

Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2019 30 stp
Handelshøyskolen

Mestringsorientert ledelse som nærværsfaktor

Marianne Reinskou Granerud
Folkehelsevitenskap

INNHold

Forord.....	i
Sammendrag/abstrakt	ii
Summary	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Folkehelse.....	1
1.2 Arbeid som helsedeterminant.....	2
1.3 Problemstilling.....	4
1.4 Avgrensing av oppgaven.....	5
2 Teori og bakgrunn.....	7
2.1 Medarbeiderundersøkelse	7
2.2 Mennesket som ressurs	10
2.3 Ledelse.....	11
2.3.1 Mestringsorientert ledelse	13
2.4 Indre motivasjon og mestringsstro	14
2.5 Herzbergs tofaktorteori.....	17
2.6 Nærværsfaktorer	19
2.7 Faktorer for redusert sykefravær – og sterkere nærvær	21
3 Metode	23
3.1 Valg av forskningsdesign	23
3.2 Datakilder	23
3.3 Utvalgsmetode	24
3.3.1 Utvalg i forbindelse med sykefraværstall.....	24
3.3.2 Utvalg til 10-faktor medarbeiderundersøkelsen	25
3.3.3 Gjennomføring av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen	25
3.3.4 Utvalg av informanter til intervjuer	26
3.4 Intervju-undersøkelsen og påfølgende analyse	26
3.4.1 Intervjuguiden.....	26
3.4.2 Gjennomføring av intervjuene	27
3.4.3 Tematisk analyse	28
3.5 Generaliserbarhet	30
3.6 Reliabilitet og validitet.....	30
3.7 Etske hensyn.....	32
4 Funn/Resultater.....	34
4.1 Kvantitative observasjoner.....	34
4.1.1 Fakta om sykefravær	34
4.1.2 Resultatene fra 10-faktorundersøkelsene.....	35
4.1.3 Resultater fra 10-faktor for virksomhetene til informantene	37
4.1.4 Sykefraværstall fire virksomheter	38
4.2 Kvalitative funn – hva gjør ledere som er gode på mestringsorientert ledelse?.....	39
4.2.1 Samspill	39
4.2.2 Lederstil.....	44
4.2.3 Psykososialt arbeidsmiljø	50
5 Diskusjon	55
5.1 Resultater og utvikling.....	55
5.2 Refleksjoner rundt funn om samspill	57
5.3 Refleksjoner rundt funn om lederstil	59
5.4 Refleksjoner rundt funn om psykososialt arbeidsmiljø	65
5.5 Begrensninger og utfordringer	67
6 Konklusjon	69
7 Referanseliste	72
8 Vedlegg	75
8.1 a) Invitasjon på e-post – sendt fra kommunens HMS-rådgiver	75
8.2 b) Samtykkeskjema.....	76
8.3 c) Intervjuguide	78

FIGUROVERSIKT

Figur 1: Indre motivasjon, Hackman 1980 (Ill: forfatteren)	14
Figur 2: Mestringstro, Bandura 2010 (Ill: forfatteren)	16
Figur 3: Herzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 139)	19
Figur 4: Asker kommune (Ill: forfatteren)	24
Figur 5: Analysestruktur (Ill: forfatteren)	29
Figur 6: Sykefravær 2014–2018	34
Figur 7: Sykefravær per tjenesteområde	35
Figur 8: Forståelse av mestringsorientert ledelse (Ill: forfatteren)	60

TABELLOVERSIKT

Tabell 1: Faktorene i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen	8
Tabell 2: Datakilder	24
Tabell 3: Utdrag fra intervjuguide	27
Tabell 4: Resultater fra 10-faktor, per tjenesteområde	36
Tabell 5: Resultater fra 10-faktor for utvalgte virksomheter	37
Tabell 6: Sykefravær for de utvalgte virksomhetene, i %	38

Forord

Jeg er opptatt av folkehelsens plass i arbeidslivet, og har derfor koblet masterstudiet mitt i folkehelsevitenskap med en rekke fag i ledelse. Selve masteroppgaven er levert ved Handelshøyskolen ved NMBU, ettersom oppgaven er like mye arbeidslivsforskning som forskning innen folkehelseområdet. Som tema for oppgaven ønsket jeg i utgangspunktet å se på kommunesammenslåing og hvordan omstillingsprosessen i forhold til sammenslåingen med nabokommunene påvirket trivselen til de ansatte i Asker kommune. Gjennom forarbeidet mitt ble jeg gjort kjent med medarbeiderundersøkelsen 10-faktor. Her opplevde jeg at tankene, teoriene og forskningen bak denne undersøkelsen er så spennende og viktige at jeg flyttet mitt fokus og tema for oppgaven over til hvilken innvirkning innføringen av medarbeiderundersøkelsen kan ha hatt på kommunens ansatte. Problemstillingen er laget med utgangspunkt i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen i tillegg til forskning innenfor området mestringsledelse, motivasjon og trivsel.

Prosessen startet allerede i april 2018, og har pågått til nå. Takk til ordfører Lene Conradi i Asker som var med på starten, og HMS-rådgiver Kristin Engh som fikk meg i gang. Videre rettes det en takk til Anne Margrete Fletre ved KS som ga meg en grundig innføring i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen og tankene bak denne. Oppfølgingen fra NMBU har vært god, og jeg har vært heldig nok til å få innspill fra veiledere fra flere fakulteter. Takk til Ruth Kjærsti Raanaas (Landsam) og Arild Wæraas (Handelshøyskolen) som har gitt gode tilbakemeldinger og som har fungert som motivatorer. En takk går også til de flotte medstudentene som har vært med de siste to årene, vi som har kuppet møterom og hatt mye moro sammen, og til min sparringpartner i innspurtsfasen som fikk meg til å tenke gjennom forskningen min enda en gang. Dere vet hvem dere er!

Dette er primært en kvalitativ forskningsoppgave basert på intervju, og det rettes en stor takk til de fire informantene som bidro.

August 2019

MRG

Sammendrag/abstrakt

«Folkehelse» er i alt vi gjør, også i arbeidslivet, og arbeidsgivere har en unik mulighet til å fremme helse og trivsel og til å forebygge psykisk og somatisk sykdom for sine medarbeidere. Denne studien er bygget på en forforståelse av at nærværet styrkes i organisasjoner der de ansatte opplever mestring og hvor lederne bedriver mestringsorientert ledelse, og at dette påvirker sykefraværet positivt. Denne forforståelsen er bygget på forskning, teori og på egne erfaringer. En arbeidssituasjon kan ha positive helseeffekter for medarbeiderne når de blant annet gis muligheter for personlig vekst og utvikling, identitetsdannelse og sosialt samspill. Det er derfor viktig med kunnskap om hvilke spesifikke faktorer i en arbeidssituasjon som potensielt kan forbedre medarbeidernes helse og velvære – disse faktorene er nærværsfaktorer. Det å styrke nærværsfaktorene på en arbeidsplass er oppgaver man kan gjøre uavhengig av hvilke tiltak som er gjort for å forebygge sykefravær, og å styrke nærværsfaktorene henger tett sammen med psykososialt arbeidsmiljø.

Asker kommune innførte en ny medarbeiderundersøkelse i 2016, hvor mestring og mestringsorientert ledelse er i fokus. Spørsmålet er om dette har styrket nærværsfaktorene for de ansatte, og problemstillingen lyder «Hvordan oppfatter ledere som scorer høyest på mestringsorientert ledelse at innføring av 10-faktor har hatt betydning for deres ledelse, medarbeidernes nærvær og sykefravær?». Studien baserer seg på semistrukturerte intervjuer med fire virksomhetsledere, resultatene fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen samt sykefraværstall de siste fem årene.

Resultatene fra studien viser at man ikke kan trekke konklusjoner som gjelder sammenheng mellom kommunale ledes utøvelse av mestringsorientert ledelse og innføringen av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen på et generelt grunnlag. Samtidig er funnene interessante siden det er en sterk sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og de ansattes nærvær på jobben, og informantenes lederfilosofi og innstilling til egen rolle er av avgjørende betydning.

Denne studien har imidlertid flere begrensninger, og mer forskning på området kan være nødvendig.

Summary

«Public health» is in everything we do, including at the workplace. Employers have a unique opportunity to promote health and well-being and to prevent mental and somatic illness for their employees. This study is based on an understanding that attendance is strengthened in organizations where employees experience mastering their work and where managers conduct mastery-oriented management, and that this positively affects sick leave. This understanding is based on research, theory and personal experience. A work situation can have positive health effects for employees when, among other things, they are given opportunities for personal growth and development, identity formation and social interaction. It is therefore important to know which specific factors in a work situation can potentially improve employees' health and well-being – these factors are attendance factors. To strengthen attendance factors in a workplace are tasks that can be done regardless of the measures taken to prevent sick leave, and the factors are closely linked to psychosocial work environment.

Asker municipality introduced a new employee survey in 2016, focusing on mastery and mastery-oriented management. The question is whether this has strengthened the attendance factors for employees, and the question reads «How do managers who score highest on mastery-oriented management perceive that the introduction of 10-factor has had an impact on their management, the employees' presence and sick leave?». The study is based on semi-structured interviews with four executives, the results of the 10-factor employee survey and on sick leave statistics from the past five years.

The results of the study show that one cannot draw conclusions regarding the connection between municipal leaders and mastery-oriented leadership and the introduction of the 10-factor employee survey on a general basis. At the same time, the findings are interesting since there is a strong connection between mastery-oriented management and the employees' presence at work. The informants' management philosophy and attitude to their own role are crucial.

However, this study has several limitations, and more research in the field may be needed.

1 Innledning

Utgangspunktet for dette studiet er en forforståelse av at nærværet styrkes på arbeidsplasser der de ansatte opplever mestring og hvor lederne i organisasjonen bedriver mestringsorientert ledelse, og at dette påvirker sykefraværet positivt. Denne forforståelsen er bygget på forskning, teori og på egne erfaringer. For å gi en forståelse for utgangspunktet vil dette kapittelet utdype sammenhengen mellom folkehelse og arbeid som helsedeterminant, og gi en omtale av rammebetingelser for arbeidslivet i Norge.

1.1 Folkehelse

«Folkehelsearbeid er samfunnets innsats for å påvirke faktorer som direkte eller indirekte fremmer befolkningens helse og trivsel, forebygger psykisk og somatisk sykdom, skade eller lidelse, eller som beskytter mot helsetrusler, og arbeid for en jevnere fordeling av faktorer som direkte eller indirekte påvirker helsen.»

(Folkehelseloven 2012)

Folkehelse er like mye del av arbeidslivet som av livet ellers, og arbeidsgivere har det samme ansvaret som samfunnet for øvrig for å fremme helse og trivsel og til å forebygge psykisk og somatisk sykdom. Vi har med tiden gått fra et industrielt samfunn til moderne kunnskapsamfunn, hvor intellektuell kapital er bedriftenes viktigste ressurs. Forandringene i arbeidslivet har gått fra hierarkiske strukturer til mer fleksible modeller for virksomhetsstyring, et behov som har blitt tydeliggjort etter de siste tiårenes økende globalisering, og dermed også med økende krav om dynamiske organisasjoner (Brochs-Haukedal 2017). Det har også skjedd et skifte fra det operative og resultatorienterte til et mer medmenneskelig perspektiv, hvor medarbeiderne som kapital vektlegges i større grad enn før. Ansatte har blitt mer bevisste på egne rettigheter enn tidligere, og de ønsker medvirkning. For å møte dette må både ledere og ansatte være endringsvillige. Dette krever en kompetansemobilisering; at man tar i bruk kompetanse på en målrettet og strategisk måte (Lai 2013). Ifølge Lai er mestringsorientert ledelse en av faktorene som er mest avgjørende for høy kompetansemobilisering (Lai 2015a). Ved å bruke 10-faktor medarbeiderundersøkelsen (se kap. 2.1) som et verktøy, kan man ifølge Kommunenes

sentralforbund (KS) kartlegge strategiske faktorer som kan være avgjørende for bedriftens mulighet for å oppnå kvalitativt gode resultater – gitt at man har et arbeidsmiljø som fremmer trivsel og læring og kompetente og selvstendige medarbeidere (Fletre & Frydenlund 2016). Det fremheves at ledere er avgjørende for at bedriften skal klare å løse oppgaver og fungere i stadig omstilling, og at man i slike situasjoner er nødt til å mobilisere de ansattes kompetanse (ibid).

1.2 Arbeid som helsedeterminant

Faktorene som styrer om du går på jobb kalles nærværsfaktorer (Bye 1993). Disse kan bidra til at de ansatte er mer friske og at de går på jobb såfremt de er i stand til å stå på bena, og bidrar dermed til å redusere sykefraværet. Eksempler på nærværsfaktorer er menneskelig utvikling, faglig utvikling, at man blir lyttet til og har medbestemmelse, at man får respekt og at man mottar oppmuntring og positive tilbakemeldinger (ibid). Kjell Nytrø definerer positive nærværsfaktorer som forhold som gjør at man har lyst til å gå på jobb, for eksempel interessante arbeidsoppgaver, opplevelse av mestring og hyggelige kolleger, mens negative nærværsfaktorer er forhold som forplikter den ansatte til å gå på jobb, som press eller frykt for represalier eller at man føler seg moralsk forpliktet til å møte på jobb. Om disse faktorene er sterke kan de utløse prestasjonspress, noe som kan gi negative helsekonsekvenser på sikt (Nytrø 1995). I denne oppgaven fokuseres det på den positive betydningen av uttrykkene jobbnærvær og nærværsfaktorer, det at man er til stede på arbeidsplassen og at arbeidsglede og mestring er del av arbeidsdagen.

Hvordan man har det på jobb, og om man har jobb, er viktige helsedeterminanter som har betydning for folkehelsen. Å være i arbeid er i stor grad gunstig for helsen, siden arbeidsplassen skaper muligheter for personlig utvikling og sosiale relasjoner, og for mange også er det primære stedet man får tilbakemelding om egen adferd (St.meld. nr 34 2012–2013). Å være i jobb gir opplevelse av deltakelse i samfunnet, livskvalitet, mestring og arbeidsglede – i tillegg til å utjevne sosiale forskjeller og å gi den enkelte økonomisk trygghet (ibid). På den andre siden ser man at dersom man har hektisk og lite stimulerende arbeid, mistriivsel på jobben, lav innflytelse og lite støtte fra ledere og kolleger, kan det gi negative helsekonsekvenser. Det å ha en helsefremmende arbeidsplass gjennom å vektlegge godt

arbeidsmiljø og sosiale relasjoner, kan muligens redusere sykefraværet og styrke langtidsnærværet (Mykletun et al. 2010). En helsefremmende arbeidsplass kjennetegnes også ved at man fremmer det som gjør at medarbeiderne mestrer oppgaver, trives og utvikler seg på jobben. Arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet bidrar til mening, tilhørighet og fellesskap og har betydning for følelser, selvtillit og identitet. For å oppnå godt arbeidsmiljø og trygge arbeidsforhold vil tiltak for å bedre arbeidsmiljøet være betydningsfullt (St.meld. nr 34 2012–2013).

Det er mange årsaker og nyanser når man snakker om sykefravær. Psykososialt arbeidsmiljø er de sosiale og psykologiske kvalitetene ved arbeidsmiljøet (Kaufmann & Kaufmann 2015), og kan påvirke motivasjon for nærvær på jobb (Mikkelsen 2015). Psykososialt arbeidsmiljø er en helsedeterminant; hvordan vi har det på jobben påvirker helsen og nærværet på jobb. Sykefraværet i Norge er det høyeste blant alle OECD-landene (Baer 2013), noe som har innvirkning og betydning for den enkelte arbeidstaker, for bedriften/organisasjonen og for Norge som velferdsnasjon. Forskning på arbeidshelse har stort sett undersøkt om forholdet i arbeidssituasjonen kan ha negative effekter på helse. På den andre siden kan arbeidssituasjonen også ha positive helseeffekter for medarbeiderne når de gis muligheter for personlig vekst og utvikling, identitetsdannelse, sosialt samspill og økonomisk trygghet (Finne et al. 2016). Det er derfor viktig å inkludere hvilke spesifikke faktorer i en arbeidssituasjons som potensielt kan forbedre medarbeidernes helse og velvære – disse faktorene er da nærværsfaktorer. Et sterkere fokus på nærværsfaktorer kan dermed ha direkte konsekvens for sykefravær ved ulike arbeidsplasser.

I SSBs levekårsundersøkelse for arbeidsmiljø oppgir 31 % av arbeidstakerne at de opplever dårlig forhold mellom ansatte og ledelse, ofte eller av og til (SSB 2017). 45 % oppgir at de har for mye å gjøre, ofte eller alltid. 19 % føler seg psykisk utmattet når de kommer hjem fra arbeid, ukentlig, og 15 % har hatt sammenhengende sykefravær på mer enn 14 dager de siste 12 månedene. Dette har også en viktig økonomisk side: Ifølge SINTEF koster sykefraværet i snitt 1900 kroner per tapt arbeidsdag, om vi ser bort fra lønn til den sykemeldte (Hem 2011). Beregninger foretatt av NHO og LO viser at én dags sykefravær i gjennomsnitt koster lønn x 2,2. Et slikt omfattende sykefravær må derfor ses på, ikke bare som en utfordring for folkehelsen, men også som en samfunnsutfordring.

Tiltak for å påvirke sykefravær blir ofte omtalt som det samme som nærværsfaktorer, det er de nødvendigvis ikke. Tiltak for å påvirke sykefravær er som regel forebyggende arbeid, mens helsefremmende arbeid har med nærværsfaktorer å gjøre. Nærværsfaktorer kan stå alene, også som selvstendige tiltak, for å forbedre arbeidsmiljøet på en arbeidsplass.

Helsefremmende arbeid er «tiltak som tar sikte på å bedre livskvalitet, trivsel og muligheter til å mestre de utfordringer og belastninger man utsettes for, samt å redusere sannsynligheten for utvikling av risikofaktorer for sykdom» (Braut u.å.). Hensikten med forebyggende arbeid er å redusere virkningen av risikofaktorer slik at sannsynligheten for etterfølgende sykdom reduseres (ibid). Helsefremmende tiltak kan igangsettes uten at det foreligger behov for forebygging, herunder tiltak for å styrke arbeidsmiljøet.

Mestringsorientert ledelse betyr at man legger til rette for at ansatte skal oppleve mestring i arbeidshverdagene sin, og i varierende grad lede seg selv. Stikkordene er at leder skal gi retning, mening og individuell oppmerksomhet (Fletre & Frydenlund 2016). Dette kan styrke den enkeltes helse og nærvær på jobb, samt styrke arbeidsmiljøet.

Det er bred enighet fra både arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner at man må gjøre noe med det høye sykefraværet i Norge, og tiltak som reduserer sykefraværet blant norske arbeidstakere får tverrpolitisk støtte. Gevinsten man kan få ved å ha høyt nærvær og ansatte med god helse som trives på jobb er synlig både i forhold til ansattes prestasjon og organisasjonens resultat, og taler for at fokus på nærværsfaktorer er én potensiell innfallsvinkel (Lai 2013).

1.3 Problemstilling

Forskning viser klare sammenhenger mellom mestringsorientert ledelse og sykefravær i virksomheter, forskning foretatt innen helse og omsorg og innen barnehagesektoren (Værnor et al. 2018). Dette handler om ledelse hvor man vektlegger å gjøre medarbeiderne best mulig ut fra sine forutsetninger, noe som ikke trenger å bli begrenset til sektorene forskningen er foretatt i. Når en leder scorer høyt på mestringsorientert ledelse i en 10-faktor medarbeiderundersøkelse er det medarbeiderne som har gitt dem «karakter». I denne studien ønskes det å bedre forstå hva det er som ligger bak dette: hva er det som påvirker, former og preger lederrollen til de av kommunens ledere som får høy score av sine

ansatte på området «mestringsledelse»? Hva er det disse lederne gjør? Hvilken innstilling har de til mestringsorientert ledelse, til medarbeiderne sine – hvilken lederstil er det de bruker? Har de et bevisst eller et ubevisst forhold til mestring? Er medarbeiderne til disse lederne mer på jobben enn ansatte i andre avdelinger i kommunen – har virksomhetene sterkere nærværsfaktorer enn andre?

Det er ønskelig å belyse hvordan innføring av 10-faktorundersøkelsen har hatt betydning på utøvelse av mestringsledelse hos ledere som får høy score av sine medarbeidere, og om dette er en faktor som påvirker nærværet blant de ansatte i disse virksomhetene. Det reiser følgende problemstilling:

Hvordan oppfatter ledere som scorer høyest på mestringsorientert ledelse at innføring av 10-faktor har hatt betydning for deres ledelse, medarbeidernes nærvær og sykefravær?

Følgende to forskningsspørsmål ble brukt for å finne svar på problemstillingen:

- Hva vet vi om resultatene fra 10-faktor i Asker kommune og hvordan har sykefraværstallene utviklet seg siden 10-faktor ble innført i 2016?
- Opplever disse lederne at mestringsledelse henger sammen med nærvær og sykefravær, og har innføringen av 10-faktor hatt betydning?

1.4 Avgrensing av oppgaven

Min hypotese er at lederne i kommunen fikk økt kunnskap om – og fokus på – mestringsorientert ledelse ved innføringen av undersøkelsen i 2016, og at dette har styrket nærværsfaktorene på arbeidsplassen. Det kan måles på flere måter, blant annet gjennom resultatene fra undersøkelsen, men kan også gjenspeiles i eventuelle endringer i sykefraværet. For å skape bedre grunnlag for min forståelse for fenomenet har jeg sett på sykefraværstall for Asker kommune de siste fem årene, de samme tallene for Norge som helhet og for kommunal sektor, samt sett på kommunens resultater fra 10-faktor for hhv 2018 og 2016. Alder, yrke og eventuell funksjonshemming er faktorer som spiller en stor rolle for hvor mye man er borte fra jobben på grunn av egen helsesituasjon (Lien 2019).

Allikevel er dette ikke inkludert i oppgaven, ettersom dette i hovedsak er en kvalitativ undersøkelse som primært omfatter intervjuer.

Perspektivet i denne oppgaven er i stor grad individualistisk ettersom hovedfokuset har vært på samspillet mellom leder og medarbeider. For å etablere en sammenheng mellom innføringen av 10-faktor og nærværsfaktorer har jeg søkt å kartlegge hva lederne som scorer høyt på mestringsledelse mener om sammenhengen mellom mestringsorientert ledelse og nærvær, og hatt dialog om hvilke refleksjoner de gjør seg rundt egne resultater. Det er med andre ord ledernes *egen oppfatning* av sammenhengen jeg ser på, ikke den *faktiske* sammenhengen.

I forberedelsesfasen til studien ble det funnet lite tilgjengelig litteratur om hva som blir gjort riktig og som styrker nærværsfaktorer. Det er gjort mye forskning på ulike årsaker til sykefravær og tiltak som kan begrense dette, men da er fokus på begrensning av fravær og ikke nødvendigvis på styrking av nærvær. Det er også forsket en del på mestringsorientert ledelse, men ikke koblet opp mot nærvær. Det er lite forskning som behandler nærværsfaktorer som et selvstendig fenomen. Dette gjenspeiles seg i oppgavens problemstilling, den er ikke utformet for å hypotesetestere en eksisterende teori, men er blitt formulert basert på mine antakelser.

2 Teori og bakgrunn

For å kunne utøve god ledelse og kunne påvirke medarbeidere i den retningen man ønsker, er det nødvendig med teoretisk kunnskap. Denne oppgaven tar utgangspunkt i håndboken om 10-faktor medarbeiderundersøkelsen samt Linda Lais forskning og litteratur. I tillegg brukes litteratur som belyser jobbtilfredshet og indre motivasjon, og forskning på nærvær og sykefravær. Dette blir gjort for å få et mer helhetlig bilde av ulike perspektiver på mestringsorientert ledelse og nærværsfaktorer. I dette kapittelet belyses det teoretiske fundamentet og ståstedet som oppgaven og problemstillingen er bygget på, teori som er relevant i forhold til faktorer for redusert sykefravær, ledelse og mestring. Bakgrunn for 10-faktor medarbeiderundersøkelsen blir belyst, deretter blir mestringsorientert ledelse, indre motivasjon, mestring og Herzbergs tofaktorteori belyst, og til slutt forklares nærværsfaktorer og faktorer for redusert sykefravær.

Bakgrunn for valg av teoriene er å belyse helheten i det menneskelige aspektet i organisasjoner: både om ulike former for ledelse og om enkeltindividers bakgrunn og motivasjon for adferd, og om jobbkarakteristika. De valgte teoriene har vært utprøvd i mange studier, og har vist seg å være både nyttige og praktisk anvendbare også innenfor ledelse. Det må understrekes at det er en grad av overlapping i flere av teoriene, de handler om like temaer men belyser dem fra litt forskjellige perspektiver.

