

Einar Enstad

**«Å skape nærvær gjennom omsorgsfull og synlig ledelse»**

Lederes oppfatninger av hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær. En kvalitativ studie.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonsledelse

Trondheim, desember 2014

NTNU, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet

Pedagogisk institutt

Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse

Trondheim



## Sammendrag

Formålet med denne studien er å belyse lederes oppfatninger av hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær. Studien tar primært utgangspunkt i House (1981) sin forståelse av sosial støtte, der særlig emosjonelle og relasjonelle aspekter vektlegges. Disse perspektivene utdypes og sees i sammenheng med andre relevante teoretiske perspektiver.

Ti mellomledere i en stor norsk organisasjon har deltatt i studien. Ved å analysere tema som kom frem i intervjuene med disse, belyses oppgavens hovedtema. Gjennom utsagn og beskrivelser var det mulig å identifisere en hovedkategori som jeg betegner som «omsorgsfull og synlig ledelse». I tillegg fant jeg tre underkategorier; «det emosjonelle», «det relasjonelle» og «det strukturelle». Disse aspektene presenteres og drøftes opp mot teori knyttet til sosial støtte.

Studien indikerer at ledere oppfatter det å bry seg og å være synlige som viktige bidrag til å redusere fravær. Funnene kan hjelpe ledere og andre til å forstå hvordan sosial støtte kan være medvirkende til å redusere sykefravær. Resultatet kan også være av nytte til videre forskning, da et større fokus på relasjonelle aspekter i et inkluderende arbeidsliv er etterspurt (Ose et al., 2013a).

I Norge kan det se ut som at forskning på sykefravær har vært nedprioritert de siste årene (Ose, Jensberg, Reinertsen, Sandsund, & Dyrstad, 2006). Det kan også se ut til at det ikke finnes lignende studier som belyser lederes oppfatninger av hvordan de kan bidra til å redusere fravær. I så fall kan denne studien fylle et tomrom og være medvirkende til økt forståelse på området.



## **Abstract**

The present study explores leaders' perceptions of their ability to reduce sick leave. The study draws upon House's (1981) theoretical framework on social support, with particular emphasis on emotional and relational aspects.

Through interviews of ten managers in a large Norwegian organization, a qualitative analysis is carried out on their statements. The findings are categorized into a main subject, denoted "caring and visible leadership", and with sub-categories denoted "the emotional", "the relational" and "the structural". These aspects are then compared with theory on social support.

The study reveals that leaders find caring about one another and "being visible" to be important contributions towards reducing absence. This conclusion is useful for further research, as more focus on the relational aspects has been requested (Ose et al., 2013a).

Research on sick leave in Norway has been given low priority in the last years (Ose, Jensberg, Reinertsen, Sandsund & Dyrstad, 2006). As far as I know, no studies have focused on leaders' perceptions regarding their ability to reduce sick leave. This paper may thus fill a gap in the current literature.



## **Forord**

Når en bedrift har hatt utfordringer med høyt sykefravær i en årrekke, er det ikke vanskelig å skjønne at det oppleves positivt når den negative trenden plutselig snur og fraværet reduseres betraktelig. Dette har vært tilfelle i bedriften jeg er ansatt i; organisasjonen som også står som bakteppe for denne studien. Det er givende å være vitne til en slik fremgang som organisasjonen nå ser. Den opplevelsen tror jeg at jeg deler med informantene i denne studien. De har delt sine tanker, opplevelser og erfaringer omkring hvordan de opplever at de som ledere kan bidra til å redusere sykefravær. Dere fortjener en stor takk!

Takk til mine to dyktige og effektive veiledere; Anne Torhild Klomsten og Roger André Federici. Det er godt å ha dedikerte medspillere.

Alle som har bidratt underveis med smått og stort fortjener en stor applaus. Dere vet hvem dere er. Jeg vil likevel rette en spesiell takk til Linda Wilhelmsen. Det var dine faglige bidrag som inspirerte meg til å ta fatt på dette masterstudiet i utgangspunktet.

Til slutt vil jeg takke min kjære Tove. Du er min tålmodige støttespiller hele veien.





## Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Kontekst</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Teori og tidligere forskning</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>SOSIAL STØTTE</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Hva er sosial støtte?</b> .....	<b>7</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Sosial støtte – en kvalitet i sosiale relasjoner</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Den emosjonelle dimensjonen</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Den informative dimensjonen</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1.5</b>	<b>Den instrumentelle dimensjonen</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1.6</b>	<b>Den evaluerende dimensjonen</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1.7</b>	<b>Sosial støtte i et strukturelt perspektiv</b> .....	<b>14</b>
<b>4</b>	<b>Metode</b> .....	<b>17</b>
<b>4.1</b>	<b>Metodisk tilnærming</b> .....	<b>17</b>
<b>4.2</b>	<b>Forskerrollen og mitt forhold til bedriften og informantene</b> .....	<b>17</b>
<b>4.3</b>	<b>Intervjuene</b> .....	<b>19</b>
<b>4.4</b>	<b>Gjennomføringen av intervjuene</b> .....	<b>20</b>
<b>4.5</b>	<b>Informanter og utvalgskriterier</b> .....	<b>21</b>
<b>4.6</b>	<b>Kvalitet i forskningen</b> .....	<b>21</b>
<b>4.7</b>	<b>Etikk</b> .....	<b>22</b>
<b>4.8</b>	<b>Analyse av datamaterialet</b> .....	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>Presentasjon av funn og diskusjon</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1</b>	<b>Omsorgsfull og synlig ledelse</b> .....	<b>25</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Det emosjonelle</b> .....	<b>26</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Det relasjonelle</b> .....	<b>30</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Det strukturelle</b> .....	<b>35</b>
<b>6</b>	<b>Oppsummering og egne refleksjoner</b> .....	<b>39</b>
<b>6.1</b>	<b>Kvalitetsmessige styrker og svakheter</b> .....	<b>40</b>
<b>6.2</b>	<b>Studiens overførbarhet</b> .....	<b>42</b>
<b>6.3</b>	<b>Forslag til videre forskning</b> .....	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>Vedlegg</b> .....	<b>49</b>
<b>8.1</b>	<b>Vedlegg 1: Søknadsbrev til bedriften</b> .....	<b>49</b>

<b>8.2</b>	<b>Vedlegg 2: Søknadsbrev til informantene</b> .....	50
<b>8.3</b>	<b>Vedlegg 3: Samtykkeerklæring</b> .....	51
<b>8.4</b>	<b>Vedlegg 4: Intervjuguide</b> .....	52
<b>8.5</b>	<b>Vedlegg 5: Godkjennelse fra NSD</b> .....	53
<b>8.6</b>	<b>Vedlegg 6: Utviklingen av sykefraværet i bedriften (Del 1)</b> .....	55
<b>8.7</b>	<b>Vedlegg 7: Utviklingen av sykefraværet i bedriften (Del 2)</b> .....	56

### **Figurer og tabeller**

Figur 1: Situasjonen mellom ledere og medarbeidere på en avdeling. Figuren viser hvordan det var frem til januar 2013. .... 4

Figur 2: En avdeling inndelt i "nærmeste leder"-grupper. Endringen trådte i kraft i januar 2013. .... 5

Tabell 1: Kategorier .....

24

# 1 Innledning

Sykefravær i norsk arbeidsliv har lenge vært et aktuelt og omdiskutert tema. Årsaker til fravær i organisasjoner synes å være mange og sammensatte (Allebeck & Mastekaasa, 2004), og det er ulike oppfatninger av hvordan man kan oppnå et akseptabelt sykefraværnivå (Ose et al., 2006).

En av flere satsninger for å redusere og forebygge sykefravær i norske bedrifter skjer gjennom den nasjonale avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Tanken er at arbeidsplassen er den viktigste arenaen for å forebygge sykefravær og utstøting, og at både arbeidsgiver og arbeidstaker må gjøres ansvarlig for å forebygge at personer faller ut av arbeid (Sosial- og helsedepartementet, 2000). Både ledere og medarbeidere er med andre ord ansvarliggjort i avtalen. IA-avtalen har som overordnede mål å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Dette tenkes gjort gjennom virkemidler som økonomiske tilskuddsordninger, kontaktperson i NAV Arbeidslivssenter og utvidet bruk av egenmelding (Arbeidsdepartementet, 2013).

IA-avtalen har imidlertid rettet lite oppmerksomhet mot mellommenneskelige faktorer når det kommer til sykefravær. I en evaluering av avtalen konkluderes det blant annet med et forslag om å se på virkemidler for å skape gode relasjoner på arbeidsplassene (Ose et al., 2013b). Gode mellommenneskelige relasjoner på jobb har stor betydning for arbeidsmiljøet (Senge 1999; Spurkeland, 2005). Investering i relasjoner til medarbeidere kan føre til blant annet økt motivasjon, tillit og lojalitet.

Empiriske studier indikerer at mange bedrifter har et uutnyttet potensiale hva angår relasjonell og støttende ledelse. En studie av norske ledere viser blant annet at nesten alle ledere opplever at deres underordnede ønsker å bli inspirert, få faglig veiledning og oppfølging, motta personlig støtte i arbeidssituasjonen og kunne stole på at lederen tar ansvar (Colbjørnsen, Drake og Haukedal, 2001). Studien viser også at fire av ti ledere har overordnede som gir støtte på det personlige planet. Den samme studien viser til at bare to av ti ledere greier å sette av tid til refleksjon over hva lederjobben gjør med dem selv som mennesker (ibid.). Selvinnsikt innebærer en evne til å se og forstå sine følelser, og kunnskap om egne følelser skaper grunnlag for å forstå andre (Wennberg, 2001). Denne sammenhengen er viktig innen relasjonsledelse (Kvalsund, 2005). Viktigheten av det relasjonelle er ikke tydeliggjort i IA-avtalen, men det presiseres at arbeidsplassen i stor grad formes gjennom

lederskap, og at det er ledelsen sitt ansvar å skape gode rammevilkår for en inkluderende arbeidsplass (NAV).

Ledere i Norge ser ut til å etterlyse et større fokus på relasjonelle aspekter (Colbjørnsen et.al., 2001). Denne studien retter oppmerksomheten mot mellommenneskelige faktorer som kan forebygge sykefravær og utstøting. For å belyse dette temaet vil studien søke å besvare problemstillingen «*Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær?*». For å knytte problemstillingen til konteksten hvor forskningen er gjennomført, og for at funnene lettere skal kunne overføres til andre sammenhenger, vil jeg i kapitlet som følger presentere situasjonen i bedriften<sup>1</sup> der informantene er ansatt.

---

<sup>1</sup> Bedriftens navn er anonymisert.

## 2 Kontekst

Denne studien har fokus på hvilke oppfatninger ledere kan ha om hvordan de kan bidra til redusert sykefravær. Oppgaven er skrevet ut i fra et leder-medarbeider-perspektiv i en norsk bedrift<sup>2</sup> der det totale sykefraværet har blitt redusert med over 35 prosent og holdt seg stabilt på samme nivået i snart to år.<sup>3</sup>

Det totale sykefraværet i bedriften har i flere år vært høyt, noe som naturligvis har medført økte personalkostnader. I tillegg har flere medarbeiderundersøkelser vist at bedriften har utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet.

De siste årene har bedriften gjennomført aktiviteter som det kan være interessant å se i sammenheng med den positive endringen i sykefraværet. Bedriften har siden høsten 2010 vært arena for en organisasjonsutviklingsprosess, hvis aktiviteter og prosjekter har teoretisk fundament i organisasjonspsykologiske teorier. Den overordnede målsetningen for prosessen handler om å redusere sykefraværet. Det har vært ønskelig å skape en god arbeidsplass der hver enkelt må bidra, samt å lete etter nye arbeids- og kommunikasjonsformer.

Som en del av denne organisasjonsutviklingsprosessen ble det høsten 2010 og våren 2011 gjennomført et ledelsesutviklingsprogram for samtlige av lederne ved bedriften. Gjennomføringen skjedde i form av et studium<sup>4</sup> fordi det var ønskelig med en kompetanseheving og et kunnskapsløft for ledere og mellomledere. Studiet gikk over åtte samlinger der deltakerne var ledere og nøkkelpersoner ved bedriften. Det ble benyttet ulike arbeidsformer, blant annet var det fokus på gruppeprosesser, dialog og dramafaglige virkemidler. Studentene fikk gå opp til avsluttende eksamen, under forutsetning av gjennomførte obligatoriske arbeider underveis.

Et av disse studentarbeidene tok utgangspunkt i fordelingen av personalansvaret til mellomlederne. Situasjonen i bedriften var at det på en avdeling var fire ledere som hadde et felles ansvar for 60 medarbeidere. Den enkelte medarbeider rapporterte da til den eller de av lederne som var til stede på avdelingen. Tilbakemeldinger både fra ledere og medarbeidere viste at det ofte var vanskelig å sikre tydelighet i kommunikasjon. Et konkret eksempel var at en medarbeider spurte om fri; fikk nei fra en leder og ja fra en annen. Et annet eksempel var at opplevelsen av tilbakemeldinger fra ledere oftere ble gitt til personer som var mer frempå,

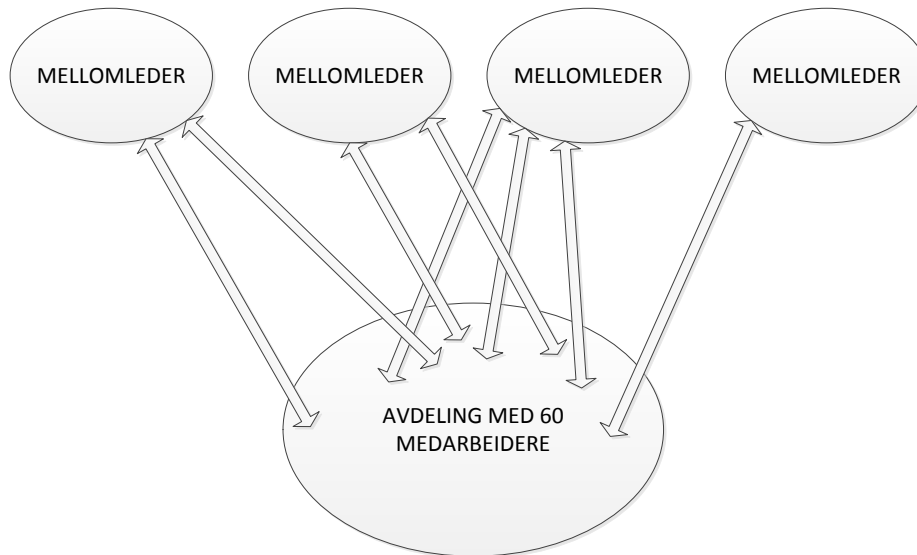
---

<sup>2</sup> I oppgaven brukes betegnelsen «bedrift» og «organisasjon» litt om hverandre. Bedrift brukes mest i opp i mot konkrete eksempler hentet fra egen bedrift, mens «organisasjon» oftest benyttes i betydningen «generell organisasjon».

<sup>3</sup> Se vedlegg 6 og 7

<sup>4</sup> Studiet heter «Bedriftskultur i endring og utvikling» og har tilholdssted ved UiT, Norges Arktiske Universitet.

mens de ansatte som var mindre synlige i organisasjonen ofte ble glemt. Modellen under gir et bilde på situasjonen slik den var, og viser intet tydelig forhold mellom leder og medarbeider.

