²

I en undersøkelse fra Nav kommer det frem at kvinner har 70 prosent høyere sykefravær enn menn, og de siste årene har det vært en økning. Undersøkelsen har tatt hensyn til følgende årsaker til kjønnsforskjeller; Graviditet, og familie – og arbeidsforhold. Det spekuleres og forskes på hva årsakene til forskjellen kan være. Sykdoms adferd, holdninger, normer, ettervirkninger eller senskader etter graviditet og fødsel. Også voldsofre kan ifølge Nossen henge sammen med forskjellene. Det kommer frem i forskning at kvinner har høyere risiko for å oppleve smerte, og er mer sensitive for smerte generelt ifølge Nossen. I følge undersøkelsene til Nav er det bare diagnosegruppen hjerte- og karlidelser menn har et høyere sykefravær. Det kommer også frem at sykefraværet til kvinner er høyere i land der som anses å ha høy grad av likestilling, deriblant Norge. (Stensland, M. 2019, Aftenposten)

Med tanke på at kvinner har et relativt høyere sykefravær enn menn og at barnehagesektoren er et kvinnedominerende yrke³, sier det seg nesten selv at yrket er mest utsatt for sykdom. Det har vært en liten økning i sykefraværet i Stavanger kommune. Økningen har vært på 0,2 prosent. Nedenfor har jeg tatt med et lite utdrag fra Årsrapporten til Stavanger kommune

Det er flere faktorer på hvorfor sykefraværet i Stavanger kommune har økt. Det kan spekuleres om de store omstillingene i barnehagene de siste årene og nylig, kan være en faktor. I tillegg til sammenslåing av Finnøy, Rennesøy og Stavanger kommuner ble det i januar 2020 en sammenslåing av en rekke barnehager. Alle de kommunale barnehagene har blitt slått sammen til 20 virksomheter. Dette vil si at en virksomhet kan bestå av 4-5 barnehager, oppbygd av en virksomhetsleder og 4-5 avdelingsledere. Tidligere har barnehagene vært inndelt i én virksomhetsleder på én barnehage. Ansettelsen av virksomhetsledere og avdelingsledere har ligget under Barnehagesjefen (i kommunen). De tidligere styrerne/virksomhetslederne har blitt innkalt til samtale og blitt plassert i nye roller. Totalt har det blitt lyst ut syv stillinger som avdelingsledere.

² <https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/OMqOk/stavanger-frre-unger-frre-barnehageplasser>
Aftenbladet,

³ Se figur 2.

Stavanger kommune har satt i gang flere prøveprosjekter for å redusere sykefraværet. I en artikkel skrevet av Helene. H. Rossholt, fremstilles prøveprosjektet på økt bemanning i utvalgte barnehager. «*Kvart barn vart sett i mykje større grad enn før,*» sier virksomhetsleder Monica Kapstad. (Rosshold. Helene. H. 2019 NRK)

I barnehagesektoren har vi en bemanningsnorm som en har å forholde seg til. Det skal være en voksen pr. seks barn (3-6 år) og en voksen pr. tre barn (1-3 år). I pilotprosjektet til Stavanger kommune var de utvalgte barnehagene bemannet av en voksen pr. fem barn (3-6år) og en pr. 2 barn (1-3år). Pilotprosjektet hadde en varighet på to år, og på disse to årene gikk sykefraværet ned fra 9,4 til 5,5 prosent. «*Det var ein stabil kvardag med gode rutinar. Det var lite frávær, og vi brukte ikkje vikarar.*»(Monica Kapstad). I etterkant av prosjektet forteller Kapstad at vikarene er tilbake og det er mer sykdom.

«*Vi merkar forskjell no som vi er tilbake til vanleg bemanning. Fleire i personalet kjenner på tanken; «har eg gitt alle barna det eg veit at dei har behov for».* Sier Monica Kapstad. (Rosshold. Helene. H. 2019 NRK)

Saman for redusert sykefravær er også et prosjekt drevet av Stavanger kommune. Dette prosjektet skal ta for seg flere sektorer på sikt, men i første pulje står barnehagesektoren for tur. Prosjektet hadde sin oppstart våren 2019 og skal ha en varighet frem til september 2021. Målet for prosjektet er å nå de måltallene som er fastsatt av kommunen. I Stavanger er tallet 7,5 prosent. I prosjektet er det plukket ut 13 virksomheter. Prosjektet startet før sammenslåingen av barnehagene, det tar for seg én barnehage ikke én hel virksomhet.

Høyt sykefravær er ressurskrevende for en leder, med ekstra oppfølging av de sykemeldte, ekstra oppfølging av de som er på jobb, og vikaroppfølging. Dette er tid som blir tatt bort fra andre poster som for eksempel arbeid med forebyggende arbeidsmiljø. Målgruppen til prosjektet er avdelingsledere ved virksomheter som har høyt sykefravær. I prosjektet arbeides det målrettet for å styrke kompetansen til arbeid med forebyggende arbeidsmiljø og individuell oppfølging av sykemeldte. I etterkant av prosjektet skal effekten av tiltakene rapporteres og drøfte mot læringsutbytte. I forkant av prosjektet har det blitt kartlagt hvilken kategori de sykemeldte kommer inn under, og om dette er et sykefravær det går å gjøre noe med. Lederne samarbeider med direktør for prosjektet og kommunalsjef ut i fra behovet til hver enkelt organisasjon. Hvert enkelt av lederne får kurs, opplæring, åpne møter, samtaler og individuell oppfølging. (Stavanger kommune intranett)

2.3.1 sykefraværstatistikk

Det har vært en økning på 0,2 prosentpoeng i de kommunale barnehagene og det har vært et samlet fravær på 10,5 prosent. Måltallet til Stavanger kommune er 7,5 og bare 15 av 54 barnehager har vært innenfor. De resterende 29 barnehagene har hatt et fravær på over 10 prosent. Barnehagene er av ulikt størrelse og dette vil ha noe å si for prosenten. (*Stavanger kommune, Årsrapport 2018*)

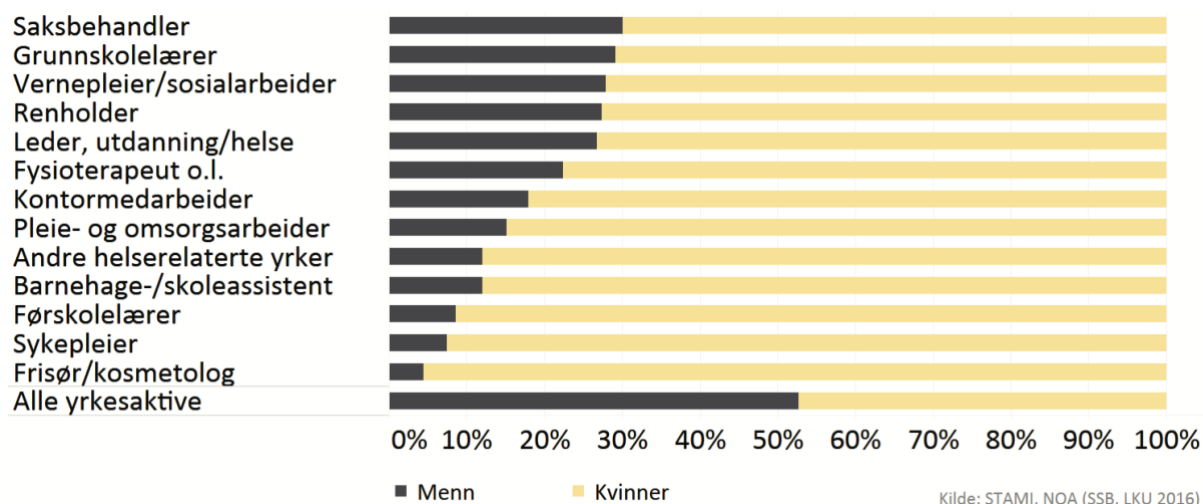
Sykefraværstatistikken i 2019 har ennå ikke blitt publisert, men jeg har vært i kontakt med Stavanger kommune for å få innsyn. I 2019 har tallene sunket med noen desimaler. Tallene viser at barnehagene i Stavanger kommune har et samlet fravær på 9,9 prosent, og er ennå ikke innen for måltallene til kommunen.

Arbeid i barnehage er et kvinnedominerende yrke, dette kan også ha et innspill på hvorfor det er stort sykefravær i barnehager.

Det 2.kvartalet 2018 har sykefraværet i barnehagene i Stavanger gått ned til 6,5 - for kvinner og til 3,7 prosent for menn. Menns sykefravær øker med alderen uten om aldersgruppen 65-69, mens kvinner i en alder mellom 30 og 40 år har høyest sykefravær. Dette skyldes delvis svangerskapslidelser. Notatet nedenfor er et utdrag fra nav og viser økningen av sykefraværet menn og kvinner får etter de har blitt foreldre.

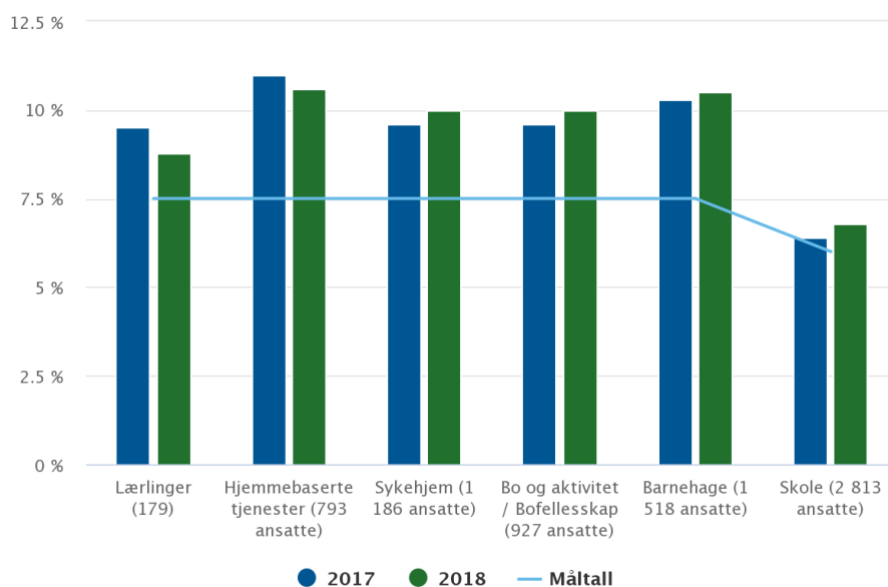
«I analysen finner de en betydelig økning i sykefraværet for både menn og kvinner de første årene etter at de har blitt foreldre. Sykefraværet øker med omtrent 20 prosent for menn og med nesten 50 prosent for kvinner. Én av årsakene til det økte sykefraværet, skyldes at en gruppe kvinner får spesielt langvarige sykefravær. Dette gjenspeiles også i sykefraværtdiagnosene etter fødsel av første barn. De enkeltdiagnosene som øker mest er depressive lidelser og andre psykiske symptomer og plager. I tillegg er det en stor økning i tretthet og slapphet.» (sykefraværnotat 2. kvartal 2018, nav.no)

Andre årsaker til kjønnsforskjellene kan en se i en sammenheng av yrkesvalg, ulike stillinger, stillingsandel, ansettelsesbetingelser og belastninger



Figur 2 Prosentvis av kvinner og menn i utvalgte grupper. (STAMI, faktabok 2018 s. 36)

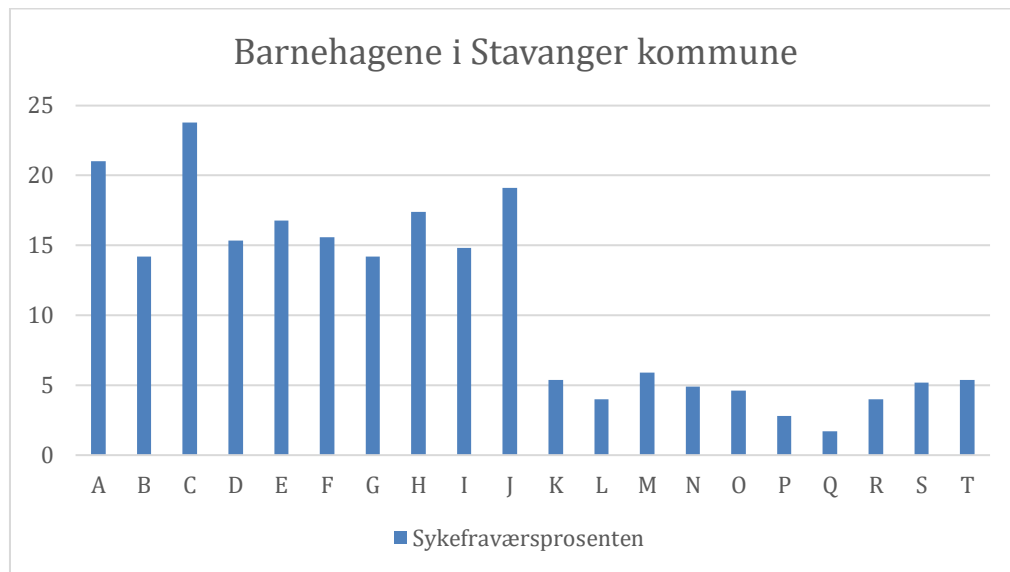
Figur 2 viser en oversikt over ulike stillinger i prosent fordelt på kjønn. Slik vi ser er barnehage et kvinnedominerende yrke, over 80 % av de ansatte i barnehage er kvinner. Figuren er hentet i fra STAMI, SSB i 2016 og jeg regner med at det er nokså like tall nå. Som jeg har nevnt ovenfor er det kvinner som har høyest sykefravær, og gitt at arbeid i barnehage er et kvinnedominerende yrke, så kan dette ha sammenhenger i hvorfor det er høyt sykefravær. (STAMI, faktabok 2018 s. 36)



Figur 3 Sykefravær i ulike virksomheter i den kommunale sektoren. 4

4 <https://arsrapport2018.stavanger.kommune.no/4-langsigtig-omstilling-og-utvikling/4-10-sykefravaer/>

I figuren over kan en se hvordan sykefraværet er fordelt på de ulike virksomhetene i den kommunale sektoren. Sykefravær i barnehagesektoren er en av de høyeste og har hatt en økning siden 2017, mens hjemmebaserte tjenester har gått ned. Fra disse tallene har sykefraværet i barnehage gått ned noen desimaler i prosent i 2019. Tallene fra 2019 over sykefraværspersent har ikke blitt publisert eller offentlig gjort, de har jeg fått tilsendt fra Stavanger kommune.



Figur 4 Sykefraværspersent Stavanger kommune barnehagene.

I figur 4 viser et søylediagram ut i fra sykefraværspersenten i de kommunale barnehagene i Stavanger. Jeg har plukket ut et antall av ulike barnehager med høyest og lavest sykefravær. Sykefraværstatistikken i 2019 har en gjennomsnittlig prosent på 9,9 noe som er en liten nedgang fra 2018. At den gjennomsnittlige sykefraværspersenten har gått ned er positivt, men når en ser på tallene som jeg har plukket ut, ser en store forskjeller i persenten. I enkelte barnehager ligger sykefraværspersenten nesten opp mot 25 %, mens de nederste ligger på under 5 prosent. Dette er store forskjeller og noe som gjør meg mer interessert i hva er grunnen til dette. Hvordan arbeider disse styrerne som har en sykefraværspersent på under 5 prosent? Og det er dette som er gjenstand for dette arbeidet.

2.4 Oppsummering

Det kommer frem i en undersøkelse av SSB⁵ at Norge sammenlignet med andre europeiske land har høyest sykefravær. I over 13 år har Norge ligget over de andre landene.

Velferdsreformen til Norge har spilt en rolle. De «konkurrerende» landene har hatt en reduksjon i sykefravær som gjør at Norge fortsatt regjerer.

I Norge for en syk ansatt 100% lønn i ett år, og i Sverige må den ansatte ta ut en karensdag ulønnet og får dekket 80% av lønnen videre. Det er ikke en realitet i andre land.