2.1 Medarbeiderundersøkelse

Den enkelte arbeidstakers trivsel og produktivitet blir påvirket av forhold i arbeidsmiljøet, og et dårlig arbeidsmiljø kan føre til både nedsatt arbeidsevne og sykefravær (Statens arbeidsmiljøinstitutt 2008). Det er derfor behov for medarbeiderundersøkelser som måler de faktorene som påviselig har betydning, som grunnlag for spesifikke tiltak. Det kan være utfordrende å finne en undersøkelse som faktisk måler det en ønsker å finne ut.

Asker kommune valgte i 2016 å innføre medarbeiderundersøkelsen «10-faktor» som arbeidsverktøy for å måle faktorer som er avgjørende for å oppnå gode resultater. Resultatene danner grunnlag for utvikling av medarbeiderne, organisasjonen og lederne. Undersøkelsen erstattet tidligere undersøkelser fra Bedre Kommune, og skiftet ble

begrunnet med at 10-faktor i større grad er fokusert på utvikling enn de tidligere undersøkelsene. Kommunen er i en langvarig omstillingsprosess. I juni 2016 ble det vedtatt at kommunene Asker, Røyken og Hurum skal slå seg sammen, dette skjer formelt 1. januar 2020. Slike sammenslåinger har et langt tidsperspektiv, og det at de ansatte jobber i denne endringsprosessen i tre og et halvt år innebærer en betydelig endring, og kan oppleves som en ekstrabelastning. Det er derfor spesielt interessant å studere nærværsfaktorer i Asker kommune i denne fasen.

10-faktor er en utviklingsbasert medarbeiderundersøkelse utviklet av Linda Lai, professor ved Handelshøyskolen BI Oslo, i samarbeid med KS (Fletre og Frydenlund, 2016).

Undersøkelsen er et forskningsbasert måle- og utviklingsverktøy for ledere og medarbeidere. De ti faktorene i undersøkelsen har en dokumentert betydning for utvikling av arbeidsmiljøet (ibid), og kartlegges gjennom 36 påstander som hver enkelt skal ta stilling til. Tabell 1 viser faktorene som måles.

Faktor	Beskrivelse
1 Oppgavemotivasjon	Medarbeiderens motivasjon for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (*Også kalt indre jobbmotivasjon)
2 Mestringstro	Hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. (*Fagbegrep: også kalt subjektiv mestringsevne. Engelsk: self-efficacy)
3 Autonomi (Selvstendighet)	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle. (*Også kalt jobbautonomi)
4 Bruk av kompetanse	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb. (*Også kalt kompetansemobilisering) (Engelsk: perceived competence mobilization, skill utilization)
5 Mestringsorientert ledelse	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste. (*Fagbegrep på engelsk: mastery oriented leadership, mastery oriented supervisor support)
6 Rolleklarhet	Forventningene til den jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
7 Relevant kompetanseutvikling	I hvilken grad medarbeideren opplever å få muligheter til å delta i kompetanseutvikling som er godt tilpasset sine oppgaver og faktiske behov på jobb.
8 Fleksibilitetsvilje	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
9 Mestringsklima	Klima og kultur for å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best. (*Fagbegrep på engelsk: Mastery climate, mastery oriented motivation climate)
10 Prososial/nytteorientert motivasjon	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

Tabell 7: Faktorene i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen

De ti faktorene som er måleindikatorer, er basert på flere utvalgs-kriterier. De to viktigste kriteriene er at det er dokumentert at disse faktorene er avgjørende for å oppnå gode resultater i organisasjonsutvikling, og at de er mulig å påvirke og utvikle (Fletre & Frydenlund 2016). Undersøkelsen måler på individ-, gruppe- og ledernivå. På individnivå kartlegges blant annet medarbeidernes mestringstro, oppgavemotivasjon og selvstendighet. På ledernivå kartlegges mestringsorientert ledelse, mens det på gruppenivå er mestringsklima som måles. Undersøkelsen er et organisasjonsutviklingsverktøy, hvor de ansatte i stor grad måler sin egen opplevelse av faktorer i arbeidsforholdet. Samtidig vil det bli satt fokus på den enkelte leder. Medarbeiderne svarer på spørsmål som omhandler opplevd tilstedeværelse og støtte fra nærmeste leder (faktor 5, mestringsledelse). Ifølge Lai viser studier at en støttende lederstil er en av de viktigste faktorene for blant annet mestring, motiverte medarbeidere og økt måloppnåelse (Fletre & Frydenlund 2016). Det blir understreket at 10-faktor er et verktøy, og at det viktigste arbeidet gjøres ute på hver enkelt arbeidsplass i etterkant.

Når undersøkelsen er gjennomført og resultatene foreligger, er det opp til enhver virksomhet/avdeling å ta dette videre for å oppnå full effekt og nytte. Dette skjer i felleskap mellom leder og medarbeidere og består av tre trinn. Trinn én er å analysere resultatene – bearbeiding og forankring, deretter å enes om utviklings- og bevaringsområder. Det velges ut to forbedringsområder og to områder avdelingen ønsker å bevare. I trinn to settes målsetting for utviklingsarbeidet gjennom å svare på spørsmålene «Hva ønsker vi å oppnå?» og «Hvordan vil det være når vi har nådd målet?». I trinn tre bestemmes tiltak og handlingsplaner, og man blir enige om mål og tiltak som settes inn i en handlingsplan. Det påpekes også viktigheten av oppfølging av hver enkelt leder i etterkant av gjennomføringen, spesielt med tanke på at det kan oppleves utfordrende for ledere som scorer lavt å arbeide videre med resultatene. Det kan være mange årsaker til lave resultater hos enkelt ledere, og det er da viktig med god kollegastøtte som eget tiltak i etterarbeidet. Noen av suksessfaktorene KS rapporterer om for 10-faktor medarbeiderundersøkelsen er at den er enkel å svare på, videre borger det for suksess når hensikten med undersøkelsen er avklart og når det er gitt tilstrekkelig opplæring til de som administrerer undersøkelsen. (Fletre & Frydenlund 2016). I tillegg understrekes betydning av intern forankring, involvering av de ansatte og systematisk oppfølging av tiltak og planer på både og leder- og medvirkningsarenaer på alle nivåer i organisasjonen (ibid). 10-faktor er ikke bare en måling

som skal skje med jevne mellomrom. For å få størst mulig utbytte av medarbeiderundersøkelsen er det ønskelig at lederne har med seg de ti faktorene som et mentalt bakteppe, for å lede til systematisk utviklingsarbeid og dermed gi en indikasjon på om utviklingen går i riktig retning. Ifølge Lai undervurderer noen ledere egen betydning i forhold til de ti faktorene i undersøkelsen, da de selv ikke ser at de selv er viktige premissgivere for det som måles. Dette kan innebære at de ikke ser potensialet i å jobbe systematisk med forbedring (Fletre & Frydenlund 2016).

Mestringsorientert ledelse er avgjørende for at ansatte skal oppleve autonomi i stillingen sin (Lai 2013). Mestring går igjen i flere av faktorene i 10-faktor. De ansatte gir score til sine ledere på området mestringsorientert ledelse gjennom 4–5 spørsmål. Alle resultater blir delt i ledergruppen, og hver enkelt leder bruker resultater fra sin avdeling til å utvikle medarbeiderne og seg selv, skape god arbeidskultur og til å bidra til bedre tjenester og leveranser.

2.2 Mennesket som ressurs

Hawthorne-undersøkelsen er kjent som starten på HR (human resources – «menneskelige ressurser») (Ringdal 2016). Undersøkelsen varte i fem år, og gikk ut på å kartlegge sammenhengen mellom fysisk arbeidsmiljø og arbeidernes produktivitet. Man så at produktivitet og produksjon er avhengig av psykologiske faktorer og den uformelle strukturen i organisasjonen, ikke bare av rett fordeling av arbeid. De overraskende resultatene viste at uansett hvilke vilkår arbeiderne ble utsatt for, hadde det uansett en positiv effekt å delta i undersøkelsene. Med andre ord: å bli sett og gitt spesiell oppmerksomhet har en positiv effekt på produktiviteten. Dette kan knyttes opp mot det vi i dag definerer som mestringsorientert ledelse: I forbindelse med 10-faktorundersøkelsen skriver KS at en mestringsorientert leder gir autonomi og tillit, gir konkrete og nyttige tilbakemeldinger, stiller krav, har tydelige forventninger, gir anerkjennelse, bruker et inspirerende og positivt språk, gir støtte til å forbedre ytelse samt inspirerer og motiverer (KS u.å.). Her defineres altså mestring, og mestringsorientert ledelse, som viktige nærværsfaktorer. Dette beskrives nærmere senere i dette kapittelet (2.3.1).

2.3 Ledelse

Ledelse har blitt utøvet i alle tider, men som forskningsfelt er området en ung disiplin som kun strekker seg tilbake til forrige århundre. Dagens ledere bør ha andre personlige egenskaper for å lykkes i jobben sin enn det ble som ble verdsatt tidligere, ettersom vårt kunnskapssamfunn kan oppleves som usikkert, komplekst og tvetydig. Dagens arbeidsplasser har flatere struktur og mindre byråkratisk organisering enn tidligere. Ledere av i dag og i morgen må være klare til å bli utfordret på skiftende og dynamiske forhold (Amundsen & Olsen 2019). Menneskene er en organisasjons intellektuelle kapital, og det er viktig å beholde nøkkelmedarbeiderne (Johannessen & Olaisen 2002). De ansatte har i økende grad behov for selvrealisering, og det har skjedd en vridning fra vektlegging av det organisasjonskontrollerte til det individkontrollerte. Det er viktig å kunne forstå og lede medarbeidere som trenger autonomi og fleksibilitet for å kunne bruke sin kreativitet for å bidra til nye løsninger (ibid). Resultatene fra Norsk jobbhelsetundersøkelse viser at så mange som åtte av ti ledere sier de er trygge i hvordan de tilrettelegger for motiverte og engasjerte medarbeidere (Stamina helse 2019). Paradokset er at mer enn halvparten av de 2500 arbeidstakerne som svarte på undersøkelsen er uenig i dette; 26 prosent av medarbeiderne opplever at deres nærmeste leder i liten eller svært liten grad bidrar til motivasjon og engasjement, og 30 prosent svarer verken eller på det samme spørsmålet.

Den amerikanske ledelsesforskeren Fred Fiedler innførte begrepet «lederstil», som henviser til den grunnleggende orienteringen en leder har til den oppgaven som skal løses – som igjen har betydning for lederens konkrete handlinger. Dette er enkelt sagt den praktiske utøvelsen av ledelse (Kaufmann & Kaufmann 2015). Så tidlig som i etterkrigstiden ble viktigheten av lederstil påpekt, da som resultat av Michigan-undersøkelsen som ble påbegynt rundt 1950. Formålet var å se på sammenhengen mellom ulike gruppers effektivitet og tilfredshet opp mot lederstilen som ble utøvd. De fant at de lederne som var menneskeorienterte, som tok hensyn til følelser, behov og sosiale forhold, var mye mer effektive enn de lederne som var oppgaveorienterte. De lederne som var oppgaveorientert fikk dårligere resultater, til tross for at de prioriterte å få jobben gjort. Funn fra Michiganundersøkelsen var at demokratisk lederstil ble anbefalt. I senere studier ble menneskeorientert og oppgaveorientert lederstil identifisert som to selvstendige dimensjoner. En leder kan godt ha elementer av begge disse lederstilene, da stiller det krav til at lederen er tilpasningsdyktig (Bass & Stogdill 1990).

I Fiedlers ledertilpasningsteori ser man på oppgave- og relasjonsorientert lederstil. Fiedler mente at det er den aktuelle situasjonen, som avgjør hvilken lederstil som er mest effektiv. Her ble medarbeiderne sett på som en homogen gruppe (Kaufmann & Kaufmann 2015). I Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse (ibid), derimot, ser man at dersom man vil være en effektiv leder, må man endre lederstil i forhold til medarbeidernes motivasjon og modenhet. Med en slik tilpasning blir lederstilen individorientert. Teorien om situasjonsbestemt lederstil sier at ingen lederstil er best i seg selv, men at det er den situasjonen lederen er i som avgjør valg av lederstil. I noen situasjoner er det hensiktsmessig å legge vekt på medvirkning fra medarbeiderne, mens i andre kan det være nødvendig med en autoritær lederstil. Hver situasjon krever en egen form for ledelse, og dette stiller krav til at lederen tilpasser adferden sin til den situasjonen man er i. Situasjonsbestemt ledelse forutsetter at lederen forstår hvilken situasjon bedriften befinner seg i, kjenner de ansatte, og at man kan tilpasse lederstilen deretter. Lederen må også være fleksibel i tilpasningen av lederstil overfor ulike medarbeidere, noe som kan innebære å opptre motiverende eller styrende eller støttende, avhengig av situasjonen og den ansattes behov (Kaufmann & Kaufmann 2015).

Kjernen i det norske arbeidslivet er trepartssamarbeidet og lav maktdistanse, det er dette den norske samfunnsmodellen bygger på. Trepertssamarbeidet er inngått mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner og staten, i hovedsak for å regulere arbeidslivet (Thomassen 2017). Dette samarbeidet bygger på det felles ansvaret partene har for et rettfærdig og produktivt arbeidsliv, og gir blant annet grunnlag for et arbeidsliv hvor de som ikke står i arbeid har både økonomisk og sosial trygghet gjennom trygd, pensjon, sykelønn eller arbeidsledighetstrygd. Det legges vekt på likeverd, rettfærdighet, åpenhet og medbestemmelse. Dette er lovfestet gjennom arbeidsmiljøloven, som gir rammer for hvordan ledelse skal utøves og som omhandler hvilke krav som stilles i forhold til å ta hensyn til den enkelte medarbeiderens behov på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven 2005). Loven skal sikre trygge og forutsigbare arbeidsforhold og et godt arbeidsmiljø, og bygger på tre grunnleggende forutsetninger: ledelsesretten (styringsretten), arbeidsgivers omsorgsplikt (omsorgsplikten), og arbeidstakers plikt til å respektere og innrette seg etter beslutninger som er tatt (lojalitetsplikten).

Den norske arbeidslivsmodellen gir makt til partene i arbeidslivet til å fastsette fleksibiliteten i arbeidsmarkedet gjennom tarifforhandlinger samt innebærer inngripen i lønnsdannelsen, samtidig som Norge har den høyeste produktiviteten i verden (Berg et al. 2016). Noen av drivkreftene bak høy produktivitet er at tarifforhandlingsystemet skaper en høy grad av tillit på virksomhets- og samfunnsnivå. I tillegg synes det viktig at en medarbeiderorientert og -medvirkende ledelse gjennom forhandlingsystemet har blitt institusjonalisert (ibid). Ledelse og lederstil er en sentral bestanddel i denne arbeidslivsmodellen. Lederstil kan fremheves som et viktig komparativt fortrinn, og det hevdes at Norge og våre nordiske naboland har frembragt en form for nordisk lederstil som mobiliserer og engasjerer arbeidstakerne (Trygstad & Hagen 2007).

2.3.1 Mestringsorientert ledelse

Mestringsorientert ledelse er ikke én spesifikk måte å utøve ledelse på, men kan praktiseres ulikt avhengig av den enkelte leders erfaringsgrunnlag, personlighet og stil. Det er en sammenheng mellom medarbeidernes grunnleggende behov for mestring og bruk av kompetanse (Lai 2013). Om man over tid ikke gis anledning til å bruke relevant kompetanse og potensial, vil dette både påvirke motivasjonen samt svekke tilhørigheten til organisasjonen. Det kan resultere i at organisasjonen mister verdifull kompetanse. Når man ansetter folk med kompetanse man trenger, er det leders ansvar å bruke denne ervervede kompetanse på en hensiktsmessig måte. Dette kommer ikke automatisk, og ledere må være bevisste på hvordan dette skal følges opp (Fletre & Frydenlund 2016). Ledelse som vektlegger at de ansatte skal oppleve mestring er mest effektivt for en rekke positive resultater, for eksempel indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen, lav turnover blant medarbeiderne og måloppnåelse på organisasjonsnivå (ibid). Dette blir beskrevet slik:

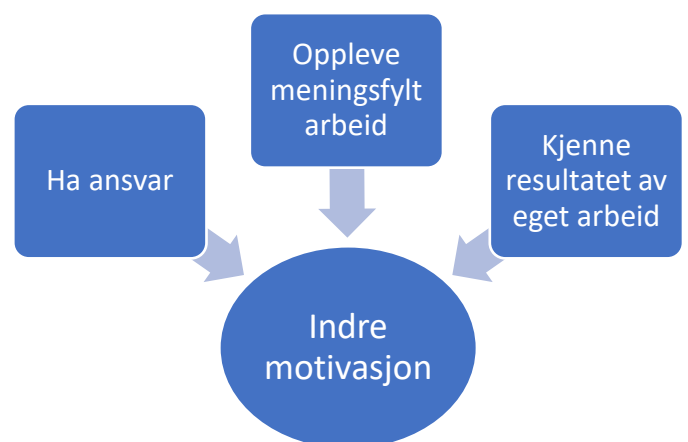
«Mestringsorienterte ledere er gode til å gi både retning, mening og individuell oppmerksomhet. Med retning menes at man klart kommuniserer mål samt hensiktsmessig struktur og organisering. Med mening menes at man gir mål og virkemidler innhold, slik at de virker motiverende og meningsfulle. Med individuell oppfølging mener man at det å vise interesse overfor hver enkelt medarbeider og tilby støtte der det er nødvendig.» (Lai i Fletre & Frydenlund 2016, s. 45)

Ledere med autoritær lederstil gir negative effekter, ettersom det ikke gis rom for å legge til rette for medarbeidernes grunnleggende behov for autonomi, tillitsbaserte relasjoner og mestringstro – sentrale elementer i moderne motivasjonsteori (Lai i Fletre & Frydenlund 2016). Mestringsorientert ledelse vektlegger ikke kontroll, man legger til rette for at ansatte utvikler seg og lærer, og ved å ta hensyn til individuelle forutsetninger og behov kan man oppnå høyest mulig ytelse og innsats både på individnivå og i fellesskap (Lai 2013). Ved å stimulere til et såkalt mestringsklima blant medarbeiderne og tilby konkret mestringsstøtte kan de ansatte støtte hverandres læring og dele kompetanse. Et godt mestringsklima og mestringsorientert ledelse er begge av stor betydning for å skape innovasjon, gode endringsprosesser og en lærende organisasjon (ibid).

Virksomheter med et sterkt mestringsklima er kjennetegnet av åpenhet, samhold og kollegastøtte – og derigjennom lavere samlet sykefravær (Værnor et al. 2018). I disse virksomhetene finner vi mestringsorienterte ledere som er gode på å skape mening i arbeidet, å kommunisere mål, og å gi sine medarbeidere individuell oppmerksomhet og støtte. I tillegg har de tro på at de kan påvirke sykefraværet. De ansatte opplever dem som proaktive, delegerende og tilstedeværende (ibid). Mestringsorientert ledelse blir omtalt som mestringsledelse i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen. Begge uttrykkene vil bli brukt i denne oppgaven for å skape variasjon i språket.

2.4 Indre motivasjon og mestringstro

Menneskets adferd er styrt av indre og ytre drivkrefter (Hackman 1980). De indre dreier seg om våre biologiske behov, og de ytre belønning og straff. For å være tilfreds i jobbsammenheng er det viktig med indre motivasjon, fordi det da er ens egen drivkraft som inspirerer til innsats. Å ha ansvar, å oppleve meningsfylt arbeid og å kjenne resultatet av eget arbeid er de tre karakteristikkene som må være til stede for at man



Figur 1: Indre motivasjon, Hackman 1980 (Ill: forfatteren)

skal ha indre motivasjon (Hackman 1980). Dette er illustrert i figur 1. I de fleste arbeidsforhold vil tilstedeværelsen av disse karakteristikkene være avhengig av lederen til den ansatte – den som setter premissene for jobben. Ledelsesformen som blir brukt kan gi varierende utslag for hvordan de ansatte trives på jobb, og på arbeidsplasser der leder er bevisst hvilken påvirkning lederrollen har, kan lederen bruke denne kunnskapen positivt til å styrke de ansattes indre motivasjon (Tynes et al. 2018).

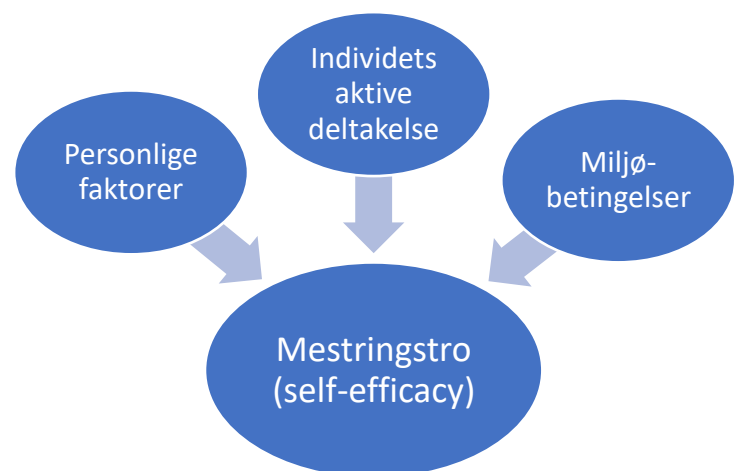
Indre motivasjon gir selvregulering og kompetanse tilpasset omgivelsene, og har blant annet røtter i menneskets behov for selvbestemmelse (Kaufmann & Kaufmann 2015). I de senere årene har SDT fått økt oppmerksomhet innen forskning på motivasjon i organisasjoner, noe som implisitt signaliserer at forskjellig type motivasjon er signifikant for økt forståelse av effekten lederstil kan ha på ansatte. SDT står for «Self Determination Theory», på norsk selvbestemmelsesteorien. Den er en psykologisk teori om motivasjon som har funnet støtte for at menneskene drives av forskjellige typer motivasjon gjennom en mengde empiriske studier (Ryan & Deci 2000). Teorien vektlegger tre basale psykologiske behov i forbindelse med motivasjon, velvære og utvikling. Disse er behov for autonomi, for kompetanse og for tilhørighet, og forutsettes å være iboende universelle menneskelige behov uavhengig av alder, kjønn og kultur (ibid). Ifølge SDT bestemmer disse tre behovene utholdenheten og retningen til en persons mot og engasjement for målrettet adferd, og alle mennesker søker instinktivt etter å få tilfredsstilt behovene. En persons indre motivasjon vil bli fremmet når de tre behovene er tilfredsstilt. Teorien omtaler indre motivasjon som menneskets trang til aktivt å engasjere seg i utfordringer og utvikle nye ferdigheter uten at eksterne belønninger er til stede. Det er adferd hvor man deltar i aktivitet for aktivitetens skyld – at man finner egen glede ved å utføre selve aktiviteten. Mennesker som er indre motivert opplever økt motivasjon, glede og trivsel (Gagné et al. 2013).

Autonomi, det første basale psykologiske behovet i SDT, handler om å ha handlingsrom og mulighet til valgfrihet og selvstendighet innenfor relevante rammer, som for eksempel å selv velge fremgangsmåte for å gjøre en oppgave (Lai 2013). De som opplever autonomi på jobben har dermed en opplevelse av at de bestemmer mye selv. Autonomi er også noe som kan knyttes til høy arbeidstilfredshet, ytelse og engasjement (Gagné et al. 2013). En lederstil hvor fokus er på forskjellige typer arbeidsmotivasjon som ivaretar både høy prestasjon og

god helse samtidig, vil være hensiktsmessig både fra leders og medarbeiders ståsted (ibid). Kompetanse, det andre basale psykologiske behovet i SDT, er et begrep som stammer opprinnelig fra den latinske termen «*competentia*», som betyr «å være funksjonsdyktig eller ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater» (ibid). Tilhørighet, det tredje basale psykologiske behovet i SDT, er det samme som sosialt aksept, og omhandler i hvilken grad medarbeiderne opplever at relasjonene med ledere, medarbeidere og nettverk som tillitsfulle og støttende relasjoner, og at de opplever seg som en del av et arbeidsfellesskap og av organisasjonen (Amundsen & Olsen 2019). Videre ser man at motivasjon i arbeidet er vitalt for å få det beste ut av de menneskelige ressursene i organisasjoner, og å beholde dem. Selvbestemmelsesteorien bidrar til å forstå prosessen rundt motivasjon hos mennesker i organisasjoner, spesielt siden den vektlegger *kvaliteten* på medarbeidernes motivasjon fremfor mengden motivasjon (Ryan & Deci 2000).

Albert Banduras teori om mestringstro (self-efficacy) nyanserer dette annerledes enn SDT, ettersom teorien om mestringstro legger vekt på både individets kognitive prosesser og miljøet man befinner seg i, og dreier seg om den *tilliten* den enkelte har til egen kompetanse. Self-efficacy oversettes både som mestringsforventning og mestringstro, og sier noe om vedkommendes subjektive forventning til eller tro på at han skal kunne gjennomføre en bestemt oppgave eller mestre en situasjon (Bandura & Schunk 1981; Bandura 2010).