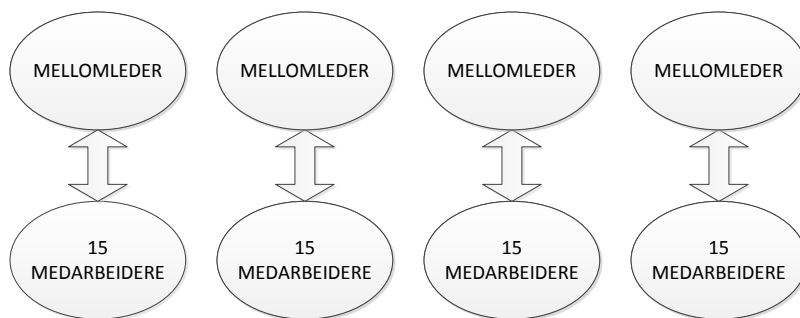


**Figur 1: Situasjonen mellom ledere og medarbeidere på en avdeling. Figuren viser hvordan det var frem til januar 2013.**

For å bedre dette ble det foreslått å tydeliggjøre hvem som skulle være den enkelte medarbeider sin nærmeste leder. Forslaget gikk ut på å fordele de 60 medarbeiderne på fire ledere slik at hver medarbeider hadde en mellomleder å forholde seg til.<sup>5</sup> I januar 2013 ble forslaget iverksatt som en organisasjonsendring, og hver leder fikk ansvaret for 15 medarbeidere. Endringen tydeliggjør personalansvaret til den enkelte leder, både mot gruppen som helhet og mot enkeltindividene. Etter endringen har blant annet arbeidet med oppfølging av sykefravær blitt jevnt fordelt mellom lederne. Modellen på neste side viser situasjonen etter januar 2013.

---

<sup>5</sup> For å forenkle modellene brukes tallene 4, 15 og 60 om henholdsvis antall ledere, medarbeidere i gruppene og ansatte på avdelingene. Det vil derfor ikke stemme helt overens med hvordan det er fordelt i bedriften.



**Figur 2: En avdeling inndelt i "nærmeste leder"-grupper. Endringen trådte i kraft i januar 2013.**

Modellen viser at endringen har ført til at hver enkelt leder nå har et visst antall medarbeidere å forholde seg til. Det kan være grunn til å undre seg over hvilke konsekvenser en slik endring vil få. Hva gjør for eksempel dette med opplevelsen av det å være leder – at man plutselig får et fast følge på 15 navngitte personer som man skal forholde seg til hver dag. Den organisatoriske endringen fører jo til at det ikke lenger er mulig å «rømme» fra en leder-medarbeider-relasjon. Det kan være grunn til å anta at en nærmere relasjon mellom leder og medarbeider også fører til en økt forståelse for og engasjement omkring organisasjonens mål og hensikter. Samtidig vil det være naturlig at det enkelte mennesket, enten en er leder eller medarbeider, kan forstås bedre.

Kanskje krever det, etter en slik endring, en ekstra innsats som leder i form av det å være synlig og støttende for sin medarbeider. I følgende kapittel vil jeg ta for meg hvordan blant andre House (1981) formidler effekten som sosial støtte kan ha i organisasjoner.





### 3 Teori og tidligere forskning

Omsorg er en sentral relasjonell faktor (Martinsen, 2003) og kan sees på som å hjelpe mennesker til vekst og selvrealisering (Mayeroff, 1971). Martinsen (2003) sier at omsorg er ekte når en forholder seg til den andre med en anerkjennende holdning uten nødvendigvis å vente seg noe tilbake. Motsatt vil dette si at omsorgen er uekte når en griper inn for å forandre den andres situasjon ut i fra egne forutsetninger.

Synlig ledelse tolkes som at lederne er synlige og oppmerksomme for medarbeiderne og ser deres behov (Kvalsund, 2005, Spurkeland, 2005). Hvordan en er i møte med andre er noe annet og mer enn å være fysisk til stede, og nettopp derfor blir oppmerksomheten en viktig bestanddel i synlig ledelse (Kvalsund, 2005).

Både omsorg og synlighet kan forstås å være viktig innen teori om sosial støtte. House (1981) sier at minstekravet for å kunne oppleve sosial støtte er å inneha en eller flere stabile relasjoner med andre. Jeg vil i dette kapittelet gå nærmere inn på teori om sosial støtte.

#### 3.1 SOSIAL STØTTE

Sosial støtte er mitt overordnede teoretiske perspektiv i oppgaven, og jeg vil utdype begrepet ut i fra House (1981) sin forståelse. Han setter sosial støtte inn i en organisatorisk sammenheng, med fire forskjellige dimensjoner eller typer av sosial støtte. De fire dimensjonene er emosjonell, informativ, instrumentell og evaluerende sosial støtte, Av disse vil jeg fokusere mest på den emosjonelle dimensjonen, slik House (ibid.) også gjør. I tillegg vil jeg forklare hvordan sosial støtte kan sees i en relasjonell sammenheng og hvorfor det er viktig å forankre sosial støtte strukturelt.

##### 3.1.1 Hva er sosial støtte?

Sosial støtte er informasjon som gir individet bekreftelse på at det får omsorg, er elsket og aktet, og at det er medlem av et nettverk med gjensidige forpliktelser (Cobb, 1976). House (1981) plasserte sin definisjon i en mellommenneskelig og sosial kontekst. Den ble dermed mer relevant i organisasjonssammenheng; «*Social support, then, is a flow of emotional concern, instrumental aid, information, and/or appraisal (information relevant to self-evaluation) between people*» (House, 1981, s. 26). I sin definisjon deler House sosial støtte inn i de fire dimensjonene: emosjonell, instrumentell, informativ og evaluerende støtte. Disse fire aspektene har forskjellig hensikt og konsekvenser. House (1981) påpeker at alle typene bør vurderes som potensielle former for støtte som kan ha påvirkning på stress og helse, fordi

relevansen av støtte vil variere fra person til person. Han ser likevel på den *emosjonelle dimensjonen* som viktigere enn de andre (ibid.). Det er også den emosjonelle dimensjonen jeg har størst fokus på i oppgaven, da dette aspektet ofte sees i sammenheng med det mellommenneskelige i organisasjoner.

Sosial støtte er en sentral faktor i organisasjoner fordi det har vist seg å ha sammenheng med både trivsel og helse. Blant andre viser Ducharme og Martin (2000) at sosial støtte gir økt trivsel for ansatte. Når det gjelder sammenhengen mellom sosial støtte og helse, har den ofte vært knyttet til stress. Forskning har blant annet vist at sosial støtte reduserer opplevd belastning og demper virkningen av stressorer (Viswesvaran, Sanches, & Fisher, 1999). En liknende sammenheng viser også House (1981), som sier at sosial støtte kan fremme helse og velbehag og at det er en sammenheng mellom sosial støtte, stress og helse. Han viser for det første hvordan sosial støtte kan fremme helse og velbehag fordi det treffer viktige menneskelige behov for sikkerhet, sosial kontakt, bekreftelse, tilhørighet og hengivenhet. Det vises også hvordan sosial støtte både forebygger og har direkte påvirkning på stress, og at dette igjen påvirker helse (ibid.).

En større meta-analyse (Kuoppala, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008) som så på lederskap sett i forhold til ansattes velvære og helse, hadde som mål å gjennomgå all relevant forskning på området. De konkluderer med at det er mangel på godt begrunnede studier som ser på forholdet mellom lederskap og ansattes helse. Det trekkes frem at de få gode studiene som finnes, foreslår lederskapets rolle som en viktig påvirkningsfaktor på medarbeideres jobbtilfredshet, velvære i jobben, sykefravær og uførepensjon. Ut i fra type av utøvende lederskap ble det blant annet sett på støttende lederskap. Forskningen viste at det var en negativ sammenheng mellom støttende lederskap og sykefravær; med andre ord førte støttende lederskap til redusert sykefravær. Støttende lederskap var også den eneste typen av lederskap som viste seg å korrelere positivt med velvære i jobben og arbeidsevne.

### **3.1.2 Sosial støtte – en kvalitet i sosiale relasjoner**

Sosial støtte er sentralt i sosiale relasjoner (House, Umberson & Landis, 1988). Ved at House (1981) plasserer sin definisjon i en mellommenneskelig kontekst, bidrar det til å understreke at sosial støtte har sitt utspring i sosiale relasjoner. Det kan også bidra til å forstå verdien i synlig ledelse, ut i fra at House (ibid.) sier at minstekravet for å kunne oppleve sosial støtte er å inneha en eller flere stabile relasjoner med andre. Slik kan synlighet sees på som en viktig forutsetning for å kunne være støttende. Ifølge Ekman (2004) handler lederskap om å lære medarbeiderne å kjenne, gi dem bekreftelse og vise interesse for arbeidet de gjør. Dette gjøres

gjennom å være synlig for medarbeideren (Ekman, 2004; Spurkeland, 2005). Begge tar til orde for at påvirkning ikke kan skje dersom lederen alternativt søker en mer administrativ rolle med formelle møter, epost og reiser. Spurkeland (2005) sier at ledelse er en forpliktelse til å være midt i blant de som du skal lede og at det er en fallgrube for lederen å prioritere all annen virksomhet enn det å møte medarbeidere, fordi en da unngår å se konflikter, hjelpe mennesker på det personlige planet, og utvikle medarbeidere. Gitt at synlighet er en forutsetning for at ledere kan arbeide på det relasjonelle planet (ibid.), er det dermed naturlig å forstille seg at ledere ikke kan være sosial støttende uten at de er synlige for medarbeiderne.

Hvordan man praktiserer synlig ledelse kan forstås ut i fra teorien om relasjonsledelse (Spurkeland, 2009). Relasjonsledelse er ikke å være myk og medgjørlig, men å handle i full åpenhet med dem du må se i øynene. Teorien bygger på premissene om de to bevissthetene avhengighet og relasjonelt mot.

Avhengighet handler om at ledere og medarbeidere må erkjenne at de er avhengige av samspill med hverandre for å nå forretningsmessige mål. Det betyr at lederens oppgave blir å samle bidragsyterne og få dem til å dra lasset sammen (ibid.). Når det snakkes om avhengighet kan man også trekke inn dimensjonene om uavhengighet og gjensidighet. Kvalsund (2005) sier at positive relasjoner kan gjenkjennes i gjensidig anerkjennelse av en uavhengighet der en kjenner seg beriket av hverandres selvstendighet og kompetanse og gir hverandre rom og frihet for å utvikle uavhengigheten. Ved å opprettholde denne uavhengigheten kan man oppnå gjensidighet; at man blir avhengig av hverandre for å utvikle selvstendighet (ibid.). Lederens A-faktor (Spurkeland, 2005), der A står for aksept, kan illustrere i hvor stor grad en innehar denne relasjonskompetansen. A-faktoren handler om at man til syvende og sist ikke er en bedre leder enn det medarbeiderne opplever at en er. A-faktoren er i hovedsak emosjonell fordi hovedkomponentene er tillit og følelsesmessig nærhet, og graden av dette avgjør om en blir akseptert, godtatt eller avvist som leder. Slik blir A-faktoren en sum av inntrykk og mellommenneskelige reaksjoner (ibid.).

Relasjonelt mot handler om at ledelse er å gå inn i andres verden for å se, delta og påvirke. Dette går på en evne og vilje til å møte mennesker ansikt til ansikt og å mobilisere en indre kraft som er nødvendig for å gå inn i alle nødvendige samtaler og henvendelser i full åpenhet og uten å arrangere beskyttelse og sikkerhetsnett eller stille med skjult agenda. Det betyr blant annet å innrømme feil, gi ros til den som fortjener det og stoppe uønsket atferd. Det motsatte av relasjonelt mot er relasjonell feighet som handler om ansvarsfraskrivelse, unnvikende atferd og uærlighet (Spurkeland, 2009).

Idéen om at oppmerksomhet er den viktigste ferdigheten innen relasjonsledelse (Kvalsund, 2005) viser at det ikke bare handler om å være synlig overfor medarbeideren, men også om å få medarbeideren selv til å oppleve å bli sett. Oppmerksomhetsferdigheter som å lytte, vise empati og utøve omsorg er eksempler på ferdigheter som skaper grunnlag for å forstå seg selv og andre. Trening i slike ferdigheter er nyttig når man skal utvikle relasjoner for igjen å kunne få informasjon, skape tillit og påvirke (Kvalsund, 2006). Når en leder er oppmerksom fungerer det som en kilde til å øke opplevelsen av at en forstår den andre, og at en aksepterer at den andre har det på nettopp den måten. Dette er med på å skape en trygg og tillitsfull relasjon samt å få et orienteringsinntrykk som gir retning til videre målsetning (Kvalsund, 2005).

Spurkeland (2005) hevder at hele grunnlaget for å snakke om relasjonsledelse ligger i vår emosjonelle basis som mennesker. Han viser også til at positive emosjoner og velbehagsfølelser påvirker vår helse og vår levealder. Sosial støtte involverer i stor grad emosjoner (House, 1981). Når jeg i de neste avsnittene skal forklare de fire dimensjonene av sosial støtte, kan man se hvordan den emosjonelle dimensjonen blir spesielt fremtredende.

### **3.1.3 Den emosjonelle dimensjonen**

Emosjonell støtte involverer det å gi empati, omsorg, kjærlighet og tillit, og ser ut til å være den viktigste dimensjonen av sosial støtte (House, 1981). Flere støtter viktigheten av det emosjonelle i organisasjonssammenheng (Dehlin, 2005; Fineman, 1993; Hatch, 1999). Idéen er at emosjonene er sentrale fordi de medbringes inn i hvert møte mellom mennesker, og at menneskene er sine emosjoner (Fineman, 1993). Sett i forhold til hvordan emosjonene preger organisasjonen, hevdes det at følelsene ikke alene eies av individet fordi de er en avgjørende faktor i sosial samhandling (Dehlin, 2005). Hatch (1999) kaller emosjoner for det største tomrommet i våre oppfatninger av hvordan organisasjoner bør fungere, og viser til at aktører ofte har forsøkt å fjerne emosjon fra det som er viktig i mellommenneskelig samspill i organisasjoner fordi de forstyrrer rasjonell beslutningstaking. Wennberg (2001) sier at organisasjoners streben etter saklighet, fornuft og rasjonalitet ikke utelukker den emosjonelle dimensjonen sin plass i bildet.

*«Fjernes fasaden av rasjonalitet fra organisasjonens mål, formål, oppgaver og målsetninger avsløres en eksplosjon av emosjonelle toner» (Fineman, 1993, s. 1).*

House (1981) sier at emosjonell støtte er mest helsefremmende, og at det også har effekt på andre områder. Som eksempel trekker han frem at er det lettere å gi og få tilbakemeldinger i en relasjon som bærer preg av å være emosjonelt støttende.

Det viser seg at følelser har spilt en underordnet rolle i organisasjonsteoretisk sammenheng (Hatch, 1999). Selv om organisasjonslitteraturen ikke oversvømmes av teori om emosjoner, er det mye teori som indirekte berører området. Som eksempler på dette trekker Dehlin (2005) frem «human relations»-bevegelsen som igangsatte et økt fokus mot mellommenneskelige forhold i organisasjoner. Videre trekker han frem at verdibasert, karismatisk og symbolsk ledelse har blitt gjenkjennbart sammen med begreper som motivasjon, organisasjonskultur og organisasjonsidentitet (ibid.). Det er også flere som tar til orde for at lederes hverdag preges av emosjoner og emosjonelle relasjoner (Fineman, 1993; Salovey & Mayer, 1990; Strand, 2007). Blant andre uttrykker Fineman (1993) at emosjoner er vevd inn i organisasjonens struktur, og at de har egenverdi når det kommer til sosial samhandling, konflikter, innflytelse, kjønn, seksualitet og politikk. Strand (2007) påpeker at lederens emosjonelle arbeid ofte blir tatt for gitt og at det ikke registreres i organisasjonen som innsats når det utføres. Når det vedvarer kan konsekvensen være slitasje både hos medarbeider og leder (ibid.). Som flere andre (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2009), viser Strand her hvor krevende det er å være relasjonsorientert.