I Norge har kvinner 70 % mer sykefravær enn menn, og forskjellen er økende.

Barnehagesektoren er også et kvinnedominerende yrke hvor kvinner utgjør over 80% av de ansatte.

Måltallene over sykefravær til de kommunale barnehagene i Stavanger ligger på 7,5prosent, men det var bare 15 barnehager av 54 som nådde målet i 2018. Prosenten har hatt en liten nedgang fra 2018 og ligger på rundt 9,9 %. Men det er stor variasjon i sykefraværet ved de kommunale barnehagene, fra 1,7 % til 23%. Denne forskjellen vekker den interessante problemstillingen «hvordan arbeider styrerne med sykefravær, og er det forskjeller?»(*SSB Analyse 2019/08*)

⁵ (SSB Analyse 2019/08: Sykefravær i Norge og seks andre nordeuropeiske land 1983-2017)

3.0 Teori

I dette kapittelet skal jeg vise ulike teorier som danner et utgangspunkt for å kunne svare på spørsmålene mine. Jeg skal trekke opp det teoretiske grunnlaget på hvordan styrerne jobber med sykefraværet med et utvalg av barnehager i Stavanger kommune. Jeg skal se om det er variasjon på de ulike casene mine, for å gjøre dette trenger jeg et teoretisk utgangspunkt.

I utgangspunktet, kunne jeg valgt ulike retninger. Jeg har valgt en klassisk organisasjons-tilnæringsmåte. Det innebærer at når jeg velger organisasjoner, ønsker jeg å forstå adferd i organisasjoner. Nærmere bestemt velger jeg å bruke en tilnæringsmåte som kan bestemme hvordan adferden til styreren er i arbeidet. Mer spesifikk har jeg valgt å anvende Bolman og Deal (2014), som handler om 4 ulike perspektiver for å forstå adferd i organisasjoner. Disse har jeg supplert med Christensen og flere (2015) sine tolkninger av disse rammene. Fordelen med å bruke disse perspektivene er at jeg får en helhetlig forståelse.

Organisasjonsstudier har tidligere vært delt og gjerne isolert fra hverandre. Bolman og Deal (2014) har arbeidet for å lage en samlet oversikt. Private og den offentlige sektoren er flettet sammen og det har blitt mindre avstander. Viktigheten med å ha en åpen dialog mellom disse to både nasjonalt og flernasjonalt har økt. De fire fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2014) er anvendelige for alle, og skapet er felles språk.

I det påfølgende vil jeg presentere de ulike rammene. De ulike perspektivene skal brukes til å studere lederadferd som blir benyttet til å håndtere sykefravær.

3.1 Den strukturelle rammen (sykefravær med system i sentrum)

Organisering, rutiner, avtaler og struktur er det den strukturelle rammen omhandler. Rammen har fokus på fabrikk eller maskin som metaforer innen organisasjonen, disse to metaforene kan tolkes ut fra hovedfokuset som er produksjon og effektivitet.

Max Weber grunnla den strukturerte organisasjonen sent på 1800- og begynnelsen av 1990-tallet. Dette var basert på rasjonalitetsnormer. Modellen til Weber tok for seg flere punkter

som er sentrale i den strukturelle rammen. Hierarkiene av stillinger, regler for hvordan arbeid skal utføres, fast arbeidsfordeling, skille mellom personlig og offisielle rettigheter og eiendeler, faglig kvalifikasjon, arbeid i byråkratiet, hovedbeskjeftigelse og langsiktig karriere. Arbeidet til Weber ble startet opp igjen og videreutviklet etter andre verdenskrig.

(Bolman. L. G, Deal. T.E, 2014, kapittel 3 s. 73)

Strukturen kan på mange måter sammenlignes med skjelettet til et dyr. På mange måter kan det være en understøtte, men kan også være begrensende i måloppnåelse. Denne typen struktur kan spille like stor rolle som rigiditeten eller ut i fra hvor stor grad det er. Den formelle strukturen kan ha en positiv eller en negativ virkning, og om strukturen er en hindring eller en hjelp for å få arbeidet utført.

I stabile omgivelser er strukturen ofte bygget opp hierarkisk eller regelorientert, men en struktur trenger ikke være rigid eller maskinliknende. Noe av utformingen de siste årene har vært preget av nytenking i strukturen, der fleksibilitet, medvirkning og kvalitetsytelse har blitt vektlagt. *(Bolman. L. G, Deal. T.E, 2014, kapittel 3 s. 76)*

I den strukturelle utformingen er det to problemer som står sentralt; differensiering og integrering. Differensiering er hvordan arbeidet skal fordeles. Mens integrering er hvordan hver enkeltes innsats skal koordineres etter at ansvaret er fordelt. Det er viktig med en god arbeidsfordeling.

En stilling legger føringer for hva som skal og ikke skal utføres. Stillingsbeskrivelser, prosedyrer, rutiner, protokoller eller regler er angivelser for utførelsen. Formelle regler kan i noen tilfeller være begrensende og føre til høyt fravær, apati eller motstand, men det kan også bidra til ensartethet, pålitelighet og forutsigbarhet.

Ved bruk av strukturell utforming er det to sentrale problem; differensiering og integrering.

Spesialisering, utforming av ulike roller og enheter kan skape problemer med samordning og kontroll. Suboptimalisering kan forekomme når enheter er målbevisst innad i avdelingen, men glemmer det overordnede målet. *(Bolman. L. G, Deal. T.E, 2014, kapittel 3 s. 77)*

Vertikal samordning har en hierarkisk oppbygning, der de øverste lederne vil koordinere og kontrollerer arbeidet til de underordnede ved bruk av rutiner, regler, retningslinjer, system og

myndighet. Retningslinjene og reglene setter klare føringer for hvordan arbeidsforholdene og arbeid skal utføres.

Ved kontroll og planlegging skiller Mintzberg mellom to hovedprinsipper; prestasjonskontroll og handlingsplanlegging. Ved bruk av prestasjonskontroll blir det konkrete resultatmål, fokus på motivasjon av enkelt innsats. Klare utfordrende mål kan ha en sterk incentiv effekt.

Ved bruk av handlingsplanlegging blir det lagt trykk på spesifikke metoder og tidsrammer.

Dette kan ha større nytteverdi når en ser på hvordan arbeidet er utført. *(Bolman. L. G, Deal. T .E, 2014, kapittel 3 s. 81)*

Horisontal samordning oppleves mer fleksibel og mindre formalisert. Komplekse organisasjoner kan ha et økende behov for horisontal kommunikasjon. Det blir ofte opprettet prosjektgrupper i tråd med nye produkt og tjenester. Uformelle sosiale samspill og formelle møter er kan oppleves som viktige elementer og et bindemiddelet i organisasjonene.

Denne tenkningen som Bolman og Deal (2014) bruker er blitt videre utviklet av Christensen og flere, gjennom begrepet instrumentelle perspektivet. Ut i fra det instrumentelle perspektivet spiller personlige trekk ingen rolle i forventningene som er knyttet til hvilken posisjon en har. Utførelsen av ulike arbeidsoppgaver er gitt etter hvilken rolle/ posisjon en har innen for en organisasjon. Weber beskriver den byråkratiske organisasjonsformen som hierarki, rutiner og arbeidsfordeling. Hierarki er over og underordninger i ulike nivåer.

(Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G &Røvik. K. A, 2015, kapittel 2 s. 45.)

Ekstra arbeidsoppgaver kan bli tildelt fra en overordnet. En kan beskrive hierarki som en vertikal spesialisering, noe som innebærer at en arbeider med ulike arbeidsoppgaver på ulike nivåer. Det som kjennetegner den byråkratiske organisasjonsformen er stor arbeidsfordeling, rutiner, regler, fast bestemt på hvem og hvordan prosedyrer skal utføres.

Organisasjonsstrukturen vil ikke gi uttrykk for hvilket handlingsrom en arbeidstaker har.

Organisasjonsstrukturen vil kun legge føringen på hvordan en oppgave skal utføres..

Handlingsbegrensningene kan for organisasjonen skape kapasitet til å nå mål.

(Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G &Røvik. K. A, 2015, kapittel 2 s. 45.)

3.1.1 Hvordan ledere arbeider med sykefravær ut i fra den strukturelle rammen

Ut i fra det strukturelle perspektivet arbeider ledere ut fra og har et rettet fokus på utvikling av regler, rutiner, strategier og kontroll. Det handler om å begrense sykefraværet ved å stramme opp rutiner og ha en større kontroll over de ansatte. Et eksempel på denne praksisen er at ansatte ikke bare må ringe avdeling, men også leder når vedkommende er borte ved sykdom. Det handler om å belønne de som er lite vekke og straffe de som er borte. Lederen vil bruke materielle incentiver til å belønne de som er på jobb.

Leder kan benytte seg av strukturelle virkemiddelsgrep som omstilling for å endre arbeidssituasjon. Når en benytter seg av slike virkemidler er det i håp om å bryte om et eventuelt sykefraværsmonster. Den ansatte kan bli plassert i en annen avdeling der leder er klar over kulturen, en kultur der det ikke er greit å være syk i håp om at den ansatte skal bli påvirket.

3.2 Human Resource-Rammen (sykefravær med mennesket i sentrum)

HR(Human Resource) perspektivet bygger på at mennesket er den viktigste ressursen. Moderne institusjoner og globaliseringsprosessen har hatt en forsterkende evne på den evige debatten som går på synet på mennesker og organisasjonen. På den ene siden blir mennesket som et redskap eller objekt. Mens på den andre siden ser en på behovet til organisasjonen og mennesket kan forenes, og hvert individ får en mulighet til å utvikle sine evner, samtidig som det blir lønnsomt for organisasjonen.

Mary Parker Follet (1918) og Elton Mayo (1933,1945) satte spørsmålstegn til mennesket og organisasjonen. Deres spørsmål og uttalelser er det som har startet hele Human Resource perspektivet. Organisasjonen skal oppfylle behovet til mennesket.

Organisasjonen og mennesket trenger hverandre. Ideer, energi og ferdigheter er noe organisasjonen får. Organisasjonen gir mennesket karrieremuligheter, lønn og framtidsutsikter. Ved dårlig tilpasning vil en eller flere parter lide. Ved god tilpasning vil begge parter være tilfreds. (*Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapittel 6 s. 147*)

Ytelse = evne x motivasjon (Maier 1955). Har et menneske både evne og ønske kommer en til å lykkes. Penger er et sterkt incentiv, det at mennesker er motivert av penger er et syn som fortsatt preger mange ledere og økonomer. Ved å kun fokusere på penger som en motivasjonskilde vil en ekskludere andre muligheter for motivasjon. Penger er ikke den eneste motivasjonskilden til et menneske. Godt arbeid, dyktighet, utvikling, relasjonsbygging, mening og hensikt med livet er andre motivasjoner.

Mary Parker Follet (1918) og Elton Mayo(1933,1945) hevder at arbeidsforhold, regler og retningslinjer kan være en påvirkning på at et menneske blir ulykkelig og kan være demotiverende. Mennesket trenger ansvarsfølelse og annerkjennelse for det arbeidet en utfører. Dette krever at leder viser forståelse og responderer på behovet. Begrunnelsen for dette argumentet er å finne i den følgende tabellen som jeg har hentet ifra Bolman og Deal 2014 s. 150).

Forfatter (e)	Behov/motiver
Maslow (1943,1954)	Behovshierarki (fysiologisk behov, trygghetsbehov, behov for kjærlighet og samhörighet, behov for aktelse, behov for selvrealisering).
Herzberg, Mausner og Snydermann (1959), Herzberg (1966)	To faktors teorien: Motivasjonsfaktorer/ faktorer som skaper tilfredshet; prestasjon, annerkjennelse, arbeid i seg selv, ansvar, avansement, betaling for arbeidet. Hygienefaktorer/faktorer som skaper utilfredshet: bedriftens regler og retningslinjer, supervisjon, mellommenneskelige relasjoner, arbeidsforhold, betaling for arbeidet.
McClelland (1961)	Tre behov: å prestere noe, å ha makt, å ha relasjoner til andre
Hackmann og Oldham (1980)	Tre kritiske psykiske tilstander: meningsfylt arbeid, ansvar for arbeidsresultatet, kunnskap om hva det fører til.
Lawrence og Nohria (2002)	Fire drivkrefter D1 (skaffe seg ting, erfaringer og opplevelser som bedrer ens status i forhold til andre), D2(knyttet seg til andre i gjensidig gunstige, langsiktige relasjoner), D3(lære om og forstå seg selv og verden omkring en), D4 (forsvare seg selv og sine kjære, sine overbevisninger og sine ressurser).
Pink (2002)	Tre drivkrefter: autonomi(mennesker ønsker å ha kontroll over sitt eget arbeid), kompetanse(mennesker ønsker å bli dyktige i det de gjøre), mening og formål(mennesker ønsker å inngå i noe som er større enn dem selv).

Tabell 1 Motivasjonsmodell 6.1 (Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 6 s. 150)

Utvikling av den menneskelige kapitalen kan være en langsiktig investering. Ved opplæring og videre utviklinger er det flere bedrifter som nøler litt. Dette blir omtalt som svært kostnadsfullt. Kostnadene kommer tydelig frem i det umiddelbare budsjettet, men vil ha en langsiktig virkning.

Opplæring foregår gjerne gjennom selve jobben, og ikke i et klasserom. Læring forekommer når tre viktige elementer er tilstede: Veiledere som har gode formidlingsevner, leder som lar medarbeiderne få komme med innspill og prøve ut nye muligheter og gode forhold mellom bedrift og verden. (Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 7 s. 175)

I tillegg til opplæring av de ansatte er det flere virkemidler som blir brukt i Human Resource filosofien. Fremme selvstendighet, deltagelse, teamarbeid, likestilling, medvirkning og meningsfulle oppgaver.

3.2.1 Hvordan arbeider ledere med sykefravær ut i fra Human Resource- Rammen

Ut i fra Human Resource rammen vil en leder arbeide på en helt annen måte enn den strukturelle rammen. Her er det mennesket som er i sentrum. Ledelsen vil arbeide nedenfra og opp, og fokuset vil være rettet mot de myke sidene av organisasjonen. Lederen er mer opptatt av «hvorfor er de syke?». I arbeid med sykefravær vil trolig lederen være mer opptatt av hvorfor de ansatte er syke og prøver å forstå sammenhenger.

Lederen prøver å kartlegge hvorfor de ansatte er syke, samt arbeide med motivasjonen til den enkelte for å unngå sykefravær. Spørsmålet en stiller seg er: Hva skal til for at sykefraværet blir mindre? Handler det om arbeidsmiljøet, sirkulasjon av arbeidsprosessene, handler det om at en ikke trives på jobb. Er det noe som ikke fungerer på hjemmebane.

3.3 Den Politiske rammen (sykefravær med forhandlinger i blikket)

Organisasjonen fremtrer som turbulent med stadig uenigheter mellom enkelt individet og gruppe interesser. Den politiske fortolkningsrammen har blitt satt sammen i fem grunnsetninger:

1. Organisasjonen er koalisjoner mellom ulike mennesker og interessegrupper.
2. Varige motsetninger mellom koalisjonsmedlemmene i forhold til virkelighetsoppfatning, kunnskap, interesser, overbevisninger og verdier.
3. Flertallet av de viktigste beslutningene går på fordeling av de få ressurser - avgjørelser om hvem for får hva.
4. Konflikter stiller en sentral rolle i organisasjonen med knappe ressurser og varige motsetninger, den viktigste ressursen er makt.
5. Beslutninger og mål kommer frem igjennom forhandlinger mellom forskjellige interesse grupper.

(Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 9 s. 221)

Selv om interessene til medlemmene er delvis sammenfallende, oppstår koalisjonen på grunn av medlemmene har et behov. Den politiske aktiviteten kommer mer til synet og virker dominerende av mangfold. Når alle deler verdier, syn og felles kultur oppstår det enigheter og harmoni. Den politiske striden blir tilspisset mer ved økonomisk knapphet, dette kaller vi for knappe ressurser.

Makt blir ofte benyttet ved varige motsetninger og ressursknapphet. 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 eller ikke ville ha gjort*»(Pfeffer,1992, s. 30). *(Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 9 s. 223).*

Forbindelse mellom makt og avhengighet blir ofte vektlagt av samfunnsvitere. I en organisasjon er ofte enkeltpersoner og ulike grupper avhengig av hverandre, og maktforholdene peker i ulike retninger. I 1977 skrev Crozier og Friedberg at makt er en daglig mekanisme i vår sosiale tilværelse (s.32). Maktforholdene er ikke bygget opp som en hierarkisk pyramide, men noe som utøves på alle nivåer. *(Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 9 s. 223).*

Allianser dannes på alle nivåer i en organisasjon. Grunnen er at medlemmene uttrykker at de har felles interesser og at de oppnår mer i felleskap enn individuelt. De trenger makt for å nå satte mål. Autoritet betraktes som en av flere maktformer i den politiske fortolkningsrammen. Knappe ressurser og uforenelige preferanser gjør at behovene til enkelt individer og grupper kolliderer. (Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 9 s. 228).

Ut i fra den politiske rammen utøver en leder fire hovedtyper av oppgaver; handlingsplan, kartlegging av politisk terreng, nettverksarbeid og koalisjonsbygging.

En handlingsplan angir et mål og planlagte aktiviteter en skal følge. Ut i fra et politisk perspektiv er dette en måte å få det en vil ha. Handlingsplaner kan være preget av to elementer «*en visjon som balanserer de langsiktige interessene til de involverte partene mot hverandre, og en strategi for hvordan visjonen skal virkeliggjøres, som tar i betraktning konkurrerende indre og ytre krefter*» (Kotter 1988).

Utarbeidelsen av en handlingsplan kommer ikke automatisk, det varierer ut i fra størrelsen på jobben.

Pichault (1993) antyder hvordan en skulle kartlegge det politiske terreng ved hjelp av fire trinn; 1.Hvor går de uformelle kommunikasjonskanalene, 2. De viktigste politiske påvirkningsagentene, 3. Analyser mobilisering av eksterne og interne aktører, 4. Grip tak i strategier som andre har en mulighet til å bruke. (Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 10 s. 247).

Nettverk og koalisjoner

Kotter (1985) har laget fire grunntrinn for de som ønsker politisk innflytelse:1. hvilke aktører en skal påvirke. 2.Hvem kan gjøre motstand og hvorfor, hvor kan leder komme til å bli utfordret. 3. Relasjonsbygging med mulige motstandere, legg til rette for opplæring, kommunikasjon eller forhandling. 4. hvis punkt 3 blir mislykket må andre metoder benyttes. Alltid ha en plan B.

Forhandling er et godt virkemiddel når en eller flere parter er uenige og har behov for å komme frem til en enighet. Valget mellom å skape og kreve verdier er et av de mest grunnleggende dilemmaene ved forhandlinger. Fisher og Ury (1981) har utviklet et av de mest kjente vinn-vinn tilnæringsmåte. De omtaler posisjonskjøpslåing som ineffektiv, mens de

fremmer prinsipiell kjøpslåing som er delt opp i fire deler; 1. Skill mellom mennesker og problemer, 2. Fokuser på interesser. 3. Tenke ut alternativer som gir gevinst for begge parter, 4. insistere på objektive kriterier. (*Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapitel 10 s. 251*).

3.3.1 Hvordan arbeider ledere med sykefravær ut i fra den politiske rammen

Ut i fra den politiske rammen vil en leder arbeide med et fokus på forhandlinger. Nøkkelord i den politiske rammen vil være makt og koalisjoner. Makten som leder har til disposisjon spiller en stor rolle. Lederen vil alltid prøve å lage ulike koalisjoner. Lederen arbeider målrettet for å få med seg ulike aktører for å lage koalisjoner. Gjennom arbeidet trenger leder støtte fra pedagogiske ledere, kommunalsjef, juridisk bistand, fagforeninger.

En leder må drive forhandlinger med de ansattes organisasjoner. Målet er å overbevise de andre at vi har et problem og vi må gjøre noe med det. Aktørene vil uttrykke at det vil koste. Forhandlingsmidler kan være et krav om at de ansatte vil bli belønnet med bonus, gitt at sykefraværet til de ansatte reduseres. Leder går inn i forhandlingsprosesser med ulike aktører for å finne en løsning og at arbeidet med sykefravær blir løst igjennom forhandlinger.

3.4 Den symbolske rammen(sykefravær med kultur i sentrum)

Når vi snakker om kulturen i en organisasjon, forbinder vi det med de uformelle normene og verdiene. Selv om de formelle og uformelle normene henger sammen, er det også viktig at vi skille mellom disse. Handlingslogikkens mål utvikler seg igjennom tid igjennom uformelle normer og verdier. Når en formell organisasjon tilegner seg institusjonelle trekk blir den oppfattet som kompleks, og mindre tilpasningsdyktig og fleksibel. Dette kalles institusjonaliserte organisasjoner. Det positive med dette er at det kan bygge opp det sosiale felleskapet og ha muligheten til å løse oppgaver på en bedre måte.

«Det sitter i veggene» et kjent sitat når en skal prøve å forklare hva organisasjonskultur er. (Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G & Røvik. K. A, 2015, kapittel 3 s. 52.)

Handlingslogikken innen for kulturperspektivet har fått navnet «Passende adferd» etter March og Olsen (1989). Hvordan en handler er ikke alltid rasjonelt, og kan skille seg ut fra hvordan handlingslogikken innen det instrumentelle perspektiv. Når en handler er det ut fra hva en selv synes er rimelig og akseptabelt, dette kalles også for matching. Tre spørsmål blir brukt i avgjørelsen av kulturelle normer:

1. Gjenkjennelse: Hvilken type situasjon står jeg overfor som en offentlig aktør? Lett avgjørelse ? Rutine- eller krisepreget?
2. Identitet: Hvilke(n) identitet(er) er de(n) viktigste for meg i min institusjon ? Hvor klar og konsistent er mine og institusjonens identiteter?
3. Handlingsregler: Hva er det jeg og min institusjon forventes å gjøre i slik situasjon ? Matchingen eller koplingen vil skje intuitivt og organisasjonskulturen består av konsistente regler og identiteter. (Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G & Røvik. K. A, 2015, kapittel 3 s. 54.)

Hva som anses som en passende handling kan være vidt forskjellig ut i fra hvordan organisasjonens kultur har utviklet seg over tid. De kulturelle og uformelle normene er basert på fortiden, mens formelle og det instrumentelle er mot fremtiden. Handlingen kan være basert på erfaringer fra lignende hendelser. Menneskene med lengst ansiennitet kan ha erfaringer fra tidligere og vil videre formidle denne til de med mindre ansiennitet. Selv om det

kan være en fordel med erfaringslæring, betyr det ikke at det alltid er egnet for enhver situasjon. Tidsmessighetsregler og identitet som er nylig tatt i bruk, blir brukt videre.

Et tredje alternativ er kontekstualisering, noe som innebærer at andres erfaringer blir generalisert. Det kan også forklare med innleid konsulentfirma, som bruker sine egne erfaringer og konsepter i handlingslogikken uten å se på organisasjonskulturen. Det er ikke uvanlig at den offentlige sektoren tar utgangspunkt i andres erfaringer når de står ovenfor en omorganisering, noe som kalles kontekstualisering. (*Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G & Røvik. K. A, 2015, kapittel 3 s. 54.*)

Koblingen kan også skje igjennom et fjerde alternativ; kategorisering. Organisasjonen har utviklet mentale kart eller komplekse kategorier om hvordan en skal handle i ulike situasjoner.

Offentlig lederskap kan ha problemer med kulturell inkonsistens og mangfold, men det kan også gi en form for fleksibilitet. Det kan oppstå usikkerhet i forhold til styring og kontroll, og det kan stilles spørsmål til hvorvidt handlingene er passende. Fleksibiliteten kommer frem når det finnes lignende handlingsalternativ som har mulighet til å tilfredsstille flere parter. Lederen bygger bro mellom kulturelle elementer og integrasjon av mangfold.

Knut Dahl Jacobsen mener at rolleutformingen til lederen og forvaltningskulturen består av uklar blanding av forskjellige verdier, som hensyn, nøytralitet, lojalitet og uavhengig faglighet, noe han oppfattes som positivt. (*Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G & Røvik. K. A, 2015, kapittel 3 s. 57.*)

Når en offentlig ansatt handler i hovedsak etter hva han mener er best for organisasjonskulturen, kalles dette for vertikal og institusjonell dybde. Rollen en tar i organisasjonen har stor betydning, og utfører aktiviteter som er institusjonelt integrert, kalles det horisontal bredde. Når de ansatte skaper høy verdier på institusjonell dybde og bredde kalles dette sterk institusjonalisering.

Organisasjonskultur kan bli beskrevet som limet i en bedrift, den kan bidra med at den overlever. Kultur kan være et mål i seg selv da det kan være viktig for å nå satte mål. De uformelle normene gir menneskene et fellesskap der de kan vokse og utvikle seg. Ved å

bygge organisasjonskultur kan det oppleves som svært nytteeffektiv. . (Christensen. T, Egeberg. M, Læg Reid. P, Rosness. P. G & Røvik. K. A, 2015, kapittel 3 s. 59.)

Ledelsen kan oppfattes som todelt. På den ene siden skal de ivare ta rammebetingelser, pleie de eksisterende uformelle verdier og normer så de kan utvikle seg. På den andre siden skal leder være åpen og bidra med endringer, noe som gir muligheter for selvstendig, intensjonelle og instrumentelle handlinger. Hvis leder foretar raske og store handlinger kan dette gå utover organisasjonskulturen. Endring av organisasjonskulturen, og verne og utvikle gjennom kritiske avgjørelser er flere av arbeidsoppgavene til en leder.

Lederen skal klarlegge kulturelle normer for rekruttering, være med å utforme identitet igjennom trening, opplæring, indoktrinering og å skape holdninger. Gjennom kritiske avgjørelser skal en leder forsvare integriteten til organisasjonen ved å utforme representative systemer, konfliktløsning samt stimulere til samordning og samarbeid. Kulturelle spenninger og konflikter er viktig å forebygge og motvirke.

Formelle lederskap kan virke lettere i en organisasjons som er bygget opp hierarkisk. Den kulturelle ledelsen trenger forså vidt ikke være lederen, men medlemmer av organisasjonen. En slik type ledelse kan ha forekommet av fagligdybde, status eller personlige egenskaper. (Christensen. T, Egeberg. M, Læg Reid. P, Rosness. P. G & Røvik. K. A, 2015, kapittel 3 s. 66.)

3.4.1 Hvordan arbeider ledere med sykefraværsoppfølging ut i fra et kulturelt perspektiv

Ut i fra symbolperspektivet vil en leder arbeide med et fokus på kultur. Lederen vil ha fokus på hvordan den skal klare å skape en kulturell endring. For at en leder skal skape en kulturell endring må lederen påvirke normene og verdiene i organisasjonen.

Arbeid ut i fra en kulturelt perspektiv kan være tidskrevende, og er ikke noe som kan gi resultater over natten. Lederen må sette i gang kulturprosjekter som kan påvirke holdningene til de ansatte, og en må arbeide med de grunnleggende forståelsene omkring sykefravær.

3.5 Oppsummering av de fire perspektivene

For å oppsummere og gi en sammenligning av det teoretiske resonnetet har jeg laget en tabell som tar utgangspunkt i de fire rammene. Tabellen er hentet ut i fra boken «Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse».

	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 ledelse-utfordringer	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
Sykefraværsoppfølging	Fokus på utvikling av rutiner, regler, strategier, kontroll. Belønning og straff, materielle incentiver, strukturelle virkemidler.	Mennesket i sentrum, arbeid nedenfra og opp, kartlegging, motivasjon, forstå sammenhenger	Makt, koalisjoner med ulike aktører, forhandlinger, belønning, involvering av de ansattes organisasjoner og opprettelse av prosjekter eller samarbeidsforsøk knyttet til å få ned sykefravær	Fokus på kultur, kulturell endring, påvirke normer og verdiene. Prosjekterholdninger og forståelse

Tabell 2 De fire fortolkningsrammene (Bolman. L.G & Deal. T. E, 2014 kapittel 1 s. 43)

4.0 Metode

Vitenskapelig metode er et hjelpemiddel for å samle inn empiri. Innen metode finner vi kvantitativ- og kvalitativ forskningsmetode.

«Forskerens oppfatninger av hvordan virkeligheten faktisk er, vil ha betydning for hva slags forskningsspørsmål som stilles, og dermed hva slags metode som vurderes som best» (Jacobsen, 2018 s. 21) Det Jacobsen mener med dette er at forskeren bør være oppmerksom på sitt eget perspektiv for å ikke påvirke forskningen på en uheldig måte.

I denne oppgaven har jeg valgt følgende problemstilling «Hvordan arbeider styrere med sykefravær i Stavanger kommune, og er det forskjeller?»

Gitt denne problemstillingen må jeg innhente data som forteller meg noe om hvordan styrere arbeider med sykefravær i sine respektive barnehager. Hvordan jeg skal skaffe meg disse dataene, er valgt ut i fra en kvalitativ forskningsmetode. Jeg har valgt å gjennomføre intervjuer med fem styrere. Kriteriene av utvelgelsen har vært basert på styrere med lav sykefraværsprosent eller om de har hatt en nedgang over flere år.

Båndopptaker og notater vil være valgte hjelpe midler jeg vil bruke for å samle inn informasjonen. I etterkant av intervju vil jeg transkribere opptakene.

4.1 Valg av Problemstilling og forskningsdesign

Valg av problemstilling opplevdes som krevende. Det var mange spørsmål jeg ønsket svar på. Valget stod mellom to vidt forskjellige tema, men landet til slutt på sykefraværs oppfølging. Sykefravær er et komplekst tema, noe som gjorde at vinklingen av problemstillingen var ganske omfattende. Men etter veiledning av veileder kom jeg frem til forskningsspørsmålet.

Problemstillingen har blitt begrenset der jeg har et utvalg på 5 respondenter. Etter at jeg kom frem til problemstillingen, var det neste steget å finne forskningsdesign. Valget falt naturlig på intensivt undersøkelsesopplegg, der dataene er mer grundigere og detaljerte. Det intensive undersøkelsesopplegget tar for seg mange variabler, men få enheter. Svarresultatene regnes for å kunne gi en god intern gyldighet og godt teoretisk generalisering. (Jacobsen, D.I., 2018 kapittel 6 s. 91)

4.2 Kvalitativ Undersøkelse

Studien jeg gjennomfører er intensivt oppbygd av få enheter som blir samlet inn ved hjelp av ord. Det individuelle og åpne intervjuet er en av de mest kjente forskningsmetodene som blir brukt innen kvalitativ undersøkelse. Innsamlingen vil påvirke både validiteten og påliteligheten til dataene som blir samlet inn.

Undersøkelsen foregår mellom meg som undersøker og respondent, igjennom en dialog. Intervjuet forekomme igjennom et personlig møte, men en kan også benytte seg av telefon, epost eller over internett. Jeg vil benytte meg av noterer og lydbånd som skal videre analyseres. (*Jacobsen, D.I.,2018 kapitel 8 s. 146*)

Kvalitativ tilnærming er best egnet når en ønsker å se sammenhengene mellom individ og kontekst. Problemstillingen min tar for seg hvordan styrere som individer jobber med sykefravær, og om det er forskjeller.

Fordelen ved en slik studie er nærheten mellom undersøker og den som blir undersøkt. Åpenheten i datainnsamlingen gjør at det som oftest blir nyansert. Problemstillingen min kan endres underveis etter hvert som jeg gjennomfører datainnsamling. (*Jacobsen, D.I.,2018 kapitel 7 s. 130*)

Intervjuguiden har en halvstrukturert utforming, noe som innebærer at jeg kan stille oppfølgingsspørsmål.