Mestringstroen er avgjørende for motivasjon, ytelse og innsats. Ifølge Bandura har tiltro til egen kompetanse og opplevd mestringsevne sterk effekt på motivasjonen. Sammen med mestringstro og annen adferd kan miljøbetingelser, personlige faktorer og et individs aktive deltakelse (Bandura 2010). Figur 2 visualiserer dette.



Figur 2: Mestringstro, Bandura 2010 (Ill: forfatteren)

Det er mer sannsynlig at medarbeidere med lav mestringstro vil gi opp raskere når de støter på motstand enn det man vil se hos noen med høy mestringstro, og de med lav mestringstro kan komme til å akseptere dårligere resultat på eget arbeid (Lai 2013). Dersom man har lav mestringstro har dette betydning for hvor sårbar man er for stress, uro, angst og depresjon (Fletre & Frydenlund 2016). Med manglende mestringstro kan man oppleve et høyere stressnivå på jobb enn opplevelsen de med høy mestringstro har, fordi man ikke tror på at man skal klare å håndtere motstand og utfordringer så godt som man ønsker (ibid).

Mestringstro kan forbedres, og studier peker spesielt på fire fremgangsmåter som kan brukes: mestringsopplevelse gjennom å få muligheter til å oppleve mestring, at man får tilgang på gode rollemodeller som kan vise mestring i praksis og gi kompetanseoverføring, at man får konstruktiv tilbakemelding og oppmuntring og at man får trene på teknikker for å håndtere stress (Fletre & Frydenlund 2016). Den aller mest effektive måten man kan hjelpe sine ansatte å forbedre egen mestringstro er å sørge for at de opplever mestring gjentatte ganger slik at de får mestringserfaring, dette kan også gi økt prososial motivasjon (ibid). Med prososial motivasjon menes at medarbeiderne er motivert for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, for eksempel til å bidra til at andre oppnår sine mål som når man hjelper kolleger til å gjøre en god jobb (Fletre & Frydenlund 2016).

2.5 Herzbergs tofaktorteori

Frem til nå har oppgaven omfattet teorier om ledelse og teorier som tar for seg enkeltpersoners egenskaper som knyttes til målrettet adferd og motivasjon. Hvis man derimot endrer innfallsvinkelen og tenker at det er egenskapene ved arbeidsoppgavene som er avgjørende for medarbeideres jobbprestasjoner og motivasjon, beveger vi oss over i jobbkarakteristikamodeller (Kaufmann & Kaufmann 2015). Frederick Herzberg utviklet sin tofaktorteori etter å ha intervjuet hundrevis av ansatte som beskrev 1) en situasjon som hadde ført til trivsel på arbeidsplassen og 2) en situasjon som hadde motsatt effekt, som hadde ført til mistrivsel. Han fant ut at trivsel og mistrivsel ikke var motsatser av hverandre, men derimot består av en rekke uavhengige faktorer. Han skilte disse i motiverings- og

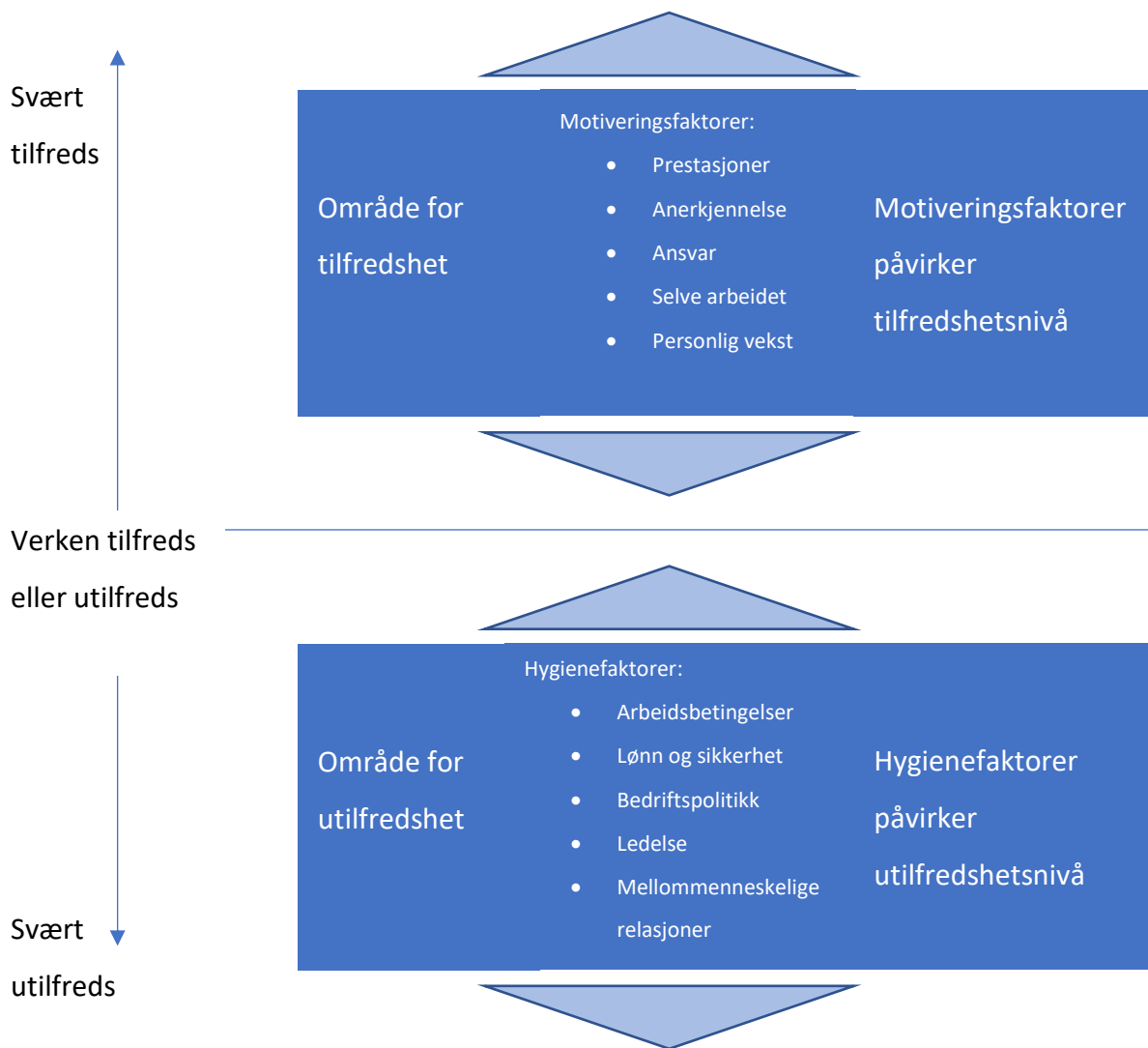
hygienefaktorer. Sett opp mot Maslows behovspyramide¹ ligger motiveringsfaktorene i den øvre del av pyramiden mens hygienefaktorene overveiende ligger i nedre del (ibid).

Tofaktorteorien er illustrert i figur 3.

Motivasjonsfaktorene omfatter ansattes behov for: å oppnå prestasjoner og tilfredshet gjennom å gjøre en god jobb, å få anerkjennelse for godt utført jobb, ha ansvar for eget arbeid, og kontroll over egen arbeidssituasjon, behov for at arbeidsoppgavene er utfordrende, interessante og varierte, og muligheter for forfremmelse og for personlig vekst. Når faktorene for motivasjon er gode vil de virke aktivt og fremmende på produktivitet og tilfredshet på jobben, mens hvis de mangler vil det føre til en nøytral tilstand.

Motiveringsfaktorene har å gjøre med arbeidet i seg selv, mens hygienefaktorene har alle med arbeidsmiljøet å gjøre. Hygienefaktorer er blant annet lønnsforhold, fysiske og sosiale arbeidsforhold, jobbtrygghet, status, ledelse og bedriftspolitik. Disse faktorene påvirker mistrivsel, når de er negativt til stede, men om de er gode vil igjen tilstanden være nøytral. Gunstige hygienefaktorer skaper ikke trivsel, men fraværet av dem fjerner mistrivsel (Kaufmann & Kaufmann 2015).

¹ Maslows motivasjonsteori tar utgangspunkt i at mennesker har fem grunnleggende behov, disse er organisert i en hierarkisk orden: fysiologiske behov, sikkerhetsbehov, sosiale behov, behov for prestisje og status og behov for selvrealisering (Kaufmann & Kaufmann 2015).



Figur 3: Herzbergs tofaktorteori
(Kaufmann & Kaufmann 2015, s. 139)

2.6 Nærværsfaktorer

Nærværsfaktorer er faktorer som gjør at de ansatte har lyst til å være på jobb. I rapporten «Helsefarlig ledelse og helsefremmende arbeidsplasser» blir nærværsfaktorene beskrevet som opplevelse av mening i arbeid, å lykkes sammen med andre, betydningsfull rolle, mestring av utfordringer, tilhørighet, lojalitet, yrkesstolthet, ansvar, å kunne utnytte egne forutsetninger, å bli sett av leder og omsorg for kolleger – mens fraværsfaktorer omhandler sviktende helse og manglende mestring, uforsvarlig eller belastende miljø psykisk, fysisk og sosialt, usikkerhet, uforsvarlige eller uinteresserte ledere, uforutsigbar og uklar organisasjon (Mikkelsen 2015). Begrepet «mestring» går igjen flere steder, og dette er også en av de

viktigste faktorene i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen. Det er for øvrig vanskelig å finne en «offisiell» definisjon av begrepet nærværsfaktor. Det er heller ikke et begrep som er veldig mye brukt, ikke en gang i arbeidsmiljøloven – som riktignok påpeker viktigheten av å sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær – er det brukt ordene «nærvær» eller «nærværsfaktorer» (Arbeidsmiljøloven 2005). Arbeids- og velferdsdirektoratet har riktignok brukt ordet i heftet for kartlegging av arbeidsmiljøet, hvor det påpekes det at man i en slik prosess ikke bare skal se etter negative faktorer, man må også se også etter positive nærværsfaktorer og bygge videre på disse (Idébanken.org u.å.).

Ledelse dreier seg fundamentalt om mennesker, og om relasjoner og kommunikasjon mellom mennesker:

«Ledelse skjer gjennom kommunikasjon. Derfor er det ikke overraskende at lederens språk har stor effekt på medarbeidernes motivasjon, ytelse, nærvær, kreativitet, jobbtilfredshet og lojalitet. Ledere som kommuniserer på en motiverende måte gir retning» (Lai 2015b).

Oppfatninger om hva kommunikasjon er kan variere, men to av disse oppfatningene kan brukes både generelt og om organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann 2015): Den første dreier seg om at kommunikasjon er utveksling av informasjon, mens den andre vektlegger prosessen hvor vi skaper mening med det som blir formidlet til oss eller som vi selv formidler (sender og mottaker) (ibid). Kommunikasjon er viktig for arbeidsmiljøet og for helsefremming på arbeidsplassen, for å skape trivsel, motivere, inspirere og skape arbeidsglede. Når man vektlegger positive, oppbyggende faktorer kalles det jobberikelse, og det kan heve både innovasjon og produktivitet samt innvirke på de ansattes livskvalitet (Kaufmann & Kaufmann 2015). Der hvor de ansatte har en arbeidsglede som skyldes indre motivasjon vil de også ha godt jobbegasjement, noe som også dreier seg om en overordnet tilfredsstillende og positiv mental tilstand i forbindelse med arbeidet. God kommunikasjon, jobberikelse og jobbegasjement er alle nærværsfaktorer som kan styrke arbeidsmiljøet på en arbeidsplass (ibid).

2.7 Faktorer for redusert sykefravær – og sterkere nærvær

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) foretok i 2016 en systematisk litteraturgjennomgang av forskningsrapporter publisert i tidsrommet 1990–2015 for å kartlegge årsakene til sykefravær (Knardahl et al. 2016). Litteraturgjennomgangen viste at faktorer på arbeidsplassen har betydning for sykefravær, og de så at sammenhengen mellom sykefravær og kontroll over arbeidssituasjonen er godt dokumentert. Forskerne konkluderte blant annet med at det er meget sterke indikasjoner for at kontroll (selvbestemmelse), variasjon og evneutnyttelse i arbeidet gir redusert sykefravær – de er dermed alle tre nærværsfaktorer. Andre faktorer for nærvær er godt sosialt klima og kontroll over arbeidstid (ibid). Motsatsen er repetitive bevegelser, arbeid med mye bøyning av nakke og rygg, høye krav kombinert med lav kontroll, mobbing og skiftarbeid, noe som gir høyere sykefravær. De fleste studier av effekter av tiltak mot sykefravær har undersøkt tiltak rettet mot enkeltindividers helserelaterte atferd, for eksempel fysisk trening (Knardahl et al. 2016). Tiltak mot sykefravær er forebygging, og her er fokuset på fravær. Hvis man snur dette rundt blir tematikken hva man heller kan gjøre for å øke eller styrke nærværet på jobb. Dette er i stor grad avhengig av den enkelte leders valg av lederstil. Relasjonen og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er viktig, ettersom en leder kan påvirke de ansatte i en positiv retning og dette kan bidra til økt motivasjon.

I forskning på omstilling i sykehussektoren fant forskerne at ledere har stor påvirkningskraft, og at spesielt ens nærmeste leder har stor betydning for sykefravær under omstillingsprosesser. Ledere påvirker både den enkeltes motivasjon for å gå på jobb i tillegg til den ansattes helse, noe som viser at ledere spiller en viktig rolle for de ansattes nærvær og fravær (Kjekshus et al. 2014). Agenda Kaupang avsluttet en omfattende følgeforskningsstudie av KS' sykefraværssatsning «IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!» høsten 2018. De påviste en signifikant sammenheng mellom ledelse og graden av sykefravær i helse- og omsorgssektoren, dette er aller første gang denne sammenhengen er påvist (Værnor et al. 2018). Et av hovedfunnene i rapporten er en tydelig sammenheng mellom mestringsorientert ledelse, mestringsklima og samlet sykefravær i virksomhetene i studien (ibid). Studien tok for seg 202 virksomheter innen barnehage- og helse og omsorgssektoren, og de så på sammenhenger mellom score på 10-faktor medarbeiderundersøkelser og sykefravær. Ledere og medarbeidere i åtte casekommuner ble intervjuet. Det trekkes frem

at suksessoppskriften er mestringsorientert ledelse, ettersom denne lederstilen legger vekt på læring, utvikling og motivasjon ut fra forutsetningene til hver enkelt medarbeider. Rapporten påpeker at i virksomheter der lederne ser de ansatte, stoler på dem og delegerer oppgaver synker sykefraværet, mens virksomheter med høyt sykefravær kjennetegnes av ledere som ikke involverer og delegerer, som ikke prioriterer å bygge relasjoner til de ansatte og som er veldig travle (ibid).

Teoriene som har blitt beskrevet i dette kapittelet kan deles i tre kategorier – den første omhandler ledelse og lederstil. Der finner vi Fiedlers ledertilpasning, situasjonsorientert ledelse og teorien til Selznick. I neste kategori finner vi teoriene om motivasjon, med Hackmans indre motivasjon, SDT og Banduras self efficacy. Med Herzbergs tofaktorteori kommer vi til slutt over på arbeidsmiljø, og det er også her vi finner nærværsfaktorer og faktorer for redusert sykefravær. Disse teoriene og kategoriene legger grunnlaget for diskusjonen senere i oppgaven.

3 Metode

Dette kapitlet beskriver fremgangsmåten som er brukt for å innhente data som kunne svare på problemstillingen. Det overordnede forskningsdesignet blir gjort rede for, deretter datakildene og utvalgsmetodene som er brukt. Kapitlet avsluttes med refleksjoner rundt generaliserbarhet, reliabilitet og validitet samt en gjennomgang av etiske hensyn.

3.1 Valg av forskningsdesign

For å svare på forskningsspørsmålene er det benyttet både kvantitative og kvalitative forskningsdesign (Ringdal 2016). Kvantitative metoder er benyttet for å se etter årsaksforklaringer i sentrale tall og tabeller, mens kvalitative metoder ble benyttet for å søke etter mening og formålsforklaringer i tekstlige beskrivelser (ibid). Studien er basert på sykefraværdata fra Asker kommune og fra SSB, på resultater fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen og på kvalitative intervjuer.

Prinsippene for overførbarhet er ulike for kvantitative studier i forhold til kvalitative, dermed blir også prosedyrene for omfang og sammensetning av utvalgene forskjellige. Den kvantitative delen av studien forutsetter et representativt utvalg, mens den kvalitative bygger på et strategisk utvalg (Malterud 2017). Når hensikten er å få kunnskap om kjennetegn og mening vil et strategisk utvalg med god informasjonsstyrke gi et godt grunnlag for utvikling av dette (ibid).

3.2 Datakilder

Det er brukt data fra fire kilder: 1) sykefraværstall fra Asker kommune i perioden 2014–2018, 2) sykefraværstall fra statistisk sentralbyrå (SSB), 3) resultater fra 10-faktor medarbeiderundersøkelser og 4) intervjuer. Tabell 2 viser detaljene rundt dette.

Hovedkilden for dataene er de semistrukturerte intervjuene som ble gjort med fire ledere i Asker kommune. Jeg tok opp alle intervjuene på diktafon, og har anonymisert informantene. I tillegg har jeg hatt tre møter med kommunens HMS-rådgiver, hvorav ett av dem sammen

med ordfører, hvor jeg har fått informasjon om kommunens arbeid med 10-faktor medarbeiderundersøkelsen.

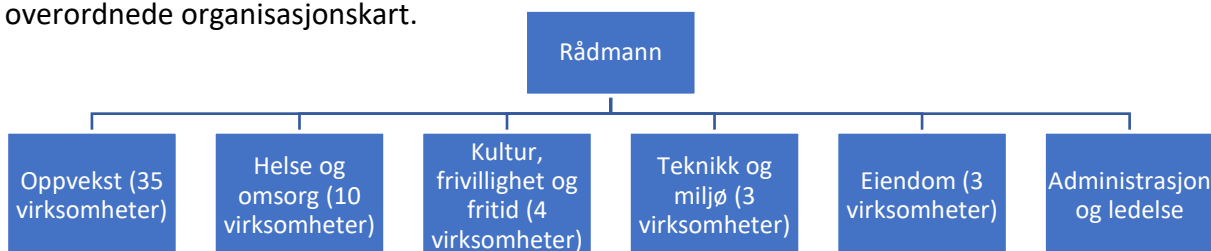
Kilde	Detaljer	Bruk i analysen
Sykefraværstall fra Asker kommune	Sykefraværstall fra Asker kommune, totalt, per virksomhetsområde og fra de fire virksomhetene informantene jobber i, for perioden 2014–2018	Se på utvikling og endringer i perioden for å se på mulige korrelasjoner med innføringen av 10-faktor
Sykefraværstall fra SSB	Sykefraværstall for hele Norge og for kommunal sektor for perioden 2014–2018	Se på utviklingen av sykefravær i perioden
Resultater fra 10-faktor medarbeider-undersøkelsen	Resultatene fra 10-faktor for Asker kommune totalt, per virksomhetsområde og fra de fire virksomhetene informantene jobber i, fra 2016 og 2018. I tillegg resultater fra Norge (gjennomsnittet for alle kommunene som benytter undersøkelsen) fra 2018	Se på resultatene fra undersøkelsen opp mot «Norge» samt se på endringer fra 2016–2018
Intervjuer	Semistrukturerte intervjuer med ledere i kommunen, valgt ut pga. høy score på faktor fem, mestringsledelse	Transkribert og tematisk analysert for å forstå hvilke faktorer de vektlegger i sin lederhverdag

Tabell 8: Datakilder

3.3 Utvalgsmetode

3.3.1 Utvalg i forbindelse med sykefraværstall

Asker er Norges 12. største kommune med sine 61 523 innbyggere (Q4 2018). Den er organisert etter en to-nivåmodell med rådmannsnivå og 55 virksomheter fordelt på seks tjenesteområder. Tjenesteområdene er Oppvekst, Helse og omsorg, Kultur, Frivillighet og fritid, Teknikk og miljø, Eiendom samt Administrasjon og ledelse. Figur 4 viser kommunens overordnede organisasjonskart.



Figur 4: Asker kommune (Ill: forfatteren)

Kommunens øverste administrative leder er rådmannen. Ledergruppen består av rådmannen, fem direktører, økonomisjef, HR-sjef og utviklingssjef. Hver av de 55

virksomhetene blir ledet av en virksomhetsleder. Det er 4325 ansatte i kommunen (2018). Samtlige inngår i tallmaterialet for kommunens sykefraværstall.

3.3.2 Utvalg til 10-faktor medarbeiderundersøkelsen

10-faktor undersøkelsen ble i 2018 sendt ut til 4267 medarbeidere, og det kom inn 3036 svart. Undersøkelsen omfatter alle faste medarbeidere i Asker kommune, også de med en liten stillingsprosent. Ifølge kommunens HR-avdeling vet man ikke om det er forskjell i svarprosenten mellom de som har høy og de som har lav stillingsprosent, og det er mulig at dette har påvirket responsen – blant annet i tjenesteområdet for helse og omsorg.

3.3.3 Gjennomføring av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen

10-faktor medarbeiderundersøkelsen blir sendt ut til alle ansatte via en lenke på e-post. De 35 påstandene som medarbeiderne skal ta stilling til i undersøkelsen handler blant annet om arbeidsforhold, forventninger til nærmeste leder, og om syn på egen innsats. Påstandene er koblet opp mot de ti faktorene, uten at dette vises for dem som besvarer undersøkelsen, og det er tre til fem påstander innen hvert område. Faktorene måles ved hjelp av et avgrenset antall påstander/måleindikatorer, og er designet for å fange opp viktige faktorer på alle nivåer i organisasjonen (medarbeider-, gruppe-, organisasjons- og ledernivå). Faktorene måler både medarbeidernes holdninger til egen jobb og deres oppfatning av forhold som er viktige på arbeidsplassen. Resultatene skal danne grunnlag for utvikling av medarbeiderne, organisasjonen og for lederne. Innledningsvis gir respondentene bakgrunnsinformasjon som går på kjønn, utdanning, ansvarsområde og stillingsstørrelse. Avslutningsvis kan respondenten legge inn kommentarer i et eget felt, og de må da samtykke til at den informasjonen de bidrar med kan brukes i oppfølgingsarbeidet etter undersøkelsen (Fletre & Frydenlund 2016). Svarskalaen er femdelt, gradert fra «svært enig» til «svært uenig». Påstandene kan ses på som måleindikatorer for de ti faktorene. Svarene for hver faktor blir presentert i tabeller. Det er et minstekrav på flere enn fem svar dersom en enhet skal få generert rapport. Det er ikke definert noen grense for god eller dårlig score, men ifølge veilederen er en snittverdi over 4.0 ønskelig, ideelt sett høyere enn 4,5.

3.3.4 Utvalg av informanter til intervjuer

Informantene ble rekruttert med assistanse fra kommunens HR-avdeling, som sendte en henvendelse til aktuelle kandidater. Disse ble plukket ut basert på at de scoret aller høyest blant ledere i kommunen på faktor 5 (mestringsledelse) i 10-faktor i 2018, samt at de hadde vært ledere siden før 2016, da undersøkelsen ble tatt i bruk første gang. Av de åtte henvendelsene som ble sendt ut var det fire som ønsket å delta i undersøkelsen, to kvinner og to menn. Informantene representerte tre av kommunens seks tjenesteområder: to jobber i tjenesteområdet helse og sosial, én i oppvekst og én i teknikk og miljø.

3.4 Intervju-undersøkelsen og påfølgende analyse

Det ble gjennomført intervjuer, hver på ca. 45 minutter, med de fire informantene. For å få innsikt i ledernes oppfatning av sammenhengen mellom mestringsorientert ledelse og nærvær, erfaringer og refleksjoner, ble det gjennomført semistrukturerte intervjuer, med hensikt å kunne utforske den virkeligheten som hver av informantene opplever i sitt ledervirke. Det var ønskelig å få økt forståelse for om det foreligger fellestrekk i lederstilen til de lederne som får høyest score på faktor 5 (mestringsledelse) fra sine ansatte, og å se om innføringen av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen har hatt noen innvirkning. Dette innebar å utforske ledernes tanker og forutsetninger for å forsøke å gi mening til disse egenskapene.

3.4.1 Intervjuguiden

Intervjuguiden ble utarbeidet med formål om å la informantene snakke fritt – dog innenfor de temaene det var ønskelig å få belyst. For egen del var det viktig å være sikker på at intervjuene skulle inneholde det som skulle undersøkes, derfor ble intervjuguiden laget som en matrise med fire kolonner ut fra tanken om 1) hva jeg ønsket å vite noe om (overordnet), deretter 2) hvorfor dette var viktig for meg, 3) innledende spørsmål og 4) punkter jeg mente det var viktig å være innom i løpet av intervjuet. Tabell 3 viser oppsettet for ett av spørsmålene, hele intervjuguiden er lagt med som vedlegg c). Det var seks temaer i kolonne én: informantens bakgrunn, tanker om ledelse generelt, opplevelse av å være leder i Asker

kommune, tanker om motivasjon og mestring, tanker og kunnskap om mestringsorientert ledelse og tanker og erfaring med 10-faktorundersøkelsen – inkludert selve innføringen i 2016. De innledende spørsmålene i guiden var åpne, og det var ønskelig med en fri dialog. Ordlyden i spørsmålene var derfor ikke helt lik fra gang til gang, og de ble nødvendigvis ikke stilt i samme rekkefølge i alle intervjuene. Imellom ga informantene svar på temaer som var planlagt senere i intervjuet, så enkelte spørsmål ble derfor ikke stilt.