Hvordan en forstår den individuelle situasjon i organisasjonen og hvordan det enkelte mennesket påvirkes emosjonelt, har i de senere år kommet inn i ledelseslitteraturen under begrepet emosjonell intelligens (Glasø & Thompson, 2013). Begrepet kan forstås som evnen til å tolke og forstå egne følelser og derav trekke adekvate konklusjoner, som igjen gjør at man kan konkludere ut i fra ens evne til å tolke og forstå andre menneskers følelser (Salovey & Mayer, 1990; Wennberg, 2001). Idéen er at graden av utvikling til syvende og sist avhenger av ens selvinnsikt. Når man innehar kunnskap om egne følelser er det lettere å ane hva som beveger seg følelsesmessig i et annet menneske. Slik kunnskap kalles empati, og den bidrar ytterligere til å forstå konsekvensen av våre egne handlinger. Å forstå vår rolle og det ansvaret vi har i relasjon til andres følelsesliv, kan for eksempel gjøre oss mer kapable til å holde ut i situasjoner som er fylt av andres aggressivitet. Hvis en vet at en blir redd i en slik situasjon men forstår det som skjer, kan en unngå at redselen fører til en handling som en i etterkant angres på (Wennberg, 2001). Slik kan man skjønne hvordan lederes forståelse av egne følelser blir avgjørende når de skal utføre sosialt støttende handlinger ut i fra tolkningen av sine medarbeidere. Å vite hva vi føler, og i tillegg å klare å sette navn på følelsen, gjør altså at vi lettere kan håndtere den. Denne selvinnsikten gjør at man kan være på vakt overfor seg selv

slik at følelsen ikke blir avgjørende for yrkesrelasjonen til de vi omgås med i arbeidslivet. Slik kan vi, til tross for følelsen, oppføre oss rasjonelt og la saken være sentral (ibid.).

Eksempler på hvordan emosjonell støtte kan gis, kan være når en leder forteller sin medarbeider «Ola, jeg må få si at jeg er fornøyd med hvordan du utfører oppgavene dine. Du har en positiv fremtoning som jeg tror smitter over på dine kollegaer» eller «Ola, jeg legger merke til at du ikke hilser på meg lenger. Er det noe som plager deg?» Et eksempel er hentet fra egen bedrift, der en medarbeider opplevde sorg over at en slektning hadde gått bort. Lederen så dette, satte seg ned og snakket og lyttet til medarbeideren og fortalte blant annet om sine egne opplevelser knyttet til dødsfall i familien. Emosjonell støtte kan også være et klapp på skulderen eller et anerkjennende blick til en som virker å trenge det.

### **3.1.4 Den informative dimensjonen**

Informativ støtte betyr å gi en person informasjon som kan benyttes for å håndtere personlige og miljømessige problemer, og at denne typen er en slags hjelp til selvhjelp (House, 1981). En annen måte å si det på er at informativ støtte er å bidra med informasjon eller rådgiving til andre (Malecki & Demaray, 2003). Eksempler på slik type hjelp kan være å informere om ledige stillinger i organisasjonen, eller om velferds- og fritidstiltak. Det kan også være snakk om generell informasjon som blir formidlet fra leder til medarbeider. Det vil være naturlig å tenke seg at en synlig leder kan fungere som en god kilde til informasjon for sine ansatte. Som House (1981) sier det, har ledere påvirkningsmulighet gjennom sin tilgang til organisasjonens etablerte kommunikasjonskanaler. Slik kan ledere bidra til at medarbeidere får den informasjonen de trenger, samtidig som de utfører sosial støtte. House påpeker også her at informativ støtte kan involvere emosjonell støtte og noen ganger også instrumentell støtte.

Kursing av medarbeidere kan også være en type informativ støtte. Et eksempel hentet fra egen bedrift viser hvordan både det informative og det emosjonelle aspektet blir involvert: Det ble gjennomført et kurs for å heve kompetansen, og dermed gi informativ støtte, på et verktøy som benyttes i arbeidet. Både ledere og medarbeidere deltok på kurset. Emosjonell støtte skjedde som en konsekvens av at kurset avdekket negative psykologiske opplevelser ved bruken av verktøyet. Etter at kurset ble evaluert, kom det frem at støtten og hjelpen som ble gitt hadde ført til mindre plager ved bruk.

### **3.1.5 Den instrumentelle dimensjonen**

Instrumentell støtte involverer ressursbruk i form av bruk av tid, eller materielle eller økonomisk bidrag til andre (House, 1981; Malecki & Demaray, 2003). Ifølge House (1981) er

dette den dimensjonen som skiller seg tydeligst fra den emosjonelle. Den involverer atferd som direkte hjelper personer når det trengs. Som bidrag til nærværarbeidet har bedriften tilbud som fysioterapi, massasje, og støtte til treningsstudio. Når denne typen hjelp formidles gjennom en sosial relasjon, kan dette være eksempler på instrumentell støtte slik det beskrives av House (ibid.).

Selv om støtten ut i fra begrepet ikke skal involvere emosjoner, sier House at det er viktig å være klar over at en ren instrumentell handling også har psykologiske konsekvenser. Det vises i nok et eksempel som er hentet fra egen bedrift, der en leverandør tilbudte bedriften å teste et arbeidsverktøy som var ment å gjøre en prosess mer ergonomisk. Verktøyet ble så plassert på avdelingen som en hjelp til de ansatte, men i stedet ble det mottatt med sinne og irritasjon fra flere som mente at verktøyet var svært upraktisk. Dette spredte seg raskt til resten av avdelingen, og verktøyet ble stående ubrukt og senere fjernet. Eksempelet viser hvordan en i utgangspunktet ufølsom handling frembringer emosjoner som sinne og irritasjon. Det kan være grunn til å spørre seg om reaksjonene og-/eller utfallet hadde vært annerledes dersom informativ støtte hadde blitt benyttet i forkant av situasjonen.

Cohen og Wills (1985) skriver også om instrumentell støtte i noenlunde samme betydning som House (1981), og sier det kan være økonomisk eller materiell støtte eller ulike tjenester. De sier at denne typen støtte direkte kan bidra til stressreduksjon ved å løse instrumentelle problemer på en rask måte, og skal man som leder løse problemer raskt er det naturlig å se for seg at man bør være tilgjengelig for medarbeideren.

Den emosjonelle og den instrumentelle dimensjonen er ifølge House de to som innebærer direkte kontakt med medarbeideren gjennom påvirkning og hjelp.

### **3.1.6 Den evaluerende dimensjonen**

Et eksempel på evaluerende støtte er å gi tilbakemeldinger på utført arbeid. Når støtte gis evaluerende er det ifølge House (1981) på en måte som hverken involverer det emosjonelle aspektet eller den hjelpen som gis instrumentelt. Når man forteller en medarbeider at han/hun har gjort en god eller dårlig jobb, er det noe som kan være evaluerende støtte. Fra egen bedrift, som er en organisasjon med et individuelt bonussystem, er et eksempel på evaluerende støtte å gi en ansatt en arbeidsrapport i form av et dokument som viser hvor mye arbeid som er gjort. House sier at den opplysende og den evaluerende dimensjonen er de to typene av støtte som er vanskeligst både å definere og å skille fra de to andre dimensjonene. Derfor blir den evaluerende dimensjonen heller et ytterpunkt, for det kan være vanskelig å tenke seg at man skal gi personlige tilbakemeldinger uten at det involverer følelser. Selv i dag,

med den økende graden av digital kommunikasjon, forstår vi at vi må bruke hodet når vi kommuniserer med andre.

### **3.1.7 Sosial støtte i et strukturelt perspektiv**

Systematiske og strukturelle forhold er viktige i enhver endringsprosess (Klev & Levin, 2009), og et samspill mellom de strukturelle og kulturelle mekanismene i organisasjoner har blitt omfattende belyst i organisasjonsteorien (Beer & Nohira, 2000; Senge, 1990).

Viktigheten av dette forholdet vises også ut i fra begrepet «supportive work environment» eller støttende arbeidsmiljø. Idéen går på at det å gi og motta sosial støtte bør bakes inn i organisasjonens strukturer og prosesser, og at det forutsetter sterkt engasjement på alle nivåer i organisasjonen (House, 1981). Endringen med gruppeinndelingen, som er beskrevet innledningsvis, er et eksempel på strukturell endring som har som hensikt at relasjonen mellom leder og medarbeider skal bli tettere.

Som nevnt tidligere påpeker House (1981) fordelene med lederes påvirkningsmulighet ut i fra at de har tilgang til i organisasjonens etablerte kommunikasjonskanaler. Kunnskap om viktigheten av sosial støtte, samt om hvordan man kan være støttende, bør ifølge House derfor være grunnlaget for utvelgelse av ledere. Dette er viktig på alle nivåer i organisasjonen, og spesielt i førstelinjen fordi ledere der ofte har flere medarbeidere å forholde seg til. Det er utfordrende for en leder å inngå i nær relasjon til sine medarbeidere, særlig i vanskelige situasjoner som kan kreve konfrontasjon om uønsket atferd eller situasjoner som er sterkt emosjonelle for medarbeideren (Spurkeland, 2009). Man kan øke lederes kunnskap omkring sosial støtte gjennom av treningsprogrammer basert på organisasjonsteorier som understreker viktigheten av sosial støtte ut i fra effekten det har både på arbeidsmoral og effektivitet (House, 1981). House påpeker at det å gi støtte emosjonelt er det som er vanskeligst å lære, og at det derfor er mest krevende å omdanne til en ferdighet. Ut i fra det bør fokus på lederutvikling innenfor det emosjonelle området være et fokusområde om sosial støtte skal forbedres (ibid.). Det essensielle er at treningen handler om å utvikle seg selv som menneske. Som et bilde på en slik utvikling introduserer Wennberg (2001) EQ-trappen der blant annet konfliktløsning avhenger av kommunikasjon, som igjen avhenger av ansvar og holdninger, som igjen avhenger av empati, som igjen er avhengig av selvinnsikt som bygges og skapes gjennom relasjoner. Hellesnes (2002) underbygger en slik sammenheng ved å si at selvkunnskap har sitt opphav i retrospeksjon og ikke i introspeksjon. Han uttaler at dersom en ønsker å finne ut hvem man er, må man tenke etter hva en har sagt og gjort i de spesifikke situasjonene.



Dedikerte ledere, spesielt på høyere ledelsesnivåer, er en annen viktig forutsetning for å være i stand til å bygge sosial støtte inn i organisasjoner (House, 1981). Som argument viser House til USA som et pragmatisk og instrumentelt samfunn, der ferdigheter i sosial støtte ofte er ansett som mindre verdt. Dette hovedsakelig fordi ferdigheter som empati og følsomhet i de fleste organisasjoner er sett på som myke og uproduktive (ibid.). Tiltak for å øke arbeidsrelatert sosial støtte bør være rettet mot de områdene i organisasjonen som gjenkjennes i å ha høyest grad av arbeidsrelatert stress og helsemessige utfordringer (House, 1981).

Betydningen av bred dedikasjon og strukturelt og kulturelt samspill vises på en god måte av Senge (1990) i hans idéer omkring bygging av lærende organisasjoner. Han hevder at organisasjoner som skal lykkes i fremtiden må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivåer i organisasjonen. Sammen med fire andre disipliner introduserer han begrepet systemtenkning, eller helhetstenkning, som hjørnesteinen i det å skape en lærende organisasjon. Her handler det om å se helheten gjennom å se enkeltmennesket i organisasjonen, fordi det er en sammenheng mellom alt og alle (ibid.).



## 4 Metode

### 4.1 Metodisk tilnærming

For å besvare problemstillingen «*Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær?*» har jeg valgt en kvalitativ tilnærming. Denne metoden er valgt med tanke på at fokus i denne studien har vært å belyse lederes tanker, følelser og oppfatninger. Kvalitativ forskning dreier seg om utforsking av menneskelige prosesser eller problemer i deres naturlige setting (Postholm, 2010). Gjennom å benytte kvalitativ metode har jeg fått mulighet til å søke dypere inn i informantenes subjektive erfaringsverden (Kvalsund, 2005).

Studien er metodisk inspirert av fenomenologien. Fenomenologi er en kvalitativ forskningsdesign som har til hensikt å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Som metodisk tilnærming handler fenomenologien med andre ord om studie av erfaringer. Studien er likevel ikke å forstå som rent fenomenologisk fordi den da hadde krevd en mer stringent analysemåte. Felles for min fremgangsmåte og en fenomenologisk studie er likevel intervju som datasamlingsmetode.

Fenomenologiens utgangspunkt er den subjektive opplevelsen, og meningen er å forsøke å oppnå en forståelse av den dypere meningen i menneskers erfaringer (Thagaard, 2013). Det gjør at den emosjonelle dimensjonen også får en sentral plass i fenomenologien. Å arbeide med følelsesdimensjonen i relasjonen med informanten, kan være en effektiv måte å komme i kontakt med et menneskes subjektive erfaringsverden (Kvalsund, 2005). Eksempler på dette vises senere i oppgaven.

Samtidig med en søken etter informantens subjektive opplevelse vil jeg, som forsker, ha min egen subjektive forståelse av det som kommer frem i intervjuene. Denne forståelsen vil være blant annet være påvirket av mine erfaringer, mitt interessefelt og mitt valg av teori. I denne studien vil den også være påvirket av at jeg selv er kollega med informantene. Derfor blir det aktuelt å gjøre rede for min rolle som forsker i arbeidet med dette prosjektet.

### 4.2 Forskerrollen og mitt forhold til bedriften og informantene

Min situasjon som kollega med informantene gjør at jeg vil ha en forforståelse av hvordan de kan oppleve sin lederrolle. Denne forforståelsen vil naturligvis i stor grad være preget av hvordan jeg selv opplever det å være leder, og her er det viktig at jeg forsøker å legge til side mine egne oppfatninger og i stedet prøver å fokusere på informantens opplevelse.

Fenomenologien viser hvor viktig det er å skille mellom de oppfatningene du selv får, og

saken slik den fremstår. Man kan ofte møte en manglende forbindelse mellom sansedata og de meningsdannelsene og fortolkningene som overføres til objektet. En kan komme til meningen så raskt at en ikke er klar over fortolkningen, verdsettingen og dermed også fordommene en produserer (Kvalsund, 2005). Man kan unngå at dette skjer ved å bruke oppmerksomhetsferdigheter som å være lyttende, stille åpne spørsmål eller parafrasere<sup>6</sup>.

Min forforståelse kan ha både fordeler og ulemper. Jeg er fra før av kjent med flere av deres meninger og utfordringer de har i sin arbeidshverdag, noe som vil gjøre at jeg lettere skjønner konteksten når de snakker med meg. Å være i en slik situasjon som forsker er ønskelig om man ønsker lett tilgang til forskningsfeltet. Likevel har denne typen forskning blitt kritisert fordi forskeren ikke kan være et fullstendig medlem av gruppen som det forskes på (Creswell, 2007). Andre ser det på som nødvendig å kjenne kulturen til en gruppe for å kunne gi troverdige forklaringer på medlemmenes handlinger (Postholm, 2010).

Studien vil også være påvirket av mitt valg av teori. Selv om intervjuene har vært åpne og endelig valg av teori er bestemt ut i fra hva informantene har fokusert på, vil mitt fagområde og interessefelt være avgjørende for mitt teoretiske fokus. Når jeg innehar denne subjektiviteten har jeg også vært spesielt oppmerksom på hvordan jeg kan dra nytte av den underveis.

Selv om det er viktig at funnene er et resultat av forskningen og ikke av forskerens subjektive holdninger (Johannessen et al., 2010), vil subjektiviteten uansett være tilstede som en del av forskeren. Denne subjektiviteten bør brukes for det den er verdt, og man ikke skal streve etter en idé om objektivitet (Peshkin, 1988). Tanken er at objektivitet vil være umulig å oppnå.

Ut i fra dette kan man si at jeg vil være til stede med min forforståelse og mine meninger. Som forsker er det viktig at jeg arbeider for å sette disse delene av meg selv til side og retter fokuset mot informantene i intervjuene. Det er vanskelig å si om jeg innehar oppmerksomhetsferdigheter (Kvalsund, 2006), men i så fall vil det kunne være et godt verktøy for å øke fokuset mot informantene. Under intervjuene forsøkte jeg så godt jeg kunne å fokusere på å lytte til informanten, og å stille åpne spørsmål underveis.

Oppfølgingsspørsmålene ble ofte innledet med at jeg oppsummerte det som jeg hadde oppfattet at informanten hadde sagt. Når jeg gjorde det, brukte jeg ofte parafraseringsteknikken. Jeg vil i de neste avsnittene beskrive gangen i intervjuene.