Ulempen med en kvalitativ undersøkelse er at det kan oppleves som ressurskrevende. Ved at studien rekker over et begrenset antall personer, kan et generaliseringsproblem oppstå. Nærheten til respondenten kan være en ulempe, hvis en kommer for tett på og en ikke klarer å gjennomføre en kritisk refleksjon. (*Jacobsen, D.I.,2018 kapitel 7 s. 131*)

4.3 Populasjon og utvalg

Valg forskningsmetode falt på kvalitativ undersøkelse og et intensivt forskningsdesign. Det er få enheter som blir undersøkt. Populasjonen som har blitt valgt ut til min forskning er basert på sykefraværstatistikk som jeg har innhentet. Jeg har vært i kontakt med Stavanger kommune som har gitt meg sykefraværstatistikk over barnehagene. Den vil ikke bli publisert på grunn personvern hensyn. Ut i fra den innhentede sykefraværstatistikken har jeg sett på de barnehagene som har hatt en jevn prosent og nedgang. Jeg har også forhørt meg rundt om hvem som har fått gode tilbakemeldinger angående sykefravær oppfølging. Respondentene som er blitt plukket ut er basert på dette.

Stavanger kommune har vært igjennom en omstilling og er fortsatt i en omstillingsprosess noe som påvirker alle barnehagene. Derfor har jeg forsøkt å belyse hvordan styrerne har arbeidet med sykefravær oppfølging før de har gått inn i omstillingen. Forskingen vil fortsatt være gjeldende for fremtidig bruk selv om ledelsen i de kommunale barnehagene har fått flere nivåer.

Formålet med et kvalitativt forskningsintervju er å få kunnskap om hvordan de ulike styrerne arbeider med sykefravær, og om det er noen forskjeller.

4.4 Utvalg av informanter og gjennomføring av intervju

Som jeg nevnte tidligere har jeg vært i kontakt med Stavanger kommune for å få en sykefraværstatistikk. Den har vært et viktig hjelpemiddel i valg av respondenter. Jeg har i tillegg innhentet opplysninger mitt nettverk i barnehagesektoren om det er noen barnehager som har utpekt seg i oppfølging i sin virksomhet.

I forkant av utvelgelsen til respondenter har jeg vært i kontakt med barnehagesjef om jeg trenger å søke formelt om gjennomføring av forskningen. Det var ikke en nødvendighet, kommuneadministrasjonen har stilt seg positiv til min kvalitativstudie, og har gitt tilbud om sparring ved behov.

Det har blitt valgt ut fem respondenter til forskningen.

Barnehagene som har blitt valgt, har variert størrelse på sin virksomhet. Jeg har tatt kontakt med de enkelte respondentene per telefon, og fortalt litt om hva jeg undersøker. I forkant av intervjuet har jeg sendt spørsmålene mine per mail til hver enkel informant, slik at de kan ha tid til å forberede seg til jeg skal gjennomføre intervjuet.

Intervjuguiden min består av totalt 4 spørsmål. Det er 1 spørsmål for hver av de fire fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2014). Det har vært en utfordrende prosess å lage åpne spørsmål som tar for seg så store områder. Med inspirasjon fra tidligere studier, andre masteroppgaver og etter råd fra min veileder har jeg klart å sette sammen disse spørsmålene.

Gjennomføringen av intervjuene har foregått på arbeidsplassen til de fem respondentene. Jeg utført intervjuene over flere dager og har i forkant avtalt i god tid. Det er satt av 45 minutter til hvert intervju og det foregår i arbeidstid.

Medbrakt på intervjuet har jeg hatt lydopptaker, penn og papir. Notater og lydopptak fra samtale ble senere benyttet til å transkribere og analysere.

4.5 Analyse

Analysen er den sjette fasen av undersøkelsen. Ved gjennomføringen av intervju har jeg benyttet meg av en båndopptaker og egne forberedelsesnotater. I etterkant av intervjuene har jeg gått igjennom det jeg noterte underveis. Jeg har også reflektert over gjennomføringen av intervjuene, min rolle etc. Denne refleksjonen var viktig for å få selvinnsikt om situasjon kan ha påvirket innholdet i undersøkelsen.

Notatene og dataene på båndopptaker kalles for rådata. Dette er en god måte for å få komplett registrert data. Transkribering av rådataen noe av det første jeg gjorde etter intervjuene. Altså, overføring av rådata til tekst. Spørsmålene er rettet mot tema og knyttet opp i mot teorien. Jeg har utarbeidet et analyseskjema etter de fire perspektivene. Dette gjør det lettere å kategorisere svarene.

Kvalitativ analyse omhandler delvis å forenkle teksten og binde det sammen, for så å forstå dette sammen i en helhet. Dette kalles for hermeneutisk metode når en veksler mellom deler

og helhet. Analysen har fire forhold som det dreier seg om; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde. (Jacobsen, D. I. 3 Utgave 2018, s. 199)

Som jeg har nevnt tidligere har jeg intervjuet fem barnehagestyrere. Dataene som jeg har samlet inn har gitt meg mye spennende materiale å arbeide med.

Videre i prosessen har det blitt kartlagt hvordan lederne arbeider, og forskjellene ut i fra de fire perspektivene til Bolman og Deal (2014). Det er viktig at jeg som forsker stiller meg selv viktige spørsmål om hvordan teori og empiri samstemmer, og om resultatene kan verifiseres. Jeg har foretatt en opptelling av hvor mange respondenter som faller under hver av kategoriene.

4.5.1 Analysematrise

	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Strukturelle rammen?	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Human Resource rammen?	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Politisk rammen?	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Symbolsk rammen?
R1				
R2				
R3				
R4				
R5				

Tabell 3 Analysematrise ⁶

Jeg har laget en analysematrise som jeg benytter for å koble svarene mine opp mot respondentene mine. Dette er for å få en bedre oversikt når jeg analyserer funnene.

Analysematrisen gjør det enklere å få en god oversikt

Analyseskjema har en enkel utforming. De teoretiske funnene er plassert på vertikale aksene og de ulike respondentene er plassert horisontale aksene. Skjemaet brukes i den empiriske delen. Resultatene er presentert i kapittel 6.

⁶ På den horisontale aksene er spørsmålene blitt plassert, mens Respondentene er kommet på den vertikale. Respondent har blitt forkortet til R, tallet representerer hvilken respondent det er.

4.5.2 Sammenlignendescore

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
R1				
R2				
R3				
R4				
R5				
Sum:				

Tabell 4 Sammenlignendescore⁷

For å gi en bedre og enklere fremstilling av sammenligningen, og for å forklare respondentenes strategier, har jeg utviklet et enkelt scoresystem. Dette er til hjelp i å tydeliggjøre forskjeller og likheter mellom de ulike strategiene og respondentene. Det er ikke ment som en kvantifisering av de kvalitative dataene, men kun som en visualisering av mine funn. Under hele prosessen var det kvalitativ vurdering av bruken av de ulike strategiene som utgjorde hovedvekten.

Jeg vil benytte meg av størrelsene 3 til 0. Poengsummen er selvforklarende for hva som ligger i dem. 3- Dominerende, benytter seg mest av. 2- Benytter seg noe av. 1-Benyttet seg litt av, men i liten grad. 0-benytter seg ikke av.

Analysen av svarene til de ulike styrerne er presentert i kapittel 6.1. Etter hver analyse har jeg laget en forenklet utgave av scoresystemet, som tar utgangspunktet i svarene til den enkelte respondenten.

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Politiske rammen	Symbolske rammen
R1				

Tabell 5 oppsummering av respondent-sammenligning score mal

⁷ På den horisontale akse er spørsmålene blitt plassert, mens Respondentene er kommet på den vertikale. Respondent har blitt forkortet til R, tallet representerer hvilken respondent det er.

I kapittel 6.2 sammenligner jeg svarene til respondentene ut i fra hvilke strategier de bruker. Etter denne analysen har jeg satt inn det sammenlignende scoresystemet som tar for seg alle respondentene og strategiene.

4.6 Styrker og svakheter ved studien

All datainnsamling har sine former for styrker og svakheter. I forkant av intervjuet har jeg brukt mye tid på utforming av forskningsspørsmålene for å sikre validitet og kvalitet. Jeg valgte å møte respondentene mine ansikt til ansikt, slik at det var en enklere måte å få til en dialog, og at respondentene mine ikke følte usikkerhet i spørsmålene.

Intervjuene ble tatt opp på båndopptaker, slik at jeg kunne transkribere etterpå. Jeg valgte å ta notater underveis. En slik innsamling gjør at jeg kan gå frem og tilbake for å få en mer helhetlig forståelse. I forkant av intervjuet ble respondentene spurt om de føler seg komfortable med båndopptaker. Respondentene i undersøkelsen holdes anonyme.

Det blir benyttet mye tid på intervju, innsamling av data og på transkribering. Det å transkribere er ingen lett oppgave og det er svært ressurskrevende når en bare er én forsker. Videre vil jeg si at det har gitt meg mye innsikt, litt frustrasjon, men også vært en lærerik prosess. Det har også vært en fordel i videre analyse når jeg har sluppet å spole frem og tilbake i et båndopptak.

5.0 Empirisk materiale

I dette kapittelet skal jeg presentere og illustrere hva de ulike respondentene mine fortalte meg knyttet til de ulike spørsmålene. De følgende innhentende sitat illustrer hva respondentene de fortalte.

I alt har jeg intervjuet fem ulike respondenter. Formålet med å presentere empirien på denne måten er å gi en bredde og dybde forståelse med tanke på hvordan mine respondenter arbeider med å håndtere sykefravær. I det teoretiske kapittelet så trakk jeg opp fire ulike teoretiske rammer som dannet grunnlaget for spørsmålene som jeg stilte til respondentene.

5.1 Spørsmål 1. – Hva gjør styrerne som peker i retning av et strukturelt handlingssett i forhold til sykefravær?

Jeg formulerte spørsmålet ovenfor til mine respondenter på følgende måte:

«Det handler om i hvilken grad dere har etablert en egen strategi for å håndtere sykefravær. Her sikter jeg til om dere aktivt overvåke sykefraværet, og har utviklet rutiner, regler og kontroll i forhold til sykefraværet. Jeg er også interessert i hvilken grad dere har utviklet straff/belønning, eller ulike former for incentiver for å håndtere sykefravær»

Oppsummering:

Ut i fra respondentene svar så fremkommer det helt tydelig at: de aktivt bruker de reglene og rutinene som Stavanger kommune har opprettet for håndtering.

Alle respondentene benytter seg av de felles reglene og rutinene som ligger til Stavanger kommune. Det var noen små forskjeller når det gjaldt innmelding av sykdom. I noen barnehager ringer man bare til styrer, mens i andre ringer man til styrer og avdeling og/eller til pedagogisk leder på avdeling. Pedagogisk leder ringte avdeling og styrer.

Det er interessant å merke seg at respondent 4 går lengre enn det som er påkrevd i Stavanger kommune sitt reglement, og bruker bedriftshelsetjenesten og psykologtjenesten i tillegg. Det er flere av respondentene som går utover disse reglene og rutinene:

Respondentene benyttet seg av andre virkemidler i tillegg til det som kreves gjennom felles regler og rutiner. Flere benyttet seg av bedriftshelsetjenesten, Psykolog tjenesten og HR.

Alle respondentene er enige med at en ikke kan straffe de som er borte fra jobb. Belønning har de operasjonalisert ulikt. Enkelte har delt ut blomster når en er sykemeldt. Respondent 4 har delt ut blomster når ansatte ikke har hatt fravær på 1 år, andre har tatt vekk belønningene i tråd med personalet. Belønningene som har blitt brukt er bla. blomster, sjokolade, positiv oppmerksomhet. Respondent 4 har benyttet seg av studieturer, ekstra fine julegaver i tillegg til blomster. Respondentene holder jevnlig dialog med de som er sykemeldte. Respondent 1 er fleksibel i hvor og når det passer for den sykemeldte å ha dialogmøte. Respondenten har bla. avholdt dialog møte hjemme hos den sykemeldte.

Respondent 3 skiller seg litt ut i fra de andre ved å benytter seg av restarbeidsevne. Når en ansatt kommer på jobb en halv dag påvirker ikke dette sykefraværsprosenten i statistikken.

For å illustrere dette har jeg trukket frem følgende sitater fra respondentene.

Respondent 1: *«Jeg har informert at alle ansatte som arbeider her må ringe meg(styrer) når de er syke. Det er ikke lov å ringe inn på avdelingen. For det er jeg som skal vite det. De kan ringe meg fra klokken er halv 7 om morgenen. For jeg har en tro på at det er en større terskel på å ringe meg enn å sende melding til tidligvakten for å bytte vakter, for en er ikke helt i form.»*

Respondent 1: *«Kan ikke straffe de som er vekke.»*

Respondent 2: *«Og jeg har hatt noen slike som vi har klart å omplassere i andre jobber, fordi de selv ikke har vært nok reflektert til å skjønne at de har selv vært på feil plass.»*

Respondent 2: *«Alle får blomster når de er sykemeldt mer enn 14 dager»*

Respondent 3: *«Det har vi snakket om, men ønsker ikke å ha. Men vi har markert at vi gikk ned felles på pauserommet at alle fikk en gul lapp hver og skulle skrive navnet på en som har gitt de en utstrakt hånd eller oppmuntring. Så telte vi det opp også var det noen som fikk mer og de fikk en konfekt eske hver.»*

Respondent 3: *«Når en ringer inn syk blir de spurt om restarbeidsevne når en ringer inn syk.»*

Respondent 3: «Hvis det kommer en sykemelding, hvis en går til legen på en mandag så blir en ofte sykemeldt hele uken. Så vi oppmuntrer til å si de skal bruke egenmelding først for da er fraværet mindre. Også er vi tydelige på at hvis en blir sykemeldt en mandag og en er bedre på onsdag så går det an å avslutte og kommet tilbake i arbeid.»

Respondent 3 :«Vi følger det som er Stavanger kommune sine rutiner og retningslinjer. Når en er syk skal en ringe til avdelingen, men også styrer. Det at de skal ringe til styrer i tillegg er det noen som opplever at en strekker en mer.»

Respondent 4: «Vi bruker aldri noen form for straff. De som ikke har hatt sykefravær et år får blomster, bruker ingen form for belønninger. Belønner hele personalet i sin helhet. Straffer ikke folk for sykefraværet»

Respondent 4: «Videre ringer de i 14:00 tiden, da ringer vi om hvordan det går eller om det blir langvarig.»

Respondent 4: «Bruker bedriftshelsetjenesten en del. At hvis en sliter med noe får en time der. Bruker psykolog tjenesten som Stavanger kommune har. Hvis en trenger å rydde tanker på fritiden din så får vi en avtale der Stavanger kommune betaler halvparten og en selv betaler resten.»

Respondent 4: «Jeg har brukt omplassering som et virkemiddel. Jeg hadde en som hadde vært i en ulykke som gjorde at den ikke kunne jobbe lengre, da brukte jeg HR i den prosessen. I NAV må en først prøve seg i egen bedrift i kommunen, også må NAV prøve, og så blir en uføretrygdet.»

5.2 Spørsmål 2. – Hva gjør styrerne som peker i retning av HR sentrert handlingsmønster for å håndtere sykefravær?

For å belyse dette spørsmålet valgte jeg å vinkle på følgende måte:

«I dette spørsmålet er jeg interessert om dere har reist spørsmålet om sykefravær i det jeg vil betegne en nedenfra-og-opp-strategi ? Det vil si hvor langt har dere gått i retning av å involvere, og å la de ansatte selv få lov til å komme opp med forslag på hvordan de kan

reducere sykefraværet. Sånn at du kan få de ansatte til å forstå betydningen av hvordan de selv vil løse problemet. Det handler om å se de ansatte som en ressurs som selv er i stand til å håndtere dette problemet.»

Oppsummering:

Respondentene lar personalet få være med å ytre forslag som kan være forebyggende for sykefraværet.

Respondentene har innført morgenmøte der de ansatte uavhengig av hvilken stilling de har, kommer og forteller om dagen og fordeler ressursene. Flere av respondentene er opptatt av at de ansatte skal få muligheten til å løse problemene selv, dette resulterer i at de ansatte får en myndighetsfølelse.

Flere av respondentene har brukt personalmøter som en arena der de ansatte har fått lov til å komme med sine tanker om hva de opplever som utfordrende, forslag til endring eller sitt behov.

For å illustrere dette har jeg trukket frem følgende sitater fra respondentene.

Respondent 1: *«Jeg begynte med 25% sykefravær, det vil si at det var 1 vekte fra hver avdeling. Jeg prøvde intenst for å finne ut hvordan jeg skulle få de tilbake. Helt til personalet stilte spørsmålet «-hva med å se på de som er på jobb?». Jeg sluttet å snakke om fravær, men nærvær. Det handler om å ha det kjekt på jobb, det handler om å bli sett på jobb. Få en klem og at noen sier «- så kjekt at du er tilbake».*

Respondent 1: *«Jeg pusher ingen til å komme tilbake. Det er en forskjell fra her og nå, de får heller spørsmålet « er du sikker på at du er klar for å komme tilbake til arbeid?». Har du vært hjemme med illevondt i ryggen, så er det ikke lett å komme tilbake til en 0-3 års avdeling. « er du sikker på at du er klar til å komme tilbake?» enn å legge fokuset på «-kan du komme 2 dager før»- det spør jeg aldri om. Jeg vil ha de tilbake for at de skal være tilbake, ikke for at de skal gå ut i en ny sykemelding.»*

Respondent 1: *«De har blitt utrolig flinke til å løse problemene. Morgenmøter ble innført. Det er den som er tidligvakt som stiller og det er ikke nødvendigvis pedagogen som stiller. De forteller om sykdom og om de trenger hjelp, så trekker jeg meg tilbake og stiller spørsmålet hvordan de selv ønsker å løse det. Så ordner de det innbyrdes om hvordan de skal hjelpe*

hverandre. Så går vi videre, så har de fått lov til å få medvirkning og bestemme selv. Det kom også en klage at Pedagogen hadde mye overtid, da kom personalet opp med et forslag om at en kunne si det på morgenmøte og høre om det er noen andre som kunne tenke seg å strukket vekten sin.»

Respondent 2: *«Vi har hatt kjekke personalmøter, deler av møtene vi har vært opptatt av å snakke i plenum og snakke om ting som har irritert oss. Det har vært sterkt ønsket av personalgruppen, og det er noe de setter stor pris på.»*

Respondent 4: *«Alt vi gjør i denne barnehagen går fra nedenfra og opp. Vi har en ledelse som alle er inkludert i. Jeg tror på alle ansatte. Alle er involvert i driften av barnehagen. Er det noe på en avdeling så vil min strategi være å snakke med alle. Det ville vært hvis det hadde vært høyt sykefravær eller en konflikt på en avdeling. De vet jeg bruker god tid og at jeg sjekker alle fakta i en sak. Jeg ville aldri ha gått på første person som gir beskjed om at noen er mye vekke, jeg ville ha snakket med alle. «Er det slik at hun er mye vekke pga. at pedagogisk leder er nedlatende, får aldri lov å bestemme». Hvis jeg går inn i en personalsak eller en sak der noen er syk kan den straffe meg hvis jeg ikke gjør det ordentlig. Så vet personalet at jeg er ganske etterforskende på fakta hvis jeg vil gjør noe. Fordi jeg vet at hvis jeg belaster noen som gjør at de blir langtidssykemeldte fordi de tenker at leder er ute etter de eller negative ting. Jeg synes det er dumt at folk kan føle på det.»*

Respondent 5: *«I rutinen i forhold til fravær har vi laget et felles skriv: Om vi blir syke, hvem skal vi omformere om at vi er syke, felles kjøreregler sammen.»*

Respondent 5: *«Vi bruker medbestemmelse I HMS møtene våre, 1 representant fra hver avdeling, som er valgt på vegne av avdelingen. Kartlagt i forhold til arbeidsbelastning, tilretteleggingstiltak, av og på kledning, avlastningsbenk, trapp til vognene, at en ikke skal løfte for mye. Avdelingene har kommet med disse punktene.»*

5.3 Spørsmål 3. Hva gjør styrerne som peker i retning av et organisasjonspolitisk handlingssett for å håndtere sykefravær?

Ovenfor mine respondenter valgte jeg å belyse dette spørsmålet på følgende måte: «I dette spørsmålet er jeg interessert i å høre din mening. Er det sånn at du i arbeidet med å håndtere sykefravær har mobilisert de ansattes organisasjoner/ -tillitsmanns-apparatet for å utvikle et prosjekt, der de ansatte gjennom fagforeningene arbeider sammen med ledelsen for å håndtere sykefraværet?»

Oppsummering

De utvalgte barnehagene har en varierende ramme for hvem som sitter i HMS-gruppen. Respondent 1 og Respondent 3 har involvert sine tillitsvalgte i HMS møtene. 3 av styrerne har utviklet prosjekter med sine tillitvalgtapparater. Respondent 2 og 5 svarte at de ikke hadde hatt behov for det eller har hatt negativ opplevelse med dette.

Utvalgte sitater:

Respondent 1: *«I HMS gruppen vår sitter tillitsvalgt for utdanningsforbundet, verneombud og fagforbundet. Og Jeg løfter tanker og ideer, og tenker at hvis vi skal få til en endring er det viktig med endringsagenter.»*

Respondent 3: *«Vi holder på å lage livsfasepolicy. Vi skal se på det som har med senior politikk, da skal vi ha møte med 3 seniorer, hva de tenker er deres behov for å stå lengst mulig i jobb.»*

5.4 Spørsmål 4. Hva gjør styrerne ut i fra et kulturperspektiv for å håndtere sykefravær?

For å belyse kulturaspektet valgte jeg å formulere spørsmålet på følgende måte: «I mitt fjerde spørsmål så er jeg interessert i å vite i hvilken grad du som leder har valgt å jobbe med organisasjonskulturen for å håndtere sykefraværet. Det vil si om du har jobbet med holdninger, verdier og uformelle normer for å håndtere sykefraværet.»

Oppsummering:

Alle respondentene har noen hovedpunkter som går igjen i hva de har arbeidet med; holdninger om åpenhet, inkludering, tilbakemeldingskultur og kommunikasjon, som de mener er nøkkelfaktorer i arbeidet om nærvær. Respondent 2 holdt på med et prosjekt i tilbakemeldingskultur der de bla. tok for seg ulike scenarier og prøvde de ut i rollespill. Prosjektet hadde en varighet på 1 år og er fortsatt et av hovedfokusene.

«Mennesker må få føle seg sett og hørt, jeg prøver å se og høre folk selv.»

Denne setningen har vært en gjenganger i alle intervjuene, og vært noe respondentene har lagt ekstra trykk på i arbeid med organisasjonskulturen.

Konflikthåndtering var noe som kom ifm. Begrenset tid og areal. Negative tilbakemeldinger skal en tas opp i enerom, og det skal tas opp med gjeldene part. Alle styrerne har hatt fokus på hvordan de tar håndterer enn konflikt ,både som mottaker og avsender. Flere av styrerne har uttrykt at de prøver å oppmuntre pedagogene til å ha et ansvar for medarbeiderne de leder.

For å belyse dette er følgende sitater hentet frem:

Respondent 1: *«Jobbet mye med visjoner og verdier- Lage verdiene sammen som et personale. Samlet sammen av hele personellet, og da kom sykefravær opp. Ikke bare være tilstede, ikke bare stille med kroppen, men ha med hode. Det å heller være en ekstra dag hjemme og være frisk når en kom.»*

Respondent 1 *«Oppfordre de ansatte å ta kontakt med de som er vekke for å høre hvordan det går.»*

Respondent 2 *«Jeg har hatt inne en konsulent som har snakket med oss om hvordan vi kan ha relasjonelt mot. Pedagogen har trent på å ta opp sine ting med sine medarbeidere/ ansatte. F.eks. «Medarbeideren kommer til pedagogen å sier, vi har ikke mer mel.» Og pedagogen sier; «Jeg kjøper og kjøper.» Dette er det helt slutt på. Nå skal pedagogen si «Ok, hva har du tenkt å gjøre med det, hva er din plan B?» Det var tøft i begynnelsen, men nå går det bra, de har blitt mer ansvarliggjort. Dette henger sammen med sykefraværet»*

Respondent 3: *«Vi har jobbet mye med positiv tilbakemeldingskultur, så en er konstruktiv i de tilbakemeldingene en gir og hvordan en møter hverandre.»*

Respondent 4: «Holdninger- Være åpen for hverandre. Vi merker ikke forskjell på hvem som jobber på avdeling med hverandre når vi sitter på pausen. Jeg synes det bare er koselig at folk utvikler vennskap.»

Respondent 4: «Av og til deler jeg de opp, barn og ungdomsarbeiderne har fått ledet et gruppearbeid. Pedagogene er med på gruppen, men kanskje ikke de som får ordet.

Respondent 4: «Jeg bruker mest HMS-gruppen vår, de gikk opp og tok arbeidsmiljøprisen. Der vi hadde på en måte jobbet med tilstedeværelse.»

Respondent 5: «Det tenker jeg er min hovedjobb, organisasjonskulturen påvirker jeg 60-85 prosent. Og det sier forskning og.»

Respondent 5: «Vi har morgenmøte, drikker kaffe om morgenen sammen på kjøkkenet før vi begynner på jobb. Lager gode samtaler i det uformelle, god forebygging og god»

Respondent 5: «Positivt snakker vi i plenum og negativ i enerom.»

6.0 Drøfting av funn

I dette kapittelet skal jeg kople sammen teorien og empirien. Det har jeg valgt å gjøre med utgangspunkt i tabell 5. Analysematrisen er en oppsummering av det empiriske materialet mitt, og den oppsummering skal jeg analysere kvalitativt. Analysen er delt inn i tre. I analysematrisen presenteres de dataen jeg har funnet i et oversiktlig oppsett. I Analyse 1 vil jeg analysere hva de ulike respondentene svarte hver for seg. I den tredje og siste, Analyse 2 vil jeg sammenligne alle respondentene opp i mot hvert spørsmål og hva de svarte.

6.1 Analysematrisen

	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Strukturelle rammen?	Hvordan arbeider styrer ut i fra Human Resource -rammen?	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Politiske rammen?	Hvordan arbeider styrer ut i fra den Symbolske rammen?
R1	Tydelige rammer. Rapport kommunen. Stavanger kommunes standard rutiner. Fleksibel i forhold til tid og sted for samtale. Ikke straff, har prøvd incentiver.	Jevnlig kontakt med de som er borte. Flere tiltak iverksatt etter ønsker fra ansatte. Dialog i plenum. Ansatte er med å løse problemer. Kommunikasjon. Lar den ansatte ta en dag ekstra syk- den syke kjenne etter om de er klar til å komme tilbake.	HMS gruppen endringsagenter	Styrer hjelper med å ta yttervakter, avvikling av møter, sykdom og kurs. Avlaste de ansatte. Oppmuntre å holde kontakt med jobb- besøke. Sosiale aktiviteter. Samarbeid God kommunikasjon Tilbakemeldingskultur Veiledning Styrer- rollemodell Ansvarliggjort de ansatte. Ansatte løser problemer.
R2	Stavanger kommunes standard rutiner sykefraværsoppfølging. Ikke straff eller belønning. Omplassering	Vektlegger mye åpen dialog. Medbestemmelse på personalmøter, planleggingsdag.	Nei (bevist valgt å ikke benytte seg av denne rammen)	Prosjekt Tilbakemeldingskultur- stort fokus Myndiggjøring av de ansatte. Kompetanseheving til Pedagogisk ledere Team-building Matlaging- Sosiale aktiviteter.

				Snakke i plenum om utfordringer
R3	<p>Tydelige rammer</p> <p>Stavanger kommunes standard rutiner</p> <p>Nærværplan</p> <p>Satt i gang flere tiltak</p> <p>Restarbeidsevne</p> <p>Egenmelding før sykemelding.</p> <p>Oversikt over enkeltfravær.</p> <p>Loggføring av dialogmøte og kontakt med de som er syke.</p> <p>Ingen straff</p>	<p>Bedriftshelsetjenesten – arbeidsbelastning</p> <p>Tilrettelegging.</p>	<p>HMS</p> <p>Medbestemmelse</p> <p>Bedriftshelsetjenesten</p> <p>Livsfasepolitikk</p>	<p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Konstruktiv tilbakemelding</p> <p>Livshjulet</p> <p>Verdiene i kulturdokumentet</p> <p>Konflikt håndtering- lavest mulig nivå</p> <p>Annerkjennelse</p> <p>Frem snakk</p> <p>Stort handlingsrom til de ansatte, innen for gitte rammer.</p>
R4	<p>Stavanger kommunes standard rutiner.</p> <p>Ingen straff, belønning- blomst-ikke fravær over 1 år, god økonomi- fine julegaver, studieturer.</p> <p>Omplassert</p>	<p>HMS gruppen- vant pris for best arbeidsmiljø</p> <p>Bedriftshelsetjenesten</p> <p>Psykolog tjenesten</p> <p>Ansatte får komme med innspill være med å bestemme tiltak.</p> <p>Nedenfra og opp bestemmelse.</p> <p>Inkluderende ledelse.</p>	<p>Nei</p> <p>(bevist valg å ikke benytte seg av denne rammen)</p>	<p>Holdninger om åpenhet, inkluderende Oppmuntrer til vennskap. La medarbeiderne lede grupper ikke bare pedagogisk ledere.</p> <p>Studieturer, fine julegaver.</p> <p>Mye sosiale aktiviteter</p> <p>Curling, teater, farts båter, matlagingskurs Styrer er etterforskende i saker.</p> <p>Alle får være seg selv.</p> <p>Styrer er glad i sine ansatte</p>
R5	<p>Stavanger kommunes standard rutiner.</p> <p>Ingen straff, prøvd ut incentiver- tatt bort.</p> <p>Veiledet bort ansatt bort.</p> <p>Omplassert i bedriften</p>	<p>Felles strategi for nærvær.</p> <p>Medbestemmelse i HMS møtene.</p> <p>Bedriftshelsetjenesten</p> <p>Kartlagt arbeidsbelastning</p> <p>Åpen dialog.</p> <p>kommunikasjon</p>	<p>Nei</p> <p>(bevist valg å ikke benytte seg av denne rammen)</p>	<p>Morgenmøte</p> <p>Uformell morgenkaffe</p> <p>Styrer- rollemodell . Styrer flagger for sine egne feil.</p> <p>Annerkjennelse</p> <p>Myndiggjøring</p> <p>Tilbakemeldingskultur</p> <p>Samarbeid</p> <p>Felles plattform</p> <p>Frem snakk</p> <p>Konflikt håndtering</p> <p>Kommunikasjon</p>

Tabell 6 Analysematrisen

6.2 Analyse 1

I denne analysen tar jeg utgangspunkt i den vertikale dimensjonen som vises i analysematrisen tabell 5. Jeg skal studere hva hver enkelt respondent svarte på spørsmålene mine. I Analyse 1 blir det presentert svar på det første spørsmålet mitt; «hvordan styrerne arbeider med sykefravær?».

6.2.1 Respondent 1

Respondenten har hatt en stor nedgang i sykefraværsprosenten fra 13,2% til 5,4 % over de siste årene. De fire rammene til Bolman og Deal (2014) får frem hvordan respondentene har arbeidet med sykefraværet og hvilke rammer en benytter seg av. Ut i fra den strukturelle rammen vektlegger respondenten, at det er viktig med faste rutiner og rammer i en organisasjon. Respondenten benytter seg av rutinene og rammene som er satt av Stavanger kommune, men har selv valgt fremgangsmåten som blir benyttet. I innrapporteringen av sykdom, er styrer tydelig på hvordan rammene er; alle skal ringe til styrer.

Straff er et ikkeeksisterende virkemiddel, men de har prøvd ut ulike incentiver i organisasjonen. Respondenten har tidligere prøvd ut et incentiv der de som ikke hadde sykefravær på tre måneder fikk en halv dag fri, mens de som ikke hadde hatt sykefravær på ett år fikk én dag fri. Dette er noe de har gått vekk i fra ettersom det opplevdes som noe urettferdig, og at det var vanskelig å gjennomføre.

Respondenten går lenger enn de rutinene som ligger til kommunen. Respondenten har benyttet seg av omplassering av ansatte, og veiledet ansatte ut i tidlig pensjon og uførhet. Dette har hatt innvirkningen på sykefraværsprosenten.

Human Resource rammen var en av de rammene som respondenten benyttet seg av mest. Det kommer frem i bl.a. dialogmøtene der respondenten tilpasser seg i forhold til hva som er best

for den sykemeldte. Respondenten har vært på hjemmebesøk under dialogmøte, da dette var et behov fra den ansatte. Respondenten har åpenørpolitikk, der alle har muligheten til å komme innom for å snakke ved behov. Respondenten legger trykk på dialogen og viktigheten i hvordan en møter de ansatte. Respondenten legger vekt på at det er viktig, og at det er opp til den ansatte, om den er sikker og klar for å komme tilbake på jobb. F.eks. som respondenten sier «Jeg pusher ingen til å komme tilbake. Det er en forskjell fra her og nå, de får heller spørsmålet «er du sikker på at du er klar for å komme tilbake til arbeid?» Har du vært hjemme med illevondt i ryggen, så er det ikke bare å komme tilbake til en 0-3 års avdeling. «er du sikker på at du er klar til å komme tilbake» enn å legge fokuset på «kan du komme 2 dager før» - det spør jeg aldri om. Jeg vil ha de tilbake for at de skal være tilbake, ikke for at de skal gå ut i en ny sykemelding.»

Morgenmøte er blitt innført der personellet går igjennom dagen og deres behov. Her er det opp til personellet å finne løsningen sammen på hvordan de ønsker å gjennomføre det. Innføringen av morgenmøte var et ønske og behov fra de ansatte. Flere tiltak er blitt iverksatt etter at personellet har uttrykt sine behov. Et eksempel var overtiden som de pedagogiske lederne fikk ved sykdom. En pedagogisk leder har lovpålagt 4 timer planleggingstid i uken, dersom den faller bort til sykdom på avdeling, blir den omgjort til overtid. Her kom de ansatte med forslag om å løfte problemet opp ved å spørre om det var noen som ønsket å strekke sine vakter, gå over- eller komme inn på en annen avdeling for at de selv skulle få overtid isteden for pedagogen. Et annet eksempel er at det kom et ønske fra de ansatte om å løfte opp i plenum arbeidssituasjoner som stresser personalet, slik at de får mulighet til å ordne eller hjelpe hverandre. Respondenten forteller at da de igangsatte disse to tiltakene, viste det tydelig påvirkningene det hadde for nedgangen i sykefraværsprosenten.

I forhold til den politiske rammen benytter respondenten seg av HMS gruppen. Respondenten uttrykker at gruppen er viktige samarbeidspartner dersom en skal gjennomføre endringsarbeid.

Respondenten uttrykker hvor viktig sin rolle er i å være forbilde og rolle modell for sine ansatte. Et sterkt virkemiddel som blir benyttet, er at respondenten hjelper til med å avlaste avdelingene ved sykdom, kurs eller når avdelingene uttrykker at de har behov. «Jeg går ofte inn og tar en tidligvakt eller seinvakt for å avlaste en avdeling, slik at de ikke trenger å strekke vaktene.»

Visjonene og verdiene til organisasjonen var det ingen av de ansatte som hadde forståelse, forklaring eller eierforhold til. Her utviklet de ansatte sammen nye visjoner og verdier som passet deres organisasjon. Holdningen til sykefravær kom opp «Ikke bare være tilstede, ikke bare stille med kroppen, men ha med hode. Det å heller være en ekstra dag hjemme og være frisk når en kom, så en bl.a. ikke smittet andre.»

Samarbeid, felles forståelse og at de ansatte får medvirkning på sin arbeidsplass stiller sterkt i denne organisasjonen. De ulike tiltakene som denne respondenten har satt i gang viser igjen på sykefraværsprosenten og tilstedeværelse på jobb.

Respondenten oppmuntrer til å komme tilbake og holde kontakt med arbeidsplassen enten det er i et uformelt møte på pause eller sosiale aktiviteter på kvelden. Respondenten møter de ansatte med å by på seg selv, så de ansatte får lyst til å komme på jobb. Respondenten har hatt stort fokus på å ansvarliggjøre de ansatte til å løse problemer slik at de ikke er avhengige av styrer.

6.2.1.1 Oppsummering av respondent- sammenligning score

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Politiske rammen	Symbolske rammen
R1	2	3	1	3

Tabell 7 8 Oppsummering av respondent1- sammenligning score

Respondent 1 benytter seg av alle rammene til Bolman og Deal(2014), men som en ser i score systemet benytter respondenten seg mest av HR- rammen og den symbolske rammen. Etterfulgt av de dominerende rammene følger den strukturelle rammen.

6.2.2 Respondent 2

Respondent 2 har hatt en nedgang i sykefraværsprosenten sin over flere år.

Ut ifra den strukturelle rammen benytter respondenten seg av de rutinene og rammene som ligger til Stavanger kommune. Rutinene som er blitt bestemt av virksomheten er at

8 For en forklaring for hva som ligger i scoren se metode kapittel 4.6.2 Sammenlignende score.

medarbeiderne (barn- og ungdomsarbeiderne og assistentene) ringer til den pedagogiske lederen på avdelingen, mens den pedagogiske lederen ringer til styrer og avdelingen.

Styrer benytter seg ikke av straff eller belønning.

Human Resource rammen – Respondenten har opprettet morgenmøter der de diskuterer dagen. Her er det opp til de ansatte å finne ut hvordan de ønsker å løse de utfordringene og bemanningen den dagen. Det har vært et stort fokus på samarbeid og hvordan få alle avdelingene til å tenke sammen som et hus og ikke en avdeling. Dette har vært et stort fokus, noe som gjør at det er lettere for de ansatte å finne løsningen på sine problemer sammen i felleskap. Personellgruppen gav ønsker om å ha en åpen dialog på personalmøter der de snakket om ting som var utfordrende. Tiltakene som har vært ønsket fra de ansatte har blitt iverksatt.

I forhold til den politiske rammen benytter ikke respondent 2 seg av tillitsmannsapparater. De har fått spørsmål om å delta på prosjekter, men har takket nei da det ikke har vært behov på grunn av lavt sykefravær.

Den symbolske rammen er den rammen som respondenten benytter seg mest av, og har hatt et stort fokus på. Respondenten har utviklet et prosjekt som gikk over 1 år, der de hadde kursholder inne for å snakke om tilbakemeldingskultur. Prosjektet gikk ut på at de skulle øve bl.a. vha. rollespill på hvordan de skulle snakke med hverandre, og gi gode og vonde tilbakemelding. Tilbakemeldingskulturen preget kulturen i barnehagen og har et stort fokus. Respondenten har hatt stort fokus på å ansvarliggjøre de ansatte og gitt dem handlingsrom til å håndtere utfordringer de står ovenfor.

Her har jeg tatt ut to avsnitt fra intervjuet som får frem hvordan de har jobbet med å ansvarliggjøre de ansatte. Men også hvordan respondenten har gitt ansvar til den pedagogiske lederen for å være med å bidra til sykefraværshåndtering, med å ta opp denne samtalen: «jeg ser du har hatt mange egenmeldingsdager, er det noe jeg kan gjøre i forhold til det, er det en spesiell grunn til det? «Tenker at det er ikke jeg som styrer som skal gjøre det, men av og til er det pedagogen som skal gjøre det. Det kan bli negativ forsterket hvis vi går over et ledd. Pedagogen har trent på å ta opp sine ting med sine medarbeidere/ ansatte. Det er delegert ut. Og isteden for at pedagogen prøver å ordne opp i et problem til en medarbeider, retter pedagogen heller spørsmålet til medarbeideren: « hva har du tenkt å gjøre med det, hva er din

plan B.» Dette opplevde pedagogene som tøft i begynnelsen, men det gikk seg til og de har blitt mer ansvarliggjort.»

Respondenten har arbeidet over flere år på å få til et godt samarbeid, slik at de ansatte ser på barnehagen som et helt hus og at de er avhengige av hverandre. Et dårlig samarbeid blant avdelingene barnehagen kan skape dårlig arbeidsmiljø, og der igjen høyere sykefravær. Dette er faktorer som får ned sykefraværet.

Kompetanseheving hos pedagogene og team-building er et fokusområdet. Respondenten har blandet fag og sosiale aktiviteter. Respondenten har hatt matlagingskurs som ikke bare har gagnet personellet, men også barna. Respondenten har også leid inn en fysioterapeut der de har jogget sammen i tillegg til en rekke andre sosiale aktiviteter.

6.2.2.1 Oppsummering av respondent- sammenligning score

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Politiske rammen	Symbolske rammen
R2	1	2	0	3

Tabell 8 ⁹ Oppsummering av respondent2- sammenligning score

Respondenten 2 benytter av alle rammene utenom den politiske rammen. Den rammen som er dominerende er den symbolske rammen etterfulgt av HR-rammen og den strukturelle rammen. Respondenten benytter seg av den strukturelle rammen, med styrer har tatt et aktivt valg om å overlate deler av implementeringen til Pedagogene. Respondenten følger rammene og rutinene som ligger til grunn i Stavanger kommune, men har ikke en dominerende effekt. Respondenten har bevisst hatt stort fokus på den symbolske rammen.

⁹ For en forklaring for hva som ligger i scoren se metode kapittel 4.6.2 Sammenlignende score.

6.2.3 Respondent 3

Respondenten har hatt nedgang fra 13-14 prosent til 9,5 prosent over de siste årene. Den strukturelle rammen stiller sterkt hos respondent 3 som har brukt flere strukturelle virkemidler for å få ned sykefraværet. Respondenten fokuserer på det å være en helsefremmende arbeidsplass. Rutinene som ligger i bedriften er de som ligger til Stavanger kommune.

Ved sykdom ringer alle til avdelingen og til ledelsen. Et sterkt strukturelt virkemiddel som ledelsen har tatt i bruk er restarbeidsevne, noe som innebærer at når noen ringer inn om at de er syke vil den ansatte bli spurt om restarbeidsevnen. Når en ansatt kommer på jobb en halv dag gir det ikke uttelling i sykefraværsprosenten, dette blir regnet som permisjon halv dag. Når en benytter seg av et slikt virkemiddel kan det ha en uttelling for å få ned sykefraværet raskt, men så må det andre virkemidler til for å holde det nede.

Et annet virkemiddel de benytter seg av er at de oppfordrer alle til å ta en egenmelding før de tar ut sykemelding. De er også tydelige på at det er lov å komme tilbake før sykemeldingen går ut om en er frisk.

Respondenten benytter seg av rutiner som å kartlegge enkeltfraværet til medarbeiderne. Ved langtidsfravær fører respondenten logg over kontakt med den ansatte. Hvem som tar kontakt, når og hva de snakker om.

Bedriften har i sitt reglement at hver ansatt må vurdere selv sin egen arbeidsevne eller om de må gå hjem. Dette er en regel de er tydelige på.

Human Resource rammen benytter de seg av i liten grad. De har hatt inne bedriftshelsetjenesten for å snakke om hva en må gjøre for å stå i belastende arbeidssituasjon over tid. Bedriftshelsetjenesten har også bidratt til enkeltsamtaler i teams for å prøve å redusere det trykket som enkelt ansatte står i mer enn andre.

Respondenten arbeider med den politiske rammen ved å benytte seg av HMS-gruppen og at det har satt ting i system. Arbeidslivsenteret og bedriftshelsetjenesten har vært inne, der de har diskutert sykefravær. Respondenten har jevnlig HMS-, og medbestemmelse møter for å snakke om nærvær og sykefravær. Respondenten arbeider med å lage livsfasepolitikk, hvor

de først tar for seg hvordan de kan ivareta seniorene i bedriften, videre skal de ta små barns foreldre, 50 åringene og foreldre. De ulike fasene som de ansatte står i privat kan påvirke sykefraværet.

Den symbolske rammen har respondenten benytter seg mye av. Teamarbeid der avdelingene samarbeider, drøfter og finner ut av hvordan en skal gjøre det på deres avdeling når det gjelder blant annet tilbakemeldingskultur. Respondenten har lagt til grunn noen føringer når det gjelder tilbakemelding og hvordan en kommuniserer med hverandre. Et tema de har snakket om i forhold til verdiene er livshjulet, og hvor en legger sin egen energi om det er på privaten eller på arbeidsplassen.

Anerkjennelse, samarbeid, frem snakk og mestring har respondenten et stort fokus på når det gjelder holdninger og verdier på arbeidsplassen. Respondenten har arbeidet med å ansvarliggjøre de ansatte. De ansatte har stort handlingsrom, men det er viktig at de holder seg til årsplanen og rammene som er satt. Når en ansatt ønsker å opprette uteavdeling, har respondenten stilt krav om at den ansatte må lage en handlingsplan, rutiner og rammer for hvordan den ansatte har tenkt å gjennomføre dette.

6.2.3.1 Oppsummering av respondent- sammenligning score

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Politiske rammen	Symbolske rammen
R3	3	1	1	2

Tabell 9 ¹⁰ Oppsummering av respondent3- sammenligning score

Respondenten 3 benytter seg av alle rammene til Bolman og Deal (2014). Den strukturelle rammen er dominerende etterfulgt av den symbolske. Respondenten har benytter seg av rammene og rutinene i Stavanger kommune, men har utarbeidet flere rutiner og rammer. Respondenten har satt i gang strukturelle tiltak for å få ned sykefraværet, blant annet ved å benytte seg restarbeidsevne.

¹⁰ For en forklaring for hva som ligger i scoren se metode kapittel 4.6.2 Sammenlignende score.

6.2.4 Respondent 4

Respondent 4 har over flere år hatt lavt sykefravær og har er sykefravær på ca. 4,6 prosent. Den strukturelle rammen blir benyttet, styrer benytter seg av de rammer og rutiner som ligger til Stavanger kommune, i tillegg til hvordan en skal gjøre det dersom noen ringer inn syk. Med at respondenten har et lavt sykefravær tar ikke denne rammen et stort fokus.

Human Resource rammen er en av de rammene som blir benyttet seg mest av i denne organisasjonen. Respondent 4 er påpasselig med å sette seg selv nøye inn i fakta fra alle siden i en personalsak. Personalet er med å bestemme hvordan de skal ha bedriften, og respondenten oppmuntrer personalet til å komme med forslag. Representantene i HMS-gruppen blir valgt hvert år. Der jobber de med tilstedeværelse, arbeids glede og å være unike voksne. HMS-gruppen vant arbeidsmiljøprisen.

Respondenten benytter seg av ulike tilbud som ligger i Stavanger kommune; bedriftshelsetjenesten og Psykologisk tjeneste, der de som trenger å rydde tanker får tilbud. Stavanger kommune har en avtale der de betaler halvparten av beløpet for et visst antall timer. Respondenten uttrykker at med et lavt sykefravær er fokuset mer rettet mot de som er på jobb. Hvis det hadde vært en stigning måtte det blitt gjort noen andre tiltak.

HMS-gruppen til denne respondenten har andre rammer. I noen barnehager består HMS-gruppen av tillitsvalgt, mens i denne barnehagen består ikke av de tillitsvalgte. HMS-gruppen består av frivillige verv. Respondenten benytter seg ikke av den politiske rammen.

Den symbolske rammen: De har ikke utviklet straff, men belønner de som ikke har hatt fravær ett helt år med blomster. Ved at sykefraværet i barnehagen er lavt og de har et godt omdømme, kan de fokusere mer på kjekke opplevelser. Personaler får fine julegaver, de har fått studietur to år på rad, curling, farts-båter, blåturer, teater og matkurs. Barnehagen har utviklet et matfokus i etterkant av ulike matkurs de har hatt.

Strategien til lederen er å undersøke, og å la de ansatte være inkludert. Ved håndtering av konflikter er strategien å snakke med alle. Respondenten bruker tid på å sjekke fakta, videre dialog og tiltak. Respondenten har åpen dørpolitikk der de ansatte kan komme når de har

behov. Det har vært et stort fokus på samarbeid og tilbakemeldingskultur. På personalmøtene blir det drøftet aktuelle ting.

Konflikter blir tatt på lavest mulig nivå. Verdiene og holdningene er viktige pilarer. Hver enkelt ansatt har lov til å være seg selv og det er viktig inkluderende. Respondenten oppmuntrer også til vennskap på arbeidsplassen.

Respondent 4: «Jeg kan ikke lede folk hvis jeg ikke vet hvem de er, og være glad i de»

6.2.4.1 Oppsummering av respondent- sammenligning score

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Politiske rammen	Symbolske rammen
R4	1	3	0	3

Tabell 10¹¹ Oppsummering av respondent4- sammenligning score

Respondenten 4 benytter seg ikke av alle rammene, her er det den politiske rammen som faller ut. Respondentens barnehage har hatt lavt sykefravær over flere år. Hos denne respondenten er det to rammen som dominerer, Human Resource- og den symbolske rammen. Respondenten følger rammene og rutineene som ligger til Stavanger kommune, men siden de har et relativt lavt sykefravær har de ikke respondenten fokusert på den strukturelle rammen.

¹¹ For en forklaring for hva som ligger i scoren se metode kapittel 4.6.2 Sammenlignende score.

6.2.5 Respondent 5

Respondentens barnehage har hatt lavt sykefravær over flere år, sykefraværet ligger på rundt 4,6 prosent.

Respondenten følger de rammer og rutiner som er satt av kommunen.

Denne lederen benytter seg ikke av straff, men har prøvd ut ulike belønningen, som har tatt form av blomster. Etter ønske fra de ansatte har dette blitt tatt bort da de ikke opplevde dette som nødvendig. Men rundt påske og jul får de en ekstra oppmerksomhet. Respondenten gir sporadisk en smilsjokolade til de ansatte når de har stått på i en ekstra periode.

Respondenten stiller krav til de ansatte om at de må lage sykefraværplan A- B - C, slik at de er forberedt ved sykdom.

Respondenten har veiledet en ansatt bort der vedkommende var klar for pensjon.

Vedkommende var sliten og respondenten ønsker at hun skulle gå av med verdighet. Når de ansatte skal melde seg syk, ringer medarbeiderne til den pedagogiske lederen, mens pedagogiske lederen ringer styrer. Styrer får kopi fra pedagogisk leder av hvem som er vekke. Respondenten har kontroll på hvem som er borte og til hvilke tidspunkter. Respondenten innkaller til samtale når en ansatt har høyt sykefravær og stiller åpne spørsmål i hvordan en kan løse det. I en sykefraværsoppfølging blir den ansatte informert om hvilke rammer en må forholde seg til, eventuelt mulige løsningen om interne bytter eller tilrettelegging på avdeling.

Human Resource rammen- Personalet har laget en felles strategi for hvordan de skal løse nærvær. Respondenten benytter seg av HMS-møtene der de har en fast agenda og snakke om fravær og hvordan de har det. Rutinene som er knyttet til fravær har personalet vært med å lage: Om de blir syke, hvem de skal informere og felles kjøreregler. Respondenten har hatt stort fokus på HMS og bevisstgjøring, de har hatt bedriftshelsetjenesten inne. I HMS-møtene kartlegger de arbeidsbelastning, tilretteleggingstiltak, av- og på-kledning og ulike hjelpemidler. Dette er punkter som har kommet opp etter ønske fra personalet. Ulike tiltak som har vært ønskelig av personalet har fått en prøveperiode på tre måneder for å så evalueres om det er noe de skal fortsette med.

Respondenten benytter ikke den politiske rammen da det oppleves som de ikke har behov for den.

Respondenten har et stort fokus på den symbolske rammen. Hver dag drikker respondenter kaffe om morgenen med de ansatte før de starter på jobb. Dette er et tilbud for alle ansatte der de slår av en uformell prat. Respondenten uttrykker at dette er noe mange benytter seg av. Respondenten legger trykk på det å være en god rollemodell for de ansatte. Det legges stort fokus på frem-snakk og tilbakemeldingskultur. Positiv tilbakemelding snakkes om i plenum, mens negativ i enerom. Respondenten understreker at det er viktig at når respondenter selv gjør feil flagges det høyt. Dette for å vise de ansatte at styrer ikke er perfekt, og det er menneskelig å gjøre feil. Fokus er på hvordan unngå stress og holdninger som gjør at de ansatte føler seg anerkjent. De ansatte har et stort handlingsrom og autonomi så lenge det er i tråd med rammeplanen og barnehageloven.

6.2.5.1. Oppsummering av respondent- sammenligning score

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Politiske rammen	Symbolske rammen
R5	2	3	0	3

Tabell 11 ¹² Oppsummering av respondent5- sammenligning score

Respondenten 5 sin barnehage har hatt lavt sykefravær over flere år. Respondent 5 benytter seg ikke av alle rammene til Bolman og Deal (2014). Den politiske rammen blir ikke brukt. Hos denne respondenter er det to rammene som dominerer, Human Resource-rammen og den Symbolske rammen. Respondenten har prøvd ut, og satt i gang, flere tiltak som har vært ønsket av sine ansatte. Rammene som ligger i organisasjonen er utviklet i samarbeid med de ansatte. Respondenten benytter seg av de rammene og rutinene som ligger til Stavanger kommune, men har også utarbeidet flere rutiner. Respondenten stiller også krav til sine ansatte om at de må lage A-B-C plan i tilfelle sykefravær. Respondenten har et stort fokus på den symbolske rammen og uttrykker selv at dette er hovedfokuset med jobben.

¹² For en forklaring for hva som ligger i scoren se metode kapittel 4.6.2 Sammenlignende score.

6.3 Analyse 2:

I denne analysen skal jeg sammenligne og se om det er noen forskjeller eller likheter i hvordan utvalgte barnehagestyrere arbeider med sykefravær ut i fra fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2014).

Først vil jeg gå igjennom de fire rammene til Bolman og Deal (2014) punktvis, og avslutningsvis vil jeg presentere analysene mine i en systemscoretabell for å få et mer oversiktlig bilde. I Analyse 1 har jeg satt hver av spørsmålene og svarene inn i et systemscore etter hver respondent. Videre har jeg tatt alle svarene til respondentene og satt de sammen inn i systemscoren som gir svar på mitt neste spørsmål; «Er det noen forskjeller på hvordan styrerne i Stavanger kommune arbeider med sykefravær?».

6.3.1 Spørsmål 1 Den strukturelle rammen

Den strukturelle rammen som omhandler styring, kontroll, straff/belønning etc. er noe som kommer frem i alle intervjuene at dette er noe de benytter seg av. Rutinene skaper en forutsigbarhet og er en enkel ramme å følge. Alle styrerne benytter seg av de rutinene som ligger i Stavanger kommune. Rammene tar for seg når og hvor de skal melde inn, og hvordan styrerne arbeider videre frem i en sykemelding. Det finnes små forskjeller på hvordan hver enkelt styrer ønsker at de ulike skal melde inn sykdom. Rammer og rutiner er noe alle styrerne uttrykker som viktige faktorer.

Det er en respondent som skiller seg mer ut enn andre. Respondent 3 benytter seg av restarbeidsevne. Når den sykemeldte ringer inn syk blir den ansatte spurt om restarbeidsevne. Dette oppleves ulikt av de ansatte, men har vært et sterkt virkemiddel for å få ned sykefraværsprosenten.

Rutiner for innrapportering av sykdom var litt forskjellig blant respondentene. Respondent 2, 4 og 5 har som rutine at medarbeiderne (barn- og ungdomsarbeidere/ assistenter) melder fra sykdom til sin pedagogisk leder, mens pedagogisk leder melder fra til styrer.

Respondent 1 og 3 har rutiner om at alle skal ringe til styrer og avdeling ved sykdom.

Alle respondentene var enige på at straff var et virkemiddel de ikke benyttet seg av. Ut i fra hvilke incentiver de benyttet seg av var det små forskjeller. De økonomiske rammene i en barnehage er knappe, som gjør at incentivene de ofte benytter seg av er ut i fra de små midlene en har. Incentiver som blir benyttet er blant annet blomster og sjokolade. Noen hadde valgt i tråd med de ansatte å ta vekk disse incentivene, da dette ble opplevd som urettferdig. Respondent 1 har tidligere prøvd ut et litt annet incentiv, der de som ikke hadde sykefravær på tre måneder fikk en halv dag fri, mens de som ikke hadde hatt sykefravær på ett år fikk en dag fri.

Hver måned må styrerne sende inn rapport på sykdom, permisjon og ferie til kommunen. Rapporten gir styrerne god oversikt over hvordan sykefraværet er i bedriften. Ved høyt sykefravær må de rapportere inn hvorfor og hvilke tiltak de har tenkt å benytte seg av. Et virkemiddel som blir benyttet av 3 av respondentene, er å holde oversikt over enkeltdager en er syk og om det er noe mønster. Hvis dette forekommer innkaller styrer til dialog med den ansatte. Respondent 2 uttrykket at vedkommende gav støtte til pedagogene om å ta den samtalen med sine medarbeidere.

Respondent 3 benytter seg også av loggføring, der respondenten loggfører samtaler, tidspunkt, hvem som tar kontakt om det er den ansatte eller leder, når den ansatte er sykemeldt.

Et annet strukturelt virkemiddel som kom frem er at 4 av respondentene har benyttet seg av omplassering, enten det gjaldt innad i bedriften eller om at de har tatt større grep som å omstillet bort fra bedriften. Det er ulikt hva som ligger til grunn for omplasseringene. En av det viktigste grunnene som respondent 2 legger trykk på, er mennesker som ikke er egnet for å jobbe i barnehage og har stort fravær i forbindelse med dette. Omplassering er en stor prosess og det mange steg en må gjennom i forkant. Respondent 1 og 5 har også benyttet seg av dette virkemidlet, men her har det vært ansatte som har fått støtte til tidlig pensjon eller uførhet. Individene dette har omhandlet har hatt stort sykefravær.

6.3.2 Spørsmål 2 Human Resource rammen

Human Resource rammen omhandler nedenfra-og opp-strategi. En av strategiene som Respondent 1, 2, 4 og 5 benytter seg mest av er HR-rammen. Sammen med personalet har de bl.a. opprettet morgenmøter, der de ansatte får løse de utfordringene de står opp mot. Andre tiltak er iverksatt etter ønsker fra personellet. Respondent 1 går langt over hva Stavanger kommune krever i sine rutiner og retningslinjer gjennomfører dialogmøter der det passer den sykemeldte. Alle respondentene er enige om at dialogen er et viktig kjerne element i arbeid med sykefravær og generelt. Respondent 3 benytter seg mindre av HR-rammen enn den andre, men en kan se at de ansatte har noen påvirkningskraft.

6.3.3 Spørsmål 3 Den politiske rammen

Den politiske rammen omhandler tillitsmannsapparat. Sammenlignet er det varierende mellom de ulike styrerne om de benytter seg av tillitsmannsapparater.

I spørsmålet kom det tydelig frem at Respondent 2 og 5 ikke hadde hatt behov for, eller at de hadde hatt negativ opplevelse av dette. De negative opplevelsene har vært knyttet til hvilke kunnskap og kompetanse den tillitsvalgte har hatt.

HMS-gruppen ble benyttet av alle styrerne, men forskjellene mellom barnehagene er at HMS gruppen har en varierende ramme for hvem den består av. Dette gjør at samarbeidet mellom leder og HMS-gruppen er varierende og har et varierende resultat. Respondent 1 og 3 har involvert sine tillitsvalgte i HMS gruppen i arbeid med sykefravær.

6.3.4 Spørsmål 4 Den symbolske rammen

Alle respondentene benytter seg av den symbolske rammen og uttrykket at dette er en av de viktigste rammene på en arbeidsplass. Respondentene har arbeidet mye med tilbakemeldingskultur. Respondent 2 har hatt stort fokus på dette og satt i gang et prosjekt. Ansvarliggjøring av de ansatte og det å gi medarbeiderne stort handlingsrom er noe som går igjen i alle barnehagene. Respondent 2 og 4 har hatt fokus på mange sosiale begivenheter som

har gagnet barnehagen og vært kun for personellet. Respondent 4 uttrykket at det blir oppmuntret til vennskap, mens respondent 3 understreker at dette kan være et dilemma. Fremsnakk og positive tilbakemeldinger er noe alle respondentene benytter seg av, mens negativ tilbakemelding skal tas i enerom og være konstruktiv.

6.4 Oppsummering av Analysen- sammenlignings score

	Den strukturelle rammen	Human Resource rammen	Den politiske rammen	Den symbolske rammen
R1	2	3	1	3
R2	1	2	0	3
R3	3	1	1	2
R4	1	3	0	3
R5	2	3	0	3
Sum:	9	12	2	14

Tabell 12¹³ oppsummering av Analyse-sammenligning og score

Ovenfor har jeg utarbeidet et scoresystem som representerer svarresultatene til alle respondentene mine. Dette for å lage et mer helhetlig bilde av resultatene som kom frem under analysen. På den vertikale aksene har jeg listet opp alle respondentene og forkortet det til R- med et nummer bak som representerer hvilken respondent det er. På Den horisontale aksene har jeg plassert de ulike rammene. Avslutningsvis har jeg lagt sammen alle tallene.

Ut i fra scoresystemet ser en at det er likheter og forskjeller i hvordan styrerne arbeider med sykefravær. Alle styrerne har scoret relativt høyt på den symbolske rammen, for 4 av 5 styrere er dette den dominerende rammen. Tett etter er det HR rammen som dominerer. Det er en av styrerne som skiller seg ut og det er respondent 3, som har den strukturelle rammen som den dominerende rammen, etterfulgt av den symbolske rammen. Den strukturelle rammen blir benyttet av alle styrerne, men i ulike grader. Her tror jeg at det spiller inn hvordan sykefraværsprosenten i barnehagene til de ulike styrerne har vært.

Utvalget mitt av respondenter har vært knyttet til lavt sykefravær over lengre tid eller at sykefravær har gått ned. Respondent 1 og 3 har tidligere hatt et høyere sykefravær, men har

¹³ For en forklaring for hva som ligger i scoren se metode kapittel 4.6.2 Sammenlignende score.

gjort noen gode tiltak som gjør at sykefraværsprosenter har gått ned. Respondent 2, 4 og 5 har hatt lavt sykefravær over flere år. Likevel ser en at Respondent 5 har scoret høyere på den strukturelle rammen, dette skyldes at flere av tiltakene, rutinene og rammene som respondenten har satt i gang er i samarbeid med sine ansatte. Medvirkning er et felles trekk for den symbolske rammen og HR-rammen.

Den politiske rammen har fått en lav score og det er noen av respondentene som ikke har benyttet seg av denne rammen.

7.0 Konklusjon og anbefalinger til Stavanger kommune

I denne oppgaven har jeg vært ute etter å finne svare på følgende to spørsmål; hvordan styrerne jobber med sykefravær og om det er noen forskjeller på hvordan de jobber med denne problematikken? Med sykefravær i min sammenheng har jeg tatt for meg forebyggende og hvordan de arbeider for å unngå sykefravær.

For å få svar på disse spørsmålene har jeg lagt opp et kvalitativ forskningsdesign. Det vil si at jeg har intervjuet fem styrere for å så analysere deres svar. Det som kom frem under intervjuene er blitt presentert i et scoresystem kun for å få et helhetlig bilde.

Det ene vi kan lære oss ut i fra hvordan de jobber er at det er noen likhetstrekk som dominerer mer enn andre. Ut i fra min undersøkelse er det den symbolske rammen som synes å være mest anvendt, og fremstår å være den mest dominerende, etterfulgt av Human Resource rammen. Det er ikke store forskjeller mellom disse to. Det innebærer at styrerne har et bevisst stort fokus på organisasjonskulturen som; samarbeid, medvirkning, myndiggjøring, god tilbakemeldingskultur, anerkjennelse etc.

Styrerne er også bevisste på å lytte og oppmuntre de ansatte til å fremme sine meninger og ideer ved å prøve ut eller sette i gang tiltak i tråd med de ansatte. Grunnen til at man ikke ser store forskjeller mellom den symbolske- og HR-rammen kan være at det er flere faktorer i disse rammene som er like om hva som er viktig. Disse faktorene er anerkjennelse, ansvarsfølelse, medvirkning, relasjoner og myndiggjøring hos de ansatte.

Den strukturelle rammen er en viktig byggestein i forhold til rammene i organisasjonen, men det er ikke den rammen som blir vektlagt mest. Respondent 3 skiller seg mer ut ved å benytte seg mer enn de andre av den strukturelle rammen. Ut i fra mine funn er det mer likhet enn forskjell i hvordan styrerne arbeider med sykefravær. Men det finnes fremdeles forskjeller mellom de ulike styrerne.

2 av 5 styrere har valgt å benytte seg av den politiske rammen, mens de andre 3 har bevisst valgt den bort.

Jeg har gjort en kobling mellom delvis sykefraværstall til fem barnehager.

Det som er viktig å vektlegge er at sykefraværsoppfølging ikke er spesifikt hvordan en arbeider når en ansatt er syk, men en generell måte å arbeide på i bedriften. Alt henger sammen og en er ikke ferdig med sykefraværsoppfølging selv om den ansatte er tilbake på jobb. Da kommer en annen viktig del inn i sykefraværsoppfølging, arbeid med nærvær og alle menneskene i organisasjonen.

Det synes som at den symbolske rammen og HR-tiltak kan vise seg å ha større virkning enn strenge strukturelle tiltak i sykefraværsoppfølging. Men dette er ikke noe jeg kan konkludere med som en suksessfaktor i alle barnehager, men i de casene som er en del av mitt forskningsprosjekt. For å konstatere at mine funn er gjeldende i barnehagesektoren trengs det et større utvalg av respondenter i et større forskningsprosjekt.

I følge forskning kan et dårlig psykososialt arbeidsmiljø føre til alvorlige helsemessige og sosiale konsekvenser.¹⁴ Dette kan føre til høyt sykefravær. Sykefravær kan påvirke den ansatte både privat og i arbeid. Dette er et argument for hvorfor en skal ha større fokus på en god organisasjonskultur. Men det er også viktig å påpeke at arbeidsmiljøkvaliteten ikke alltid er grunn til høyt sykefraværet. Tross et godt arbeidsmiljø kan en arbeidsplass være utsatt for høyt sykefravær.¹⁵

Ut i fra min forskning kan jeg kun antyde at en kan få en effekt ved å legge et større fokus på den symbolske- og HR-rammen.

I mitt forskningsprosjekt er det likheter som dominerer mer enn forskjeller, selv om det er forskjeller. I et videre forskningsprosjekt må en designe en problemstilling for å videre se på hvordan ulike tiltak virker i ulike kontekster, eller om de virker ulikt alt etter kontekst. For er det slik at HR-rammen eller den symbolske rammen passer i alle barnehager? Er noen tiltak mer effektive i store barnehager enn i små? Mitt forskningsprosjekt tok bare for seg et lite utvalg av styrere og min analyse er da kun gjeldene for disse.

Det som vekker min interesse og som kanskje et av de viktigste funne i dette arbeidet er at styrerne benytter seg lite eller ikke av den politiske rammen. Det vil si at de avskriver seg forhandlingsspillet, som er et viktig instrument i det norske arbeidsliv. Hva dette skyldes, om

¹⁴ <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>

¹⁵ https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf

det er dårlige erfaringer eller manglende kunnskap kan jeg ikke forklare. Men det er interessant i forhold til videre studie av denne type problemstilling.

Anbefalinger til Stavanger kommune er å arbeide mer med sykefravær og ta en nærmere kikk på hva som er suksessfaktorene til de styrerne med lav sykefraværsprosent. Et av målene for den nye omorganiseringen er at kvaliteten i barnehagene skal opp og de skal bli mer lik i kvalitet jevnt over. Barnehagesektoren består av mennesker, og her tenker jeg at en må ta tak i de menneskelige ressursene. En må lytte til de ansatte som er på gulvet, starte samtaler med dem for å høre hva de ønsker og tenker. En må gi kunnskap til de ansatte.

Et videre trinn er å se på de styrerne med lavt sykefravær. Hvilke virkemidler eller strategier har de benyttet seg av for å få til et høyt nærvær og lavt sykefravær? Alle ansatte vil bli anerkjent for det arbeidet en gjør t.o.m. styrerne. Stavanger kommune bør ikke bare fokusere på de styrerne med høyt sykefravær. Styrerne med lavt sykefravær har utarbeidet eller har gjennomført noen gode virkemidler/ strategier som en bør drøftes i et fellesskap, anerkjenne dem og videreutvikle.

Stavanger kommune har satt i gang et prosjekt som heter «Saman om redusert sykefravær»¹⁶, i prosjektet tar de kun for seg de med høyt sykefravær som går an å gjøre noe med. Her har kommunen tatt et aktivt grep for å fokusere på sykefravær. Bedre kunnskap og fokus på forebyggende arbeidsmiljø. Dette er en start, videre er det viktig at en drar alle med i prosessen.

Det er varierende kunnskap hos styrerne/virksomhetslederne/avdelingslederne i de kommunale barnehagene i Stavanger. Det mener jeg at Stavanger kommune må gjøre noe med. Det bør innføres flere formelle kurs som arbeider med et kunnskapsløft og holdninger til sykefravær blant ledelsen. Dette er ikke noe som bare bør gjøres ved nyansettelser, men sette et større fokus på jevnlig møter/kurs og holde seg mer oppdatert på nyere forskning. Det som er viktig i denne forbindelse er at alle ledd, uavhengig om de har høyt eller lavt sykefravær, bør få innføring og holde seg oppdatert på dette. Det innebærer at alle bør få kurs/kunnskapsløft, ikke bare noen utvalgte. Det er viktig å understreke dette nå som Stavanger kommune har gjennomført en omstrukturering og fått flere ledd i ledelsen (pedagogisk leder- avdelingsleder-virksomhetsleder- barnehagesjef).

¹⁶ <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/best-sammen/bestsammen---redusere-sykefravaret-2017.pdf>

Det jeg mener de bør gjøre er å kartlegge kunnskapsnivået til de lederne som sitter i barnehagesektoren om hvilke kunnskap de har om ulike arbeidsmetoder for eksempel; hvilke kunnskaper de har om de fire rammene til Bolman og Deal (2014). Jeg har fått inntrykk at det er flere som ikke er bevisste i hvordan de styrer, det at en leder kan koble teori opp mot praksis kan ha stor påvirkning i hvordan de selv velger å arbeide, og hvordan de velger å jobbe videre. Under uformelle samtaler og under intervjuene var det flere som ikke koblet forskjellene, men det skal understrekes at det gjelder ikke alle. De fire fortolkningsrammene til Bolman og Deal (2014) danner et godt ut grunnlag. Jeg anbefaler at Virksomhetslederne/ avdelingslederne tar i bruk alle rammene til Bolman og Deal (2014), men i ulik grad.

Arbeid i barnehage er fysisk belastende og med tanke på muskel- og skjelettsykdommer¹⁷, som er en av de største årsakene til sykefravær, bør det settes inn noen tiltak. Fokus på hjelpemidler og kunnskap som forebygger de fysiske belastningene hos de ansatte. Av egne erfaringer er det mange barnehagen som har lite kunnskap eller hjelpemidler. I en litteraturstudie (Hignett. S, Wilson. J. R, Morris. W, 2005) kommer det frem at hvis de ansatte får være med å definere de ergonomiske utfordringene kan det gi reduksjon i sykefraværet.¹⁸

Lykke til!

¹⁷ <https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/sykefravar-og-ia-avtalen/>

¹⁸ <https://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/okt/pdf-filer/sykefravar.pdf>

Litteraturliste

Baldersheim, H., Rose, L. E.(2010) «Det kommunale laboratorium» 2. utgave, Fagbokforlaget, OSLO

Baldersheim, H., Rose, L. E. (2014) «Det kommunale laboratorium» 3. utgave, Fagbokforlaget, OSLO

Bolman, L.G & Deal, T.E (2014)« Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse» 5. utgave, 2. opplag, Gyldendal Norsk Forlag AS, OSLO

Christensen. T, Egeberg. M, Lægreid. P, Rosness. P. G &Røvik. K. A, (2015) «Organisasjonsteori for offentlig sektor» 3 utgave, Universitetsforlaget, OSLO

Hignett S, Wilson JR, Morris W: Finding ergonomic solutions--participatory approaches. Occup Med (Lond) 55:200-207, 2005.

<https://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/okt/pdf-filer/sykefravar.pdf>

Pfeffer, J (1992)Managing with power: Politics and Influence in Organizations. Boston , MA: Harvard Business School Press

Internett lenker:

<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/> Arbeidstilsynet, hentet: 6.juni 2020, klokken:11:31

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/3j3aeq/Fire-ar-siden-oljeprisen-stupte--Oljebransjen-er-ikke-bare-friskmeldt-etter-krisen-Jeg-vil-nesten-si-det-er-bonanza> Publisert: 27. aug. 2018 09:15 oppdatert: 11:58, Barstad. S.

Stavanger Bystyre «Barnehagebruksplanen 2018-2022» vedtak i 2017, sak 105/17, 23.10.2017, Stavanger

<https://www.aftenbladet.no/lokalt/i/OMqOk/stavanger-frre-unger-frre-barnehageplasser>
Aftenbladet, «Stavanger: Færre unger, færre barnehageplasser» ,Bie. E. Publisert: 6.
september 2017 18:09

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommu
[ne/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommu) Regjeringen, Fafo-notat 2013:02: «Saman om»
sykefravær – en kunnskapsstatus

<https://stami.no/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2018/> statur og utviklingstrekk, Stami-
Statens arbeidsmiljøinstitutt, «Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018 Tynes.T., Sterud. T.,
Løvseth E. K., Johannessen. H. A., Gravseth. H. M., Bjerkan. A. M., Bakke. B. & Aagestad.
C., Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA): 30. mai 2018

<https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/best-sammen/bestsammen--->
[redusere-sykefravaret-2017.pdf](https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/arbeidsgvierpolitikk/best-sammen/bestsammen---) KS, Prosjekt: Berge. E. A. Februar,2017,OSLO

<https://www.nho.no/tema/arbeidsliv/artikler/sykefravar-og-ia-avtalen/> ,NHO ,« sykefravær
og IA-avtalen», hentet 6.juni 2020, klokken 11:32

<https://www.sintef.no/globalassets/upload/helse/okt/pdf-filer/sykefravar.pdf> Sintef, Ose.S.O,
Jensberg. H.,Reinertsen. R. E., Sandsund. M. og Dyrstad. J. M. Oktober 2006

<http://intranett/HMSBeredskap/Prosjekt-Sammen-for-reduisert-sykefravar-/>
Stavanger kommune, publisert 08.08.2019, endret 17.11.2019

<https://www.nrk.no/rogaland/sykefravaeret-oker-i-kommunene-1.14093484> ,Sykefraværet
øker i kommunene, Skodje. M., Journalist . Publisert 21. Juni 2018 kl: 19:58

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/relatert->
[informasjon/sykefravaersstatistikk9](https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/statistikk/sykefravar-statistikk/relatert-) Nav «Sykefraværnotat .2 kvartal 2018, PUBLISERT
11.12.2018 | SIST ENDRET 11.12.2018

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norges-sykefravaer-passerte-sveriges-og-nederlands-etter-lovendringer> SSB, 25.02.2019 SSB ANALYSE 2019/08: SYKEFRAVÆR I NORGE OG SEKS ANDRE NORDEUROPEISKE LAND 1983-2017 PUBLISERT: 25. februar 2019

<https://www.nrk.no/rogaland/forsta-oljekrisa-pa-tre-minutt-1.13112473>, Stavanger kommune: «Oljekrise i Norge» Hetland. K., Oppedal. M. 31.08.2016, klokken 20:48,

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/6_arbeidsmiljoets_betydning.pdf Fafo-notat 2013:02, Regjeringen

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/P3AXme/oljekrisen-bedrifter-i-stavanger-sliter-med-aa-overleve> 11.06.2016, Huuse .C.,Haugan.B.

https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/620Be/krisen-koster-oss-alle-dyrt?utm_content=recirculation-matrix&utm_source=P3AXme Publisert: 14.06.16 kl. 18:22
Oppdatert: 15.06.16 kl. 10:11

<https://arsrapport2018.stavanger.kommune.no/4-langsiktig-omstilling-og-utvikling/4-10-sykefravaer/> Årsrapport Stavanger kommune: « sykefravær 4.1», Ansvarlig redaktør: Jørgensen, M

Figur:

<https://arsrapport2018.stavanger.kommune.no/4-langsiktig-omstilling-og-utvikling/4-10-sykefravaer/> Årsrapport 2018, Stavanger kommune.

<https://stami.no/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2018/> statur og utviklingstrekk, Stami-Statens arbeidsmiljøinstitutt, «Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018 Tynes.T., Sterud. T., Løvseth E. K., Johannessen. H. A., Gravseth. H. M., Bjerkan. A. M., Bakke. B. & Aagestad. C., Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA): 30. mai 2018

Debatt: (Internett/artikler)

<https://www.aftenposten.no/norge/i/RR2GKr/det-er-rart-at-sykefravaer-skall-ha-noe-med-kjoenn-aagjoere?fbclid=IwAR13pUI8gtafVd5hUxYsZi9KMOiFdZWQmq0ZROQCOwIYO89HijLLkiUmIM> Aftenposten «Det er rart at sykefravær skal ha noe med kjønn å gjøre» Stensland, Marianne. Publisert 20.12.2019 kl: 16:57

<https://www.barnehage.no/artikler/det-hoye-sykefravaeret-i-barnehagene-skyldes-lav-grunnbemanning/441969> Inger G, Haraldsen, Leder i Utdanningsforbundet 12.07.2018

<https://www.barnehage.no/artikler/sykefravaer-handler-det-om-effektivisering-eller-holdninger/441576> , Per Kristian Vareide, rådmann i Stavanger kommune. 5.07.2018

<https://www.barnehage.no/artikler/sykefravaeret-og-barnehagens-bemanning-er-det-bare-sutring-eller-et-rop-om-hjelp/441370> Trine Mæsel, barnehage- og foreldreopprøret, samt pedagogisk leder, 3.07.2018

<https://www.dagsavisen.no/rogalandsavis/tid-og-tillit-til-ansatte-1.1594134>«Tid og tillit til ansatte», Ingrid Vikse. Nestleder, Stavanger SV, Publisert 1. oktober 2019 klokken 19:48

<https://www.nrk.no/rogaland/sykefravaeret-gjekk-kraftig-ned-da-barnehagen-hadde-ein-ekstra-tilsett-pa-kvar-base-1.14745495?fbclid=IwAR2U0CX9kfxSk9EHpTuzXYPP0gh4fTbA26sLj8HUtOAnE8coIZuPNRI5eVw> Nrk, «I denne barnehagen forsvann vikarane» Rosshold, Helene. Halvorsen. Publisert 14. 12.2019 klokken 10:37, oppdatert kl 10:48

<https://www.barnehage.no/artikler/det-hoye-sykefravaeret-i-barnehagene-skyldes-lav-grunnbemanning/441969>, 25.11.2018 / kl. 11:00

<https://www.nettavisen.no/na24/ssb-tall-nordmenn-pa-sykefravaerstoppen-i-europa/3423597436.html> Espen Teigen, Nettavisen 25.02.2019 kl: 13:55