HVA VIL JEG VITE?	HVORFOR VIL JEG VITE DET?	INNLEDENDE SPØRSMÅL	MULIGE PUNKTER
Informantens tanker om ledelse	Dette kan sammenliknes med tankene bak mestringsledelse og vise om denne type ledelse er fremtredende i adferden som leder	Kan du fortelle om hva du synes er viktig i lederrollen: - om hvordan du tilpasser deg/lederstil og - om om/hvordan du har forandret lederstil med tiden	Hva mener du er den viktigste oppgaven til en leder? [HVA ER GOD LEDELSE] Hva er de viktigste egenskapene du som leder har? Hvordan tilpasser du din lederstil (til dine ansatte)? Har du den samme lederstilen overfor dine ansatte nå, som du hadde da du begynte som (deres) leder? Utdyp Hva tenker du om detaljstyring vs det å gi slipp – tør du det?

Tabell 9: Utdrag fra intervjuguide

3.4.2 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene med virksomhetslederne ble avtalt over e-post, og ble gjennomført på møterom på informantenes arbeidsplass. Dette innebar at vi ikke var skjermet for forstyrrelser, men det oppsto kun i det ene intervjuet, der vi måtte bytte rom på grunn av støy. Det forstyrret ikke nevneverdig, vi fortsatte der vi slapp. Det var avtalt at intervjuene skulle vare en snau time, samtlige varte rundt 45 minutter. Det var lite utenomsnakk, informantene holdt seg i stor grad til emnet. Intervjuene ble tatt opp på diktafon. Da slapp jeg å skrive ned alt de sa, samtidig som jeg forsøkte å føre en samtale. I tillegg fikk jeg hatt fokus på personene og fikk mulighet til å fange opp nonverbal kommunikasjon. Dette ble gjort for å sikre at data ikke ble mistet. Alle informanter fikk et samtykkeskjema på e-post i forkant av møtet, og en medbragt papirversjon ble signert før intervjuet startet.

Intervjuene ble gjennomført semistrukturert. Dette ble valgt fordi hovedspørsmålene i semistrukturerte intervjuer er forhåndsbestemt, slik at alle informantene blir stilt de samme spørsmålene. Denne tilnærmingen gir rom for at intervjuer velger tilpassede

oppfølgingsspørsmål ut fra det informanten forteller. Hensikten med denne intervjuformen er at informanten skal føle seg trygg og oppleve intervjuet som en fri(ere) samtale – i motsetning til strukturert intervju som ikke gir rom for utbroderinger eller tilleggs-/oppfølgingsspørsmål. En intervjuguide vil derfor være et grunnlag det kan improviseres fra, og selv om de samme temaene normalt vil dekkes i alle intervjuene vil spørsmålene kunne variere fra informant til informant (Ringdal 2016).

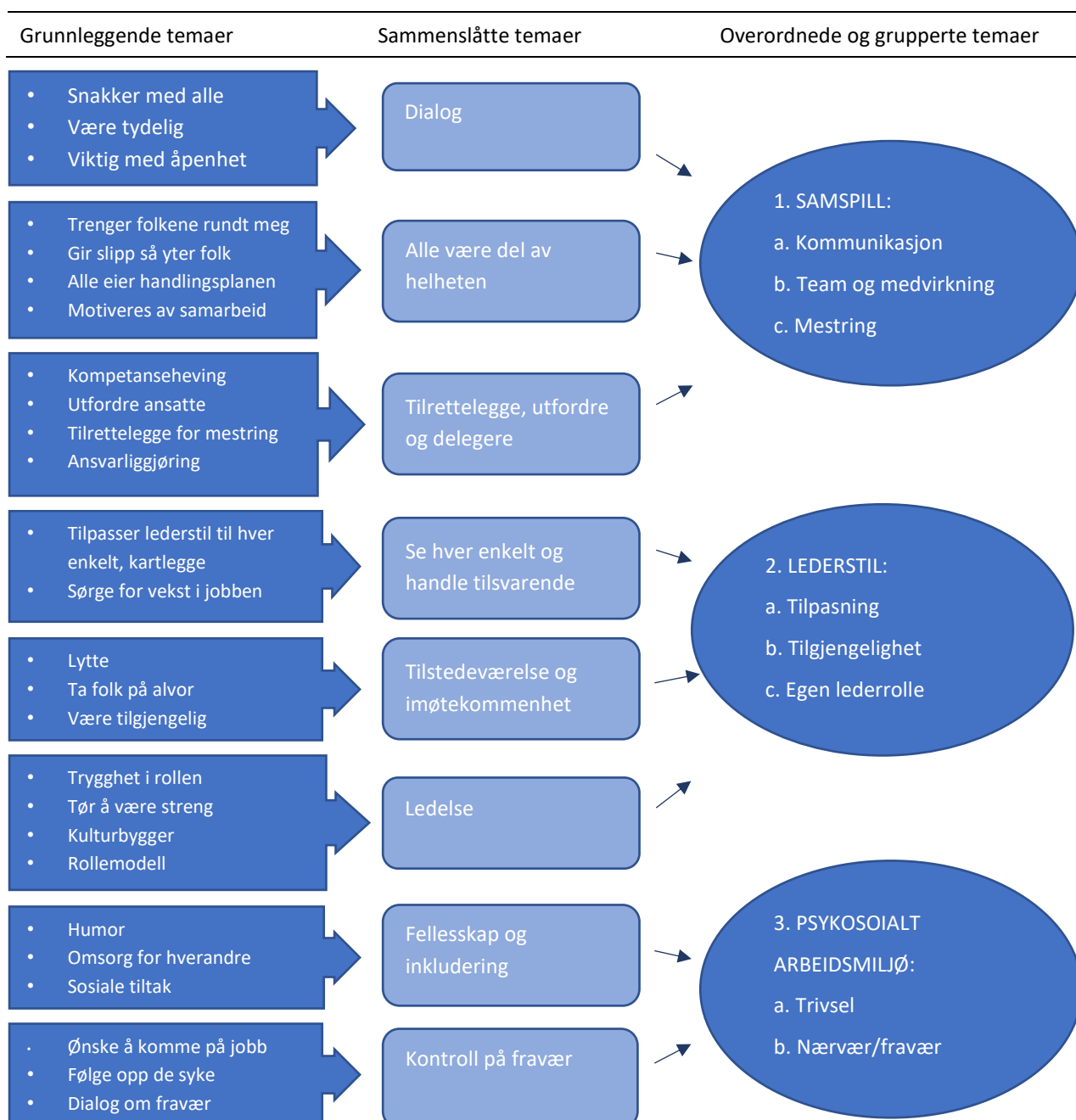
3.4.3 Tematisk analyse

Med en fenomenologisk tilnæringsmåte var målet med analysen å danne seg et inntrykk av datamaterialet for å forstå den underliggende meningen bak det informantene hadde sagt. Intervjuene ble transkribert ordrett, gjennom et dataprogram som tillot muntlig diktering for overføring til tekst på skjermen (transcribe.wreally.com). På denne måten ble intervjuene gjennomført to ganger før de ble nedskrevet, første gang i selve intervjuet og andre gang da intervjuene ble repetert muntlig. De transkriberte intervjuene utgjorde et tekstmateriale på nærmere 40 sider, dette skulle nå systematiseres, analyseres og tolkes. De transkriberte tekstsidene ble gjennomlest flere ganger for å få oversikt og gi et solid helhetsinntrykk. Viktige avsnitt ble merket av og meningsbærende enheter² ble markert, og det ble notert i margin. Deretter ble dette flyttet over i et regneark, hvor alle meningsbærende enheter ble plassert separat. Da de transkriberte intervjuene ble gjennomgått og analysert, ble det tidlig klart at enkelte temaer var gjennomgående hos alle informantene. De gjentakende meningsbærende enhetene ble kartlagt, deretter ble de gitt et nøkkelord, sammenfallende nøkkelord ble slått sammen til åtte temaer som igjen ble gruppert i tre overordnede temaer. Deretter ble datasettet organisert i henhold til disse temaene, og jeg satt igjen med utfyllende og interessante utsagn som var klare til å bli tolket, oppsummert og sammenfattet for å belyse problemstillingen. Det siste steget var å gjennomlese datamaterialet på nytt for å finne egnede eksempler som beskriver de ulike

² Meningsbærende enheter dreier seg om å velge ut de delene fra intervjuene som inneholder kunnskap om ett eller flere temaer som kan belyse problemstillingen

temaene – og å lage en oppsummering av dette. Dette blir omtalt under kapittelet for «kvalitative funn» (4.2).

Tematisk analyse ble valgt fordi dette er en kjent metode i kvalitative analyser i samfunnsvitenskapelig forskning for å identifisere, analysere og rapportere tema/mønstre i et datamateriale (Braun & Clarke 2006), og det er en ryddig og logisk prosess. Prosessen er dog omstendelig, hvor noen av utfordringene er å forsøke å se forbi det åpenbare for å finne den bakenforliggende meningen i de transkriberte intervjuene. Figur 5 viser utdrag av hvordan dataene ble strukturert i analysen.



Figur 5: Analysestruktur (III: forfatteren)

3.5 Generaliserbarhet

De meningsbærende enhetene jeg har tatt ut og kategorisert gir meg ikke nødvendigvis svar som kan generaliseres, men vil vise tendenser som gir grunnlag for drøfting. Et spørsmål som stilles ved intervjuundersøkelser er hvorvidt resultatene er generaliserbare (Kvale et al. 2009). Hvis resultatene av en studie vurderes som rimelig gyldige, må man også svare på om disse er overførbare: er resultatene kun av lokal interesse eller kan de overføres til andre situasjoner, personer, organisasjoner eller kontekst. Kvale et al. nevner tre former for generalisering: naturalistisk, statistisk og analytisk. Der hvor den naturalistiske er basert på personlige erfaringer er den statistiske mer formell og eksplisitt, basert på intervjupersoner som er representative og som er tilfeldig valgt fra en befolkning. En analytisk generalisering baseres på forskjellene og funnene i to situasjoner. Denne studien kan generaliseres ved den første formen – naturalistisk – i alle fall med de samme utvalgsriteriene. Ledere med høy score på mestringsledelse i en annen kommune kunne godt vært intervjuet, 10-faktor medarbeiderundersøkelsen kunne blitt sett på, og sykefraværstallene for gitt kommune, tjenesteområder og virksomheter kunne vært gjennomgått.

3.6 Reliabilitet og validitet

Validiteten eller gyldigheten til kvalitativ metode dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å undersøke, og hvilke slutninger man kan trekke av sluttresultatene. I dette tilfellet er det sett på ledernes egne oppfatning av sammenhengen mellom mestringsorientert ledelse og nærværsfaktorer, noe som ble belyst gjennom semistrukturerte intervjuer. Begrepsvaliditet er hvorvidt relasjonen mellom fenomenet som studeres og de konkrete dataene som brukes er gode, altså om dataene er valide representasjoner av fenomenet (Johannessen et al. 2011).

Når intervju brukes som metode er det viktig at utvalget av informanter – helst med god variasjonsbredde – har erfaringer og kunnskap om det som skal undersøkes. Analysen blir nødvendigvis ikke bedre desto flere informanter vi inkluderer, det blir snarere tvert imot. Det er derfor ikke hensiktsmessig å ha et høyt antall N. Kvalitativ metodelitteratur benytter begrepet «metning» (engelsk: saturation), som kan tolkes som det punktet der inklusjon av ytterligere deltakere ikke tilfører noe nytt (Malterud et al. 2016). Det kan muligens

innvendes at det er for få informanter i dette intervjustudie til at resultatene kan generaliseres, samtidig som jeg ser at jeg oppnådde en god grad av metning på de fleste temaene i intervjuene ettersom informantene hadde mange like erfaringer og tanker; allerede i det andre intervjuet med informantene tegnet det seg så mange likhetstrekk mellom informantenes opplevelser og tanker om ledelse – noe som ble ytterligere forsterket i det tredje og fjerde intervjuet – at sannsynligheten for at resultatene ville vært annerledes om jeg hadde intervjuet flere ledere basert på de samme kriteriene ikke er veldig stor.

Når det gjelder intervjuer kan informantene svare det de tror vi vil høre, ikke nødvendigvis det de faktisk mener selv. Da de fikk spørsmål om deltakelse «fordi de hadde høyest score i kommunen» kan dette farge innstillingen de har i forbindelse med intervjuet, og de opplever eller tenker muligens at de må «bevise» at de er gode/bedre enn andre ledere i kommunen. Videre er det vanskelig å gardere seg helt for egen subjektiv tolkning av det informantene har sagt. Man kan aldri være helt sikker på at ens egen tolkning er korrekt.

Alle spørreundersøkelser vil ha rom for feilkilder, dette gjelder også 10-faktor medarbeiderundersøkelsen. Det er flere faktorer man må ta høyde for, for eksempel bortfall av respondenter og også hvem som faktisk har svart. I noen sammenhenger kan man oppleve en type mobilisering blant respondentene, når de ønsker å vise at de er for eller imot noe. Det kan tenkes at en gruppe som ikke er fornøyd med egen leder eller med arbeidsmiljøet mobiliserer og scorer lavt for å markere denne holdningen. Alle målinger har målefeil, men jeg forutsetter at tallmaterialet for sykefravær fra hhv SSB og Asker kommune er pålitelig nok til at jeg kan bruke det. 10-faktor inneholder ingen spørsmål om helserelatert arbeidsmiljø, som blant annet trakassering. Undersøkelsen kartlegger de ansattes holdninger til faktorene, noe som kan stille høye krav til de neste stegene og oppfølgingen for at dette skal føre til endringer internt. I veilederen for undersøkelsen står det at respondentene ikke skal kjenne til spørsmålene, men ettersom disse ikke endres når undersøkelsen gjentas er det mulig at man etter hvert vil kjenne igjen det man skal svare på.

Å bruke tall fra «Norge» for å sammenlikne med score fra Asker og de fire virksomhetene kan være misvisende, landsgjennomsnittet kan skjule flere forskjeller. Tallene for landsgjennomsnittet er baserte på kommunenes felles score, noe som gjør det umulig å sammenlikne mellom tjenesteområder.

Alder, yrke og eventuell funksjonshemming er ikke inkludert i denne oppgaven, og kan innebære en svakhet. Ifølge SSB spiller disse faktorene en stor rolle for hvor mye man er borte fra jobben på grunn av egen helsesituasjon (Lien 2019). Det er også vist gjennom forskning at de med høyere utdanning har lavere sykefravær enn de med mindre omfattende utdanning (Tynes et al. 2018).

Reliabilitet henspiller til forskningsresultatenes troverdighet og konsistens, og behandles ofte samtidig med spørsmålet om hvorvidt en studie kan reproduseres (Kvale et al. 2009). Det er prøvd å sikre reliabilitet ved at intervjuene ble transkribert ordrett. Intervjureliabilitet ble videre sikret ved at det var jeg som foretok alle intervjuene. Intervjuguide ble brukt som retningslinje for hva som skulle tas opp, men spørsmålene ble stilt som åpne spørsmål i størst mulig grad for å unngå å påvirke informantene i noen bestemt retning. Det er alltid en risiko for at egne tolkninger ikke er korrekte, all den tid oppgaveskriver er et menneske og til ulik grad subjektiv i sin forståelse av datamaterialet.

3.7 Ethiske hensyn

I den kvantitative delen av undersøkelsen er alle data anonymisert før de blir tolket, siden tall fra SSB er anonymisert og tilgang til sykefraværdataene primært er gitt på tjenesteområdenivå – samt for de fire aktuelle virksomhetene som informantene leder. Resultatene fra 10-faktorundersøkelsen er også anonymisert. I forbindelse med intervjuene i den kvalitative delen er konfidensialitet viktig, og informantene er anonymisert i forhold til alder/kjønn/hvilken avdeling de jobber i osv. Med fire informanter vil anonymitet kunne opprettholdes selv om det er kjent i ledergruppen hvem som scorer høyest på mestringsorientert ledelse. Informantene fikk et samtykkeskjema som også informerte om anonymiseringen.

Variablene det forskes på og som tolkes i denne masteroppgaven er ikke direkte relatert til helse, ettersom det skal undersøkes variabler forbundet med mestringsorientert ledelse, egen mestring og andre faktorer som innvirker på nærvær blant de ansatte i Asker kommune. Dette er da arbeidslivsforskning, ikke medisinsk og helsefaglig forskning, og er da

ikke søknadspliktig til REK³. Søknad ble sendt til NSD⁴ ettersom jeg intervjuet ledere og således fikk tilgang til persondata, og masteroppgaven ble godkjent 7. februar 2019.

De etiske retningslinjene som er vedtatt av NESH⁵ kan kort oppsummeres i tre punkter som en forsker må ta hensyn til: plikten til å respektere informantens privatliv, informantenes rett til autonomi og selvbestemmelse, og forskerens ansvar for å unngå skade (Johannessen et al. 2011). I forbindelse med intervjuene ble det tatt hensyn til disse kriteriene – i den grad de berørte informantene.

Samtlige som ble forespurt om å være med i denne studien fikk en overordnet presentasjon av temaet for intervjuet. De fire som takket ja fikk ytterligere informasjon på samtykkeskjemaet, der de sto at intervjuet skulle dokumenteres ved hjelp av opptak, at opptaket skulle transkriberes til tekst og deretter slettes, og at personidentifiserende opplysninger i tekstdokumentene skulle skrives om eller slettes (se vedlegg b). De ble videre opplyst om retten til å – på et hvilket som helst tidspunkt – trekke seg fra undersøkelsen. Intervjuet startet først etter at informanten hadde gitt sitt samtykke til å delta, ved at de signerte samtykkeskjemaet.

Denne studien har få informanter, og det er usikkert hvor transparent miljøet i Asker kommune er. Det er derfor umulig å utelukke at enkelte lesere muligens kan vite hvem informantene er. For å sikre mest mulig anonymitet kan derfor sitatene som er valgt ut være representative for alle informantene. Det er av samme årsak bevisst valgt å ikke nevne informantenes bakgrunn, kjønn eller hvilken type virksomhet de jobber ved når utsagnene blir beskrevet i teksten. De transkriberte intervjuene og analysearbeidet er ikke lagt ved oppgaven. Disse dataene er arkivert for å ivareta forskningsprosessens validitet, og vil være tilgjengelige for innsyn og etterprøving ved behov.

³ Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK)

⁴ Norsk senter for forskningsdata (NSD)

⁵ Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH)

4 Funn/Resultater

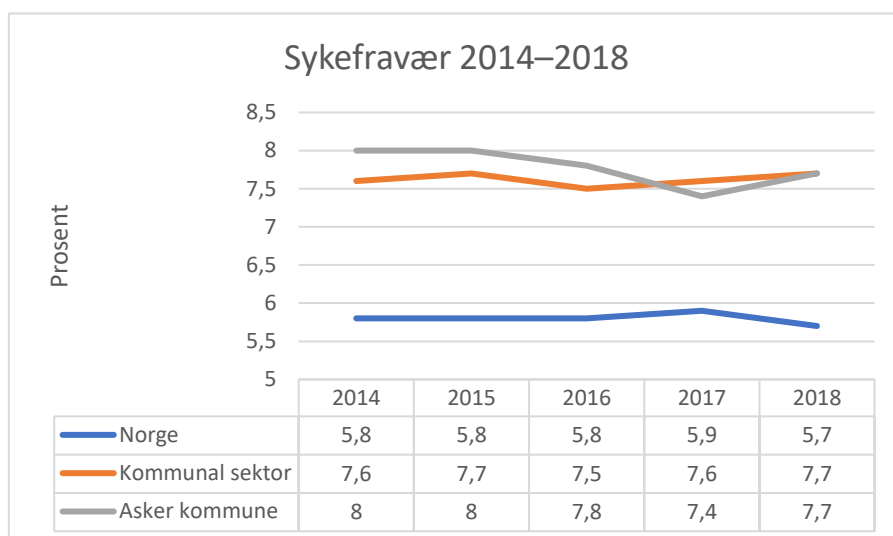
Denne delen av oppgaven presenterer funn som har relevans i forhold til problemstillingen. Her brukes data som er hentet ut fra det kvantitative materialet i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen, samt sykefraværstallene fra Asker kommune og fra SSB. Dataene er systematisert i ulike tabeller, og analysen skisserer opp observasjonene som er utgangspunktet for drøftingen. Deretter ser jeg på de kvalitative funnene og analyserer intervjuene med informantene.

4.1 Kvantitative observasjoner

4.1.1 Fakta om sykefravær

I fjerde kvartal i 2018 var det samlede sykefraværet i Norge 5,8 % (SSB 2018). I kommunal sektor var fraværet i 2018 på 7,7 %, det er det også i Asker kommune. Figur 6 viser utviklingen for perioden 2014–2018.

Sykefraværstallene for Norge er forholdsvis stabile for tidsrommet, de første tre årene uten endring, deretter 0,1 % opp før fraværet gikk 0,2 % ned. Kurven for kommunal sektor viser oppgang mellom 2014 og 2015, deretter en svak nedgang



Figur 6: Sykefravær 2014–2018

(0,2 %) før det stiger med 0,1 % årlig de neste to årene. For Asker kommune var utviklingen av sykefraværstallene noe avvikende fra tallene for kommunal sektor totalt, ettersom tallene for Asker sank frem til 2017 for så å stige igjen. Figur 7 viser sykefravær i Asker kommune 2014–2018, per tjenesteområde.

Tjenesteområdet «oppvekst» har tilnærmet identisk kurve som Asker kommune totalt, mens helse og sosial ligger over med minst 1 % i hvert av årene. Administrasjon og ledelse er tjenesteområdet som har lavest sykefravær over tid, mens kultur, frivillighet og fritid hadde meget lavt fravær i 2015 – og godt over administrasjon de andre årene.

I 2018 var det 4325 ansatte i kommunen, fordelt på 3542 årsverk. Nær 49 % jobber i oppvekstsektoren (1731 årsverk fordelt på 35 virksomheter), drøyt 31 % i

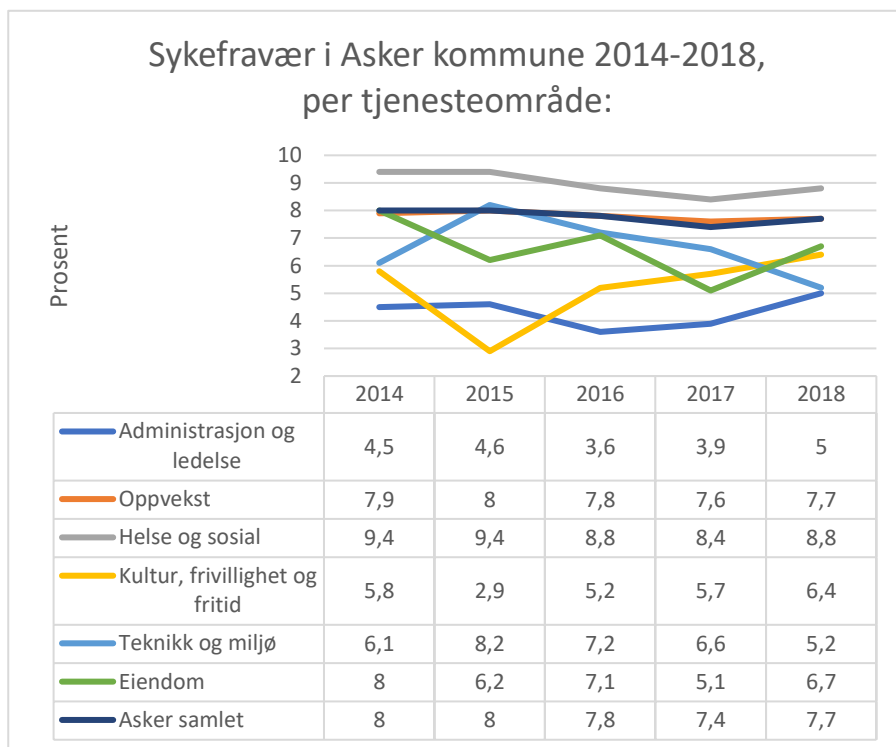
helse og omsorg, (1110 årsverk fordelt på 10

virksomheter), Kultur står for snaut 5 %, (169 årsverk fordelt på 4 virksomheter), Teknikk for drøyt 5 %, (184 årsverk fordelt på 3 virksomheter), eiendom 4,5 %, (159 årsverk fordelt på 3 virksomheter), og i administrasjon og ledelse jobber 5 % av kommunens ansatte (179 årsverk, 1 virksomhet). I tillegg er 10 årsverk tilknyttet Nye Asker.