---

<sup>6</sup> Parafrasering betyr å speile det som har blitt uttrykt verbalt slik at det gir mulighet for å skape rapport (Kvalsund, 2006).

### 4.3 Intervjuene

Det kvalitative forskningsintervjuet bygger på dagliglivets samtaler, men er en profesjonell samtale. Det er ikke en samtale mellom likestilte parter fordi forskeren definerer og kontrollerer situasjonen. Det er viktig at man velger informanter som er opptatt av temaet det skal samtales om, slik at man legger til rette for at kunnskap kan skapes. Stadiene i en intervjuundersøkelse er tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg har valgt å benytte et semistrukturert intervju fordi jeg ønsket å skape en situasjon for en tilnærmet åpen og fri samtale. Det semistrukturerte intervjuet gjør det lett for forskeren å følge fortellingen til informanten, og å stille oppfølgingsspørsmål underveis (Thagaard, 2013). I et slikt intervju benyttes det en intervjuguide<sup>7</sup>. Denne guiden har jeg valgt å forenkle mest mulig, slik at den er fokusert rundt problemstillingen. Hensikten med alle typer intervju, uansett om de er strukturerte eller ikke, er å oppnå forståelse av fenomenet som studeres (Postholm, 2010).

Intervjuene jeg har gjennomført bærer preg av å være åpne, selv om de ikke betegnes som helt åpne ut i fra kvalitativ forskningsteori. Slik sett blir det riktigere å si at jeg har hatt en induktiv tilnærming. Ifølge Postholm (2010) er en forsker som prøver å være induktiv innstilt på at forskningsfeltet kan åpne opp for andre fokus eller tema som forskeren ikke i utgangspunktet har tenkt på. Det vil likevel alltid være en interaksjon mellom deduksjon og induksjon fordi forskerens antakelser alltid vil være med på ens fokus til en viss grad (ibid.).

Jeg ønsket mest mulig åpne intervjuer fordi jeg ville beslutte valg av teori ut i fra hva informantene fokuserte på. Hensikten bør også være å avdekke nye dimensjoner ved forskningstemaet slik at det legges til rette for økt kunnskap om det undersøkte emnet (Kvale & Brinkmann, 2009). Derfor reflekteres også problemstillingen gjennom hovedspørsmålet i intervjuguiden: «*Som leder – Hvordan tenker du at du kan bidra til at folk blir mindre syke, eller får mindre fravær?*» Jeg så dette spørsmålet som såpass åpent og lite ledende at jeg håpet det kunne gi et godt utgangspunkt for et mest mulig åpent intervju. Selv om teorivalget ble besluttet etter at intervjuene ble gjennomført, hadde jeg tenkt nøye igjennom hva jeg ville lete etter da jeg planla intervjuene og satte opp intervjuguiden. En intervjuundersøkelse krever også reflektert tematisering av undersøkelsens emne og formål helt fra startfasen (ibid.).

Jeg besluttet å ikke gjennomføre prøveintervjuer i undersøkelsen, selv om dette var noe jeg vurderte. Ut i fra at min intervjuguide fremstår som åpen og uten fagbegreper, var

---

<sup>7</sup> Se vedlegg 4

tanken at det derfor blir lettere å delta i studien. Gjennom intervjuene fikk jeg også et inntrykk av at temaet og spørsmålene ble oppfattet som forståelig.

#### 4.4 Gjennomføringen av intervjuene

Før jeg startet intervjuet fortalte jeg informantene om prosjektets form og hensikt, samt de etiske forhåndsregler og hensyn som er nødvendig.

Det første jeg gjorde i intervjuet var å vise frem statistikk over bedriftens sykefravær<sup>8</sup>, og å spørre informantene om tanker rundt dette bildet. Jeg visste at informantene fra før av var noenlunde kjent med bedriftens sykefraværstall, på grunn av det høye fokuset dette har hatt i organisasjonen de siste årene. Grunnen til at jeg åpnet med denne innledningen, var at jeg ville ha noe gjenkjennbart innen temaet sykefravær som var lett å snakke litt rundt, slik at jeg fikk praten i gang og forhåpentligvis litt senkede skuldre både hos meg selv og informantene.

Deretter stilte jeg hovedspørsmålet som er i tråd med oppgavens problemstilling: *«Som leder – hvordan tenker du at du kan bidra til at folk blir mindre syke, eller får mindre fravær?»* Det var dette spørsmålet jeg konsentrerte hovedtyngden av intervjuet omkring. Jeg opplevde at dette var et spørsmål som gjorde at det var lett å be informantene om eksempler på konkrete situasjoner. Her fungerte det også godt å stille oppfølgingsspørsmål av typen: *«Hvilke tanker har du nå når du sier dette?»* eller *«Hva føler du her og nå når du forteller meg det du gjør?»*

Intervjuguiden avsluttet med at jeg ga rom for eventuelle kommentarer og innspill fra informantene. Dette punktet valgte jeg å stryke etter at tre intervjuer var gjennomført, da jeg opplevde at samtalen kom litt ut av sammenhengen. Av det som kom frem under hovedspørsmålet opplevde jeg også å få såpass mye relevant informasjon at jeg ikke behøvde mer påfyll etterpå.

Samtlige intervjuer ble gjennomført på et av bedriftens møterom. Her låste vi oss inne slik at vi kunne sitte uforstyrret og uten innsyn fra andre rom i bygget. Dette var også et rom som informantene ofte benytter seg av, slik at de forhåpentligvis følte seg som «hjemme» der. Lengden på intervjuene varierte fra ett til tre kvarter. På de lengste intervjuene hadde informantene mye på hjertet, og flere gode eksempler der det ene eksemplet gjerne «tok over» for det andre. De korteste intervjuene opplevde jeg var veldig rett på sak, og her var det et par tilfeller der jeg ble overrasket over hvor tydelig og klare tanker informantene hadde rundt temaet som ble presentert. Da jeg fra før av kjenner informantene ble jeg ikke spesielt

---

<sup>8</sup> Se vedlegg 6

overrasket over at den og den hadde mye og lite og si, men det overrasket meg likevel hvor lett alle opplevdes å leve seg inn i det som var tema.

Datainnsamlingen ble utført ved hjelp av en lydopptaker, og ingen av informantene virket å være påvirket av dette. Jeg opplyste også om bruken av lydopptaker samtidig som jeg inviterte deltakerne til å være med på studien, og repeterte det i forkant av hvert intervju. Her fikk jeg umiddelbare tilbakemeldinger på at den var helt grei å bruke.

Ni av ti intervjuer ble foretatt i perioden oktober 2013 til mars 2014. Det siste intervjuet ble utsatt på grunn av en sykmelding, og ble gjennomført i slutten av juni 2014.

#### **4.5 Informanter og utvalgskriterier**

Mine ti informanter er de lederne som har personalansvar på nivået som står nærmest den største gruppen av medarbeidere i organisasjonen. Slik ble dette også mitt utvalgskriterium. For å være en kvalitativ studie har jeg valgt flere informanter enn det som er ofte anbefalt. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009) er det ofte en fordel å ha et mindre antall intervjuer i undersøkelsen, og i stedet bruke mer tid på forberedelse og analyse av intervjuene. Størrelsen på utvalget avhenger imidlertid også av måten dataene samles inn på (Johannessen et al., 2010). Det ble også avgjørende for størrelsen på mitt utvalg fordi det var viktig for meg å få et best mulig helhetsbilde av informantene.

#### **4.6 Kvalitet i forskningen**

Validitet og reliabilitet er begreper som benyttes som kriterier for kvalitet innenfor forskning (Johannessen et al., 2010). Innenfor validitet er troverdighet og overførbarhet sentrale begreper (Johannessen et al., 2010; Thagaard, 2013). Hvor stor grad av *troverdighet* undersøkelsen innehar, avhenger av i hvor stor grad leseren kan følge med gjennom hele forskningsprosessen (Postholm, 2010). Det er vanskelig å etterprøve resultatene av en kvalitativ studie fordi forskningen er mest aktuell når undersøkelsen gjennomføres, derfor har jeg gjennomgått gangen i forskningsprosessen i metoddelen av oppgaven. Jeg har valgt en åpen intervjuguide som har gjort det lettere å fokusere på at spørsmålene blir stilt på en åpen måte.

Jeg har gjennomført «member checking» på sitatene fra informantene. «Member checking» er en teknikk der informantene gis mulighet til å kommentere sine egne sitater. Ifølge Lincoln og Guba (1985) er «member checking» den mest avgjørende teknikken for å etablere troverdighet fordi informantene får mulighet til å bekrefte sine sitater. Jeg gjorde dette ved at jeg viste frem en utskrift av den enkelte informant sine sitater, og under fire øyne

informerte den enkelte om at jeg ønsket å benytte sitatene i teksten, og om det var noen innvendinger på noe av det.

Overførbarhetsbegrepet benyttes til å angi hvorvidt tolkninger har gyldighet utover den enkelte undersøkelsen. Overførbarhet kan også knyttes til om tolkningen vekker gjenklang hos lesere som har kjennskap til det som det forskes på (Thagaard, 2013). Det er opp til leseren å vurdere hvor anvendelige funnene er, og jeg har derfor forsøkt å presentere tolkninger og funn på en mest mulig detaljert og nøyaktig måte.

For å bedømme overførbarheten må det være tilgjengelig informasjon om konteksten som studien er blitt gjennomført i (Lincoln & Guba, 1985). Dette gjør jeg blant annet gjennom å presentere situasjonen i bedriften der undersøkelsen er gjennomført, samt å gjøre rede for analyseprosessen. Min forforståelse vil naturligvis også spille en viktig rolle her, da jeg selv er ansatt i bedriften og er kollega med informantene. At jeg presenterer situasjonen i bedriften innledningsvis, er også fordi jeg ikke ønsker å skille resultatene fra konteksten de befinner seg i. Dette gjør at min studie også kan sees på som en form for kasusstudie. Å beskrive konteksten innebærer å situere det kasus som står i fokus for forskerblikket i settingen (Postholm, 2010, s. 50).

Det er ulike synspunkter på hvilke relasjoner mellom forsker og deltakere som best sikrer kvalitet i forskningen (Postholm, 2010), og her møter kasusstudier både ros og skepsis. Kjennskap til kulturen i en gruppe sees på som nødvendig for studiens troverdighet (Hammersley & Atkinson, 1996). Creswell (2007) hevder derimot at kjennskap til forskningsfeltet vil gjøre observasjonene mindre verdt, fordi forskeren bør være på sidelinjen av prosessene. Her er det opp til forskeren selv å finne sin forskningsposisjon (Postholm, 2010).

#### **4.7 Etikk**

All vitenskapelig virksomhet krever at forskeren forholder seg til etiske prinsipper; både internt i forskningsmiljøer og i relasjon til omgivelsene (Thagaard, 2013). Det er blant annet viktig å opptre ydmykt overfor informantene. Et sentralt forskningsetisk prinsipp er derfor frivillig deltakelse. Johannessen et al. (2010) presiserer at når undersøkelsen gjøres på et begrenset område, kan den sårbare posisjonen til informantene og deres pliktfølelse avholde dem fra å si nei til å delta selv om det er det de helst vil. Da jeg startet arbeidet med oppgaven, inviterte jeg hele utvalget til et møte for å informere om prosjektet og samtidig invitere til deltakelse. Her presiserte jeg viktigheten av frivillig deltakelse, noe som jeg også har gjentatt i hvert enkelt av intervjuene som er gjennomført. Studien er meldt til Personvernombudet for



forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, for korrekt behandling av personopplysninger<sup>9</sup>.

Anonymiteten ble ivaretatt ved flere tiltak. Først og fremst ble det tatt hensyn til personvernet av informantene, da dette er sett på som viktigst i intervjustudier (Kvale & Brinkmann, 2009). Informantene er gitt fiktive navn for å skjule deres identitet. Selv om informantene er av begge kjønn, er de fiktive personene kun menn. Språket i intervjuene er anonymisert ved at bokmål er benyttet uavhengig av dialekt. En slik normalisering av språket bidrar også til at sammenligninger blir lettere. Bedriften er også anonymisert i oppgaveteksten ved at organisasjonsnavnet er fjernet.

#### **4.8 Analyse av datamaterialet**

Analysen av datamaterialet startet da jeg kom i gang med transkriberingen<sup>10</sup> av intervjuene, og det gjorde jeg rett i etterkant av at de var gjennomført. At data ble transkribert såpass fort, gjorde arbeidet med analysen mye lettere. Når jeg hadde samtalen friskt i minnet, opplevde jeg å ha en god forståelse av informantenes uttalelser. Jeg ble også godt kjent med datamaterialet, og tror ikke jeg ville fått den samme tilknytningen til empirien om jeg hadde ventet lenger med transkriberingen.

Analysen av datamaterialet kan gjenkjennes i *den konstant komparative metoden*. Denne metoden deles inn i tre faser der den første er åpen koding. Her kategoriseres fenomener og gis navn gjennom nøye gjennomgang av datamaterialet. I den andre fasen, aksial koding, presiseres kategoriene med eventuelle subkategorier (Postholm, 2010). Samtidig som jeg transkriberte, brukte jeg farger for å markere fenomener som jeg så kunne knyttes til ulike begreper. Når fenomenene var registrert, kunne jeg gruppere de under de forskjellige begrepene. Denne prosessen pågikk fra transkriberingen og en god stund ut i skriveprosessen fordi jeg endret navnene på kategoriene flere ganger. Jeg så tidlig at informantene fokuserte på omsorg og synlighet, og dette mønsteret ble etter hvert tydeligere. Her kommer den tredje fasen av den konstant komparative metoden som kalles «selektiv koding» inn. Her leter forskeren etter kjernekategori for å kunne relatere den til de andre kategoriene (Postholm, 2010). Målet er å finne en kategori som er vid nok til å integrere de øvrige kategoriene. Det er ikke alltid den har tilstrekkelig høyt abstraksjonsnivå til å egne seg som kjernekategori (Johannessen et al., 2010), men i mitt tilfelle ble kategorien «omsorgsfull

---

<sup>9</sup> Se vedlegg #5

<sup>10</sup> Transkribering vil si å gjøre om intervjuer til tekst.

og synlig ledelse» til slutt så dekkende for det empiriske innholdet at det ble en naturlig kjernekategori for underkategoriene «det emosjonelle», «det relasjonelle» og «det strukturelle».

<b>Kjernekategori</b>	<b>Underkategorier</b>
omsorgsfull og synlig ledelse	det emosjonelle det relasjonelle det strukturelle

**Tabell 1: Kategorier**

Når jeg her har brukt den konstant komparative analysemetoden som retningsgivende, bør det presiseres at den ikke trenger å brukes i rendyrket form, men at den kan være en hjelp til å håndtere et datamateriale (Postholm, 2010).

Et annet forhold som kan være nyttig å inneha kunnskap om, er den induktive og deduktive prosessen. Den er sentral gjennom hele analysearbeidet. Her skiftes oppmerksomheten mellom å utforske meningsinnholdet i empirien og å innarbeide teoretiske begreper (Thagaard, 2013). Den induktive prosessen går på å arbeide frem begreper ut i fra empiri, mens den deduktive prosessen preges av arbeidet med å knytte begreper fra andre teoretiske bidrag inn i analysen (Thagaard, 2013). Da analysen er en prosess som har krevd mye tid, har jeg blitt godt kjent med de induktive og deduktive fasene. I starten forsøkte jeg å arbeide induktivt med det som informantene fokuserte på, og søkte frem til sentrale begreper og teori som samsvarte med mitt utdanningsområde og interessefelt. For å kunne underbygge og fordype meg i de mest sentrale teoriene i oppgaven, har jeg i den deduktive prosessen søkt meg frem til andre relevante teorier som har forbindelseslinjer til fenomener i prosjektet.