Kommunen innførte 10-faktor i 2016, det samme året som det ble vedtatt at Asker skulle slå seg sammen med Hurum og Røyken i 2020. Asker kommune hadde en samlet nedgang i sykefraværet på 0,4 % fra 2016 til 2017, fire av tjenesteområdene hadde også nedgang i sykefraværet mens to av tjenesteområdene hadde en økning. I 2018 hadde kommunen en oppgang i sykefraværet på 0,3 % fra året før, fem av tjenesteområdene hadde også en oppgang som varierte fra 0,3 % til 1,6 %, mens teknikk og miljø var det tjenesteområdet som viste nedgang i sykefraværet, med 1,4 % fra 2017 til 2018.

4.1.2 Resultatene fra 10-faktorundersøkelsene

Når vi sammenlikner Asker kommune med alle kommunene som bruker 10-faktor («Norge») ser vi at Asker scorer likt eller litt bedre enn gjennomsnittet på alle faktorene. 59 % av



Figur 7: Sykefravær per tjenesteområde

kommunene har brukt 10-faktor siden den ble tilgjengelig i 2015. Fra 2016 til 2018 har resultatene i Asker på faktorene mestringsorientert ledelse, relevant kompetanseutvikling og mestringsklima blitt bedre. Kommunens HMS-rådgivere har videre gitt prosessveiledning til flere ledere og virksomheter etter at resultatene forelå i 2016, de som fikk veiledning omfattet virksomheter som hadde lav score på undersøkelsen, eller identifiserbare utfordringer i arbeidsmiljøet. HMS-rådgiverne erfarte at prosessene på disse arbeidsplassene var gode, og har også gitt tilbud om bistand til enkelte virksomheter etter undersøkelsen i 2018. De forutsetter videre at erfaringen fra veiledningen i 2016 sammen med god opplæring og nyttige verktøy vil sette flere virksomheter i stand til å gjennomføre dette arbeidet på en god måte uten bistand.

Kompetanseutvikling er ett av Asker kommunens uttalte sentrale satsingsområder, og scoren her økte fra 3,8 i 2016 til 3,9 i 2018. For de syv øvrige faktorene er gjennomsnittsscoren uendret fra 2016 til 2018. Tabell 3 viser gjennomsnittscore for hver faktor i Asker og Norge i 2018, for hvert av tjenesteområdene, og for Asker i 2016.

Faktor	Navn	Asker 2018	Adm og ledelse	Eiendom	Helse og omsorg	Oppvekst	Kultur, fritid og friv	Teknikk og miljø	Norge 2018	Asker 2016
1	Indre motivasjon	4,3	4,3	4,1	4,3	4,4	4,3	4,1	4,3	4,3
2	Mestringstro	4,4	4,4	4,3	4,4	4,4	4,4	4,3	4,3	4,4
3	Autonomi	4,3	4,3	4,4	4,2	4,4	4,3	4,2	4,2	4,3
4	Bruk av kompetanse	4,3	4,3	4,3	4,2	4,4	4,3	4,1	4,2	4,3
5	Mestringsorientert ledelse	4,0	3,9	3,8	3,9	4,1	3,9	3,9	4,0	3,9
6	Rolleklarhet	4,3	4,3	4,3	4,3	4,4	4,3	4,1	4,3	4,3
7	Relevant kompetanseutvikling	3,9	3,8	3,9	3,9	3,9	3,8	4,0	3,7	3,8
8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,5	4,2	4,5	4,5	4,5	4,4	4,5	4,5
9	Mestringsklima	4,2	4,1	4,0	4,1	4,3	4,1	4,0	4,1	4,1
10	Prososial motivasjon	4,7	4,7	4,5	4,7	4,7	4,7	4,5	4,7	4,7

Tabell 10: Resultater fra 10-faktor, per tjenesteområde
Svarkskalaen er femdelt, fra «svært uenig» til «svært enig», dette ble tilordnet tallverdier fra 1–5

Svarprosenten for 2018 var 71 %, mot 73 % i 2016. Den høyeste svarprosenten i 2018 er fra tjenesteområdet oppvekst og utdanning, med 84 %. De øvrige tjenesteområdene har en lavere svarprosent enn i 2016, spesielt fra tjenesteområdet helse og omsorg.

4.1.3 Resultater fra 10-faktor for virksomhetene til informantene

Tabell 4 viser resultatene fra 10-faktor i de fire virksomhetene hvor lederen ble intervjuet.

Faktor	Navn	Virksomhet 1	Virksomhet 2	Virksomhet 3	Virksomhet 4	Asker 2018	Norge 2018	Asker 2016
1	Indre motivasjon	4,5	4,5	4,4	4,2	4,3	4,3	4,3
2	Mestringstro	4,5	4,7	4,5	4,6	4,4	4,3	4,4
3	Autonomi	4,0	4,5	4,4	4,8	4,3	4,2	4,3
4	Bruk av kompetanse	4,5	4,6	4,5	4,5	4,3	4,2	4,3
5	Mestringsorientert ledelse	4,4	4,4	4,4	4,5	4,0	4,0	3,9
6	Rolleklarhet	4,7	4,6	4,5	4,8	4,3	4,3	4,3
7	Relevant kompetanseutvikling	4,3	4,0	4,2	4,4	3,9	3,7	3,8
8	Fleksibilitetsvilje	4,8	4,8	4,4	4,5	4,5	4,5	4,5
9	Mestringsklima	4,5	4,4	4,6	4,6	4,2	4,1	4,1
10	Prososial motivasjon	4,9	4,9	4,8	4,3	4,7	4,7	4,7

Tabell 11: Resultater fra 10-faktor for utvalgte virksomheter
Svorskalaen er femdelt, fra «svært uenig» til «svært enig», dette ble tilordnet tallverdier fra 1–5

Virksomhet 1 og 2 er fra tjenesteområdet helse og omsorg, virksomhet 3 er fra oppvekst og virksomhet 4 fra teknikk og miljø.

Her er det primært ønskelig å se på tre av faktorene: mestringstro, mestringsorientert ledelse og mestringsklima, ettersom disse tre er nært beslektet – og mestringsklima og mestringstro i stor grad er avhengige av mestringsorientert ledelse. Når det gjelder mestringstro scorer alle fire virksomhetene noe høyere enn både Asker og Norge, virksomhet 2 har den høyeste scoren. I forhold til mestringsorientert ledelse scorer

enhetene tydelig høyere enn Asker og Norge, og i forhold til mestringsklima scorer også virksomhetene høyere.

Score fra 10-faktor viser at resultatene fra de fire virksomhetene ligger over Asker kommune totalt, de ligger også over snittresultatene fra eget tjenesteområde

4.1.4 Sykefraværstall fire virksomheter

Lederne som ble intervjuet var blant de som fikk høyest score på mestringsorientert ledelse i 10-faktor. Tabell 5 viser sykefraværstallene for 2018 for de virksomhetene de fire informantene er ledere for (i %) – sammenliknet med snittet for de tjenesteområdene de tilhører.

	2014	2015	2016	2017	2018
Virksomhet 1 (helse og sosial)	4,4	9,9	9,9	6	6,7
Virksomhet 2 (helse og sosial)	10,9	7,7	6,4	4,2	6,4
Asker helse og sosial snitt	9,4	9,4	8,8	8,4	8,8
Virksomhet 3 (oppvekst)	9,2	8,0	11,1	10,2	8,3
Asker oppvekst snitt	7,9	8,0	7,8	7,6	7,7
Virksomhet 4 (teknikk og miljø)	3,6	3,1	2,7	1,5	2,7
Asker teknikk og miljø	6,1	8,2	7,2	6,6	5,2
Asker kommune totalt	8	8	7,8	7,4	7,7
Kommunal sektor	7,6	7,7	7,5	7,6	7,7

Tabell 12: Sykefravær for de utvalgte virksomhetene, i %.

Tre av de fire virksomhetene har lavere sykefraværstall enn gjennomsnittet i Asker, og også enn snittet fra eget tjenesteområde. Virksomhet 3, som er i oppvekstsektoren, ligger noe over snittet i Asker for 2018, men viser også først en nedgang fra 2016 til 2017, og en større nedgang fra 2017 til 2018.

4.2 Kvalitative funn – hva gjør ledere som er gode på mestringsorientert ledelse?

Informantene syntes alle at temaet for intervjuet var spennende, og alle fire var tydelige på at mestring og mestringsledelse var viktig for dem – både i egen arbeidssituasjon og overfor medarbeiderne. Informantene vektlegger egen tilgjengelighet for medarbeidere for å bygge gode relasjoner og god dialog, de er opptatt av godt arbeidsmiljø, at medarbeiderne skal trives på jobben og ikke minst at de skal mestre oppgavene sine og vokse med utfordringer.

*«Det handler om de relasjonene vi har
med hverandre hver eneste dag
og alt det vi gjør ut av de relasjonene.»*

Gjennom intervjuene kom det frem at informantene hadde mange felles oppfattelser og tanker, og dette kapittelet er strukturert etter de overordnede temaene som ble definert gjennom den tematiske analysen: samspill, lederstil og psykososialt arbeidsmiljø.

4.2.1 Samspill

«Samspill» omfatter her områdene kommunikasjon, team og medvirkning samt mestring, og beskriver informantenes oppfatninger om samspillet mellom individer.

a) Kommunikasjon

Informantene er opptatt av åpen og direkte dialog. De fortalte alle at de er verbale, ikke redd for å snakke og at de blir oppfattet som tydelige. De forteller alle om åpen kommunikasjon på arbeidsplassen, om åpne dører, fellesmøter, humor og glede, lav terskel for å snakke om utfordringer og problemer og også åpenhet om eventuell sykdom hos medarbeiderne. Det er liten grad av konflikter, og i de virksomhetene hvor de har sett gryende konflikter, tas dette tak i umiddelbart. Både åpen dialog og den muligheten de ansatte får til å involvere seg og delta i avgjørelser, oppleves å være konfliktdepende.

*«Kommunikasjonen er preget av at det er lov å
komme til meg.»*

En av informantene snakket om at de internt hadde lav terskel for å klage, og at dette var både greit og viktig, for da ble det tatt tak i og ordnet opp i raskt. – Det kan være at folk er frustrert og vil komme til meg, det er ikke sladring, sa informanten. En annen fortalte at det oppsto uønskede holdninger hos enkelte ansatte på et tidspunkt, at det opplevdes som provoserende, men at situasjonen løste seg ved å snakke sammen om hva som er forventet av de ansatte. – Det må tas tak i og ordnes, ellers kommer det bare opp igjen senere.

Flere tok opp viktigheten av å trekke frem det som er bra i fellesskap foran de andre medarbeiderne, mens eventuelle utfordringer og negative tilbakemeldinger skal tas på tomannshånd med leder og den det gjelder.

«Det er ofte sånn at du gir ros i fellesskap og så gir du ris i enerom [...] Jeg henger aldri ut noen hvis man har gjort noen feil, og det er også lov å gjøre feil hvis man prøver å lære av det.»

En av utfordringene som ble nevnt var å kommunisere tydelig nok overfor de ansatte hvilke rammer og betingelser virksomheten drives under, slik at man har realistiske forventninger til hva man kan forvente av blant annet ressurser. Videre er det viktig å være bevisst på hva man bringer videre av informasjon, at man ikke skal dele alt til enhver tid, og vite når det passer å gi informasjon til de ansatte.

«Man må jo vise at man faktisk klarer å følge opp det man sier eller lover.»

Informantene viser også til at det gir motivasjon at de får gode tilbakemeldinger fra egne medarbeidere, og at det kan oppleves som at de har gjort en god jobb i forhold til sine medarbeidere. De fire informantene viser at de har personlig omtanke for dem de er leder for. De er opptatt av medarbeiderne som mennesker ved å lytte til dem, ved å være tilretteleggere og støttespillere og at de viser at de har respekt for dem.

b) Team og medvirkning

Fellesskapet på arbeidsplassen synes å være viktig, på flere plan. Et fellestrekk ved alle fire informantene er at de definerer seg som del av et lederteam, de har alle med seg flere som deler på lederansvaret. Dette er enten i tospann eller med noen flere, og de omtales blant annet som mellomleder, stedfortredere, lederassistenter, og «nr. 2». Å ha flere å støtte seg på i ledelsen er en trygghet, de opplever at de har større tilstedeværelse og de mener at avgjørelser tatt av lederteamet i fellesskap står stødigere enn om én leder hadde tatt dem alene. De mener også at det er større sannsynlighet for at de klarer å følge opp alle ansatte godt nok som del av et team heller enn alene. Lederteam er viktig for informantenes oppfatning av å utøve god ledelse.

«Jeg er ingenting alene – jeg er avhengig av medspillere, helt avhengig av andre mennesker.»

Det ble sagt at man oppnådde større tydelighet, at man i lederteamet kunne diskutere seg frem til gode løsninger sammen. Videre gjør et lederteam det enklere å delegere, og å gi slipp på oppgaver og kontroll. De vet at de er rollemodeller for de ansatte, og det ble sagt at det er enklere å være rollemodell sammen med et godt team. Da er de flere som kan se og følge opp hver enkelt ansatt. En av informantene fortalte at en av lederoppgavene var å skape felles holdninger internt. Da var det viktig med enighet i lederteamet, at de skulle fronte felles holdninger, meninger og forventninger, og at det var viktig at hele teamet var lojale mot de beslutningene leder hadde tatt.

«Det er mye med dette hva folk ønsker å ha ansvaret for. Jeg tror at når du er med på å bestemme selv hva du skal ha ansvaret for så tar du også det ansvaret på ordentlig, er nå min opplevelse da.»

Å bruke 10-faktor oppleves som bra. Det gir leder en pekepinn på hvor fornøyde folk er. Videre trekkes det frem at medarbeiderundersøkelsen er fordelaktig i forbindelse med etterarbeidet, når avdelingen finner bevarings- og forbedringsområder. Målene trekkes frem

med jevne mellomrom i etterkant, og man snakker sammen i felleskap om hvordan man ligger an. På denne måten holder de felles satsingsområdene seg oppe i folks bevissthet. På grunn av dette arbeidet opplever informantene at de ansatte i større grad enn tidligere føler seg inkludert, og at de setter pris på egen medvirkning. Dette skaper eierskap til planene og tiltakene for forbedringsområder blant alle ansatte i større grad enn tidligere. På møter der planene og tiltakene ble lagt, har det blitt sett at folk som vanligvis ikke snakker mye på fellesmøter tar en del i prosessen på en annen måte; de blir mer aktive og deltakende. – 10-faktor dekker det som ligger i skjæringspunktet mellom ledelse og ansatte, sa en av informantene, den spør om det som er viktig for meg og den spør om det som er viktig for dem. – Og det er det som vi trenger.

Informantene var tydelige på at det er viktig å løfte andre og å løfte i fellesskap, og at dette kan gi mer fornøyde medarbeidere.

*«Medarbeiderne motiveres av å utvikle seg
og gjøre hverandre gode
fremfor å rivalisere for å bli best.»*

En av informantene trakk frem viktigheten av fellesskapet og at lederen ikke skal føle seg suveren. – Du må tenke at du er helt avhengig av andre mennesker, ble det sagt.

c) Mestring

Kartlegging av ansatte er noe alle informantene trekker frem som viktig, spesielt når det gjelder å finne ut av hvilke behov de har, hva de ønsker med arbeidshverdagen sin og i forhold til kompetanseheving. Dette er del av å se hver enkelt ansatt, noe som fremheves som veldig viktig. – Det handler om at man har utfordringer som er til å leve med og som man føler at man lykkes med, sa en informant, at man har passe store sko, og da handler det jo om det å ta individuelle hensyn. Noen ganger gir dette seg utslag i veiledning, noen ganger i korrigerende.

Det trekkes også frem at det er viktig å la de ansatte jobbe mest mulig selvstendig og også få utfordrende oppgaver. Hvis ansatte trenger støtte eller forsterkning av andre til arbeidsoppgaver så tas det hensyn til – om dette gjelder (midlertidig) underbemanning eller om man opplever at dette er tryggere, både i forhold til egen sikkerhet og i forhold til kvaliteten på utførte arbeidsoppgaver. Det hender at ansatte varsler om problemer og ønsker leders hjelp til å løse det, mens leder veileder dem frem til de innser at dette har de svaret på selv.

«Suksessfaktorer er jo å bli sett for det du gjør.»

Den ene informanten ble spurt om hvordan man kunne bygge opp om mestringen til de ansatte i hverdagen. Svaret var at det dreide seg om motivasjon, ettersom det ofte ligger motivasjon bak hvordan vi kan mestre hverdagene våre. Informanten fortsatte med å si at arbeidet skal være godt nok tilrettelagt, og at det skal være gode rutiner på plass, i tillegg til at de ansatte skal ha tilgjengelig støtte i hverdagen. Da kan de lære å tro på seg selv.

De ansatte blir motivert når de mestrer ting, det være seg å skape gode dager, ferdigstille et prosjekt eller på andre måter få til det de har satt seg fore. Dette gjelder i alle fire virksomhetene. En av informantene sa også at mestring er en motivasjonsfaktor både for ledere og de ansatte. En annen fortalte at alle ansatte hadde en egen «drive» for å gjøre en best mulig jobb, og at motivasjonsfaktoren er høy.

«En av mine største motivasjonsfaktorer selv, det er at jeg liker å lykkes med ting.»

Ved å kjenne de ansatte og vite hva de kan, er det enklere å utfordre dem slik at de lærer mer og vokser i rollen sin. – Jeg spør dem om hva de kan tenke seg å lære om, og om hva de kan tenke seg å lære bort, sa en av informantene, det å bruke medarbeiderne som interne ressurser skaper mestring. Å blant annet ha systemer for kvalitetsledelse som de ansatte kjenner til og vet hvordan skal håndteres, bidrar til å øke mestringstroen, sa en informant. Det trekkes frem at de ansatte må ha tiltro til at egen kompetanse får jobben gjort, og at det

er viktig å ansvarliggjøre dem i forhold til hvilke forventninger som stilles til dem og deres oppgaver. Når de ansatte blir ansvarliggjort øker dette autonomien. Dette trekkes frem som en viktig faktor for mestring.

Informantene forteller videre om viktigheten av å kjenne hver enkelt medarbeider for å kunne gi tilstrekkelig med utfordringer og tiltak for kompetanseheving slik at de opplever mestring. Grunnlaget for disse tankene blir mer utdypet i neste avsnitt, som tar for seg lederstil/tilpasning. I noen av virksomhetene er det leder som avgjør deltakelse på kurs og videreutdanning, i en annen er det de ansatte som selv velger – men her blir mengden timer begrenset av at egne oppgaver prioriteres først. Flere av informantene nevnte at tiden ikke strekker til – verken for ansatte eller ledere – til å gå disse kursene de har tilbud om.

En av informantene var overrasket over at de hadde forbedret score på mestringstro fra 2016 til 2018, ettersom scoren var god allerede ved første gjennomføring. Allikevel hadde de satt inn tiltak på området, de ønsket å styrke den enkeltes tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng. Tiltaket ble koblet sammen med faktor 5, mestringsledelse, og dette viste seg å ha god effekt, ifølge informantene. Score på mestringstro gikk opp med 0,4 fra 2016 til 2018, og bak økningen lå det at hver enkelt medarbeider hadde fått større tiltro til egen kompetanse og flere muligheter til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.

– I omsorgssektoren jobber det ofte «omsorgsmennesker», sa en av informantene, de gir ekstra omsorg men er kanskje også mer følsomme og sensitive enn andre. De kan lett ha mindre tro på seg selv enn de burde ha, men det er ikke så mye som skal til for å gi dem en «boost» i forhold til mestring og selvtillit.

4.2.2 Lederstil

«Lederstil» omfatter her områdene tilpasning, tilgjengelighet og egen lederrolle, og beskriver informantenes oppfatninger om hva de synes er viktig i forhold til å tilpasse lederstilen til ansatte og til situasjoner, viktigheten av å være tilgjengelig og hva dette innebærer for dem, samt om egen rolle som leder.

a) Tilpasning

Informantene forteller at det å bidra i forhold til at ansatte mestrer egne arbeidsoppgaver er viktig for dem. De knytter det å se hver enkelt ansatt opp mot individuell tilpasning, at det handler om å kartlegge de optimale utfordringene og arbeidsoppgavene de trenger.

«Det er viktig å være rettferdig men å forskjellsbehandle i forhold til hvilke kvalifikasjoner og kvaliteter og interessere, egenskaper den enkelte har. Jeg tenker at det er kjempeviktig for meg så er det det som er mestringsledelse, det å gi folk tillit og tro på seg selv og oppgaver og ansvar.»

De er tydelige på at dette er viktig, og forteller at de spør medarbeiderne om hva de selv ønsker, har behov for og kan bidra med. Det er viktig at de kjenner medarbeiderne sine, det er først da man får oversikt over vedkommendes sterke og svake sider. – Rettferdighet er viktig men forskjellsbehandling er bra, sa én.

Informantene oppleves alle som genuint opptatt av medarbeiderne, at de skal ha det bra og trives på jobben, og de forteller at det er leders ansvar å tilpasse arbeidssituasjonen slik at dette oppnås. Dette er viktig selv i en travel arbeidshverdag med utfordringer både i form av turnus, manglende tid til møter eller kompetanseheving, og økende belastning i forbindelse med sammenslåingsprosessen med nabokommunene. En av informantene sa at prosessen er merkbar nå ettersom kommunens støtteapparat ikke har like stor kapasitet til å bistå når noen trenger hjelp som tidligere.

I en av virksomhetene hvor de har turnus er lederen spesielt opptatt av å tilpasse turnusen til den ansatte, hvis noen kommer og sier at en oppsatt vakt ikke passer, blir dette endret med en gang, man skal ikke behøve å vente og se om det blir en forandring. – Dette har innvirkning på trivselen vår, sa informanten.

Det er også viktig med kontinuitet i arbeidsoppgavene, og informantene har fokus på å løse utfordringer i forbindelse med sykefravær, ferie eller at noen slutter – på smidigst og best mulig måte.

En informant fortalte at de hadde ressurser til å sende to personer på todagerskurs, men siden kurset var i Oslo og de ansatte syntes det var greit å sove hjemme for å redusere kostnadene, fikk fire personer delta på kurset, fremfor bare to. En annen informant mente at virksomheten hadde det ganske romslighet økonomisk, men at det ikke nødvendigvis betød at man leier inn vikarer når noen er syke. Opplæring av vikarer er ressurskrevende og ikke alltid til det beste for dem de jobber for, så det foretas nøye avveininger i forhold til om dette kan løses med interne krefter.

*«I morgen må jeg lede på en annen måte enn jeg
gjorde i dag –
dét er å hele tiden være fleksibel.»*

Det oppleves som utfordrende å være i en endringsprosess i forbindelse med sammenslåingen. En av informantene snakket om behovet for å trekke de ansatte mer inn i prosessen nå fremover mot 2020, en annen nevnte at det var stor uro blant de ansatte, og at flere er redde for jobbene sine. En del av frykten kunne være på grunn av «sladder», at noen hørte noe fra noen andre, at de hausset opp stemningen på grunn av udokumenterte påstander. En av informantene opplever at virksomheten har fått flere oppgaver i denne prosessen, uten at de har fått tilført flere ressurser, og at dette sliter på enkelte.

b) Tilgjengelighet

Informantene er opptatt av å være tilgjengelige for de ansatte, dette blir prioritert. En går rundt og hilser på alle hver morgen, mens en annen er opptatt av å delta på felles morgenmøter. Hjemmekontor er ikke for ledere, sier én. Selv om flere av dem deler arbeidstiden mellom flere arbeidssteder er de tilgjengelige på telefon, og de gir tydelig beskjed til de ansatte at de kan nås. – Det dreier seg om tilstedeværelse, og det kan man oppnå uten at man er direkte synlig, sa en informant. Så lenge man er tilgjengelig på telefon, melding eller e-post er man tilgjengelig, og hvis de er opptatt i møter eller på kurs, sørger de for å følge opp henvendelser så snart de får anledning.

En av informantene er veldig bevisst på å begrense egne arbeidsoppgaver, det er viktig for lederen ikke å ha for mange oppgaver utenom personalansvaret, for da kan man bli «slukt» av disse oppgavene og miste oversikten og muligheten til å være tilgjengelig for de ansatte.

«Vi må være til stede, lytte, ta oss tid til å ta dem på alvor og ikke avfeie dem.»

Der det jobbes turnus er leder også tilgjengelig i helgen, men som en av informantene sa, er de egentlig overflødige som problemløsere, ettersom de ansatte i stor grad klarer å finne løsninger selv. Da blir samtalen med leder kun som en dialog, uten at leder behøver å fatte noen avgjørelse.

«Du må vise folk at du er der – for dem og for å si fra hvis det er noe, for å hjelpe dem og for å se dem.»