## 5 Presentasjon av funn og diskusjon

Empiriske studier viser at støttende lederskap fører til mindre sykefravær (Kuoppala et al., 2008). Skogstad (2002) sier at en organisasjon som gjennom sine verdier og normer er orientert mot mennesker, og som utviser høy grad av fleksibilitet, vil fremstå som en sterkt støttende kultur. Da er det interessant at informantene i denne studien fokuserer på omsorg og det å bli sett av lederen som virkemidler for å øke nærværet. Begge er relasjonelle elementer som er sentrale innen teori omkring sosial støtte (House, 1981; Sarason, Levine, Basham & Sarason, 1983).

Kapitlet tar utgangspunkt i problemstillingen «*Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær?*». For å reflektere problemstillingen er alle sitatene derfor hentet fra hovedspørsmålet i intervjuguiden: «*Som leder – Hvordan tenker du at du kan bidra til at folk blir mindre syke, eller får mindre fravær?*» samt de oppfølgingsspørsmål og eksempler som kom frem da jeg stilte dette spørsmålet<sup>11</sup>.

Gangen i drøftingen vil være på bakgrunn av kjernekategoriene «omsorgsfull og synlig ledelse» med underkategoriene «det emosjonelle», «det relasjonelle», og «det strukturelle».

### 5.1 Omsorgsfull og synlig ledelse

Å vise omtanke og oppmerksomhet er noe av den sunneste atferden en kan tenke seg i et miljø (Spurkeland, 2009). Informantene virker å inneha en felles opplevelse av at dette stemmer. Når de forteller om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær ser det ut som at Gudmund sin uttalelse kan representere en gjennomgående oppfatning:

*Hovedjobben til oss som ledere på sykefravær, det er – jeg synes det er å være synlig – oppmerksom – bry seg om folk (Gudmund).*

«Bry seg» ble nevnt i mange sammenhenger. Åtte av ti informanter mente at det var en måte de kunne bidra til å redusere sykefravær på. I følgende utsagn vises dette tydelig:

*I det hele tatt det å bry seg tror jeg – er forebyggende for sykefravær (Frank).*

---

<sup>11</sup> Se vedlegg #4

*(...) og det har med at vi viser ansvar for hverandre og prøver å ta vare på hverandre – det er klart folk blir syke, men da er de syke – enkelt og greit. Det er så enkelt som at du bryr deg om personen (Christoffer).*

*(...) Ved å gjøre slik at de trives på jobb, og ved å vise at vi har behov for dem – og faktisk bry oss. Ikke overfladisk at vi får beskjed at vi skal bry oss, men at vi virkelig må bry oss. Altså for det er en stor forskjell i at vi får beskjed fra overordnede om at nå skal vi bry oss om ansatte, i forhold til at vi virkelig gjør det – for folk merker det. For jeg mener at skal du være arbeidsleder eller leder, så må du faktisk bry deg om folk hvis du skal ha de med deg (Arthur).*

Som vi ser av Arthur sitt utsagn har han i tillegg en klar oppfatning av hva det vil si å bry seg; at det er noe som du faktisk gjør, og at overfladiskhet er lett gjennomskuelig. Det kan koples til idéen om ekte og uekte omsorg (Martinsen, 2003). Alle tre sitatene samsvarer med at omsorg, som element i sosial støtte, har positive helseeffekter. Sosial støtte kan påvirke stress og helse gjennom en rekke ulike faktorer. For eksempel er sosial støtte sunt for mennesker som lever i en stresset hverdag, noe det er vanskelig å komme bort i fra i menneskers liv og arbeidsliv (House, 1981).

Synlighet og oppmerksomhet som en god medisin mot sykefravær, ser ut til å være en like gjengs oppfatning blant informantene. Det er også åtte av ti informanter som trekker frem synlighet som viktig. Jeg vil gjennomgå informantenes sitater omkring det å bry seg og å være synlig. Under kategorien «det relasjonelle» vil jeg fokusere mer på dette. Likevel vil det med støtte i idéen om at emosjoner medbringes i møter mellom mennesker, og at menneskene er sine emosjoner (Fineman, 1993), være vanskelig å utelukke den emosjonelle dimensjonen også i denne kategorien.

### **5.1.1 Det emosjonelle**

De fire dimensjonene av sosial støtte som er beskrevet av House (1981) kan ikke forstås isolert da de forskjellige faktorene henger sammen. Det er spesielt den emosjonelle dimensjonen som ser ut til å være vevd inn i flere sammenhenger. Idéen er også at det er den dimensjonen som er den mest betydningsfulle (ibid.).

Et godt eksempel på hvordan det emosjonelle veves inn i flere sammenhenger, vises når Ingolf forteller at han gir positive tilbakemeldinger til sine medarbeidere:

*Jeg er rask til å gjøre det også forresten – jeg er rask til å skryte av folk når de har gjort en god jobb – og det virker jo – for de gliser stolt (Ingolf).*

Når jeg følger opp med å spørre hvordan han selv opplever en slik situasjon, får jeg følgende svar:

*Ja – det synes jeg jo er greit at de vet at jeg legger merke til at de har gjort en god jobb*

*[pause]*

*Jeg blir jo takknemlig – det er jo derfor jeg sier det egentlig (Ingolf).*

Han beskriver først en form for evaluerende støtte (ibid.) når han forteller at han skryter av sine medarbeidere. Deretter kommer det emosjonelle aspektet (ibid.) inn når han registrerer medarbeiderens reaksjon på tilbakemeldingen. Den informative dimensjonen (ibid.) kan gjenkjennes når han fortsetter med å fortelle at han ser viktigheten i at medarbeiderne blir informert om deres prestasjoner. Når han sier hvorfor han synes det er greit, trekkes igjen det emosjonelle aspektet inn. Det skjer på en slik måte at han har gjenkjent sin egen følelse av takknemlighet som han ønsker å oppleve igjen. Her er det også interessant hvordan Ingolf setter ord på sin følelse. Det kan vitne om at han har opparbeidet seg empatisk tilknytning gjennom selvinnsikt som er skapt og bygget gjennom relasjoner, slik det er beskrevet av Wennberg (2001).

Det Ingolf sier kan også knyttes til idéen om ekte og uekte omsorg (Martinsen, 2003). Han blir takknemlig når han ser den gode innsatsen til sine medarbeidere, og ønsker å vise en anerkjennende holdning tilbake. Det er i så fall et godt eksempel på ekte omsorg. Uekte omsorg ville i motsatt fall vært om Ingolf ga tilbakemeldingen uten å ha noen annen bakgrunn for det enn at han selv skulle prøve å fremstå som en bedre leder eller på en annen måte forvente å få noe tilbake slik det er beskrevet av Martinsen (ibid.).

Når empirien her viser at den emosjonelle dimensjonen er gjennomgående, er dette noe som også bekreftes ut i fra at det emosjonelle aspektet er sett på som det mest betydningsfulle (House, 1981; Fineman, 1993). Det vises spesielt når informantene kommer med eksempler på måter å bry seg om sine medarbeidere på. Situasjonene gir innsyn i en oppfatning av at det å bry seg er emosjonelt arbeid (Strand, 2007) fordi det involverer det å registrere andres følelser gjennom blant annet kroppsspråk og humør (Kvalsund, 2006). Frank billedliggjør sitt emosjonelle arbeid på en tydelig måte i følgende utsagn:

*Nei – jeg kan jo se det på en måte at vedkommende kan være frustrert – hissig – egentlig så er ikke den personen hissig. Men nå noen dager – så har en ikke tålt så mye – og så kan du gå og så snakke med vedkommende og så kan du høre med - «Hva*

*er det for noe nå? Du er da ikke sånn du?» Du bruker jo å smile og være glad og trivelig – du er jo solstrålen du (Frank).*

Ikke bare forteller Frank her sin medarbeider hvordan han har registrert at vedkommende oppfører seg annerledes, men han setter ord på hvilken oppførsel medarbeideren vanligvis har, og gir uttrykk for at personens oppførsel bruker å være positiv. Det kan se ut som om Frank ønsker å få til en endring ved å utøve emosjonell sosial støtte. Ifølge Cobb (1976) leder sosial støtte mennesket til å tro at det får omsorg, er elsket og akttet og at det er medlem av et nettverk med gjensidige forpliktelser. Det kan være grunn til å anta at jobbnærvær er en form for gjensidig forpliktelse som kan påvirkes gjennom omsorgsfull ledelse slik Cobb (ibid.) beskriver.

Når følelsene registreres, behøves det ikke nødvendigvis ord for å skape en forståelse. Frank sitt utsagn gir et godt eksempel på det, og det er også flere som synes å legge merke til emosjonene hos sine medarbeidere. Bjørnar sier han får vite «ting» selv uten at han behøver å snakke med medarbeideren fordi han kjenner vedkommende godt. Med neste utsagn forteller han at ord ikke alltid behøves for å forstå en situasjon, dersom det er etablert en relasjon mellom leder og medarbeider:

*Du kan jo gå inn på privatlivet noen ganger – så hvis du kjenner de godt, så er de jo åpne. Og da får jeg vite litt sånn - de sier jo ikke hva det er, men jeg skjønner jo hva det er (Bjørnar).*

Jeg ber Bjørnar om å komme med eksempler på hvordan han tolker og forstår sine medarbeidere. Han uttaler at det har noe med væremåten og humøret å gjøre – at vedkommende kanskje trekker seg unna sine kollegaer. Helge er på linje med hva Bjørnar sier, men går i sitt eksempel enda mer i dybden på hvordan han registrerer en situasjon. Han sier at det er hans egen følelse som er bakgrunn for at han vil undersøke en situasjon nærmere:

*Hvis jeg ser deg og du ser meg, så søker vi hverandre på en måte – vi tar ikke bare og sklir unna – så hvis jeg føler at her er det en som - ja ikke møter blikket da – og ikke søker tilbake – da blir jeg på en måte pirret til å dykke litt da og finne ut hva det er som – det trenger ikke være noe galt, men er det noe galt... - og det der må du - det blir jo en del av hverdagen det der å være menneskekjenner skulle jeg til å si (Helge).*

Begge disse sitatene samsvarer med idéen om på forhånd å ha forstått sine egne følelser for å kunne trekke konklusjoner (Wennberg, 2001). Denne empatien kan hjelpe dem som ledere i flere situasjoner. Eksempelet som Helge beskriver, viser hvordan han pirres til å dykke inn i

relasjonen for å finne ut om det er noe som plager medarbeideren. Han kaller en slik situasjon for «en del av hverdagen» som leder, og når han går inn i situasjonen vet han ikke hva som kommer til å møte ham. Didrik opplever noe av det samme som Helge, og uttaler følgende:

*Så kan du se det på øynene til en person. (...) Vi må ha en evne til å legge oss på forskjellige linjer for å si det sånn (Didrik)*

Et eksempel på det som kan skje i leder-medarbeider-relasjonen som Didrik refererer til, er at en møter en medarbeider som er sint. Når en først møter en person som man ser er sint, kan det i seg selv være et tegn på at vedkommende der og da ikke har klart å kontrollere sine følelser. Som Hellesnes (2002, s. 24) sier det: «For den sinte finst det ikkje sint gestikulering, ingen trugande augo, ingen knytte hender og kvitnande knokar, inga tordnande røyst». Sinne kan frembringe negative emosjoner hos begge parter, men når en er påpasselig overfor seg selv trenger ikke følelsene å ta overhånd over situasjonen. Derfor kan denne evnen, som Didrik refererer til, først og fremst handle om å være på vakt overfor seg selv slik det er beskrevet av Wennberg (2001).

Selv om emosjonene ofte registreres med kroppsspråk og humør, kan det å identifisere og sette ord på sine følelser likevel være helt nødvendig for å øke sin selvvinnsikt (Hellesnes, 2002; Kvalsund, 2005; Wennberg, 2001). Det er ofte slik at vi mennesker søker etter bekreftelse fra andre. Det bekreftes også av informantenes uttalelser. De forteller om eksempler der de utfører ledelse på en slik måte at det frembringer positive emosjoner hos dem selv, og at dette samtidig er en måte de bryr seg om sine medarbeidere på. Gudmund uttaler i den sammenheng:

*NN er jo en sånn person som en ikke legger så mye merke til. Personen vil jo ikke ha noe kontakt med lederne – eller med kollegaene sine – og etter at jeg begynte å prate med personen, så har han åpnet seg veldig. Fraværet har gått ned – vi har funnet årsaken til hvorfor fraværet er der. Og han er flink til å komme til meg også når det er ting da (Gudmund).*

Jeg lurer på hva slags opplevelse det gir han selv når dette skjer, og får følgende svar:

*Det gir meg en [flirer og understreker] veeldig god opplevelse – det gjør det. – føler at – føler at jeg fortsatt er lederen / arbeidslederen, men sånn samtalepartner også – Så det gir meg en veldig god opplevelse at han stoler på meg da (Gudmund).*

At den emosjonelle dimensjonen ser ut til å prege hverdagen til lederne i undersøkelsen, viser en virkelighet som også understøttes gjennom teorien (Fineman, 1993; Salovey & Mayer, 1997). Som eksempelet med Ingolf viser, gjenkjennes emosjonene hos både medarbeider og leder. Flere av informantene forteller hvordan de registrerer medarbeidernes følelser, og setter ord på disse. Noen setter også ord på hvordan de selv preges emosjonelt når de snakker om sine medarbeidere; Eivind sammenligner situasjonen med forholdet til sine egne barn:

*Når jeg snakker om de folka som jeg har, så kjenner jeg en stolthet. Det er nesten som du er stolt over barna dine når du skal... ja... men det blir litt sånn (Eivind).*

Som Wennberg (2001) også påpeker, viser det at den emosjonelle dimensjonen også har overførbarhet til andre arenaer i livet, og ikke bare til arbeidsplassen.

Det at informantene klarer å gjenkjenne og sette ord på både egne og andres følelser, gjør at de i så fall innehar empatisk kunnskap slik det er beskrevet av Wennberg (ibid.).

Idéene omkring det emosjonelle i organisasjoner (Dehlin, 2005; Fineman, 1993; Hatch, 1999) handler om at emosjoner er vevd inn i alle sammenhenger. Det betyr at en aldri kan snike seg unna egne og andres følelser. En leder som forsøker å utøve sine oppgaver uten å erkjenne at det involverer emosjoner, vil aldri kunne klare det. I stedet vil en slik leder fremstå som feig (Spurkeland 2009) på grunn av sin atferd overfor sine medarbeidere. Denne typen ledere forsvinner ofte når personalsaker dukker opp eller når fagforeninger klager. I stedet delegerer han/hun egne medarbeidersamtaler og ber personalavdelingen ta alle problemer. Det motsatte av denne atferden er relasjonelt mot (ibid.) som jeg nå vil komme nærmere innpå under kategorien «Det relasjonelle».

### **5.1.2 Det relasjonelle**

Ut i fra idéen om at minstekravet for å oppnå sosial støtte er å inneha en eller flere stabile relasjoner med andre (House, 1981), blir det forståelig at ledelse forplikter å være i blant dem du skal lede (Spurkeland, 2005). Det kan se ut som lederne i undersøkelsen forstår og støtter et slikt utsagn. Før jeg gjennomførte intervjuene, hadde jeg tenkt på at synlig ledelse kom til å bli nevnt som viktig av informantene. Dette viste seg å være et mer aktuelt tema for lederne enn jeg hadde forventet. Spesielt virker flere å oppleve at det å være synlig og tilstede der medarbeiderne utfører sitt arbeid er en av forutsetningene for å kunne forebygge sykefravær. Jeg vil derfor ta igjen Gudmund sitt sitat også her:



*Hovedjobben til oss som ledere på sykefravær, det er – jeg synes det er å være synlig – oppmerksom – bry seg om folk (Gudmund).*

Jørgen sier det slik:

*Jeg tenker jo at det at en bidrar til å få et OK arbeidsmiljø – at en ser den som sliter da – sånn at en kan være med på å legge til rette (Jørgen).*

Begge utsagnene støtter at sosial støtte er sentralt i sosiale relasjoner (House et al., 1988). De støtter også opp om idéen om at ledelse forutsetter synlighet (Ekman, 2004; Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2005).