En av informantene beskrev utfordringer ved å få ansvar for en ny virksomhet som var lokalisert et annet sted. De ansatte var vant til å ha leder til stede, og viste misnøye ved at vedkommende også brukte tid i en annen virksomhet. Da var det viktig å vise at man var tilgjengelig allikevel, ved å inngi følelsen av at man har tid til de ansatte og er tilgjengelig, selv om man ikke nødvendigvis er til stede. Får man til det, vil også de ansatte føle seg sett. Informanten var tydelig på at dette viser at ledelse er ferskvare.

c) Egen lederrolle

– Jeg er ingen sjef, jeg er en leder, sa en av informantene. De trakk alle frem at noe av det viktigste man gjør som leder, er å få de ansatte til å stå på egne ben. Det å få selvstendige medarbeidere er en essensiell del av jobben. Det å slippe taket, å la andre ta over ansvar og være bevisst på delegering, er viktig. Det handler også om å være en god rollemodell, å gå foran som et godt eksempel og være bevisst på at det man gjør og sier er noe som blir lagt merke til. Det dreier seg ikke bare om å lede mennesker og en avdeling, det dreier seg om å

være kultur- og organisasjonsbygger. I tillegg trakk flere frem at de er glade i mennesker, at de bryr seg om de ansatte.

«Du må ikke undervurdere hva en lederrolle er, og at det legges stor vekt på det du sier. Man må være bevisst på den makten man faktisk har.»

Det betyr ikke at de ikke tør å være strenge eller å ta de «tøffe samtalerne», en av informantene har måttet si opp ansatte fordi det ikke var mulig å tilrettelegge arbeidet for den ansatte, og reflekterte over at de ansatte har forskjellig tåleevne når det kommer til denne typen samtaler. En annen fortalte at de har veiledet ansatte ut, når det ikke har fungert av ulike årsaker, og at de for det meste har opplevd disse prosessene som ryddige. – Så lenge man er romslig og raus i bunnen, opplever ikke folk det som urettferdig, sa lederen. Det er allikevel ikke alt som blir formidlet til de ansatte, en av informantene hadde hatt en lang dialog med en ansatt om problemer og utfordringene vedkommende hadde i arbeidsdagen, og selv om lederen lyttet til den ansatte, var tanken at den ansatte sutret og egentlig ikke hadde så mye å klage over. Det var mange andre i virksomheten som hadde tilsvarende utfordringer og som ikke klaget.

De er bevisste på at selve rollen som leder kan oppleves som autoritær for noen ansatte, og selv om de selv mener de er åpne og lyttende, er de også bevisste på å finne ut om de ansatte er trygge nok til å ta opp problematiske temaer med dem. Her får en av informantene hjelp fra de tillitsvalgte, som kan opptre som mellommenn i slike situasjoner. Informantene trekker også frem at de må være ærlige og stå for det de mener. Løfter som er gitt skal ikke brytes, og det er viktig at man ser av hva man sier til hvem for å forhindre usikkerhet når de ansatte snakker sammen. – Troverdighet er viktig, sa én. – Man kan være hyggelig som person og i rollen sin, uten at man må være bestevenn med dem som jobber der, sa en annen.

Alle fire sier at de har blitt klokere med årene, at de er tryggere i lederrollen, at de ikke er redde for å være strenge, de er mindre redd for å gjøre feil og at de i større grad enn tidligere trygt overlater oppgaver til medarbeiderne. Noe tvil på egne evner og kunnskap er til stede, én opplever at det bildet vedkommende har av seg selv ikke samsvarer med de

rundt oppfatter. Når man tror man er utydelig og de rundt sier man er veldig tydelig gjør dette at man endrer egen oppfatning av seg selv. En av informantene hadde tidligere en frykt for at noen skulle avsløre dem som mindre dyktige enn det de ble oppfattet som, men har med tiden innsett at det det var informanten selv som måtte erkjenne at de ansattes bilde og tiltro er korrekt.

«Jeg merker det at når jeg har fått såpass lang erfaring som det jeg har, og sitter såpass trygt i den stillingen jeg gjør, så er jeg blitt veldig lite redd for å gjøre feil i jobben.»

Innføringen av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen har ikke nødvendigvis gjort at de har endret lederstil, én sa at det heller hadde bekreftet og styrket egne tanker om ledelse. De ser allikevel at de har gjennomgått en endring i hvordan de leder, både overfor medarbeiderne og i forhold til hvordan de ser på seg selv i lederrollen.

Ett av de mindre heldige aspektene ved innføring av 10-faktor som ble trukket frem var konkurranseaspektet som har oppstått mellom kommunens virksomheter, ifølge en av informantene. – Det har blitt en «greie» å score høyest.

Informantene har formell lederutdanning i varierende grad, samtidig som de uttrykker at det de opplever som viktige faktorer ved å være ledere har de tilegnet seg på egen hånd gjennom erfaring. Én forklarte at det ikke handlet om hva man hadde lært, det handlet mer om hvem man er som person. Mye kan læres gjennom lederutdanning, men det å eksempelvis tilpasse seg ulike situasjoner, er noe man lærer av erfaring. En annen sa at lederutdanningen ga «knagger» man kunne koble lederrollen til. Videre var det flere som reflekterte over at de leder på en annen måte enn ledere i tilsvarende virksomheter, og at de så på forskjellene som en styrke for hvordan de selv ledet. En nevnte at de så ledere som tok æren for andres ideer, og at dette var forkastelig. – Man må løfte andre som leder, sa informanten, ellers kan man få misfornøyde medarbeidere. En annen nevnte at vedkommende hadde en mye høyere tilstedeværelse enn andre ledere, at lederen var synlig for de ansatte hele tiden, i motsetning til andre ledere i tilsvarende stillinger.

Det er viktig at leder gir de ansatte anerkjennelse, og det gjelder i flere nivåer i kommunen. En av informantene fortalte om behov for å bli anerkjent av egen leder, og at dette hadde tapt seg litt – noe som opplevdes som demotiverende. Allikevel sier alle fire at de trives som ledere i kommunen, en sier at utfordringene vedkommende får er grunnen til å forbli i Asker, mens en annen uttrykker stolthet over å være ansatt i kommunen, at det er mange ressurspersoner man kan støtte seg på når det kniper, samtidig som man får selvråderett til å prege egen virksomhet som man ønsker.

«Jeg tenker at det handler om å legge stein på stein.»

Gjennom forskjellige utsagt viser alle fire informantene at de er opptatt av langsiktighet, noe som blant annet gir seg utslag i å være tilfreds med å gjennomføre 10-faktor hvert annet år. Da får de tid til å igangsette tiltak og følge disse opp over en lengre periode, før man setter i gang med en ny runde hvor man skal finne områder som skal jobbes med og forbedres. Flere av informantene trakk frem at det var godt å lede en gruppe medarbeidere med lav turnover. – Så lenge som vi har den samme arbeidsstokken fra år til år, trenger vi heller ikke å gjennomføre undersøkelsen hyppigere, sa en av informantene. Interne endringer må også innføres over tid, mente en av informantene; det er viktig å skynde seg sakte slik at medarbeiderne følger med på endringene. En annen nevnte også at det handler om å gjøre noen ting skikkelig, og så være fornøyd med resultatet framfor å fokusere på det man ikke får til.

4.2.3 Psykososialt arbeidsmiljø

«Psykososialt arbeidsmiljø» omfatter her områdene trivsel og nærvær, og beskriver informantenes tanker om hva som fremmer trivsel og hva dette er, samt om hvordan de styrker nærværet og håndterer sykefravær. Disse områdene er på virksomhetsnivå.

a) Trivsel

Informantene trekker frem at de er en del av helheten, de ser seg selv som en naturlig del av «oss», fremfor at ledelse skal være i en egen gruppe, og de verdsetter tid sammen med de

ansatte. De ser at de er viktige for arbeidsmiljøet, at de er premissgivere og rollemodeller. Informantene var tydelige på at de ikke kun er ledere, de er vesentlige aktører i det å bygge holdninger og bedriftskultur. Flere av informantene har vært med på å ansette mange av dem som jobber i virksomheten, og har dermed vært premissgiver for utvikling av bedriftskulturen. Dette trekkes frem som et fortrinn.

Flere av informantene snakket om at det må være enighet i hva man skal og ikke skal gjøre på en arbeidsplass, og det er viktig med fellesskap, romslighet og raushet blant alle ansatte. Felles avdelingsmøter senker terskelen for å be medarbeidere om hjelp og støtte, og dette skaper godt arbeidsklima på tvers av fagfelt. Her ser de også en utfordring fremover i forbindelse med sammenslåingen, det vil bli nye ansatte å forholde seg til, og det er leder som må tilrettelegge for en god kultur i de sammenslåtte virksomhetene.

Når temaet «trivsel» kom opp i intervjuene var et fellestrekk i svarene humor, mye latter, å ta seg selv lite høytidelig, å være rause. Når det gjelder sosiale tiltak for å styrke trivselen nevner informantene felles lunsj, tiltak i forbindelse med høytider, trening i arbeidstiden samt personlige kort til jul og «utmerkelse» tilpasset den enkelte – som diplom for positive egenskaper ved hver enkelt ansatt. To av informantene trakk frem at når de skriver personlige hilsener til de ansatte legges det vekt på å skrive noe positivt om hver enkelt som de kan kjenne seg igjen i. Det ble også sagt av en av informantene at tiltak utenom arbeidstiden sjelden blir prioritert, ettersom de ansatte er opptatt utenom jobb, og leder ikke vil påvirke folks fritid.

*«10-faktor er med på å sette arbeidsmiljøet på kartet.
Og det er bra.»*

Innføringen av 10-faktor har bidratt til mer dialog internt om arbeidsmiljøet, noe flere av informantene trekker frem som positivt. At ansatte blir involvert og får eierskap til virksomhetsplanene i større grad enn tidligere, styrker trivselen. En av lederne hadde savnet fokus på arbeidsmiljø tidligere, og mente de primært hadde drevet med fagutvikling. – At arbeidsmiljø nå skal være mer prioritert styrker medarbeiderskapet, og det er bra, sa en av informantene. En annen av informantene sa derimot at 10-faktor primært var viktig dersom

ting ikke fungerer – da som et nyttig verktøy. Det ble også nevnt at det er vanskelig å lage tiltak for å styrke områder som allerede får høy score – det er utfordrende å tenke ut hva man kan gjøre for å løfte noe som er bra.

En av informantene fortalte om godt samarbeidsklima internt, og mente at dette styrket trivselen. De hadde lav terskel for å flytte ressurser til der det trengtes, og medarbeiderne var trygge på at de ikke skulle stå alene i en utfordrende situasjon. En annen informant koblet trivsel opp mot mestringsklima, og var tydelig på at medarbeiderne ble motivert av å utvikle seg sammen og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere for å bli best. Dette styrker også medarbeidernes mestringstro.

«Vi må snakke om hvordan vi har det. Og vi må snakke om hvordan vi vil ha det»

To av de fire virksomhetene er i tjenesteområdet helse og omsorg. Dette er virksomheter hvor ansatte er med på driften av virksomheten, for eksempel i form av matlaging. Dette trekkes frem av de respektive lederne som en sterk faktor for godt arbeidsmiljø og trivsel. Disse virksomhetene har også turnus og har lagt stor vekt på forutsigbare vaktlistene og færrest mulig helgevakter. Dette styrker trivselen, er tilbakemeldinger fra de ansatte. Det har også påvirkning på sykefraværet, mente en informant, at dette blir lavere. En annen informant trakk frem at de var opptatt av å møte de ansattes behov og lot dem bytte avdeling hvis de ønsket, og det lot seg gjøre. Å samhandle og møte de ansatte framfor bare å tilordne arbeidsoppgaver og arbeidssted, var viktig for trivselen. I en av virksomhetene praktiseres også en alternativ jobbrotasjon, de hospiterer i korte perioder i andre avdelinger med hensikt å la de ansatte bli bedre kjent med hverandre, og få et bedre samarbeidsklima.

Flere av informantene trakk også frem lav turnover som viktig faktor for trivsel. At folk kjenner hverandre godt er viktig, og hvis det er ledige stillinger, kan man oppleve uro og uforutsigbarhet hvis ansatte må jobbe ekstra for å få gjort alle oppgavene. Som en av dem sa: – Nå har vi fått til det vi ønsker her, så nå er det forutsigbart og trygt og godt for alle.

b) Nærvær

Det er viktig at folk kommer på jobb, og det jobbes for å bevisstgjøre de ansatte på at det forventes at de stiller. Hvis det er noen som ikke innfrir dette, tør leder å ta en prat med dem for å finne ut hvor skoen trykker. En av lederne trakk fram fordelene det var å ha psykolog gjennom bedriftshelsetjenesten, og at de hadde benyttet dette tidligere. Nå som NAV ikke lenger godtgjør det, benytter de allikevel ekstern hjelp i form av psykolog fordi de ser at dette gjør at de ansatte får hjelp til å sortere problematiske ting for seg selv og dermed blir mindre syke.

*«Dersom de ansatte skal være mye på jobben,
så må de ha det bra på jobben.»*

En annen fortalte at man snakker sammen om sykdom og om hvordan man har det, det er frivillig, og informanten var tydelig på at det i utgangspunktet er en privatsak men at de har en åpenhetskultur som gjør at de ansatte er komfortable med denne type samtaler. En annen fortalte at de kalte inn alle ansatte med høyere enn syv prosent sykefravær siste halvår til en samtale, og at flere som hadde blitt innkalt, ikke hadde vært bevisste på eget fravær. Dette ble også brukt som møter for å «rydde opp i grufs», og det ble tatt opp trivsel på jobb, hvordan den ansatte hadde det, og om det var noe arbeidsgiver kunne gjøre for dem.

– Vi har en høy grad av trivsel, så en av informantene, vi kan fleipe med hverandre, vi ler mye og det er vel ingen her som tar seg selv så veldig høytidelig. Dette var det andre informanter som trakk frem også: humor er viktig i hverdagen og det skaper godt arbeidsmiljø når man kan le sammen.

*«Man forebygger sykefravær ved å
ha det trivelig på jobben.»*

Også i forhold til nærvær trekkes det frem viktigheten av at hver enkelt medarbeider skal føle seg sett. Da må leder ta seg tid til å bli kjent med vedkommende, og se hvilke sterke

sider og hvilke mulige utfordringer den enkelte har. Videre er det viktig å synliggjøre at de ansatte betyr noe for lederen, at de er viktige medspillere i organisasjonen.

Informantene er opptatt av at de ansatte skal føle seg sett også når de er syke. De har god dialog med dem som er langtidssykemeldte, og har stort sett god informasjon om hva som feiler den ansatte og om hva det er ønskelig at de gjør i hver enkelt situasjon.

«Vi har et veldig høyt nærvær. Jeg har regelmessig fokus på det, i avdelingsmøter og sånt, og ja jeg har jo gjort litt sånn konkurranse, det er flere av oss som er konkurransemennesker her, så altså vi har gjort litt sånn konkurransefaktor ut av det da. Vi har regelmessig rapportert så folk, alle ansatte, er veldig klar over at det, at jeg har fokus på det.»

Korttidsfravær blir i stor grad fulgt opp av nærmeste overordnede, men informantene tar kontakt med dem som viser avvik på statistikken – de som har høyt eller hyppig fravær. Fokus i disse samtalene er kartlegging og problemløsning, for å finne ut hva som skal til for å forandre situasjonen til det bedre.

Flere av informantene fortalte om åpenhet i sykefraværsarbeidet, og at tallene blir lagt frem på avdelingsmøter. En fortalte også at de setter felles mål om nedgang i fraværet, og at de belønner måloppnåelse med en felles lunsj eller et annet hyggelig tiltak.

To av virksomhetene har turnus, og lederne her trekker frem gode rutiner og forutsigbar arbeidstid som en viktig faktor både for nærvær og for trivsel. Dette kan trekkes videre til bemanning, hvor lederne i alle fire virksomhetene ser at det å ha nok bemanning til stede – om det gjelder på kontor i forhold til oppgaver eller ute blant brukere på avdelinger – er viktig for å motvirke stress, for å skape trygghet og for de ansattes opplevelse av mestring.

5 Diskusjon

Før problemstillingen i kapittel 1.3 stilte jeg spørsmål om mestringsorientert ledelse er en faktor som påvirker nærværet blant de ansatte i Asker kommune. Det er sterke indikasjoner på at det skaper nærvær – men årsakene til at lederne har denne lederstilen er mer kompleks enn kun innføringen av 10-faktor medarbeiderundersøkelsen.

Min forforståelse i denne oppgaven gikk på at jeg forventet en positiv sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og st yrket nærvær. Intervjuobjektene holdninger til ledelse, egen lederstil og mestring understøtter min tese. Jeg hadde derimot ikke forventet at samtlige mente at de ikke hadde forandret noe etter 2016; alle fire lederne sa nei til at de hadde forandret lederstil siden innføringen av 10-faktor i 2016. Det er et subjektivt svar, og ikke nødvendigvis korrekt. Her kunne man ha kontrollsjekket med medarbeidere de har jobbet sammen med de siste årene – for å finne ut om de opplever forskjeller. Alle mennesker forandrer seg litt hele tiden, men dette skjer såpass sakte at det ikke alltid er lett å registrere. Så lenge endringene skjer i tråd med egen overbevisning og gradvis over tid vil det heller ikke være spesielt merkbart at man forandrer seg – det er heller når man bryter med et etablert adferdsmønster og endrer adferd markant og brått, at dette kan bli tydelig.

Problemstillingen for oppgaven lyder: «Hvordan oppfatter ledere som scorer høyest på mestringsorientert ledelse at innføring av 10-faktor har hatt betydning for deres ledelse, medarbeidernes nærvær og sykefravær?» sett ut fra informantenes *egen oppfatning* av sammenhengen og forskningsspørsmålene som fulgte problemstillingen var «hva vet vi om resultatene fra 10-faktor i Asker kommune og hvordan har sykefraværstallene utviklet seg siden 10-faktor ble innført i 2016?» og «Opplever disse lederne at mestringsledelse henger sammen med nærvær og sykefravær, og har innføringen av 10-faktor hatt betydning?». Dette reflekteres det rundt i dette kapitlet.

5.1 Resultater og utvikling

Hva vet vi om resultatene fra 10-faktor i Asker kommune og hvordan har sykefraværstallene utviklet seg siden 10-faktor ble innført i 2016?

Medarbeiderundersøkelsen kan gi en tilstandsrapport på hvor fornøyd de ansatte er med ulike forhold på jobben, men resultatene viser ikke nødvendigvis *hvorfor* de er fornøyd. Det kommer ikke frem fra resultatene hvilke forhold ved arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet som skaper fornøyd medarbeidere, med mindre den som svarer på undersøkelsen velger å legge inn kommentarer. En mulig utfordring med gjennomføringen av undersøkelsen er også at personlighetstrekk og stemningsleie kan påvirke medarbeidernes svar om tilfredshet. De kan svare mer positivt enn antatt dersom de har opplevd mestring eller fått gode tilbakemeldinger samme dag, tilsvarende kan svarene blir påvirket i negativ retning, for eksempel at man opplever sammenslåingen som utfordrende.

I faktaheftet om arbeidsmiljøkartlegging påpeker STAMI at spørsmålene ofte er utformet i forhold til hvor fornøyd man er når det skal kartlegges ansattes oppfatning av egen leder (Statens arbeidsmiljøinstitutt 2008). Da bygges dette på en antagelse at det er ledernes egenskaper som er avgjørende for de ansattes motivasjon og trivsel og bedriftens produktivitet. Resultatene her kan ha betydning hvis en leder er ekstremt dyktig eller udyktig. Ellers er det få holdepunkter som tilsier at leder alene har avgjørende betydning for ansattes trivsel og motivasjon (ibid). Man kan undres om det er andre faktorer som er utslagsgivende for mestring og trivsel i de av kommunens virksomheter hvor lederen får gjennomsnittlig score på mestringsledelse, enn i de virksomhetene hvor faktor 5 scores høyt (eller lavt).

Spørsmålet om hvorvidt disse ledernes medarbeidere er mer på jobben enn ansatte i andre avdelinger i kommunen, er et kvantitativt spørsmål. For tre av virksomhetene kan dette være tilfelle, mens i den siste virksomheten er sykefraværet høyere enn gjennomsnittet for Asker. I sistnevnte har det vært nedgang i fraværet de siste to årene. Å sammenlikne de fire virksomhetene er ikke helt rettferdig, ettersom de driver innenfor tre forskjellige tjenesteområder. Den virksomheten med lavest sykefravær er den eneste av de fire hvor de ansatte kan jobbe hjemmefra, noe som ifølge leder blir gjort mye selv om man er syk. Da registrerer de hjemmekontor i stedet for sykdom, så det er sykefraværsregistreringen som er lav og det reelle bildet på sykefravær er vanskelig å se for denne virksomheten. Virksomhet 1, 2 og 4 kan vise til at de har ansatte som er mer på jobben enn i andre avdelinger. Virksomhet 3, derimot, har et høyere sykefravær enn gjennomsnittet, allikevel har denne

virksomheten et sterkt mestringsklima når man ser på resultatene fra 10-faktor medarbeiderundersøkelsen, hvor scoren for denne faktoren var 4,6. Det indikerer at de ansatte opplever at personlig mestring vektlegges, og at det oppmuntres til samarbeid og å dele kompetanse. Et godt mestringsklima påvirker arbeidsmiljøet positivt. Som tidligere nevnt viste forskningen til Værnor et al en tydelig sammenheng mellom mestringsorientert ledelse, mestringsklima og samlet sykefravær i virksomhetene i studien.

Bortsett fra for faktor 8, fleksibilitetsvilje, så scorer virksomhet 3 over gjennomsnittet i Asker på alle faktorene. Faktoren det scores høyest på for denne virksomheten er faktor 10, prososial motivasjon, der fikk de 4,8. Dette kan indikere at de ansatte har høy motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre og at de opplever dette som viktig. Ifølge Linda Lai gir prososial motivasjon høyere effektivitet og produktivitet, og lavere gjennomtrekk blant de ansatte (Lai i Fletre & Frydenlund 2016).

Utviklingen av sykefravær i perioden i Asker kommune gir ikke nok variabler til å si noe om virkningen av innføringen av 10-faktor. Utviklingen av sykefravær over tid er ikke nok til å komme med en konklusjon, da skulle flere variabler vært til stede. Variasjonene i kommunal sektor sammenfaller heller ikke med variasjonene i Asker, ettersom Asker viser en økning fra 2017 til 2018 der hvor sykefraværstallene for kommunal sektor totalt ble redusert i samme tidsperiode. Det er dermed lite som kan konkluderes fra denne oversikten.

Forskningsspørsmålet «Opplever lederne at mestringsledelse henger sammen med nærvær og sykefravær, og har innføringen av 10-faktor hatt betydning?» besvares gjennom de neste underkapitlene.

5.2 Refleksjoner rundt funn om samspill

Ledelseslitteratur og forskning gir oss en rekke eksempler på at både kommunikasjon og samhandling er del av det å være leder. Informantene er bevisste på at de kan påvirke ansattes holdninger, adferd og tanker gjennom kommunikasjon, på møter og gjennom formelle og uformelle situasjoner og møteplasser. Uten at begrepet «jobberikelse» ble brukt av noen av informantene, er det allikevel en del av måten de utøver ledelse på, i og med at de vektlegger positive og oppbyggende faktorer i sitt samspill med de ansatte. Slik de

forteller, skjer dette gjennom måten de møter de ansatte på; at de ønsker å lytte og bli kjent med den enkelte, at de vil gi utfordringer som gir ansatte noe å strekke seg etter slik at de utvikler seg. De er tydelige på at de ønsker en åpen kommunikasjon med lav maktstruktur, og at de mener at dette styrker trivselen på arbeidsplassen. Kunnskapen om forskjellig type kommunikasjon synes også å være iboende i informantene, de er alle bevisste på effekten av direkte kommunikasjon slik de praktiserer i samspill med de ansatte, de ønsker å inngi tillit og de vil medvirke til at de ansatte blir motivert. I tillegg trekkes prosessen rundt sender og mottager i kommunikasjonen frem, for eksempel gjennom bevisstheten rundt at lederrollen i seg selv kan virke avskrekkende og formell, og at man kun i kraft av å være leder sender signaler man ikke er bevisst.

Indirekte påvirker også ledere rekruttering og opplæring, sosialisering, verdier og mål ettersom det er leder som utformer og styrer dette. Når tiltakene for endring skjer i fellesskap, vil også påvirkningen bli flyttet fra leder og over på de ansatte som gruppe. Dette kan gi en enhetlig oppfatning av medvirkning og eierskap. At forbedringsområdene og tiltakene for dette blir bestemt i fellesskap, ble trukket frem av informantene som et meget godt tiltak. To av informantene beskrev hvordan de selv hadde ansatt de fleste av dem de jobbet med, og at dette styrket kulturen i virksomheten. I tillegg hadde det positiv effekt på arbeidsmiljøet.