Inntrykket er at det blir oppfattet som bra å oppholde seg mest mulig i nærheten av medarbeiderne og ikke like bra å trekke seg unna. Ingolf påpeker at avstand gjør at man ikke får med seg betydningsfulle situasjoner, og uttaler følgende:

*(...)det klarer du ikke å fange opp når du sitter femti meter unna på et kontor (Ingolf).*

Det kan gjenkjennes i begrepene relasjonelt mot og relasjonell feighet (Spurkeland, 2009). Når lederne har mot til å gå inn i andres verden for å delta og påvirke, vil de ha en unik mulighet til å bygge sin A-faktor (Spurkeland, 2005). Da bygges en gjensidig annerkjennelse av en uavhengighet (Kvalsund, 2005). Her er det interessant det som Arthur sier om at medarbeiderne merker om du virkelig bryr deg. Ut i fra det han sier, virker det her å ligge en forskjell som kan kobles til A-faktoren (Spurkeland, 2005). At medarbeiderne på en måte gjennomskuer lederen fordi han ikke bryr seg på en ekte måte, gjør at lederen der og da ikke blir akseptert. Som Arthur sier det:

*Skal du være arbeidsleder eller leder, så må du faktisk bry deg om folk hvis du skal ha de med deg (Arthur).*

Her opplever jeg at Arthur har erfart hvordan hans egen opptreden følelsesmessig har påvirket medarbeiderne på en måte som har gjort at de har akseptert ham eller ikke.

Hverdagen til ledere preges i stor grad av møter og administrativt arbeid (Ekman, 2004) slik den også gjør hos lederne i undersøkelsen, men det er et inntrykk av at mye av det administrative arbeidet i bedriften kan gjøres samtidig som en er tilgjengelig for medarbeiderne på avdelingen. En oppfatning er at en tilstedeværende leder går foran som et godt eksempel for sine medarbeidere og bidrar til å skape en nærværskultur i organisasjonen.

Dette gjøres gjennom å formidle viktigheten av tilstedeværelse til sine medarbeidere gjennom å si det direkte til medarbeideren slik Eivind forteller at han gjør:

*Du blir sett og så blir du savna når du er borte (...) Jeg sender melding til vedkommende sine nærmeste kollegaer når vedkommende er borte, og svaret jeg får videreformidler jeg tilbake: «Nå var du savnet der altså, bare så du er klar over det» (Eivind).*

En annen måte er å formidle det i plenum slik Gudmund uttaler:

*(...)og er det en positiv utvikling «SE HER! SE HVOR FLINKE VI ER!», så bør vi vise det – på samme måten som vi viser det når det er andre veien (Gudmund).*

Eivind sin kommentar viser nok et eksempel på emosjonell sosial støtte fordi den spiller på følelsen savn. Gudmund har et eksempel som kan tolkes som evaluerende støtte, fordi det kan se ut som han formidler årsaken til det økte nærværet i gruppa som en innsats eller prestasjon. Dette gir et godt eksempel på hvordan evaluerende støtte både er vanskelig å skille fra den informative og den emosjonelle dimensjonen (House, 1981). Det er usikkert om informasjonen som gis kan benyttes til problemløsing, og det er uklart i hvor stor grad det involverer de emosjonelle faktorene. Fineman (1993) sier imidlertid at vi bringer med oss våre emosjoner inn i uansett hva og hvem vi møter, noe som også kan gjenkjennes i informantene sine uttalelser. Som sett i Ingolfs sitat, vises dette når behovet for takknemlighet virker for å være en bakenforliggende årsak til at han gir evaluerende støtte gjennom positive tilbakemeldinger:

*Jeg blir jo takknemlig – det er jo derfor jeg sier det egentlig (Ingolf).*

Den relasjonelle komponenten gjensidighet (Kvalsund, 2005) kan gjenkjennes i det informantene sier. Eivind sin stolthet, «*Det er nesten som du er stolt over barna dine*», opplever jeg som et av de beste eksemplene på gjensidighet. Når Eivind har opplevd noe som kan trekke paralleller til en positiv foreldre-barn-relasjon, kan det tyde på at han har skapt en solid relasjon med sin medarbeider. Det ser ut som om også de andre lederne får mye tilbake fra sine medarbeidere. Blant annet virker det som om medarbeiderne har tillit til sin nærmeste leder ut i fra at de velger å åpne seg med sine problemer. Som nevnt tidligere opplever Gudmund at hans medarbeider stoler på ham og oppsøker ham når han trenger hjelp. Jeg vil

derfor gjenta Gudmund sin beskrivelse av det som skjedde når han begynte å snakke med sin medarbeider:

*Det gir meg en [flirer og understreker] veeldig god opplevelse – det gjør det. – føler at – føler at jeg fortsatt er lederen / arbeidslederen, men sånn samtalepartner også – Så det gir meg en veldig god opplevelse at han stoler på meg da (Gudmund).*

Når Gudmund forteller om hvordan han forbedrer relasjonen til sin medarbeider, sier han samtidig at det skjer noe med hans egen opplevelse av det å være leder. Det kan sees i sammenheng med A-faktoren fordi det utvikles tillit og følelsesmessig nærhet slik det beskrevet av Spurkeland (2005).

Eivind har også erfart å trene seg på å bli mer relasjonell. Han opplevde et behov for å være mer synlig, og registrerte at det skjedde noe etter at han begynte å bevege seg mer der hvor medarbeiderne var. Det skjedde noe med miljøet, men også med Eivind selv. Han som til å begynne med syntes det var unaturlig i større grad å nærme seg medarbeiderne, gikk igjennom en krevende prosess med seg selv som endte opp i at kontakten med medarbeiderne til slutt følte helt naturlig Slik beskriver Eivind sin opplevelse:

*Ja - på et tidspunkt så bestemmer du deg selv som arbeidsleder – at det her har jeg troen på – jeg har troen på at folk trenger å bli sett av sin nærmeste leder – og så må du starte – (...) jeg satte meg det mål at jeg skulle snakke med alle hver eneste dag. Og Det var litt tungt til å begynne med – for det følte litt unaturlig for meg – og det må føles naturlig, for det at å gjøre ting som er kunstig – det vil merkes med en gang. Og det her måtte du jobbe med – og det var en prosess altså – nå er det helt naturlig, og vi har et strålende miljø altså – det er ikke noe problem heller- jeg ser ikke på det som noe jobb lenger (Eivind).*

Det er flere som har liknende erfaringer knyttet til relasjonsbygging. Som et eksempel på hvordan han ser på viktigheten i det å bli kjent med hverandre, forteller Arthur en historie fra da han startet som arbeidsleder og møtte medarbeidere som da ikke kjente ham like godt som de gjør i dag. Her er et utdrag av det han sier.

*Når jeg startet som arbeidsleder så – altså jeg uttrykker meg jo ganske kraftig – og til å begynne med så var jeg kanskje litt røff i kantene i forhold til det mange var vant med altså – og det er klart at når jeg gir en ordre så høres det veldig ut som en ordre – og det er klart at da blir jeg misoppfattet for da var jeg liksom herskesyk, og de var ikke vant med å få den tonen – I og med at de ikke kjente meg – så ble det en litt tøff tone (Arthur).*

Det er interessant det Eivind her sier om at «*det vil merkes med en gang*». Jeg finner at Arthur er inne på noe av det samme når han forteller om hvordan han ble misoppfattet, og at idéen om lederens A-faktor også kan gjenkjennes her. Sitatene er i tillegg gode eksempler på det Spurkeland (ibid.) hevder om at relasjonsledelse ikke kommer av seg selv, men at det handler om å utvikle seg selv som menneske gjennom daglig trening i synlig omgang med andre. Å trene seg på å bli relasjonell er med andre ord en krevende prosess. House (1981) hevder at en god relasjonsleder er en som formidler emosjonell, informativ, instrumentell og evaluerende støtte. Det er med på å gi mening til hva sosial støtte handler om; at det ligger i all mellommenneskelig kontakt på arbeidsplassen.

Didrik, for eksempel, er opptatt av at medarbeideren skal ha det utstyret og arbeidsverktøyet som skal til for å utføre jobben, og stiller opp og hjelper til når dette behøves:

*Det er så enkle ting som at de har skikkelig arbeidsverktøy og slike ting – sånn at det ikke blir en belastning å komme på jobb (Didrik).*

Didrik viser her et eksempel på en instrumentell type av støtte fordi det involverer ressursbruk i form av materielle ressurser (House, 1981; Malecki & Demaray, 2003). De psykologiske konsekvensene av instrumentell støtte er interessante her. Det er naturlig å tenke seg at medarbeideren føler at han blir ivaretatt og gitt oppmerksomhet fordi han får det han behøver. Det kan være denne effekten som gjør at den instrumentelle støtten bidrar til stressreduksjon slik det er beskrevet av Cohen og Wills (1985).

Mennesker har et naturlig tilhørighetsbehov (Deci & Ryan, 2000). Derfor er det naturlig å tenke seg at en medarbeider som ikke opplever å motta sosial støtte fra sin leder, vil kunne søke støtte hos sine kolleger. Sosial støtte fra kollegaer viser seg også å ha positive helseeffekter (House, 1981), men når medarbeideren søker støtte hos andre fordi lederen er fraværende, vil det være et tegn på at leder-medarbeider-relasjonen ikke er optimal (Spurkeland, 2009). Da vil tillitsforholdet mellom leder og medarbeider svekkes (Ekman, 2004, Spurkeland, 2009)

Det å være synlig involverer for lederne å føre ulike typer samtaler med sine medarbeidere. Det kan være snakk om samtaler i gruppen de er nærmeste leder til, det kan være en formell medarbeidersamtale, eller at de velger å slå av en prat under det daglige arbeidet. Informantene virker å oppleve disse samtalerne som sentrale for det å bry seg og vise sin oppmerksomhet. Slike samtaler kan være former for emosjonell, informativ eller

evaluerende støtte (House, 1981). Selv om alle sammen utfører ulike typer samtaler, er det ulike oppfatninger om hvordan de foretrekker å kommunisere. Arthur fokuserer på medarbeidersamtalene, Helge synes gruppesamtaler er viktig, mens Jørgen sier at han ser på kommunikasjon under fire øyne som mest effektivt.

Samtalen er sentral innen relasjonsledelse (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2005). Helge sier det handler om ikke bare å høre det som blir sagt, men at en forstår det:

*At man har en god kontakt med folk, og forstår det de sier Ikke bare hører det de sier, men at du forstår det, og så at du viser at du gjør noe for å hjelpe. Det tror jeg er litt av løsningen (Helge).*

Helge sin uttalelse er i tråd med oppmerksomhetsferdighetene (Kvalsund, 2006) som skaper grunnlag for å forstå seg selv og andre. Det som Helge sier her, kan tyde på at det er noe han lært gjennom erfaring, for slike ferdigheter krever trening (Kvalsund, 2006). Om Helge har forstått og ikke bare hørt hva som ble sagt, kan det i så fall tyde på at han har utøvd oppmerksomhetsferdigheter ved for eksempel å lytte aktivt eller å vise empati. Det vil være med på å bygge en tillitsfull relasjon mellom ham og medarbeideren, som kan gi grunnlag til måloppnåelse slik det er beskrevet av Kvalsund (2005).

### **5.1.3 Det strukturelle**

Til nå har jeg oppsummert to forhold som har betydning for utøvelse av omsorgsfull og synlig ledelse i en organisasjon. Disse vises under kategoriene det emosjonelle og det relasjonelle. Den tredje kategorien jeg nå vil diskutere, er det strukturelle. Idéen er at sosial støtte optimalt sett bør ha en omkringliggende strukturell plattform slik at man sikrer at alle medarbeidere får tilgang til sosial støtte i sine omgivelser. Det vil føre til gode helsemessige resultater i organisasjonen (House, 1981).

Informantene ser også ut til å ha en oppfatning av at strukturelt fokus på oppfølging er viktig; at man bør ha et system for å opprettholde den sosiale støtten. Det kan forstås ut i fra Frank sin uttalelse:

*Den tette oppfølgingen som vi har hatt – viser at vi ikke kan slutte med det - hvis at vi fortsatt skal klare å holde det på det nivået her – og kanskje enda lavere (Frank).*

Frank påpeker at systematisk oppfølging har gitt resultater og at det også kan gi enda bedre resultater, men virker samtidig å si bak ordene at han frykter at den tette oppfølgingen kan

avta. Dette støttes av House (1981) sitt argument for at det å gi og motta sosial støtte bør integreres i organisasjonens strukturer og prosesser, og at dette forutsetter sterkt engasjement fra alle hold i organisasjonen (ibid.).

«Nærmeste leder»-gruppene kan være et eksempel på en strukturell ramme som kan tilrettelegge for økt sosial støtte mellom leder og medarbeider. Flere av informantene trekker frem gruppene som en positiv ting. Helge påpeker viktigheten av engasjement omkring tiltaket når han uttaler at det å være satt til å lede en gruppe forplikter til å etablere kontakt med hver enkelt av medlemmene:

*Det er jo det som er bra med de 15-manns gruppene vi har her – at vi kan – ja nå er det strippet ned til 15 stykker som vi kan på en måte vie oppmerksomheten til – og da synes jeg vi skal være der til å vie oppmerksomheten både når det er bra og når det er dårlig (Helge).*

Når Helge sier «vie oppmerksomheten» oppfatter jeg at han sier at det kreves noe mer av ham som leder enn det som er vanlig. Det er i tråd med Kvalsund (2005) sin teori på temaet oppmerksomhet fordi det ikke bare handler om å være synlig overfor medarbeideren, men også å få medarbeideren selv til å oppleve å bli sett. Kanskje er det dette Jørgen tenker på når han i følgende sitat hevder at samtaler under fire øyne er en mer effektiv måte å kommunisere på:

*Nei, for når du har de gruppemøtene, så blir det sånn at jeg sitter og snakker – og det inviterer på en måte ikke en som sliter til å komme med tilbakemeldinger fremfor tretten arbeidskolleger – men det gjør det når du snakker to og to (Jørgen).*

Jørgen forteller uansett om sine opplevelser med det å ha møter med sin egen gruppe. Hans erfaring er at medarbeiderne kvier seg til å ta opp vanskelige tema når det er andre enn lederen til stede. Jeg opplever at han beskriver et godt eksempel på det Spurkeland (2009) påpeker omkring hvor utfordrende det er å være relasjonsorientert; særlig i situasjoner som er sterkt emosjonelle for medarbeideren. Samtidig får jeg en opplevelse av både Helge og Jørgen synes å ha forstått nødvendigheten av en nær relasjon til sin medarbeider for å kunne få noe tilbake og dermed kunne oppnå en form for gjensidighet (Kvalsund, 2005). Når Jørgen er oppmerksom på dette forholdet, vil han lettere kunne skape tillit og påvirke slik det er beskrevet av Kvalsund (2006).

Christoffer virker å være av en oppfatning av at det kommer frem en teamfølelse i mindre grupper. Han mener at teamene i seg selv er gjør det mulig å bygge opp en

ansvarsfølelse som gjør at det er vanskeligere for den enkelte å holde seg hjemme fra jobben fordi det vil gå ut over ens kollegaer:

*Ved å jobbe på en sånn måte – i mindre team - så får du det beste ut av folket altså – det er ikke tvil om noe annet (...). Da bygger du opp en ansvarsfølelse til de som er i den gruppen, og da er det ikke så enkelt å «uff – jeg har vondt i hodet – orker ikke å gå på arbeid» - Da føler de at de er nødt til å gå på jobb – ellers så går det ut over kollegene (Christoffer).*

Det virker som at Christoffer opplever at man legger til rette for mer effektiv ledelse i mindre grupper; noe som også støttes av teori om team (Dyer, Dyer, & Dyer, 2007). Dess høyere antall medlemmer i teamet, dess vanskeligere blir det å oppnå felles forståelse for mål og oppgaver (ibid.).

Ut i fra det strukturelle og kulturelle samspillet i organisasjoner (Beer & Nohira, 2000; Senge, 1990), vises det at «nærmeste leder»-gruppene kan være et eksempel på et fornuftig fundament for utvikling av et støttende arbeidsmiljø basert på omsorgsfull og synlig ledelse. Det kan være grunn til å anta at gruppene i seg selv kan bidra til å gjøre ledelsen synligere fordi det etableres et tydeligere bånd mellom leder og medarbeider. Gruppene kan likevel ikke være en hvilepute for lederne; ut i fra den relasjonelle sammenhengen (Kvalsund, 2005; Spurkeland, 2005) kan det se ut som organisasjonen ikke vil kunne få en positiv utvikling uten at lederne arbeider for å bygge tillitsforholdet i sine relasjoner.

Når det skal tilrettelegges for sosial støtte i en organisasjon, forutsetter det dedikasjon fra alle ledelsesnivåer, spesielt fra toppledelsen (House, 1981). Det holder ikke at ledere på mellomnivåer engasjerer seg for å bygge en sosialt støttende organisasjon dersom de ikke selv får støtte fra sine ledere. Dette vises også i Senge (1990) sin systemtenkningsteori. En liknende strukturell ramme, som vises i «nærmeste leder»-gruppene, kan også bygges inn i høyere ledelsesnivåer. Her kan det også være at forholdet mellom leder og medarbeider ikke er tydelig nok eller at man finner høy grad av arbeidsrelatert stress og helsemessige utfordringer slik det er beskrevet av House (1981).





## 6 Oppsummering og egne refleksjoner

Hovedmålet med denne studien har vært å svare på hvilke oppfatninger ledere har om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær. Empirien viser et tydelig fokus på synlig og omsorgsfull ledelse som virkemidler for økt nærvær. Noen av informantene beskriver også prosesser der de har utviklet seg selv både som ledere og mennesker gjennom trening på å komme tettere innpå sine medarbeidere.

Informantene oppfatter at de kan bidra til å redusere sykefravær ved å bry seg og å være synlige. Måten dette skjer på forstås lettere når man ser det i sammenheng med det emosjonelle aspektet av sosial støtte (House, 1981). Det er tydelig at det emosjonelle er vevd inn i de fleste sammenhenger. Gjennom synlige og nære relasjoner til sine medarbeidere, gjennomgår de en læringsprosess der de utvikler sin egen selvinnrettning. I det daglige arbeidet skjer dette gjennom å utøve oppmerksomhet overfor sine medarbeidere. De registrerer kroppsspråk og humør (Kvalsund, 2005), og konkluderer ved at de tolker og forstår sine egne følelser (Wennberg, 2001).

Å støtte opp om dette emosjonelle arbeidet strukturelt (Strand, 2007), viser seg å oppfattes som viktig av lederne i undersøkelsen. Det ser ut til å være fornuftig med en strukturelt omkringliggende plattform for utvikling av et støttende arbeidsmiljø (House, 1981). Et eksempel på hvordan man strukturelt kan legge til rette for sosial støtte vises i «nærmeste leder»-gruppene som er presentert innledningsvis i oppgaven.

At lederne i undersøkelsen virker å ha så klare og nærmest entydige meninger om hvordan de kan bidra til å redusere sykefraværet i sin organisasjon, kan gi et signal om at de innehar noen felles verdier. Aadland (1991) sier at verdier kommer til uttrykk gjennom disse verbale uttrykkene, men hva informantene gjør i hverdagen vil ikke komme frem. Derfor er det interessant å legge merke til den stabile nedgangen i sykefraværet som har preget bedriften den siste tiden.

Det kan være grunn til å anta at prosjektene som er gjennomført de siste årene kan ha hatt innflytelse på medlemmene i organisasjonen. Lederutviklingsprogrammet, med sitt mellommenneskelige fokus, har hatt kunnskapsløft som målsetning. Det samsvarer med hva House (1981) anser som et godt grunnlag for utvikling av et støttende arbeidsmiljø.

Det er mye av det informantene har fortalt meg i intervjuene som jeg har lært av, og som jeg kommer til å ta med meg videre. Spesielt har deres fokus på synlighet gjort at jeg har reflektert en del omkring hvorvidt jeg selv er synlig nok for de jeg selv omgås med og har

lederansvar for. Som Gudmund sier, er det ikke alle medarbeidere som legges like godt merke til, og det erfarer jeg også selv ut i fra de jeg omgås med i arbeidshverdagen.

Når jeg i starten av dette prosjektet satte meg inn i teori om sosial støtte, var det spesielt interessant at det emosjonelle aspektet av sosial støtte var så fremtredende. Dette temaet fanget min interesse mer enn jeg hadde trodd. Jeg ser at den emosjonelle dimensjonen preger moderne ledelseslitteratur, derav også teori om relasjonsledelse. Når jeg sammenligner det med egen bedrift, ser jeg hvor overførbart temaet emosjoner blir. I mitt daglige arbeid kjenner jeg igjen Fineman (1993) sitt utsagn om at emosjonene avsløres når skallet av rasjonalitet fjernes fra organisasjonens mål og oppgaver.

### **6.1 Kvalitetsmessige styrker og svakheter**

Når jeg ser tilbake på det arbeidet jeg har lagt bak meg, ser jeg at denne studien har både styrker og svakheter. Det er ting jeg er glad og stolt av at jeg har klart å gjennomføre, og det er samtidig ting jeg kanskje ville ha vurdert å gjøre annerledes. Spesielt har jeg tenkt på hvordan det kan ha påvirket oppgaven at jeg kjenner informantene og organisasjonen så godt som jeg gjør. Mitt eget arbeid som kollega med informantene er noe av det som har gjort meg interessert i å gjennomføre denne studien i utgangspunktet. Gjennom at vi har et felles fokus på å jobbe mot et så høyt nærvær som mulig, har vi delt tanker, følelser og historier med hverandre i flere år. Jeg tror jeg har informantene med meg når jeg helt ærlig sier at sykefraværnivået i bedriften lenge har vært opplevd som et «gnagsår» for oss som har stått midt oppe i det. Jeg tror imidlertid det samtidig har vært med på å øke engasjementet omkring sykefraværarbeidet i organisasjonen. Ikke minst tror jeg vi har lært hverandre bedre å kjenne.

Informantene ble gitt en mulighet til å bekrefte sine egne sitater fra intervjuene gjennom teknikken «member checking». Det kan være en kvalitetsmessig styrke fordi teknikken er med på å sikre troverdigheten i studien (Lincoln & Guba, 1985). Ni av ti informanter bekreftet sine sitater, og så de syntes det var helt i orden at det ble med i oppgaven. En av informantene følte det var noe som ikke stemte med teksten. Informanten opplevde at hans sitat trengte å stå i sammenheng med hva han mente når han sa det. Jeg valgte derfor å vise informanten den omkringliggende teksten med analyse og tolkning når drøftingen var ferdigskrevet. Dette gjorde konteksten mer tydelig for informanten, og jeg fikk bekreftet at det så greit ut. Prosessen med denne informanten har vært viktig fordi den har vært med på å kvalitetssikre at empirien er troverdig.

Forskeren kan i tillegg be deltakerne om å lese igjennom analyser og tolkninger etterhvert som de skrives ned. I min studie har jeg ikke gjort dette, da jeg har vurdert utfordringen i at informantene ikke kjenner teorien på samme måte som jeg gjør.

Her kan det også ligge noen potensielle problemer. Det kan være at informanten ikke var enig i min analyse. Spørsmålet er om jeg da kunne vurdert å endre min analyse også med hensyn på teoribruk. På denne måten kan det ligge en verdi i at forfatteren ikke kan bli påvirket av informantene i sin diskusjon. Når det i tillegg er så mange informanter som ti, ville dette vært ekstra utfordrende.

I forhold til utvalget, er det også noe jeg har erfart konsekvensene av. Ti informanter kan ofte være i meste laget i en kvalitativ undersøkelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Blant annet snakkes det om et metningspunkt (ibid.), også kalt «data-saturation» (Saumure & Given, 2008), hvor man når et punkt i datainnsamlingen der ikke mer relevant informasjon kommer frem. Dette metningspunktet kan imidlertid forskyves lenger frem i tid ved å stille «her og nå»-oppfølgingsspørsmål som for eksempel «Hva føler du nå?» eller «Hva tenker du nå når du sier dette?» (Kvalsund, 2005). Denne teknikken prøvde jeg under intervjuprosessen. Etter å ha gjennomført fire intervjuer begynte jeg å fokusere mer på informantens opplevelse underveis i intervjuet. Når jeg for eksempel merket at informanten var spesielt engasjert omkring det som ble sagt, testet jeg ut spørsmål av typen: «Hva føler du nå når du snakker om dette?» I et par av intervjuene fikk jeg en opplevelse av at informanten fikk frem enda flere av sine egne tanker og følelser når jeg prøvde meg på denne typen spørsmål. Tanken var at det kanskje kunne vise seg at «data-saturation» ikke ennå var nådd, men at jeg kunne finne flere relevante data. Jeg håper denne teknikken kan ha bidratt til å forbedre innholdet og kvaliteten i min studie.

Det kan være en svakhet ved studien at jeg ikke gjennomførte prøveintervjuer. Dette var noe jeg vurderte, men mitt valg falt på å ikke gjøre det på grunn av intervjuguidens enkle oppbygging og en tematikk som jeg anså som lett forståelig. Det som gjør at jeg i etterkant tenker at prøveintervjuer ville vært gunstig, er nettopp erfaringen med «her og nå»-spørsmålene. Med prøveintervjuer ville jeg kunne testet denne teknikken i forkant av intervjuene slik at informantene kunne slippe å være «prøvekaniner» på en teknikk jeg hadde lite erfaring med å bruke. Når det er sagt, så har jeg i etterkant bare positive erfaringer med teknikken.

Når jeg ser det i etterkant, tenker jeg også at strukturen i intervjuguiden kan ha hatt betydning for kvaliteten innholdet. Jeg startet med at informantene fikk lufte tankene sine omkring bedriftens sykefraværstatistikk som de kjenner godt. Her fikk jeg praten i gang, og

jeg opplevde at det ble mindre anspent stemning i rommet. Innledningsspørsmålet og samtalene rundt dette kan ha bidratt til refleksjon over egen rolle slik at jeg lettere kunne nå informantenes subjektive erfaringsverden. Jeg merket dette etter å ha stilt hovedspørsmålet «*Som leder – hvordan tenker du at du kan bidra til at folk blir mindre syke, eller får mindre fravær?*», ved at jeg flere ganger fikk svar av typen «*Her er vi jo tilbake til det vi snakket om tidligere...*»

Denne studien er en slags kasus-studie av en enkelt bedrift. Positive sider ved dette er at det kan belyse aspekter som ville blitt ignorert i en stor kvalitativ studie. I og med at dette er en enkelt bedrift, kan det imidlertid bety at funnene kun representerer den enkelte bedriften og ikke bedrifter eller organisasjoner generelt. Det kan selvfølgelig være at det samme resultatet forekommer som en majoritet, men ettersom studien ikke omfatter mer enn en bedrift, kan ikke konklusjonene bli dradd. Samtidig er det heller ikke et mål å generalisere i kvalitative studier.

## **6.2 Studiens overførbarhet**

Den magre effekten som IA-avtalen har hatt (Ose et al., 2013b), gjør at forslaget om et større fokus på det relasjonelle gir mening også nasjonalt. Hovedelementene i dagens system for oppfølging av sykmeldte inkluderer krav og plikter, og sanksjoner i forhold til oppfølgingsplaner og dialogmøter (ibid.). Det kan være grunn til å anta at lederne forholder seg til sine medarbeidere på ulike måter når dette skal gjennomføres. En dårlig relasjon mellom medarbeider og leder kan føre til at terskelen for sykmeldinger blir lavere (ibid.).

Jeg tror funnene i denne studien kan ha gyldighet i en hver organisasjon, og de behøver nødvendigvis ikke begrenses til mellomledere. Derav har jeg også valgt å bruke fellesbetegnelsen «ledere» i problemstillingen, fordi jeg tror funnene kan være relevante for alle som praktiserer ledelse på ethvert nivå i enhver organisasjon. Det kan virke forståelig fordi det handler om mellommenneskelige faktorer som omsorg og emosjoner. Goleman (1998) viste blant annet at emosjonell intelligens er viktigere enn både kognitive og fagtekniske ferdigheter på alle nivåer i organisasjoner, ikke minst fordi forskjeller i teknisk kunnskap spiller mindre rolle på høyere stillingsnivåer. Noe som imidlertid kan være spesielt med mellomledere er at de ofte har et større antall mennesker å forholde seg til daglig, og at en dermed i større grad kommuniserer med flere ulike medarbeidere. Det er grunn til å anta at den emosjonelle delen av ledelse derav også kan bli mer utfordrende.

### **6.3 Forslag til videre forskning**

Denne studien kan være til nytte for bedriften. Det er nylig godkjent et forskningsprosjekt der et av de faglige perspektivene er endringsledelse og organisasjonsutvikling. En av arbeidspakkene i prosjektet har fokus på endringsprosesser, ledelse og samhandling, og har som overordnet forskningsutfordring å se på hva som må ligge til rette organisatorisk for at en organisasjon skal kunne fungere optimalt. Sammen med dette og annet forskningsmateriale som kan knyttes til organisasjonens nærværarbeid (Morken, 2012), kan studien være et bidrag til videre forskning.

Jeg har gjennom denne studien søkt etter oppfatningene til medlemmer av en enkelt bedrift. Det hadde vært interessant også å kunne ha løftet blikket mot andre organisasjoner for å se på hvilke oppfatninger andre ledere har om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær. Et forslag til videre forskning er derfor å gjennomføre en større sammenlignbar studie på området. Det hadde også vært interessant å se hvorvidt dette skiller seg fra eller er konsistent på tvers av nasjoner og kulturer.

Studien har satt lederes oppfatninger om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær opp i mot teori om sosial støtte. Det hadde også vært interessant å se på hvordan sosial støtte påvirker andre forhold i organisasjoner. Dersom det har denne effekten på sykefravær som informantene opplever, er det grunn til å anta at det også virker på andre forhold. For eksempel kan det være interessant å se på sosial støtte i et medarbeider-leder-perspektiv der en ser på medarbeidernes opplevelse av støtte fra lederne.



## 7 Litteraturliste

- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Allebeck, P., & Mastekaasa, A. (2004, Oktober 1). Chapter 5. Risk factors for sick leave – general studies. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32 (Suppl.t 63), ss. 49-108.
- Arbeidsdepartementet. (2013). Grunnlag for videre IA-samarbeid - Erfaringer og anbefalinger. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Beer, M., & Nohira, N. (2000). *Breaking the Code of Change*. Boston, Massachusetts: Harward Business School Press.
- Cobb, S. (1976, September-October). Social Support as a Moderator of Life Stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), s. 300.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), ss. 310-357.
- Colbjørnsen, T., Drake, I., & Haukedal, W. (2001). *Norske ledere i omskiftelige tider. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & Research design. Choosing among five approaches*. London: Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), ss. 227-268.
- Dehlin, E. (2005). Kan organisasjoner la være å føle? I F. Nyeng, & G. Wennes, *Kan organisasjoner føle?* (ss. 67-81). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. (2000, Mai 1). Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction: A Test of the Buffering Hypothesis. *Work and Occupations*, 27(2), ss. 223-243.
- Dyer, W. G., Dyer, W. G., & Dyer, J. H. (2007). *Team Building* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ekman, G. (2004). *Fra prat til resultat - om lederskap i hverdagen* (1. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Fineman, S. (1993). *Emotion in organizations*. London: Sage Publications.
- Glasø, L., & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1996). *Ethnography : principles in practice*. Oslo: Gyldendal.

- Hatch, M. J. (1999). Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure. *Organization Studies*, 20(1), ss. 75-100.
- Hellesnes, J. (2002). *Grunnane*. Oslo: Universitetsforlaget.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- House, J. S., Umberson, D., & Landis, K. R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, 14, ss. 293-318.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Klev, R., & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner* (2. utg.). Trondheim: Fagbokforlaget.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008, August). Leadership, Job Well-being, and Health Effects - A Systematic Review and a Meta-Analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(8), ss. 904-915.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvalsund, R. (2005). *Coaching. metode: prosess: relasjon*. Tønsberg: Synergy Publishing.
- Kvalsund, R. (2006). *Oppmerksomhet og påvirkning i hjelperelasjoner*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park. London. New Dehli: Sage Publications.
- Malecki, C. K., & Demaray, M. K. (2003). What Type of Support Do They Need? Investigating Student Adjustment as Related to Emotional, Informational, Appraisal, and Instrumental Support. *School Psychology Quarterly*, 18(3), ss. 231-252.
- Martinsen, K. (2003). *Omsorg, sykepleie og medisin: Historisk-filosofiske essays* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mayeroff, M. (1971). *On caring*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Morken, K. (2012, April). *Hva skaper jobbnærvær og produktive ansatte?* (Masteroppgave, NTNU). Trondheim: NTNU.
- NAV. (u.d.). *Idebanken.org*. Hentet April 14, 2014 fra <http://www.idebanken.org/innsikt/inkluderande-arbeidsliv>
- Ose, S. O., Dyrstad, K., Brattlid, I., Slettebak, R., Jensberg, H., Mandal, R., et al. (2013a). *Oppfølging av sykmeldte - fungerer dagens regime?* Teknologi og samfunn, avd. Helse. Trondheim: Sintef.



- Ose, S. O., Dyrstad, K., Slettebakk, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I., et al. (2013b). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. Forskningsrapport, Sintef, Teknologi og samfunn, avd. Helse.
- Ose, S. O., Jensberg, H., Reinertsen, R. E., Sandsund, M., & Dyrstad, J. (2006). *Sykefravær. Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Trondheim: Sintef Helse.
- Peshkin, A. (1988). In search of subjectivity. One's own. *Educational Researcher*, 17(7), ss. 17-21.
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*. Baywood Publishing Company.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing Social Support: The Social Support Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44(1), ss. 127-139.
- Saumure, K., & Given, L. M. (2008). *SAGE Research Methods*. Hentet fra <http://srmo.sagepub.com/view/sage-encyc-qualitative-research-methods/n99.xml>
- Senge, P. M. (1999). *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon* (2. utg.). Oslo: Cappellen Damm AS.
- Skogstad, A. (2002). Helsebringende og sykdomsfremkallende arbeidskulturer. I A. Roness, & S. B. Matthiesen, *Utbrent. Krevende jobber - gode liv* (ss. 344-365). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Sosial- og helsedepartementet. (2000). Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv (NOU 2000: 27). Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Spurkeland, J. (2005). *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Viswesvaran, C., Sanches, J. I., & Fisher, J. (1999). The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behaviour*, 54, ss. 314-334.
- Wennberg, B. (2001). *EQ. Emosjonell intelligens i livet og på jobben*. Oslo: NKS Forlaget.



## 8 Vedlegg

### 8.1 Vedlegg 1: Søknadsbrev til bedriften

Til Anonym

Trondheim, 13.09.13

#### **Forespørsel om gjennomføring av intervjuer med mellomledere**

Viser til tidligere samtale pr. juli 2013 vedrørende gjennomføring av studie. Mitt arbeid med mastergradsoppgaven i organisasjon og ledelse har nå startet.

Temaet i oppgaven er sykefravær. For å samle informasjon, planlegger jeg å gjennomføre intervjuer med 10 mellomledere i organisasjonen, og i den forbindelse ber jeg om godkjenning til å gjennomføre disse intervjuene.

Intervjuene vil ha en varighet på omtrent en time, og vil bli tatt opp med lydopptaker. Alt materiale vil anonymiseres både på navn og bedriftstilhørighet. Det vil derfor ikke være mulig å fremkalle identiteten til den enkelte deltakeren i det ferdige resultatet. Under arbeidet med oppgaven vil datamaterialet bli oppbevart og lagret konfidensielt, og det er bare undertegnede som har direkte tilgang til det. Etter at prosjektet er avsluttet og levert, vil alt datamateriale bli slettet.

Studien meldes Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS ([www.nsd.no](http://www.nsd.no)) for å sikre korrekt behandling av personopplysninger.

Intervjuene vil bli gjennomførte fra midten av oktober, og vil foregå i Anonym sine lokaler. Prosjektet vil etter planen bli ferdigstilt innen 1. september 2014.

Du må gjerne ta kontakt med meg eller min veileder, Anne Torhild Klomsten ved Pedagogisk institutt/NTNU (e-post: [REDACTED]), dersom du har noen spørsmål angående prosjektet.

Vennlig hilsen

Einar Enstad

Tlf: 92048205

## 8.2 Vedlegg 2: Søknadsbrev til informantene

Til [informant]

Trondheim, 16.09.13

### **Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt: «Nærvær gjennom ledelse»**

Jeg, Einar Enstad, arbeider nå med min mastergradsoppgave ved NTNU.

For å samle informasjon, planlegger jeg å gjennomføre intervjuer med mellomledere i organisasjonen. Intervjuene vil ha en varighet på omtrent en time, og vil bli tatt opp med lydopptaker. Alt materiale vil anonymiseres både på navn og bedriftstilhørighet. Det vil derfor ikke være mulig å fremkalle identiteten til den enkelte deltakeren i det ferdige resultatet. Under arbeidet med oppgaven vil datamaterialet bli oppbevart og lagret konfidensielt, og det er bare undertegnede som har direkte tilgang til det. Etter at prosjektet er avsluttet og levert, vil alt datamateriale bli slettet.

Studien meldes Personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS ([www.nsd.no](http://www.nsd.no)) for å sikre korrekt behandling av personopplysninger.

Deltakelse i dette prosjektet er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra prosjektet om du ikke ønsker å være med lenger, uansett grunn. Dette må imidlertid skje før data er transkribert. Intervjuene vil bli gjennomførte fra midten av oktober, og prosjektet vil etter planen bli ferdigstilt innen 1. september 2014.

Du må gjerne ta kontakt med meg eller min veileder, Anne Torhild Klomsten ved Pedagogisk institutt/NTNU (e-post: [redacted]), dersom du har noen spørsmål angående prosjektet.

Vennlig hilsen

Einar Enstad

Tlf: 92048205

### 8.3 Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

#### Samtykkeerklæring

Jeg bekrefter herved at jeg gir mitt frivillige samtykke til å delta i denne studien. Jeg har mottatt skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet, og er klar over mine rettigheter som informant.

-----  
Dato

-----  
Informanten sin signatur

-----  
Einar Enstad  
mastergradstudent

## 8.4 Vedlegg 4: Intervjuguide

# Intervjuguide

### PROBLEMSTILLING

*Hvilke oppfatninger har ledere om hvordan de kan bidra til å redusere sykefravær?*

(Intervjuguiden avbilder ikke teorivalg. Går åpent ut.)

### Innledning

- Takk for at du ønsker å bidra til prosjektet.
- Informere om prosjektet, og hva jeg kommer til å spørre om.
- Si litt om betydningen av å være med på intervjuet.
- Opplyse om frivillighet. Mulighet til å trekke seg når som helst, uten å oppgi grunn
- Lydopptak. Kun jeg har tilgang til lydopptaket. Opptaket transkriberes (forklar) og blir fremstilt i teksten på en anonym måte. Eksempelvis blir dialekt omgjort til bokmål.
- Jeg har fått godkjenning gjennom bedriften for å gjennomføre intervjuer.
- Prosjektet er godkjent gjennom personvernombudet for forskning.
- Når oppgaven er innlevert, vil alle lydopptak og transkriberinger bli slettet.
- Si litt om min egen rolle, og hvordan dette kan oppleves.

### Faktaspørsmål

- Si litt om dagens situasjon. Grafikk på utviklingen i sykefraværet fremlegges.
- *Hva tenker du om denne situasjonen, der fraværet har blitt redusert og holdt seg stabilt?*

### Hovedspørsmål i intervjuet (knyttet til problemstilling)

- **Som leder – Hvordan tenker du at du kan bidra til at folk blir mindre syke, eller får mindre fravær?**
- **Oppfølgingsspørsmål: Hvordan? Eksempler? Hvordan opplevde du det? Hva tenker/føler du når du snakker om dette?**

...Avsluttende kommentarer

## 8.5 Vedlegg 5: Godkjenning fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hørfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fac: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org nr: 985 321 884

Anne Torhild Klomsten  
Pedagogisk institutt NTNU

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 04.10.2013

Vår ref: 35486 / 2 / HIT

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 14.09.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>35486</i>	<i>Nærvær gjennom ledelse</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>NTNU, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Anne Torhild Klomsten</i>
<i>Student</i>	<i>Einar Enstad</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.09.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdís Namtvedt Kvalheim

Hildur Thorarensen

Kontaktperson: Hildur Thorarensen tlf: 55 58 26 54

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Einar Enstad Nedre Bakklundet 6 7014 TRONDHEIM

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSD's rutiner for elektronisk godkjenning.*

*Auditregistrert i Dataret OPPAS*

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tlf: +47-22 85 52 11. [nsd@iuh.no](mailto:nsd@iuh.no)  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7001 Trondheim. Tlf: +47-73 59 10 07. [kjune.swarv@svt.ntnu.no](mailto:kjune.swarv@svt.ntnu.no)  
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tlf: +47-77 64 43 36. [nsdmaa@svt.no](mailto:nsdmaa@svt.no)



Ifølge prosjektmeldingen skal det innhentes skriftlig samtykke basert på muntlig og skriftlig informasjon om prosjektet og behandling av personopplysninger. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende utformet i henhold til personopplysningslovens vilkår.

Innsamlede opplysninger registreres på privat pc. Personvernombudet legger til grunn at veileder og student setter seg inn i og etterfølger NTNU sine interne rutiner for datasikkerhet, spesielt med tanke på bruk av privat pc til oppbevaring av personidentifiserende data.

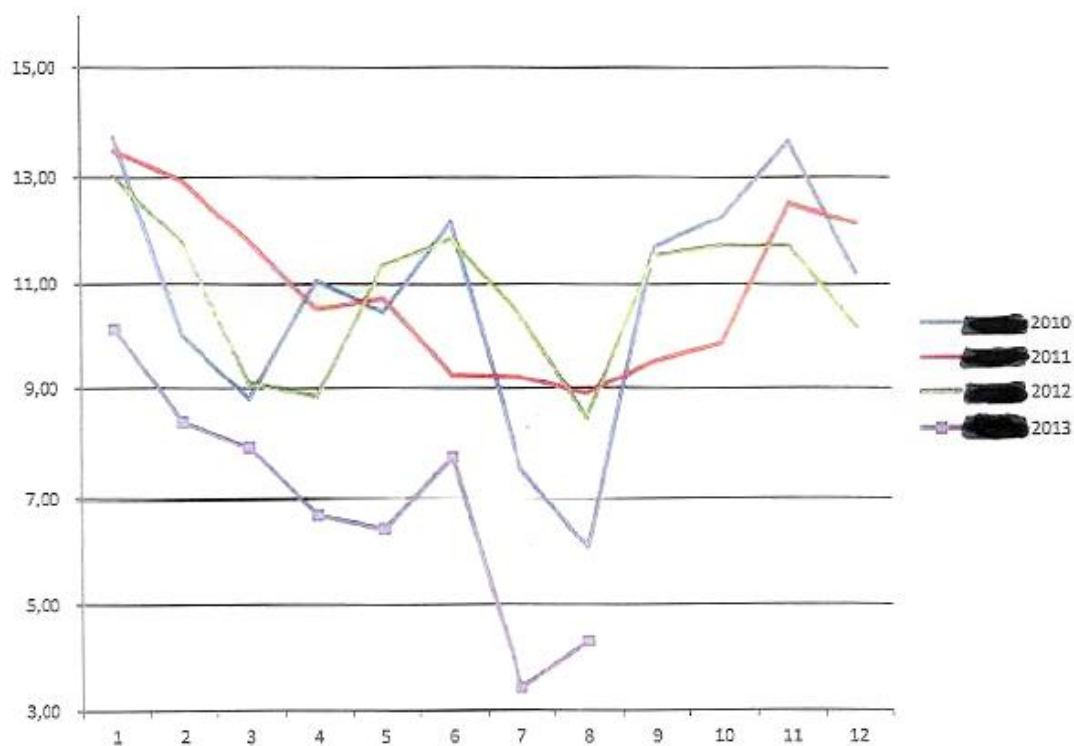
Prosjektet skal avsluttes 01.09.2014 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller grovkategoriseres slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes i materialet.



## 8.6 Vedlegg 6: Utviklingen av sykefraværet i bedriften (Del 1)

### Utvikling totalt sykefravær [REDACTED]

- 2010 til 2013

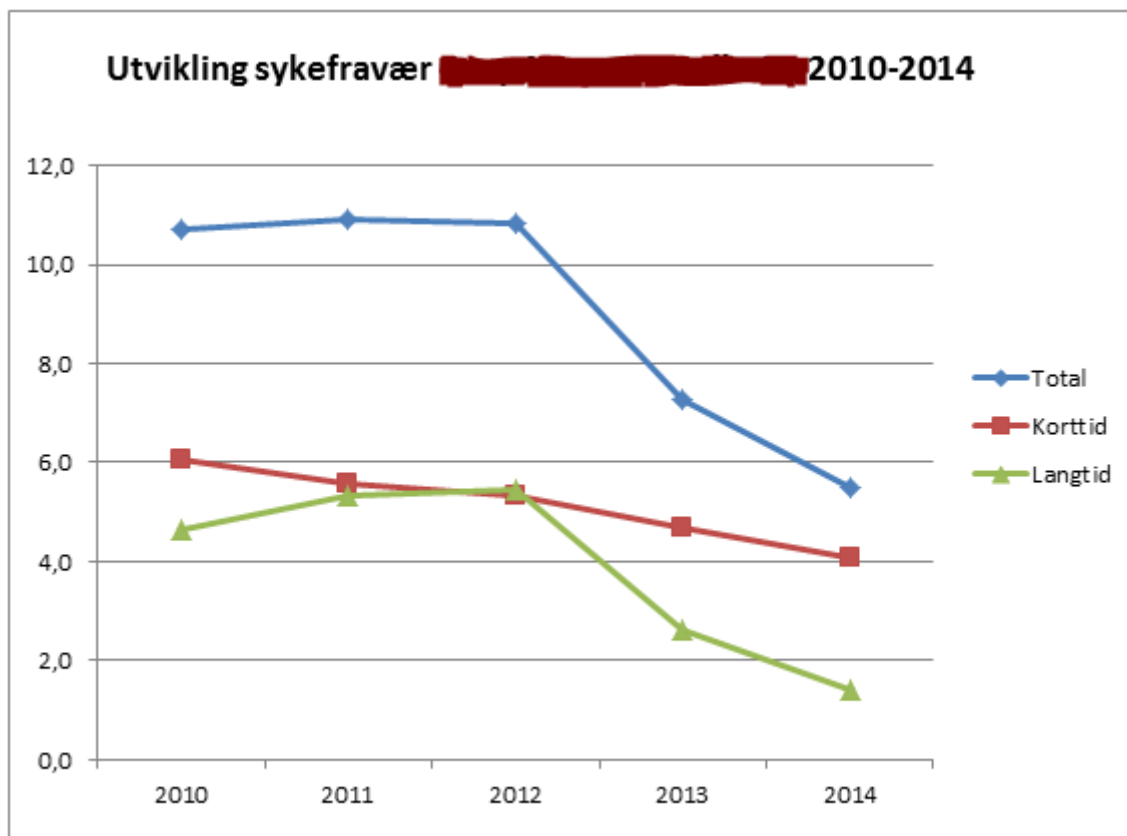


Akkumulert totalt sykefravær utgjør 6,88% mot 10,8% i fjor

#### Forklaring til grafen:

- Y-Aksen viser det totale sykefraværet i prosent
- X-Aksen går fra januar (1) til desember (12)
- Siste registrerte måling var august 2013
- Denne grafen ble lagt frem for informantene i starten av hvert intervju.
- Kilde: «Bedriften»

## 8.7 Vedlegg 7: Utviklingen av sykefraværet i bedriften (Del 2)



### Forklaring til grafen:

- Y-Aksen viser sykefraværet i prosent
- Den siste målingen langs X-aksen er fra oktober 2014.
- Kilde: «Bedriften»