Team og medvirkning kan skape jobbengasjement, som her forklares som en kombinasjon av indre motivasjon og arbeidsglede, og dette har blitt synlig i virksomhetene informantene leder. Trinn 2 og 3 i 10-faktor medarbeiderundersøkelsen styrker arbeidsmiljøet gjennom alles medvirkning til å diskutere seg frem til forbedrings- og bevaringsområdene i virksomheten. Dette trekkes frem som en positiv endring i forbindelse med innføring av 10-faktor, selv om flere av informantene påpekte at dette arbeidet var pålagt dem. Det hadde vært interessant å finne ut hvordan det ble jobbet med arbeidsmiljø tidligere, og om ikke dette var vektlagt i de tidligere undersøkelsene. Værnor et al. (2018) trakk frem i sin konklusjon at relasjonen og kommunikasjonen mellom leder og medarbeider er viktig og kan redusere sykefraværet, ettersom en leder kan påvirke de ansatte i en positiv retning, og dette kan bidra til økt motivasjon. Er man leder bør man derfor være opptatt av kommunikasjonen og forholdet man har til alle ansatte, noe alle fire informantene var

tydelige på at de er. Der hvor Norsk Jobbhelse rapport fant at lederes og medarbeideres opplevelse av ledernes tilrettelegging for motiverte og engasjerte ansatte ikke samsvarer (Stamina helse 2019), er dette ikke en utfordring i virksomhetene informantene leder hvis man ser på score for mestringsorientert ledelse. Alle informantene vektlegger tydelig og positiv kommunikasjon, de forteller at de bryr seg om de ansatte, og de mener det er viktig med individuell tilpassing og tilpassing på virksomhetsnivå der dette er aktuelt. Hensikten med dette er ifølge informantene at det hever og styrker trivselen og nærværet, og bidrar til at virksomheten leverer best mulige resultater.

5.3 Refleksjoner rundt funn om lederstil

I kapittel 1.3 «Problemstilling» ble spørsmålene om hvilken innstilling lederne har til mestringsorientert ledelse stilt, i tillegg ble det spørsmålene om hvilken innstilling de har til medarbeiderne sine, om hvilken lederstil de bruker, og om forholdet de har til mestring er bevisst eller ubevisst, stilt. Dette er kvantitative spørsmål, og var tema i intervjuene. Et av de klareste eksemplene på informantenes oppfatning av sammenhengen mellom mestringsorientert ledelse og nærvær, er den umiddelbare henvisningen til hva de alle fire mente var utøvelse av god ledelse; å tilpasse lederstilen sin i forhold til den enkelte ansattes behov og evner, og i forhold til situasjonen. Ifølge Linda Lai er noen viktige elementer i mestringsorientert ledelse når medarbeiderne opplever en leder som blant annet tar seg tid til å sette seg inn i medarbeiderens ønsker om videreutvikling, og som gir hver enkelt den oppmerksomhet og støtte de har behov for (Lai 2015a). Dette viser informantene at er viktig for dem, men det forutsetter at man faktisk har tid til å prioritere dette. Enkelte roller i arbeidslivet er mer travle enn andre, det vil jeg tro også gjelder for ansatte i kommunal sektor. For videre undersøkelser kan det vært interessant å se på hvordan ledere strukturerer arbeidsdagene sine og hvor mye tid de har til ansatte, samt å se på forholdet mellom antall ansatte per leder. Dette kunne settes opp mot hvilken score de ansatte ga lederen sin på faktor fem.

Det er opp til den enkelte leder hvordan de ønsker å ta 10-faktor medarbeiderundersøkelsen i bruk. Dersom den kun ses på som et pliktløp vil ikke nytteverdien være høy, men dersom den tas i bruk som et nyttig lederverktøy som brukes til å involvere de ansatte i avdelingen,

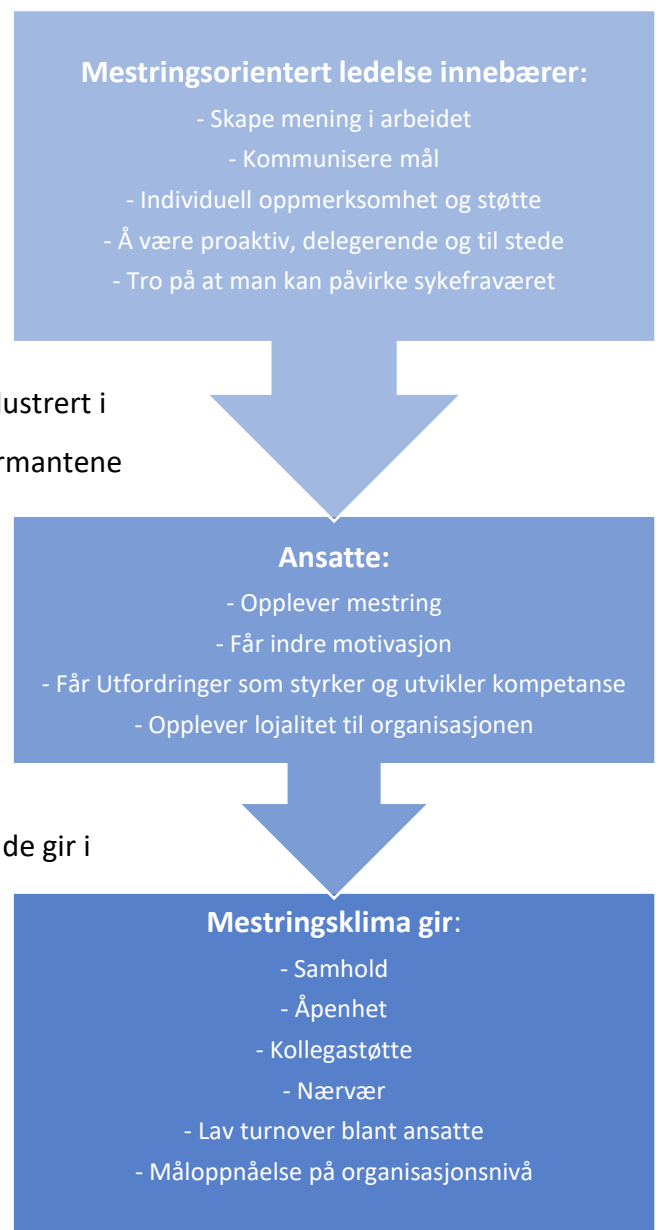
la alle være med på å legge premissene for endringer internt samt iverksette konkrete forbedringstiltak så kan det vise seg at 10-faktor er en betydelig nærværsfaktor.

Konsekvensene av å utøve mestringsorientert ledelse er store, overfor de ansatte, arbeidsmiljøet og internt klima og bedriftens resultat. Bedrifter med godt mestringsklima har godt arbeidsmiljø gjennom samhold, åpenhet og kollegastøtte, de ansatte er mer på jobben, de fortsetter i jobben lengre og de innfrir mål i fellesskap. Min oppfatning av sammenhengen er illustrert i figur 8. I intervjuene var det tydelig at alle fire informantene jobbet etter mestringsorientert ledelse, og at de oppfattet at dette hadde god effekt på de ansatte og ga et godt mestringsklima internt.

Informantene forteller at de er tydelige i sin kommunikasjon, de er opptatt av rolleavklaring, de ønsker å skape mening i arbeidet til de ansatte, de gir i stor grad individuell oppmerksomhet og støtte. De forteller også om en lederstil som er delegerende og med høy tilstedeværelse, og de tror på at denne måten å lede på kan påvirke nærværet positivt.

Ansatte som har en mestringsorientert leder vil kunne oppleve mestring, og få utfordringer som både styrker og utvikler kompetansen. Gjennom det kan de få styrket indre motivasjon og dessuten sterkere lojalitet til organisasjonen.

Nærværsfaktorer er subjektive og individuelle for hver ansatt. Ved at lederne blir kjent med hver enkelt og blant annet kartlegger ønsker og behov, gir dette felles styrke til nærværet i virksomheten – dog med noen variasjoner i forhold til den enkelte ansatte. Dette



Figur 8: Forståelse av mestringsorientert ledelse (Ill: forfatteren)

understøtter Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse; at det er en hensiktsmessig lederstil. I situasjonsbestemt ledelse fremheves viktigheten av at individorientert lederstil, noe alle informantene trakk frem flere ganger i løpet av intervjuene. De fortalte om direkte dialog med medarbeiderne, kartlegging av ønsker og behov. Det kommer tydelig frem at alle informantene har en relasjonsorientert ledelsestilnærming, ettersom de er opptatt av medarbeiderne sine, de både ser og hører dem, og de er opptatt av å tilrettelegge for selvstendig arbeid. Informantene trekker også frem at de jobber for å gi tydelige tilbakemeldinger på utført jobb, og når dette er bra kan det skje i plenum – er det ikke fullt så positivt tas det på tomannshånd. Dette viser at de er bevisste den påvirkningen kommunikasjon kan ha, spesielt når det kommer fra en leder.

Som intervjuobjekter fremsto de fire som tilbakelent, lite opptatt av egen status og desto mer opptatt av å bedrive god ledelse sammen med teamet. Dette synes å være i tråd med den nordiske ledelsesmodellen med lav maktdistanse. Informantene har ikke nødvendigvis vært bevisste i valg av lederstil, det kan synes som om mestringsorientert ledelse er noe som faller dem naturlig. De som ble intervjuet har ifølge seg selv «vært sånn» i forhold til utøvelse av mestringsorientert ledelse siden før innføringen av 10-faktor, men når vi ser på virksomhetenes sykefraværstall, spesielt opp mot gjennomsnittstallene for kommunen, kan det allikevel være en indikasjon på at mestringsorientert ledelse styrker nærværsfaktorene. Tre av fire har lavere sykefraværstall enn gjennomsnittet i Asker, og den fjerde virksomheten har hatt tydelig nedgang fra år til år i perioden.

Det kan være enklere å drive relasjonsorientert ledelse i Norge hvor vi har lav maktdistanse enn det er i land hvor lederkulturen er mer hierarkisk. Mestringsorientert ledelse er i høy grad relasjonsorientert, og informantene har i stor grad fokus på de ansattes mestring – noe flere av dem mener at bidrar til å skape indre motivasjon. Både relasjonsorientert lederstil så vel som situasjonsbestemt ledelse vektlegger tilpassing av utøvelsen av ledelse, både i forhold til personen som skal ledes, og til situasjonen det skal ledes i. Informantene er gode eksempler her, og dette er hovedpunktene i hva de anser ligger bak god ledelse.

Om man skal lykkes som leder, bør man ha evne til å mobilisere de ansatte til å utføre oppgaver som samsvarer med organisasjonens formål. Mennesker har grunnleggende behov for autonomi, mestringstro og tillitsbaserte relasjoner. Dersom leder har en autoritær

lederstil vil dette ha negativ effekt, fordi denne lederstilen undergraver medarbeidernes behov. Ifølge Linda Lai vektlegger ikke ledere som betegnes som mestringsorienterte kontroll, men derimot støtte til utvikling og mestring.

På grunn av det individorienterte perspektivet til 10-faktor mener jeg at det er de personlige egenskaper og lederstil til lederne som måles, mens rammebetingelsene som ligger til grunn for utøvelse av mestringsorientert ledelse kommer i bakgrunnen. Å gi noen score for personlige egenskaper og lederstil er i høy grad subjektivt, og er avhengig av relasjonen mellom ansatte og leder og hvilken kjemi de har seg imellom. Dersom jeg også hadde intervjuet ledere som scoret lavt på mestringsledelse, ville sannsynligvis resultatene i undersøkelsen blitt annerledes, men da ser jeg behov for en annen struktur på studien og en bredere problemstilling, ettersom mekanismene som ligger bak lav score fra medarbeiderne kan ha helt andre årsaker enn kun å være motsatsen til de som scorer høyt.

Etter intervjuene, og etter å ha gjort meg kjent med 10-faktor, opplever jeg at scoren de ansatte gir nærmeste leder kan oppfattes som et *symbol* på lederegenskaper. Jeg stiller spørsmål ved om en fallgrube med 10-faktor på et generelt grunnlag kan være at ledere tolker resultatene fra undersøkelsen som et direkte uttrykk for kvaliteten på hvordan de ansatte blir ledet. Da kan strengt tatt resultatene fra medarbeiderundersøkelsen fungere som en skjult trussel dersom resultatene blir dårlige, og som en form for belønning dersom resultatene er gode. Nå er ikke dette tilfellet med de fire informantene som ble intervjuet, men er en innfallsvinkel man i videre arbeid kan undersøkt nærmere.

10-faktor medarbeiderundersøkelsen måler arbeidsmiljø – psykososialt sådan – så den har i stor grad en sammenheng med psykisk helse. Når de grunnleggende psykologiske behovene blir møtt, slik det skisseres i Banduras teori om mestringstro, vil dette ha en positiv effekt på individnivå, og når de ansatte i en organisasjon opplever at de har godt mestringsklima, vil dette kunne påvirke arbeidsmiljøet og trivselen på jobben. For et totalt, godt nærværarbeid bør man kanskje også se på fysisk helse, og eventuelt innføre tiltak som kan bidra her, men det kan være et toegget sverd: Fra et folkehelseperspektiv er det interessant å merke seg den virksomheten hvor de har felles trening en gang i uken. De fleste møter opp på dette og det ses på som et positivt tiltak for arbeidsmiljøet. Samtidig ble det sagt at de som ikke er med på treningen, er de som også har sykefravær, og informanten reflekterte selv over

«høna eller egget» da vi snakket om denne situasjonen: Når det ikke finnes mange sosiale tiltak for å styrke arbeidsmiljøet i en virksomhet, stiller jeg spørsmål ved om felles trening som utelukker enkelte medarbeidere er det riktige tiltaket å ha. Kan dette ha en negativ psykososial effekt på de ansatte som allerede har sykefravær? Hvilke tanker gjør de seg om inkludering og om fellesskapet med de andre ansatte? Ledere kan da komme i krysspress med egne verdier. En informant var tydelig på at det å lytte til de ansatte var høyt prioritert fordi det er en viktig del av oppgavene til en leder, samtidig som det ble uttrykt misnøye rundt å måtte sitte lenge og lytte til «klaging og syting» fra folk som «burde ta seg sammen». Dette viser dualiteten i en lederrolle, når informanten har «lederhatten» på seg er det naturlig å støtte medarbeiderne, mens i rollen som intervjuobjekt var det den personlige oppfatningen til informanten som ble formidlet.

En av informantene trakk frem at noe av grunnen til lavt sykefravær kunne være at de hadde en uformell konkurranse om å være mest på jobb, noe som fremsto som en mulig negativ nærværsfaktor. Denne typen konkurranser kan gi forventninger som medarbeiderne ikke er komfortable med å oppfylle, og kan sette dem i en situasjon hvor de må jobbe selv om de egentlig ikke er arbeidsføre. Disse refleksjonene gjenspeiles ikke i resultatene fra 10-faktor i virksomheten, men kunne allikevel være interessant å se nærmere på ved en senere anledning.

De fire informantene er alle bevisste på å skape gode samspill i sine virksomheter, og de har spesielt fokus på å skape felles verdigrunnlag for alle ansatte. Dette er ifølge Selznick (Besharov & Khurana 2015) den måten man skal bedrive ledelse på, og det gjør også virksomhetene mindre sårbare overfor endringer (ibid). I den omstillingsprosessen kommunen er i nå, er dette en styrke for de respektive virksomhetene, det er forventet fra lederne at det vil bli stadig mer merkbart med den forestående sammenslåingen utover høsten. Med felles verdigrunnlag og godt samspill vil dette påvirke de ansatte i virksomhetene i mindre grad enn i virksomheter hvor dette ikke er til stede.

Når man gjennomfører 10-faktor medarbeiderundersøkelsen svarer man på spørsmål om i hvilken grad ens egen leder oppleves støttende og gir tilbakemeldinger. Ifølge 10-faktor gir mestringsorienterte ledere individuell oppmerksomhet til ansatte, de kommuniserer målene tydelig, de strukturerer aktiviteter hensiktsmessig for å nå målene, og de viser interesse

overfor hver enkelt medarbeider. Dette er viktige kriterier som bidrar til å stimulere ansattes motivasjon for egne arbeidsoppgaver (Fletre & Frydenlund 2016), noe informantene oppfattet at de bidro til gjennom individuell tilpasning og kartlegging, og gjennom at de var tydelige i sin kommunikasjon. Det å gi virkemidler mening og innhold slik at de oppfattes motiverende og dermed inspirere ansatte til felles innsats, er også kjennetegn på mestringsorientert ledelse (ibid), noe informantene trakk frem når de snakket om møtene de har i etterkant av gjennomført 10-faktor, hvor de ansatte i fellesskap kommer frem til bevarings- og forbedringsområder.

Informantene er tydelige på forventningene de har, både til hva ledelse er og hvilken funksjon de skal ha i avdelingen. Faktoren for rolleklarhet i 10-faktor viser at de ansatte oppfatter denne tydeligheten, alle fire virksomhetene scorer godt over gjennomsnittet i kommunen på dette punktet. Den norske/nordiske lederstilen kjennetegnes av nettopp dette: fremfor autoritær makt vektlegges heller dialog mellom leder og medarbeider. De fire informantene formidlet at de har evne til å vise støtte til de ansatte, og at dette påvirket de ansattes motivasjon og trivsel.

I paragraf 4-2 «Krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling» i arbeidsmiljøloven trekkes det fram at man må legge til rette for at arbeidstaker gis mulighet for faglig og personlig utvikling gjennom arbeidet sitt, og at man må ta hensyn til den enkelte arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder og øvrige forutsetninger. Informantene er alle fire opptatt av kompetanseheving og videreutvikling av medarbeidere, og de forteller om ansatte som får økt motivasjon for jobben og for virksomheten de jobber i. Dette vises i resultatene fra 10-faktor og gjennom medarbeidernes oppfatning av arbeidsmiljøet, gjennom lave og/eller synkende sykefraværstall, og også gjennom at virksomhetene har lav utskifting av ansatte. Igjen indikerer dette at lederne utøver en stor grad av mestringsorientert ledelse. Det er ikke bare slik Værnor et al. (2018) konkluderte med, at sykefraværet synker der lederne ser medarbeiderne, stoler på dem og delegerer oppgaver. Min påstand her er at også turnover vil synke der man har så sterke nærværsfaktorer.

På hvilken måte henger da mestringsorientert ledelse sammen med nærvær og sykefravær i Asker kommune? Som jeg har beskrevet i kapitlene 5.1–5.3 er det sterke indikasjoner på at

nærværet ville blitt svekket og sykefraværet høyere dersom lederne ikke hadde brukt denne lederstilen.

5.4 Refleksjoner rundt funn om psykososialt arbeidsmiljø

Blant faktorene som skaper trivsel i Herzbergs tofaktorteori finner vi anerkjennelse, ansvar, prestasjoner, selve arbeidet samt personlig vekst. Dette er også faktorer som styrker ansattes opplevelse av mestring. Gjennom intervjuene kom det frem at dette er faktorer som informantene vektlegger, og min antagelse her er at de ansatte oppfatter at dette er i fokus, noe som kan underbygge hvorfor de gir sine ledere så høy score. Samtidig finner jeg det pussig at Herzberg mener at både ledelse og mellommenneskelige relasjoner er hygienefaktorer. Både dårlige relasjoner og dårlig utøvelse av ledelse kan påvirke både arbeidsmiljø og trivsel, og derigjennom styrken på nærværsfaktorer og ansattes sykefravær. Herzbergs tofaktorteori er i kontrast til mestringsorientert ledelse, hvor man påvirker trivselen positivt gjennom den relasjonelle utøvelsen av ledelse. Alle mennesker er forskjellige, og har ulike ønsker, behov og motivasjon for arbeidet sitt. Psykologiske behov er uttrykk for hva som er verdifullt og viktig for medarbeiderne. De psykologiske behovene finner vi igjen i flere av teoriene, både i Deci og Ryans selvbestemmelsesteori, i Banduras self-efficacy, i Herzbergs tofaktorteori og i Hackmans teori om indre motivasjon. Folk lar seg heller ikke motivere av de samme tingene. Utfordringen er å ha balanse mellom organisasjonens krav om produktivitet og effektivitet og de menneskelige ønsker og behov. At lederne er bevisste på hva som gir best arbeidsforhold for de ansatte og legger til rette for dette, er viktig for å kunne utnytte det store potensialet som finnes hos medarbeidere som trives og utvikler seg. Dette er også viktig hvis man ønsker å beholde de beste ressursene sine.

Motivasjonsteoriene beskrevet i kapittel 2 viser at det går et skille mellom indre og ytre motivasjon og indre og ytre belønninger. Tidligere var ytre belønninger hovedfokus for å få ansatte til å yte mer. Ytre belønninger er viktig, men det er i systemer og forhold for indre

belønning hvor mulighetene for storhet ligger for en organisasjon. Teorier og modeller kan være et utgangspunkt for å forstå medarbeidernes motivasjon, slik at man ser hva man kan legge vekt på for å skape trivsel og tilrettelegge for høy ytelse blant de ansatte. Flere av informantene har lederutdanning, og trakk frem viktigheten av faglig kunnskap og at dette har hjulpet dem i det daglige lederarbeidet blant annet gjennom teoretiske «knagger» som de knytter mot arbeidshverdagen som leder. En av informantene har etterutdannet seg innen kognitiv terapi, og bruker dette bevisst i veiledning av medarbeiderne for å få dem til å løse problemer selvstendig.

Ettersom oppfatningen og tolkningen av teoretisk kunnskap er subjektivt, kan man ikke komme med en løsning som alle kan bruke, den enkelte leder må selv avgjøre hva som er best for sin organisasjon og sine ansatte, basert på sin bakgrunn, egne undersøkelser og erfaringer. Når man leder en organisasjon som er tilpasset og i tråd med menneskets grunnleggende behov, kan man oppnå bedre utvikling, større trivsel og mulighet til å utnytte medarbeidernes ressurser. Dette vil påvirke organisasjonens ytelsesevne og måloppnåelse. Det kan stilles spørsmål ved om nok ledere forstår den faktiske verdien man kan oppnå ved å jobbe for å skape en helsefremmende arbeidsplass. Begrepene «prestasjon», «resultater» og «bunnlinje» er velkjent for ledere, men det er usikkert om forståelsen er til stede for at blant annet uttrykkene «helse», «nærvær», «friskhet» og «trivsel» faktisk dreier seg om det samme.

Kjekshus et al. (2014) fant i sin forskning at ledere har stor påvirkningskraft, og at spesielt ens nærmeste leder har stor betydning for sykefravær under omstillingsprosesser. Asker kommune er i en omstillingsprosess, men dette vises ikke nevneverdig i virksomhetenes sykefraværstall. Ifølge Linda Lai viser også nye undersøkelser fra Norge at høy grad av mestringsorientert ledelse gir lavere sykefravær (Lai 2013), og da kan man jo undres om hvorvidt dette kan tilskrives lederstilen og handlingene til virksomhetslederne. Uansett viste de fire informantene innsikt i at de vektla nærværsfaktorene som helse og trivsel og kommuniserte at de visste at dette er viktig for de ansattes prestasjoner og for virksomhetens resultat. Det hadde vært så enkelt dersom en mestringsorientert lederstil var hovedkriteriet for sterke nærværsfaktorer, men ettersom sykefraværet i Norge er det høyeste blant OECD-landene, kan man jo spørre seg hvilke mekanismer vi egentlig har med å

gjøre for å forstå fenomenet med nærvær og fravær. Hvordan ville sykefraværet i Norge utviklet seg dersom vi hadde hatt et arbeidsliv med en mer hierarkisk struktur? Eller dersom vi hadde sykefraværsrettigheter på linje med andre OECD-land, som har andre (og dårligere) systemer for arbeidstakeres rettigheter ved sykefravær og økonomisk kompensasjon?

Det er viktig at organisasjoner struktureres slik at de får medarbeiderne til å yte, for organisasjonens resultater og i tillegg for den enkelte ansattes trivsel. Valg av ledelsesform, struktur, belønningssystemer og fysiske arrangementer er viktige. Ledere i kommunal sektor kan oppleve at handlingsrommet er begrenset, ettersom friheten lederen har kan bli begrenset av gitte økonomiske rammer. Da kan det være at ressursene man har til rådighet for å løse en oppgave ikke samsvarer med oppgavens størrelse, noe en av informantene fortalte om i forbindelse med sammenslåingsprosessen.

5.5 Begrensninger og utfordringer

Intervju som metode opplevdes som en god måte å kartlegge informantenes oppfatning av sammenhengen mellom nærværsfaktorer og mestringsorientert ledelse. Samtidig ble det muligens noe snevert å kun ha informanter som scoret høyest på mestringsledelse, særlig når det viste seg at de hadde så sammenfallende oppfatninger. I retrospekt er det nærliggende å tenke at oppgaven ville fått mer dybde dersom det også hadde blitt intervjuet ledere som scoret lavere/gjennomsnittlig. Vi må også åpne for at det er utenforliggende elementer som ikke omfattes av denne oppgaven som også ligger til grunn for utøvelse av mestringsorientert ledelse ut over lederens evne, for eksempel organisering, struktur, handlingsrom eller kontrollspenn i arbeidssituasjonen. Man kan jo spørre seg hvorfor Asker kommune valgte akkurat 10-faktor. Er det en undersøkelse de «følte seg hjemme» med og som måler ting de mener er viktige og som de dermed allerede har vektlagt i internt arbeid i kommunen? Kanskje de allerede har bestrebet seg på å ansette ledere som er i linje med dette tankegodset før innføringen av 10-faktor?

Det å lage en god intervjuguide er utfordrende. Spørsmålene og temaene må være åpne, slik at man får informantene til å svare fritt, samtidig som at de skal gi svar som kan kobles opp mot problemstillingen. Det er også utfordrende å gjennomføre forskningsintervjuer når man

ikke har gjort det før, man ønsker å fremstå som trygg og kompetent for å få informantene til å dele villig – men kjenner på usikkerheten i forhold til egen kompetanse som intervjuer.

Én av de fire lederne som ble intervjuet i denne oppgaven har ansatte med høyere utdanning enn de tre andre. Dette vil være et spennende utgangspunkt for videre analyser, men da må man se på sykefraværstallene og satt disse opp mot kjønn, alder, utdanning og andre kriterier som kan påvirke sykefravær. Det er ikke gjort, ettersom det ikke var del av problemstillingen.

Basert på forforståelse og egen kunnskap om teori på området kan det ikke utelukkes at jeg har gått i bekräftelsesfella og kun sett etter teori og forskning som bekrefter mine antagelser (Lai 2013). Jeg har heller ikke funnet forskning som har motsatt resultat, det vil ikke si at dette ikke finnes men at jeg kanskje ikke har lett godt nok. Ønsker og evner er ikke alltid sammenfallende, og forfatterens egen kapasitet satt rammene for hvor omfattende denne oppgaven ble. Det ønskelige hadde vært å gå mer i dybden på det kvantitative. Bruk av tallmaterialet kan oppleves overfladisk, både for egen del og for resultatets del hadde det vært ønskelig med et mer omfattende tallmateriale som kunne gitt en dypere forståelse for sykefraværet i kommunen og for utviklingen av denne over tid. Dette kan være aktuelt å inkludere i videre arbeid.

6 Konklusjon

Gjennom denne forskningsoppgaven har målet vært å finne ut om informantene oppfatter at mestringsledelse henger sammen med nærvær og sykefravær, og om innføring av 10-faktor har hatt betydning. Informantene ser ut til å ha mestringsorientert ledelse som sin lederfilosofi, det er slik de utøver ledelse. Lederstilen til alle fire er både relasjonsorientert, situasjonsbestemt, og mestringsorientert. Men ingen av informantene hadde noen oppfatning om at 10-faktor hadde hatt noen betydning for deres utøvelse av mestringsledelse. Samtidig påpekte alle fire at måten de leder på *har* betydning for de ansattes nærvær og sykefravær, og at de som ledere har mulighet til å påvirke begge disse områdene. Videre ser de at måten de gjør jobben sin har forandret seg de siste årene, uten at de knytter dette opp mot innføringen av medarbeiderundersøkelsen. Min påstand er at det *har* skjedd endringer som er større enn det informantene selv oppfatter, sannsynligvis fordi endringene har skjedd gradvis og over lang tid, og at innføringen av 10-faktor satt fokus på områder som ikke var prioritert tidligere. Man kan fundere noe over hvorfor informantene selv ikke ser endringene, om dette kan være fordi de står midt i situasjonen selv, og at de ikke har vurdert å se dette fra et fugleperspektiv⁶; Så lenge de er såpass opptatt av å være en del av fellesskapet og «oss» i virksomheten kan det være vanskelig å se situasjoner ovenfra.

En annen måte å se på oppgavens problemstilling på, er å se nærmere på om innføringen av medarbeiderundersøkelsen har gitt effekter i kommunen og bidratt til reelle endringer, hva som var årsaken til innføringen, og om kommunen gjorde andre grep samtidig. Det er flere ting som indikerer at 10-faktor faktisk har bidratt til endringer på ulike organisatoriske nivåer i de fire virksomhetene, selv om informantene ikke oppfattet at innføringen hadde direkte effekt på ledernes utøvelse av mestringsorientert ledelse. Samtidig har informantene fortalt om endringer de siste årene: det ble trukket frem at arbeidsmiljøet nå er satt i fokus, noe som ikke har blitt prioritert høyt tidligere. Videre er det interne utviklingsarbeidet i etterkant av undersøkelsen trukket frem som et nytt, meget positivt tiltak for å styrke samarbeidet i

⁶ Med fugleperspektiv menes her å se noe ovenfra, når man får overblikk over noe, i motsetning til mangelen på overblikk når du står midt oppe i noe / ser på det i froskeperspektiv.

avdelingen, øke inkludering og medbestemmelse og ikke minst skape eierskap til tiltakene de bestemmer seg for å gjøre. Dette kan skyldes det praktiske arbeidet som er del av 10-faktorundersøkelsen, men jeg mener at de gode gruppeprosessene og -diskusjonene informantene forteller om har fått drahjelp fra selve utfyllingen av undersøkelsen. Når man besvarer et spørreskjema vil dette skape bevissthet rundt de tingene det blir spurt etter, og denne bevisstheten kan danne grunnlag for videre diskusjon som er mer nyansert enn hvis denne bevisstheten ikke er til stede.

De største endringene virksomhetene har hatt etter innføringen av 10-faktor ligger – slik jeg ser det – i etterarbeidet virksomhetene gjør i fellesskap, hvor det blir satt fokus på områder som ikke har vært prioritert før, og hvor det vektlegges deltakelse fra alle samt et felles eierskap til planene som blir lagt. Sammenhengen mellom psykisk helse og arbeidsforhold er forsket på av mange, men slike sammenhenger er hovedsakelig undersøkt på individnivå (Finne et al. 2016). I 10-faktor ser man både på forhold som berører individene, men også forhold som er på avdelingsnivå. Når begge nivåene er inkludert vil det gi en bedre situasjonsbeskrivelse av arbeidsmiljøet, ettersom man blant annet kartlegger medarbeidernes formening om egne muligheter for utvikling samt om hvordan de opplever mestringsklimaet internt. Dette gir grunnlag for bevaring og forbedring både på individ- og avdelingsnivå, noe som vil ha direkte effekt på arbeidsmiljøet. Omgivelsene og arbeidsmiljøet har stor betydning for at medarbeidere skal få tilfredsstilt sine basale psykologiske behov, slik at de kan utvikle høyere motivasjon. Det kan se ut til å være en selvforsterkende spiral – motiverte medarbeidere kan gi et bedre arbeidsmiljø som kan gi mer motiverte medarbeidere – og så videre.

I oppstartsfasen av denne oppgaven ønsket jeg å komme frem til en tydelig konklusjon om sammenhengen mellom innføring av 10-faktor og mestringsledelse. Tanken var at andre ledere som har et ønske om å forbedre egen lederstil kunne ta til seg kunnskapen og lære av det. Jeg fant ikke den sammenhengen jeg trodde jeg skulle finne, men denne undersøkelsen kan hjelpe dem som scorer lavt allikevel. Det kan være ulike årsaker til lave score, alt fra lite samarbeidsvillige medarbeidere til dårlig humør hos respondentene, men om man *vil* gjøre en endring, kan man også endre egen lederstil. Jeg vil påstå at hvis man ønsker å endre lederstil er dette å kategorisere som utvikling på jobben. Å utvikle seg er ofte knyttet mot å

lære noe nytt eller å gjøre ting på en annen måte, og når man lærer noe nytt forandrer man seg fordi den nye kunnskapen gir nye perspektiver. Såfremt 10-faktor medarbeiderundersøkelsen og fokus på mestringsorientert ledelse gjennomsyrrer alle ledd i Asker kommune vil det si at mellomledere og virksomhetsledere også har ledere som er mestringsorientert. Da kan alle forutsetninger ligge til rette for at man kan få til en forandring. Alternativt kan dette legges inn som et forbedringsområde etter neste runde med 10-faktor.

7 Referanseliste

- Amundsen, S. & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. av 17. juni 2005*: Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (lest 25.09).
- kaufkvalemalterud 2016Baer, N. (2013). *Mental Health and Work: Norway*: OECD. Tilgjengelig fra: <http://www.oecd.org/employment/mental-health-and-work-norway-9789264178984-en.htm> (lest 29.10).
- Bandura, A. & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of personality and social psychology*, 41 (3): 586.
- Bandura, A. (2010). Self-efficacy. *The Corsini encyclopedia of psychology*: 1-3.
- Bass, B. M. & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Berg, S. L., Bjørnstad, R. & Mark, M. S. (2016). *Den norske arbeidslivsmodellen med produktivitet i verdenstoppen*: Samfunnsøkonomisk analyse.
- Besharov, M. L. & Khurana, R. (2015). Leading amidst competing technical and institutional demands: Revisiting Selznick's conception of leadership. I: *Institutions and ideals: Philip Selznick's legacy for organizational studies*, s. 53-88: Emerald Group Publishing Limited.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2): 77-101.
- Braut, G. S. (u.å.). *Helsefremmende arbeid*. Store norske leksikon/Store medisinske leksikon.
- Brochs-Haukedal, W. (2017). *Arbeidspsykologi og ledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Bye, A. (1993). *Er du halt, kan du ride – håndbok i reduksjon av sykefravær* Oslo: Kommuneforlaget.
- Finne, L. B., Christensen, J. O. & Knardahl, S. (2016). Psychological and social work factors as predictors of mental distress and positive affect: A prospective, multilevel study. *PLoS one*, 11 (3): e0152220.
- Fletre, A. M. & Frydenlund, L. (2016). *10-faktor : håndbok for planlegging, gjennomføring og oppfølging av KS' medarbeiderundersøkelse*. 5. utg. Ti-faktor. Oslo: Kommuneforl.
- Folkehelseloven. (2012). *Lov om føkehelsearbeid av 01. januar 2012*: Helse- og omsorgsdepartementet. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2011-06-24-29> (lest 25.09).
- Gagné, M., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2013). *Self Determination Theory*. Kessler, E. H. (red.). *Encyclopedia of Management Theory*, 2. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc. 686-690 s.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11 (3): 445.
- Hem, K.-G. (2011). *Bedriftenes kostnader ved sykefravær*. SINTEF A19052. Tilgjengelig fra: <https://www.sintef.no/contentassets/5c5963abef68468a9f22c5b5c3af201a/kostnader-sykefrav2011.pdf> (lest 15.10).
- Idébanken.org. (u.å.). *Kartlegging av arbeidsmiljø*. Tilgjengelig fra: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/kartlegging-av-arbeidsmiljo> (lest 15.02.2019).
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. utg. Oslo: Abstrakt forl.
- Johannessen, J.-A. & Olaisen, J. (2002). Kompetansebasert verdiskaping: strategier og lederatferd. *Magma*, 5 (4).
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Kjekshus, L. E., Bernstrøm, V. H., Dahl, E. & Lorentzen, T. (2014). The effect of hospital mergers on long-term sickness absence among hospital employees: a fixed effects multivariate regression analysis using panel data. *BMC Health Services Research*.

- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B. & Nordby, K.-C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær - Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19 (02): 179-199.
- KS. (u.å.). *10-Faktor*. Tilgjengelig fra: www.10faktor.no (lest 12.09).
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. utg. InterView[s] learning the craft of qualitative research interviewing. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Lai, L. (2015a). *10-faktor. En innføring*. Oslo: Kommuneforlaget. Tilgjengelig fra: <https://www.10faktor.no/sites/10faktor.no/files/veiledninger/InnfringidetifaktoreneavLindaLai.pdf> (lest 19.09).
- Lai, L. (2015b). Ord som motiverer. *Dagens Næringsliv*.
- Lien, H. (2019). *SSB analyse 2019/08: Sykefravær i Norge og seks andre nordeuropeiske land 1983-201*: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/norges-sykefravaer-passerte-sveriges-og-nederlands-etter-lovendringer> (lest 03.15).
- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: guided by information power. *Qualitative health research*, 26 (13): 1753-1760.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. 4 utg. Oslo: Universitetsforlaget. 254 s.
- Mikkelsen, J.-A. (2015). *Helsefarlig ledelse og helsefremmende arbeidsplasser*: KS-Konsulent AS. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/helsefarlig_ledelse.pdf (lest 27.10).
- Mykletun, A., Eriksen, H. R., Røed, K., Schmidt, G., Fosse, A., Damberg, G., Christiansen, E. C. & Guldvog, B. (2010). *Tiltak for reduksjon i sykefravær: Aktiviserings-og nærværsreform*: Arbeids- og sosialdepartementet. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/2e391e09f9d1452987c37df028d78d61/r_2010_tiltak_sykefravaer.pdf?id=2105343 (lest 17.10).
- Nytrø, K. (1995). *Ansattes syn på sykefravær: eksplorerende analyser av landsrepresentative data* Trondheim: SINTEF.
- Ringdal, K. (2016). *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, b. 3. Bergen: Fagbokforlaget. 531 s.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55 (1): 68-78.
- SSB. (2017). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/arbmiljo/hvert-3-aar> (lest 10.10).
- SSB. (2018). *Sykefravær*: Statistisk sentralbyrå. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot> (lest 15.10).
- St.meld. nr 34. (2012–2013). *Folkehelsemeldingen — God helse – felles ansvar* Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Stamina helse. (2019). *Norsk jobbhelse rapport*. Tilgjengelig fra: <https://www.staminahelse.no/globalassets/pdf/norsk-jobbhelse-rapport-2019.pdf>.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2008). *Arbeidsmiljøkartlegging. FAKTA om arbeid og helse (01)*. Tilgjengelig fra: https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/bitstream/handle/11250/288319/stamirapporter_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y (lest 05.05).
- Thomassen, E. (2017). *Trepartssamarbeid*. Store norske leksikon.
- Trygstad, S. C. & Hagen, I. M. (2007). *Ledere i den norske modellen*: FAFO.
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Bjerkan, A. M., Bakke, B. & Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018. Status og utviklingstrekk*.

årgang 19, nr. 3 utg. STAMI-rapport: Statens arbeidsmiljøinstitutt. Tilgjengelig fra:
<https://stami.no/content/uploads/2018/06/Faktaboka-2018.pdf> (lest 30.10).

Værnor, K. E., Lone, J. A. & Staalesen, P. D. (2018). *Følgforskning på IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!* KS FoU-prosjekt nr. 174001: KS. Tilgjengelig fra:
<https://www.agendakaupang.no/2018/08/foelgoforskning-pa-ledelse-og-sykefravaer/> (lest 25.10).

8 Vedlegg

8.1 a) Invitasjon på e-post – sendt fra kommunens HMS-rådgiver

Til [mottager]

Jeg sender deg denne e-posten på vegne av Marianne Reinskou Granerud, masterstudent i folkehelsevitenskap ved NBMU. Forespørselen sendes ledere som har høyt/høyest skår på faktor 5 – Mesteringsledelse i 10-faktorundersøkelsen som ble gjennomført i oktober 2018.

Metoder for innsamling og behandling av data er godkjent av rett instans. Marianne skriver:

Du er blant de lederne i Asker kommune som har fått aller høyest score på mestringsledelse i 10-faktorundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2018. Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på forholdet mellom mestringsledelse og de ansattes nærvær (sykefravær), sett opp mot bruk av 10-faktorundersøkelsen. Det skal kartlegges hva du gjør som er bra og som gir gode resultater, noe som kan være nyttig informasjon for andre i sitt arbeid som ledere og i forbindelse med 10-faktorundersøkelsen.

Forskningsprosjektet gjennomføres av en student ved Norges miljø- og bioteknologiske universitet (NMBU), Marianne Reinskou Granerud. Hun tar master i folkehelsevitenskap tett koblet med strategisk ledelse. Masteroppgaven handler om hvilken innvirkning 10-faktorundersøkelsen har hatt for nærværsfaktorene i Asker, spesielt den delen som handler om mestringsorientert ledelse. Som en del av prosjektet skal det undersøkes hva enkelte ledere i kommunen gjør for at medarbeiderne skal løfte dette frem, og hvilke nærværsfaktorer disse lederne vektlegger.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du lar deg intervju. Avtale om tid blir gjort direkte med studenten. Intervjuene skjer på tomannshånd, og vil ta i underkant av en time. Samtalen vil bli tatt opp, og vil bli skrevet ut i etterkant. Når prosjektet er slutt/oppgaven levert vil alle notatene og opptakene destrueres. Dine svar vil anonymiseres, og du kan til enhver tid trekke ditt samtykke til din deltakelse.

Vil du være med på dette? Da er det fint om du svarer direkte til studenten, som kan nås på [kontaktinformasjon] i løpet av denne uken.

Vennlig hilsen

[kontaktinfo]

8.2 b) Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Mestringsledelse som nærværsfaktor»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på forholdet mellom mestringsledelse og nærvær (sykefravær) i Asker kommune, sett opp mot bruk av 10-faktorundersøkelsen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg er student ved Norges miljø- og bioteknologiske universitet (NMBU) hvor jeg tar master i folkehelsevitenskap tett koblet med strategisk ledelse. Masteroppgaven min handler om hvilken innvirkning 10-faktorundersøkelsen har hatt for nærværsfaktorene i Asker, spesielt den delen som handler om mestringsorientert ledelse. Som en del av prosjektet ønsker jeg å undersøke hva ledere i kommunen gjør for at medarbeiderne skal løfte dette frem, og hvilke nærværsfaktorer disse lederne vektlegger.

Jeg er ansvarlig for forskningsprosjektet, sammen med veiledere fra Handelshøyskolen ved NMBU og fra LANDSAM, Fakultet for landskap og samfunn ved NMBU.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

De som blir spurt om å delta er de lederne som har fått høyest score på mestringsledelse i 10-faktorundersøkelsen som ble gjennomført høsten 2018. Du er blant disse. Jeg ønsker å kartlegge hva du (og tre andre ledere) gjør som er bra, og som gir gode resultater. Jeg har stor tro på at dette kan være nyttig informasjon for andre, i sitt arbeid som ledere og i forbindelse med 10-faktorundersøkelsen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du lar meg intervju deg. Dette skjer på tomannshånd, og vil ta i underkant av en time. Samtalen vår vil bli tatt opp, og vil bli skrevet ut i etterkant. Når prosjektet er slutt/oppgaven levert vil alle notatene og opptakene destrueres. Dine svar vil, sammen med de andres, anonymiseres.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun oppgaveskriver som vil ha tilgang til opptak og notater fra intervjuet. Navnet og

kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle filer passordbeskyttes.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet? Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2019. Alle personopplysninger, notater og opptak blir slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NMBU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS – vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NMBU v/ mastergradsstudent Marianne Reinskou Granerud, [kontaktinfo]
- Veileder NMBU Handelshøyskolen: Professor Arild Wæraas, [kontaktinfo]
- Biveileder NMBU Landsam: Førsteamanuensis Ruth Kjærsti Raanaas, [kontaktinfo]
- NMBUs personvernombud: gdpr@nmbu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost [kontaktinfo]

Med vennlig hilsen

Marianne Reinskou Granerud
(mastergradsstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Nærværsfaktorer i Asker kommune», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til å delta i intervju, og jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15. mai 2019.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

8.3 c) Intervjuguide

Hva vil jeg vite?	Hvorfor vil jeg vite det?	Innledende spørsmål	Mulige punkter
Informantens bakgrunn	Ledererfaring – både formell utdanning og erfaring – vil kunne si noe om lederens erfaringsgrunnlag	Kan du raskt fortelle om/oppsummere din bakgrunn som leder? Fortell om avdelingen du er leder for – antall ansatte, turnover, fravær	Hvor lenge har du jobbet i denne stillingen? Og i Asker kommune? Antall lederstillinger tidligere (m/ personalansvar) Hvor mange er ansatt i avdelingen du har ansvar for? Hvor mange siden før 2016? (turnover) Hvordan er fraværet/nærværet? Har du lederutdanning? Formell? Annen faglig bakgrunn?
Informantens tanker om ledelse	Dette kan sammenliknes med tankene bak mestringsledelse og vise om denne type ledelse er fremtredende i adferden som leder	Kan du fortelle om hva du synes er viktig i lederrollen: - om hvordan du tilpasser deg/lederstil og - om om/hvordan du har forandret lederstil med tiden	Hva mener du er den viktigste oppgaven til en leder? [HVA ER GOD LEDELSE] Hva er de viktigste egenskapene du som leder har? Hvordan tilpasser du din lederstil (til dine ansatte)? Har du den samme lederstilen overfor dine ansatte nå, som du hadde da du begynte som (deres) leder? Utdyp Hva tenker du om detaljstyring vs det å gi slipp – tør du det?
Informantens opplevelse av å være leder i Asker kommune	Er det en sammenheng mellom lederens egen trivsel i jobben/som leder og det at han/hun får gode score på mestringsledelse?	Nå skal vi snakke litt om å være leder i Asker kommune – kan du fortelle om hvordan du opplever jobben - om forskjeller du gjør ift andre ledere - om videreutvikling av ansattes kompetanse – støtte ovenfra - om å håndtere sykefravær	Fortell hvordan du opplever jobben som leder i Asker kommune Vet du om noe du gjør annerledes som leder enn kolleger på samme nivå? I så fall hva? Forskjeller i lederstil? Oppfølging av de ansatte? Hva erfarer du at gjøres for at den enkelte i avdelingen og teamet som helhet videreutvikler sin kompetanse? Hvordan håndterer du medarbeidere som er fraværende fra jobb? Korttids/langtids? Har du en plan for oppfølging? Kommunens/fast mal/egne tilpassinger Har du «fanget opp» ansatte som er i faresonen for fravær? Fortell
Informantens tanker om motivasjon og mestring	Hvis de gir ansatte motivasjon til å gjøre oppgaver vil den ansatte oppleve mestring. Jeg vil kartlegge hvor fremtredende tankene om mestring er i det daglige lederarbeidet	Kan du fortelle om det er noe som særpreger kommunikasjonen i avd din? Hvordan tenker du rundt motivasjon av de ansatte? Og om hvordan du bygger opp under ansattes mestring?	Hvordan er kommunikasjonen i avdelingen din? (hva preges den av?) Hvordan motiverer du som leder dine ansatte? Vet du hvordan de ansatte individuelt vurderer egne prestasjoner? Hvis noen i avdelingen din (personalgruppen) har lav forventning om å mestre en oppgave, Bli dette fanget opp? Hvordan? Hvordan motiverer du dem til å ta fatt på oppgaven da?

			Hvis noen i avdelingen din (personalgruppen) har høy forventning om å mestre en oppgave, hvordan motiverer du dem til å ta fatt på oppgaven? Forsterking: På hvilken måte forsterker du atferd for å få de ansatte til å utøve mer av ønsket atferd?
Informantens tanker og kunnskap om mestringsorientert ledelse	Hvor nærværende er ideen om mestringsledelse i informantens daglige lederjobb	Hvordan vil du beskrive uttrykkene - mestringsledelse - nærværsfaktor Kan du si litt om den plassen dette har i arbeidsdagen din?	Hva forstår du med uttrykkene «mestringsledelse» «nærværsfaktorer» Hvilke nærværsfaktorer er viktige for deg? Kan du beskrive en situasjon der du utøvde mestringsledelse? Kan du komme med eksempler på hvordan det drives mestringsledelse i avdelingen? Har dette forandret seg etter at du ble leder / eller etter 2016?
Informantens tanker og erfaring med 10-faktorundersøkelsen – inkl selve innføringen i 2016	Har innføringen påvirket lederen, de ansatte, styrket avdelingens nærværsfaktor? Kan man se noen ringvirkninger?	Kan du fortelle om hvordan du opplevde innføringen av 10-faktor i 2016? (info, opplæring osv) Hva tenker du om 10-faktorundersøkelsen som verktøy for ledelse?	Husker du hvordan det ble gitt informasjon om at Asker skulle innføre 10-FU? Hvordan opplevde du opplæringen i forkant av undersøkelsen i 2016? Er det noen av temaene fra opplæringen i 10-faktorundersøkelsen du opplevde som spesielt relevante, eller spesielt positive? På hvilken måte har innføringen av 10-F.U. påvirket deg ... Som leder / overfor ansatte I forhold til dine overordnede? På hvilken måte har innføringen av 10-F.U. påvirket avdelingen du jobber i? Hvordan skiller rutineene ved 10-faktorundersøkelsen seg fra måten det ble drevet ledelse på i Asker før høsten 2016? Hvordan opplevde du engasjement og deltakelse fra de ansatte da dette ble innført i 2016? høsten 2018? Hva tenker du om at undersøkelsen blir gjennomført hvert annet år (Røyken har hvert år) Er det noe du savnet eller ønsket var annerledes i forhold til 10-F.U.? Har du blitt oppmerksom på noe nytt ved din rolle som leder etter dette? (Er det noen sider av din måte å være leder på som har endret seg etter innføringen av 10-faktorundersøkelsen?) Hva gjør du i hverdagen for å bli påmint hva du kan gjøre for å «holde liv i» alle faktorene? Det å stå i endringsprosess ifm sammenslåingen?
Avslutning		Er det noe du vil tilføye i forhold til det vi har snakket om?	



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway