



LEDELSE FOR NÆRVÆR I ET MANGFOLDIG ARBEIDSLIV



PÅ OPPDRAG FRA NAV OSLO

PROSJEKTFORUM 2019

**JULIE DREYER
TUVA VANGE
SATHA SRITHARAN
ANDREA SØHAGEN
KEVIN SØRSKOGEN
NICOLE REICH-ANDERSSON**

Forord

Denne rapporten er utarbeidet som en del av emnet SVPRO4000 Prosjektforum i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. På oppdrag fra NAV Oslo, har vi sett på hva som kjennetegner god mangfoldsledelse, og hvilke tiltak ledere kan benytte for å håndtere og forebygge sykefravær på etnisk mangfoldige arbeidsplasser.

Vi ønsker herved å takke vår oppdragsgiver NAV Oslo, og spesielt en stor takk til våre kontaktpersoner Berit Bergstrøm, Lise Elvheim og Eli-Anne Tuntland, for et godt samarbeid med rapporten, og for at vi har fått muligheten til å delta i dette spennende prosjektet. Videre ønsker vi også å rette en stor takk til vår veileder, Morten Stendstadvold fra Agenda Kaupang, for sitt engasjement, med gode og faglige tilbakemeldinger. Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke alle virksomhetene som har deltatt i intervjuene som har bidratt med nyttig informasjon til rapporten. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre oppdraget.

Rapporten har blitt utarbeidet av Julie Dreyer, Tuva Vange, Satha Sritharan, Andrea Søyhagen, Kevin Sørskogen og Nicole Reich-Andersson.

Mai 2019.

Sammendrag

I denne studien har vi undersøkt hva som kjennetegner god mangfoldsledelse, og hvilke tiltak ledere benytter for å håndtere og forebygge sykefravær. Virksomhetene som inngår i studien er kjennetegnet av å være i en bransje som er utsatt for høyt sykefravær med en etnisk mangfoldig arbeidsstyrke. Problemstillingen vi har lagt til grunn er: «Hva kjennetegner god mangfoldsledelse, og hvilke tiltak kan ledere benytte for å håndtere og forebygge sykefravær på mangfoldige arbeidsplasser?». Hensikten med prosjektet er at de identifiserte tiltakene kan benyttes i andre virksomheter i samarbeid med NAV.

Det har blitt gjennomført en litteraturstudie for å utforske eksisterende skandinavisk litteratur på feltene mangfoldsledelse og ledelse og sykefravær. I vår empiriske undersøkelse har vi undersøkt tre virksomheter; to private barnehager og én offentlig renholdsavdeling. Virksomhetene ble valgt ut av oppdragsgiver, på bakgrunn av at de er såkalte «best-case». Med dette menes at virksomhetene har et relativt lavt sykefravær i forhold til hva som kan forventes når det kommer til bransje og demografi. I de tre virksomhetene har det blitt gjennomført dybdeintervjuer med ledere, fagforeningsrepresentanter og verneombud, og gruppeintervjuer med ansatte. Våre empiriske resultater samsvarer med mange av funnene fra litteraturstudien.

Rapportens hovedfunn viser at viktige kjennetegn ved gode mangfoldsledere er at de uttrykker positive holdninger til mangfold, men samtidig anerkjenner utfordringer ved mangfoldet. Videre verdsettes det at de er gode til å kommunisere og stille tydelige krav. Ledere som er til stede og utvikler gode relasjoner på arbeidsplassen anses også som viktig. Vi har videre identifisert fire hovedkategorier av tiltak som kan bidra til å redusere sykefravær: tilrettelegging, håndtere sykefravær, kurs og opplæring, og sosiale tiltak.

Det er viktig å påpeke at enhver bedrift er unik og har sin egen organisasjonskultur, og det er ikke sikkert at tiltakene funnet i dette forskningsprosjektet kan direkte overføres til andre virksomheter. Tiltakene bør inkorporeres og tilpasses virksomhetens helhetlige strategi for å kunne ha effekt på håndtering og forebygging av sykefravær.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Avgrensninger	7
1.4 Prosjektets oppbygning.....	8
1.5 Rapportens gang	8
2 Data og metode	10
2.1 Forskningsopplegg	10
2.2 Litteraturstudie.....	10
2.3 Intervjuer	11
2.3.1 Gruppeintervju	12
2.3.2 Dybdeintervju.....	13
2.4 Koding og analyse	13
2.5 Begrensninger ved metode.....	13
2.6 Validitet og reliabilitet.....	14
2.7 Etske utfordringer	15
3 Litteraturstudie	17
3.1 Mangfoldsledelse – tidlige studier fra Norge og Danmark.....	17
3.2 En kunnskapsoversikt over mangfoldsledelse.....	18
3.3 Ansatte og ledernes syn på god og dårlig ledelse av flerkulturelle grupper	19
3.4 Mellomledernes betydning for mangfoldstiltak	20
3.5 Lavt sykefravær i en bransje som kjennetegnes av høyt sykefravær	21
3.6 Oppfølging av sykefravær	23
3.7 Arbeidsforhold av betydning for sykefravær - litteraturgjennomgang.....	23
3.8 Relevante funn.....	24
4 Teoretisk rammeverk	26
4.1 Ledelse versus styring.....	26
4.2 Leader-Member-Exchange Theory.....	27
4.3 LIDO-modellen	27
4.4 Definisjoner av mangfoldsledelse.....	29

4.5 Organisasjonskultur og tillit	30
4.6 Kommunikasjon.....	31
4.7 Sykefravær	32
4.7.1 Sykdomsbegrepet	32
4.7.2 Årsaker til sykefravær.....	32
4.7.3 Sykenærvær	33
4.8 Ledelse og sykefravær.....	34
5 Funn og analyse	36
5.1 Mangfoldsledelse.....	36
5.1.1 Kommunikasjon og tillit	36
5.1.2 Tilstedeværelse.....	37
5.1.3 Omsorg	38
5.1.4 Rolleforståelse og struktur	39
5.1.5 Inkluderende lederstil og samarbeid	40
5.1.6 Rollemodell.....	41
5.1.7 God relasjon, fellesskap og samhold	42
5.1.8 Positive holdninger til mangfold	43
5.1.9 Individuell behandling og bevissthet ved utfordringer ved mangfold.....	44
5.2 Tiltak.....	46
5.2.1 Tilrettelegge	46
5.2.2 Håndtere sykefravær.....	49
5.2.3 Kurs og opplæring.....	52
5.2.4 Sosiale tiltak.....	54
6 Konklusjon	57
6.1 Mangfoldsledelse.....	57
6.2 Tiltak.....	58
6.3 Avsluttende kommentarer.....	59
Litteraturliste	60
Vedlegg	66
Vedlegg 1: Tiltaksliste	66
Vedlegg 2: Intervjuguider.....	69
Intervju fagforeningsrepresentanter og verneombud	70
Intervju ledere.....	71
Vedlegg 3: Samtykkeerklæring.....	73
Gruppeintervju	73
Individuelle intervju.....	76

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

Høyt sykefravær er en stor kostnad for både samfunnet og næringslivet. Det utgjør både en utgift og tap av inntekt. Videre kan høyt sykefravær og vikarbruk redusere kvaliteten på arbeidet og tjenesten som leveres, samt virke negativt på arbeidsmiljøet. Til tross for at arbeidsledigheten i Norge er svært lav, viser sykefraværstallene at vi lenge har hatt det høyeste sykefraværet i verden (Bergsaker, 2018; SSB, 2019c). Redusert sykefravær er ønskelig fordi det fører til færre utgifter for arbeidsgiverne, men også for velferdsstaten i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Deltakelse i arbeidslivet er viktig både for velferdsstaten og enkeltindividets opplevelse av tilhørighet og inkludering. For innvandrere anses jevn og kontinuerlig tilstedeværelse på arbeidsplassen som viktig for å integreres i arbeidslivet og samfunnet (Tynes mfl., 2018, s. 183).

Noen bransjer og virksomheter er spesielt utsatt for høyt sykefravær, som for eksempel helse- og sosialtjenester, og undervisningssektoren (SSB, 2019b). Statistikken viser at ansatte med innvandrerbakgrunn har høyere sykefravær enn etniske nordmenn (Tynes mfl., 2018). Ofte virker disse to faktorene sammen ved at bransjer som er kjennetegnet av høyt sykefravær, også er preget av å ha en etnisk mangfoldig arbeidsstyrke (Tynes mfl., 2018). Likevel klarer noen virksomheter å opprettholde et lavt sykefravær over tid, til tross for at de tilhører bransjer som er kjennetegnet av høyt sykefravær. Hvordan lykkes de med dette? I norsk sammenheng finnes det lite kunnskap om hvilke tiltak som bidrar til å redusere sykefraværet i disse bransjene (Lien & Bogen, 2018). Det vil derfor være av stor nytte for både arbeidslivet og samfunnet som helhet å få økt kunnskap om hva som fungerer for disse virksomhetene.

En etnisk mangfoldig arbeidsstokk kan tenkes å stille andre krav til ledelsen på arbeidsplassen enn en mer homogen gruppe arbeidstakere, blant annet på grunn av ulik byråkratisk forståelse eller andre kulturelle forskjeller. Det kan derfor være av verdi å finne ut hva som kan defineres som *god* ledelse av mangfold, og om god mangfoldsledelse kan bidra til å redusere sykefraværet. Siden personer med innvandrerbakgrunn utgjør en stadig økende del av befolkningen (SSB, 2018), er dette temaet av økende samfunnsinteresse.

Prosjektet ble opprettet som en del av faget SVPRO4000 Prosjektforum – lederskap og organisering, ved masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid, ved Universitetet i Oslo. Det er NAV Oslo som er oppdragsgiver.

1.2 Problemstilling

I denne studien har vi undersøkt tre etnisk mangfoldige arbeidsplasser med lavt sykefravær, i bransjer preget av høyt sykefravær. Utvalget består av to private barnehager og én offentlig renholdsavdeling. Det totale legemeldte sykefraværet i Norge for alle yrker i 2018 var 4,9 % (SSB, 2019b). For barnehage- og skoleassistentene mv. var det legemeldte sykefraværet 8,5 % i samme periode. Det legemeldte sykefraværet for renhold var 7,7 %. I begge bransjer har kvinner høyere legemeldt sykefravær enn menn (SSB, 2019a).

Formålet med prosjektet var å finne gode ledelsesmåter eller strategier for å håndtere og forebygge sykefravær innen virksomheter og bransjer som er utsatt for høyt sykefravær, og som har en etnisk mangfoldig arbeidsplass. Det var videre et mål å identifisere konkrete tiltak, som kan prøves ut av andre virksomheter i samarbeid med NAV. Dette innebærer å avdekke og beskrive tiltakene, slik at de kan prøves ut av andre ledere, potensielt også på tvers av bransjer. Med dette håper vi å kunne bidra med ny kunnskap på et felt med mange kunnskapshull, samt praktiske tips til ledere på etnisk mangfoldige arbeidsplasser med høyt sykefravær.

Dette munner ut i følgende problemstilling: «Hva kjennetegner *god* mangfoldsledelse, og hvilke tiltak kan ledere benytte for å håndtere og forebygge sykefravær på mangfoldige arbeidsplasser?».

Vår antakelse har vært at lederen håndterer og forebygger sykefravær på en måte som skiller seg fra øvrige virksomheter med høyt sykefravær. Dette kan både være direkte gjennom utøvelse av ledelse, og indirekte gjennom arbeidsmiljø og kultur.

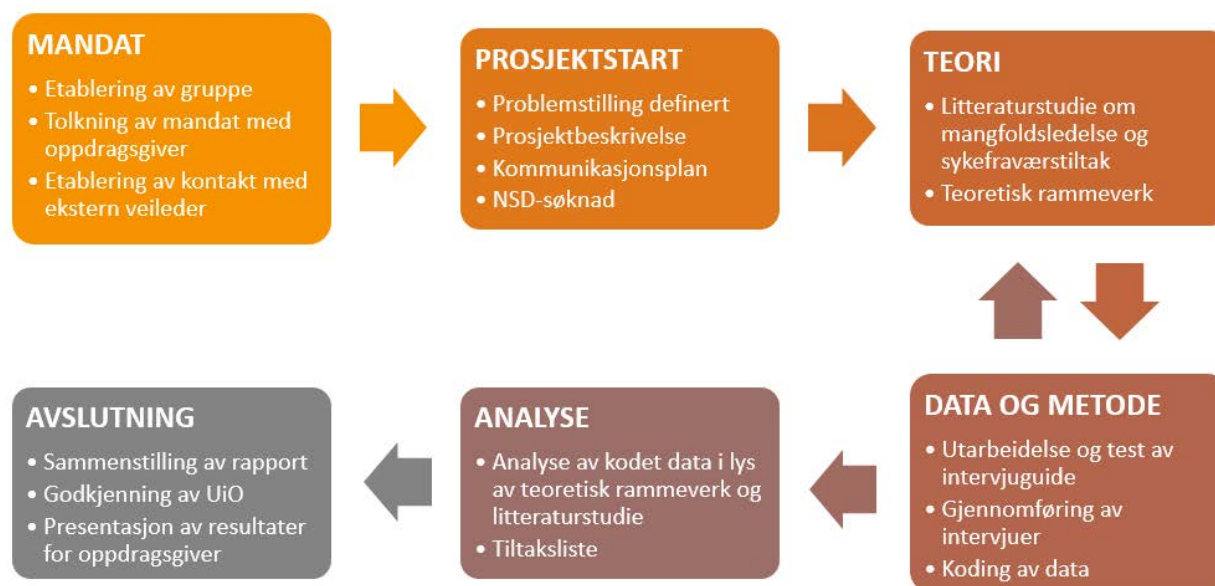
1.3 Avgrensninger

På grunn av prosjektets begrensede omfang, har det vært nødvendig å foreta noen avgrensninger. Vi har heller ikke skilt mellom langtids- og korttidssykefravær, eller legemeldt og egenmeldt sykefravær. Mangfold kan omfatte mange aspekter, som for eksempel kjønn, alder, funksjonsnivå, religion, seksuell legning

og etnisitet. I denne oppgaven vil vi derimot begrense mangfold til å forstås som etnisk mangfold. Dette vil utdypes nærmere i det teoretiske rammeverket.

1.4 Prosjektets oppbygning

For å gi et overblikk over fremgangsmåten i prosjektet, har vi utarbeidet en figur som illustrerer de viktigste fasene med korte beskrivelser av gjøremålene.



(Figur 1. Prosjektets oppbygning)

1.5 Rapportens gang

I neste kapittel (2) presenterer vi rapportens data og metode. Her beskrives forskningsopplegget med hensyn til litteraturstudie og intervjuer. Metodiske svakheter og etiske utfordringer blir også behandlet her. I kapittel 3 gjennomgår vi eksisterende litteratur på mangfoldsledelse, samt forskning som omhandler ledelse og sykefravær. Av hensyn til litteraturens relevans, er litteraturstudien avgrenset til skandinavisk forskning. I kapittel 4 redegjøres det for relevant teori som bidrar til å belyse rapportens problemstilling. Det teoretiske rammeverket, sammen med litteraturstudien, danner grunnlaget for analysen i kapittel 5. For å øke leservennligheten presenteres og analyseres funnene fra intervjuene sammen. På bakgrunn av problemstillingens formulering, er denne delen

av rapporten todelt. Den første delen tar for seg hva som kan karakteriseres som god mangfoldsledelse ut ifra empirien. Den andre delen fokuserer på tiltak som virksomhetene gjør for å forebygge og håndtere sykefravær. I kapittel 6 legger vi frem rapportens konklusjon og våre avsluttende refleksjoner. Basert på våre funn, har vi også utarbeidet en konkret tiltaksliste (se vedlegg 1), som kan fungere som en verktøykasse for forebygging og håndtering av sykefravær i andre virksomheter. Et sammendrag av funnene våre er presentert fremst i rapporten.

2 Data og metode

2.1 Forskningsopplegg

Forskningsopplegget i denne oppgaven er av kvalitativ karakter. Kvalitativ metode ønsker å fange opp meninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste (Dahlum, 2015). I denne oppgaven er det gjennomført en kortfattet litteraturstudie samt ulike typer intervjuer.

Tre bedrifter fra Oslo inngår i studien: to private barnehager og én offentlig renholdsavdeling. Alle er medlem av Inkluderende Arbeidsliv (IA)-avtalen. Bedriftene er rekruttert av oppdragsgiver. Virksomhetene er valgt ut på bakgrunn av å være såkalte «best-case». Det vil si at de har relativt lavt sykefravær i forhold til hva som kan forventes gitt bransje og demografi. Bedriftene er også rekruttert etter «mest like» kriteriet, som vil si at de er lokalisert innenfor samme geografiske område, har en tilsvarende lik demografisk profil, herunder at minst 30% av arbeidsstyrken har annen kulturell bakgrunn enn norsk (se punkt 4.4), og har relativt lavt sykefravær over tid.

2.2 Litteraturstudie

Det ble gjennomført en mindre litteraturstudie. Målet var å få en oversikt over eksisterende, relevant litteratur, for deretter å benytte eventuelle funn i analysen til å sammenlikne med empiriske funn fra intervjuene. Studien tok for seg relevant skandinavisk litteratur fra og med år 2000, om mangfoldsledelse og sykefravær. Begrensningen til skandinavisk litteratur skyldes at utenlandsk litteratur kan anses å være lite relevant og representativ for arbeidslivet i Norge. Dette fordi den institusjonelle konteksten er unik, med gode velferdsordninger og trepartssamarbeidet. Vi tok utgangspunkt i litteraturbidrag foreslått av NAV og prosjektets veileder. Videre ble det benyttet ulike databaser for å finne ytterligere relevant litteratur, herunder Google Scholar, Oria, BIBSYS, DIVA, Sociological Abstracts, Web of Science og Idunn. Inklusjonskriteriene var at studiene skulle bygge på empiriske undersøkelser og være fagfellevurdert. Søkeordene som ble benyttet var «mangfoldsledelse» og «sykefravær» OG «mangfold» ELLER «innvandring», samt «diversity leadership» med tilleggssøkeordene «Norway», «Sweden», «Denmark» og «Scandinavia». Da søkene i databasene ga begrensede treff, ble det også benyttet snøballmetoden. Det ble bevisst valgt å ikke benytte eventuelle mastergradsavhandlinger.

2.3 Intervjuer

For å undersøke hvorfor arbeidsplassene klarer å opprettholde et lavt sykefravær over tid, og for å finne ut hva som kjennetegner god mangfoldsledelse, har vi intervjuet tre ledere, to fagforeningsrepresentanter, ett verneombud og ti medarbeidere. Totalt ble det gjennomført ni intervjuer: tre gruppeintervjuer og seks dybdeintervjuer. Funnene fra intervjuene ble sett i sammenheng med funnene fra litteraturstudien. Målet med intervjuene, både gruppe- og dybdeintervjuene, var å samle inn data fra det aktuelle forskningsfeltet for å kunne besvare problemstillingen. Intervju muliggjør også direkte deltakelse og inkludering av de relevante partene.

Informantene ble valgt på bakgrunn av ulike hensyn. Det var et ønske fra oppdragsgiver om å inkludere ledere, fagforeningsrepresentanter og medarbeidere i utvalget. I en av virksomhetene foreslo lederen at det ville være mer hensiktsmessig å intervju verneombud enn fagforeningsrepresentant. Hva angår medarbeidere, har vi av praktiske årsaker fått hjelp av den enkelte leder til å trekke ut et utvalg til gruppeintervju. Vi opplyste om kriterier vi ønsket at skulle være oppfylt, og lederne valgte medarbeidere basert på dette. Kriteriene var at flertallet skulle være ansatte med ikke-etnisk-norsk bakgrunn, og at norskferdighetene skulle være på et nivå som ville gjøre det mulig å gjennomføre et gruppeintervju. To av gruppeintervjuene bestod av fire medarbeidere, og det siste bestod av to medarbeidere. Sistnevnte ble bestemt etter anbefaling fra leder grunnet svake norskferdigheter. Vi uttrykte videre et ønske om at rekkefølgen skulle være å starte med gruppeintervju, deretter fagforeningsrepresentanter og til slutt lederen. Følgende ble gjennomført så langt det lot seg gjøre.

Alle virksomheter og informanter ble anonymisert, og virksomhetene ble gitt fiktive navn. Virksomhetene fikk de fiktive navnene Barnehage Nord, Barnehage Sør og Renhold. Anonymisering har vært viktig for å sørge for at informantene taler fritt, og for å gi informantene en trygghet. Informantene omtales kun som «leder» eller «medarbeider» i den respektive virksomheten.

For alle intervjuer var det på forhånd utformet intervjuguider (se vedlegg 2). De ble formulert med åpne og nøytrale spørsmål. Dette ble gjort for å oppnå så autentiske svar som mulig. En intervjuguide sørger for at intervjueren får tatt opp de temaene som er ønsket innenfor den begrensede tiden et intervju har. Siden intervjuene var av semistrukturert karakter gav det også

fleksibilitet til å stille oppfølgingsspørsmål, hvis det var behov for ytterligere utdypning. Intervjuguiden gjorde intervjuene noenlunde konsistente og sammenliknbare. Sistnevnte var spesielt viktig da vi var ulike intervjuere i hver virksomhet, og det var derfor viktig å ha like intervjuguider som utgangspunkt.

Formålet med prosjektet og intervjuene ble gjort kjent for virksomhetene på forhånd. Det ble gitt noe informasjon om prosjektet da oppdragsgiver rekrutterte virksomhetene, og ytterligere da vi tok kontakt første gang. Det ble tilsendt informasjon om intervjuene og prosjektet til alle virksomhetene i forkant av intervjuene i form av et samtykkeskjema (se vedlegg 3), slik at informantene kunne få en bedre forståelse av hva det innebar å ta del i prosjektet.

Prosjektet ble i forkant av intervjuene godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). I forkant av alle intervjuene ble det innhentet skriftlig samtykke fra informantene. Grunnet en slik samtykkeerklæring ble det bestemt at det ikke var behov for å benytte kontradiksjon. Det ble benyttet lydopptak under intervjuene, og intervjuene ble transkribert i ettertid. En slik fremgangsmåte gjorde det mulig å benytte direkte sitat i rapporten. Videre ble lydopptakene slettet etter transkribering, og transkripsjonene ble slettet når rapporten var ferdigstilt.

Vi delte oss opp i intervjueteam på to og to; totalt tre team. Hvert team tok for seg hver sin virksomhet, og intervjuet alle nivåene innad i virksomheten. Dette ble gjort etter en vurdering om at det ville være nyttig at samme team holdt linjen innad i hver virksomhet, og slik kunne benytte oppdrevet kunnskap i etterfølgende intervjuer.

2.3.1 Gruppeintervju

Medarbeiderne ble intervjuet i grupper, da dette er en effektiv måte å intervju flere på. En slik intervjuform legger til rette for diskusjon mellom informantene, som kan avdekke informasjon man ikke hadde kommet på å spørre om. Gruppeintervju kan også avdekke ulike perspektiver og eventuelle uenigheter blant informantene. Våre informanter var kollegaer, som kan ha bidratt til å skape en trygg atmosfære og gjøre det enklere å prate fritt. På den andre siden kan det også ha bidratt til å skape ubehageligheter, blant annet ved dominerende deltakere. Gruppedynamikk er derfor avgjørende, og det var viktig at intervjueren tok styring ved behov. Gruppeintervjuene bestod av to til fire medarbeidere. Intervjuene startet med en rask gjennomgang av samtykkeskjemaet.

Det ble avtalt med oppdragsgiver at hvis gruppeintervjuene ble avholdt utenfor arbeidstiden, skulle deltakerne motta en godtgjørelse fra NAV. Det ble informert om dette til leder, og dette kan potensielt ha påvirket utvalget og hvem som ønsket å stille.

2.3.2 Dybdeintervju

Intervjuene med lederne, fagforeningsrepresentantene og verneombudet ble utført som semistrukturerte dybdeintervju. Intervjuformen tillater intervjueren å gå i dybden på svarene til den enkelte og innhente informasjon om den enkelte virksomheten. Slik håper en å oppnå ærlige og utfyllende svar som gir intervjueren god innsikt.

2.4 Koding og analyse

Alle intervju ble transkribert og kodet. Det ble benyttet en deduktiv fremgangsmåte, som innebærer at noen koder var laget på forhånd. Første omgang med koding gikk ut på å sortere empirien etter «tiltak», «mangfoldsledelse» og «interessante funn». Disse kodene ble valgt på bakgrunn av mandatet og hva som var formålet med prosjektet. Andre omgang gikk ut på å nyansere de nevnte kodene ytterligere, ved å danne kategorier basert på det vi fant som fellestrekk i første omgang. Dette resulterte i kodene «mangfoldsledelse» på den ene siden, og «tiltak» på den andre siden med underkategoriene «tilrettelegging», «håndtering av sykefravær», «kurs og veiledning», samt «sosiale tiltak». Under kodene sorterte vi hva som var fellestrekk for alle tre virksomhetene, og hva som var unike trekk.

Analysen startet med å lage en oversikt over alle relevante funn til hver av kodene, og en oppsummering av felles forståelse og tolkning. Analysen ble utført delvis individuelt og delvis i fellesskap. Både kodingen og analysen preges med andre ord av en kombinasjon av deduktiv og induktiv tilnærming.

2.5 Begrensninger ved metode

Oppgavens kvalitative karakter gjør det vanskelig å kunne overføre funnene til andre virksomheter og bransjer. Dette er dog ikke formålet med prosjektet. Oppgavens metode har heller ikke muliggjort å svare på informantenes kompetanse, herunder byråkratisk- eller systemkompetanse.

Kompetanse er et viktig begrep i definisjonen om flerkulturalitet, men ikke noe dette prosjekt har hatt ressurser til å besvare. Derimot har metoden gjort det mulig å utforske og få mer innsikt i mangfoldsledelse og tiltak som kan forhindre og redusere sykefravær på arbeidsplasser med stort mangfold.

2.6 Validitet og reliabilitet

Grad av validitet går på om forskningsopplegget måler det du ønsker å måle (Dahlum, 2018), og det skilles mellom indre og ytre validitet. Indre validitet beror på om funnene svarer på problemstillingen (Dahlum, 2018). En aktuell utfordring for oss har vært språk og kommunikasjon. Siden flere av informantene har et annet språk enn norsk som morsmål, kan det ha ført til begrensninger og misforståelser i intervjuene. Vi har forsøkt å forhindre dette ved å stille oppfølgingsspørsmål til vi har fått svar som tilsier at informantene har samme forståelse av spørsmålet som oss. Vi la også frem språkutfordringen for de aktuelle lederne, og ba de ta hensyn til dette når de skulle sette sammen medarbeidere til et gruppeintervju.

Ytre validitet beror på forskningsoppleggets gyldighet og overførbarhet (Dahlum, 2018). Oppgaven kan ha svakheter knyttet til ytre validitet da utvalget bestod av to private barnehager og én offentlig renholdsavdeling. Dette fører til at resultatene av undersøkelsen ikke direkte kan overføres til andre virksomheter, verken i samme eller andre bransjer og sektorer.

Anonymitet kan ha vært positivt for validiteten, da det kan ha bidratt til å gi ærligere svar, slik at forskningsmetoden faktisk har svart på det vi ønsket.

Valg av informanter til gruppeintervju kan ha hatt konsekvenser for undersøkelsens indre og ytre validitet. For det første, siden ledelsen har blitt spurt om å gi forslag til hvilke medarbeidere vi kan ha med i et gruppeintervju, kan det være at dette er informanter som har blitt plukket ut av lederen for å danne et visst inntrykk. Vi var klar over denne potensielle skjevheten, men valgte likevel denne fremgangsmåten, da det var tydelig på forhånd at virksomhetene var såkalte «best-case». Derfor mente vi at det ikke var avgjørende for inntrykket hvem som ble valgt ut til intervju. Videre mente vi at lederne kunne hjelpe oss med å håndtere en potensiell språkutfordring. For det andre, kan det ha oppstått skjevheter fordi kun et utvalg ansatte ble intervjuet. Vi har likevel ikke ansett dette som et stort problem da oppgavens mål var å belyse de tiltak *ledelsen* gjennomfører, og det

var derfor ikke nødvendig å intervju hver eneste medarbeider. For det tredje, kan det at medarbeiderne som deltok i gruppeintervju ble tilbudt kompensasjon, ha påvirket svarene.

Reliabilitet beror på undersøkelsens pålitelighet, det vil si konsistens eller stabilitet i målinger (Svartdal, 2018). Det kan stilles spørsmål ved oppgavens reliabilitet grunnet risikoen for at svarene ikke har blitt tolket på en objektiv måte, og at undersøkelsen kunne fått ulikt resultat avhengig av hvem som gjennomførte den. Da vi har vært en gruppe på seks som har tolket og diskutert resultatene sammen, anser vi dette som en styrke for undersøkelsens pålitelighet. Det er videre sannsynlig at vår utdanning og våre forutsetninger har preget tolkningen. Det er dog anerkjent at kvalitative undersøkelser kjennetegnes av egen subjektivitet, og er derfor ikke noe unikt for denne rapporten (Bailey, White, & Pain, 1999). Intervjuenes karakter vanskeliggjør etterprøvbarehet. Det er derfor viktig med transparens rundt fremgangsmåten.

2.7 Etiske utfordringer

Oppdraget har medført noen utfordringer. En utfordring har som sagt vært potensielle språkbarrierer. Dette skyldes at oppdraget dreier seg om mangfoldige arbeidsplasser der norskferdigheter har vært varierende. Dette var en utfordring på flere måter. For det første vanskeliggjorde det intervjusituasjonen. Det ble mer utfordrende å formidle spørsmål, samt tolke svar der norskferdighetene til informantene var svake. En konsekvens av dette var at vi oppnådde mindre data og av dårligere kvalitet, samt at misforståelser kan ha ført til at svarene ikke var fullstendig representative. For det andre, kan en slik barriere ha ført til frustrasjon blant informantene, da de kan ha funnet det vanskelig å svare selv om de ønsket, eller at de ikke forstod poenget med intervjuet. Vi har håndtert dette på forhånd av intervjuene ved å samarbeide med lederne om utvalget av informanter til gruppeintervjuene. I intervjusituasjonen har vi stilt oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuet for å sikre at vi har hatt den samme forståelsen av spørsmålene.

En annen potensiell utfordring var kulturelle barrierer. Det kan ha eksistert kulturelt betingede motforestillinger både mot å snakke om helse og sykefravær, og om eventuelle kritiske tilbakemeldinger til leder. Sistnevnte kan særlig skyldes en redsel for negative represalier, samt at ulike kulturer kan ha en større motforestilling mot å snakke kritisk om egen leder. Dette kan ha

ført til at det ble vanskelig å få ærlige svar fra informantene, noe som kan ha virket negativt for den videre analysen. Grunnet oppdragets vinkling som et «best-case» studie, anså vi det ikke som sannsynlig at informantene ville være svært kritiske til egen leder. Det var likevel noe vi ikke utelukket, og det var derfor svært viktig å sikre anonymitet. Kulturelle barrierer kan også ha innebåret at det i intervjuene eksistere ulike sykdomsforståelser blant informantene. Dette kan igjen ha påvirket våre tolkninger. For å unngå misforståelser valgte vi derfor å adressere dette i intervjuene.

3 Litteraturstudie

Hensikten med litteraturstudien var å utforske eksisterende litteratur relatert til problemstillingen. Litteraturstudien ble avgrenset til skandinavisk forskning. For en utdypende fremgangsmåte og begrunnelse, se punkt 2.2 i metodekapitlet.

Litteraturstudien gjennomgår forskning på mangfoldsledelse i Skandinavia. Deretter følger forskning på det som angår ledelse og sykefravær, og hvilke arbeidsforhold som kan ha betydning for sykefraværet.

3.1 Mangfoldsledelse – tidlige studier fra Norge og Danmark

En systematisk litteraturgjennomgang fra 2007 tyder på at det er gjort lite forskning på mangfolds- og inkluderingsledelse i Skandinavia før denne perioden (Døving & Nordhaug, 2007). I Norge handlet de fleste studiene om en evaluering av IA-avtalen, herunder en rapport utarbeidet av Fafo (Midtsundstad, Djuve, & Drøpping, 2003). Rapporten fokuserte derimot på mangfold knyttet til nedsatt funksjonsevne, eldre og kjønn, og ikke på etnisk mangfold.

Videre viste litteraturgjennomgangen at det har vært gjennomført noen studier på mangfoldsledelse i Danmark. Utvalgte litteraturbidrag fra Danmark gjaldt i hovedsak evaluering av tiltak på opplysnings- og holdningsskapende arbeid. Blant annet fant en studie at virksomheter som satset på mangfoldsledelse har formulert strategier og utarbeidet konkrete tiltak, men at det er få virksomheter som arbeidet med å utnytte mangfoldet (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003). I en annen dansk studie avdekket forfatterne en stor variasjon i sosialt engasjement hos lederne hva angår inkluderingsledelse (Rosdahl & Uldall-Poulsen, 2003). Blant annet fant forfatterne at ledernes holdninger og virksomhetens personalpolitikk hadde stor betydning for et inkluderende arbeidsliv. Videre fant de at integrasjon av arbeidstakere fra utsatte grupper, herunder etniske minoriteter, praktiseres oftere når arbeidstakerne fra disse gruppene har relevante kvalifikasjoner og når virksomheten opplever en generell mangel på arbeidskraft.

3.2 En kunnskapsoversikt over mangfoldsledelse

Drange (2014) har utarbeidet en kunnskapsoversikt over temaet mangfoldsledelse. Rapporten er tredelt, og nokså omfattende, slik at kun de mest sentrale punktene blir behandlet her.

Den første delen fremhever tre perspektiver på hvorfor bedrifter skal fokusere på mangfold. Disse tre perspektivene kan anses som et viktig grunnlag for å forstå hvordan mangfoldet ledes i praksis.

- Det første perspektivet behandler «forretningsargumentet», altså at det lønner seg økonomisk å satse på mangfoldsledelse. Innunder dette argumentet blir det fremhevet tre aspekter, nemlig rekruttering og merkevarebygging, å tjene markedet bedre (ved at man blant annet forstår behovet til ulike kundegrupper) og til slutt at arbeidsprosessene, kreativitet og innovasjonsevne øker med mer mangfold.
- Neste perspektiv fokuserer på at mangfold er en verdi i seg selv, og argumenterer for at bedriften har et sosialt ansvar.
- Det siste perspektivet vektlegger hvilke ressursbehov virksomheten har. Dette perspektivet handler om å finne riktig kompetanse og arbeidskraft virksomheten trenger for å hevde seg i markedet.

Den andre delen av rapporten oppsummerer resultater fra forskning som har undersøkt ulike effekter av mangfoldsledelse. Her er mesteparten av resultatene internasjonale. Den norske litteraturen som er gjennomgått, handler først og fremst om case-studier av implementeringer av mangfoldsledelse, i form av rekrutteringsstrategier, mentorordninger, kurs og opplæringsprogram for ledere og ansatte. Drange påpeker at flere av disse initiativene er forholdsvis nye, og det mangler en systematisk evaluering av initiativene med tanke på å avdekke virkninger. Likevel har vi vurdert at studien til Sandal, Markova, Fyhn og Bye (2013) er av spesiell relevans for prosjektet, og denne vil bli behandlet i en egen del (se punkt 3.3).

I den tredje delen presenterer Drange sin egen studie av mangfoldsledelse tilknyttet Virkes medlemsbedrifter. Det fremkommer av undersøkelsen at mangfold i hovedsak ikke står veldig høyt på agendaen i norske virksomheter. Det var få som hadde en konkret plan for mangfoldsarbeid. Det var videre ikke sterke meninger om verdien av mangfold. Resultatene kan tyde på at bedriftene heller var opptatt av at alle skal behandles likt, og dessuten ble flerkulturell bakgrunn i liten grad tematisert i kjernen av virksomheten.

På spørsmål om hvilke egenskaper som er viktig for å lede en arbeidsgruppe med ansatte fra ulike kulturer, ble kompetanse trukket frem som et sentralt element. Det å tilegne seg kunnskap om ulike kulturer og mangfold, gjerne med hensyn til konkrete situasjoner, og lære hvordan man skal snakke om mangfold, ble også løftet fram. Videre understreket alle informantene viktigheten av å skape rom for å stille spørsmål.

Informantene kom med følgende råd til andre ledere på mangfoldsfeltet (Drange, 2014, s. 54):

- Vær åpen og nysgjerrig, og våg å spørre
- Benytt kurs eller mangfoldsopplæring for å heve den kulturelle kompetansen
- Lag en mal for mangfoldspolitik
- Ha fokus på de praktiske sidene
- Skap gode eksempler og vis frem suksesshistoriene
- Bruk ressursene som finnes i organisasjonen
- Ha mangfold på agendaen
- Kommuniser erfaringer utad

Til slutt kommer Drange med noen tips til tiltak. Tiltakene omhandler blant annet at virksomheter bør ha tydelig intensjon når de skal rekruttere mangfold, samtidig som de bør kartlegge holdninger til mangfold blant leder og medarbeidere. Et annet tiltak er at virksomheten lager en helhetlig strategi for mangfold og aktivt jobber med å skape tilslutning til mangfold blant ledere og medarbeidere. Enkeltstående kurs blir trukket frem å ha liten effekt, slik at kursene med mål om å gi økt kunnskap om mangfold heller bør være en integrert del av en helhetlig mangfoldsstrategi.

3.3 Ansatte og ledernes syn på *god* og *dårlig* ledelse av flerkulturelle grupper

Som nevnt var Sandal mfl. (2013) en av studiene i Dranges kunnskapsoversikt med spesiell relevans. Studien undersøker hva som kjennetegner *god* ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Et sentralt spørsmål var følgende: «Hvilken betydning har opplevelse av ledelse for innvandreres trivsel, psykiske helse og tilknytning til arbeidsplassen?» (Sandal mfl., 2013, s. 4). Første del av prosjektet bestod av å intervjuere ledere og ansatte om ledelse av flerkulturelle grupper. På bakgrunn av intervjuene og forskningslitteratur utviklet forskerne et kartleggingsinstrument for ledelse av

flerkulturelle arbeidsgrupper, kalt Ledelse i Mangfold (LIM). LIM ble deretter brukt i neste del av prosjektet, som bestod av en kvantitativ undersøkelse blant både ledere og ansatte med norsk- og innvandrerbakgrunn. Her ble også ansattes trivsel, helse og sykefravær kartlagt.

Resultatene fra prosjektet viser at det er store likheter mellom hva som ble oppfattet som *god* og *dårlig* ledelse, både blant ledere, innvandrere og ansatte av norsk opprinnelse. Det som er betegnet som mangfoldsledelse ble gjennomgående knyttet til positive utfall i den kvantitative studien. Mangfoldsledelse er ut ifra LIM-verktøyet definert som en leder som setter grenser og er en rollemodell, og videre en som aktivt avklarer forventninger og viser interesse for den enkelte ansattes kompetanse og behov. På motsatt side er *dårlig* ledelse knyttet til en segregerende lederstil. En slik lederstil kjennetegnes av at lederen er uklar i sine forventninger og bidrar til å skape skiller mellom de etniske gruppene på arbeidsplassen.

Forskerne fant også en tydelig sammenheng mellom ledelse og innvandreres trivsel på arbeidsplassen. De fant videre at psykisk helse, og til en viss grad sykefravær, kan knyttes til hvordan ansatte opplever nærmeste leder. De ansatte som har nærmeste leder med en segregerende lederstil, rapporterte om flere psykiske plager samt noe høyere sykefravær. Forskerne konkluderer derfor med at det hviler et ansvar på lederne for å skape et inkluderende og flerkulturelt arbeidsmiljø (Sandal mfl., 2013, s. 44).

3.4 Mellomledernes betydning for mangfoldstiltak

I en norsk doktorgradsavhandling fra 2016, beskriver Abramovic ulike kjennetegn ved mellomledere som lykkes med HR-relaterte tiltak for å lede medarbeidere fra ulike nasjonaliteter (Abramovic, 2016). For det første fant forfatteren at medarbeidere som støtter mangfoldstiltak rettet mot personer med ikke-vestlig bakgrunn, har tre kjennetegn: De har allerede positive erfaringer fra kontakt med innvandrere, deres egne holdninger til mangfold som verdi er positiv, samt at de er mindre selvopptatte og mer opptatt av andre sine mål og ambisjoner.

En oppfølgingsstudie utført av samme forfatter har resultater som er i tråd med den første studien (Abramovic, 2016). Funnene viser at medarbeiderne følte seg mer inkludert om lederen hadde hatt positive erfaringer fra kontakt med innvandrere fra tidligere, og om lederen uttrykket en tydelig interesse for medarbeiderens mål og ambisjoner. Videre var et sentralt funn at innvandrere som

opplevde at deres nærmeste leder støttet dem, bygget en sterkere tilknytning til arbeidsplassen enn der innvandrerne ikke opplevde støtte fra egen leder.

3.5 Lavt sykefravær i en bransje som kjennetegnes av høyt sykefravær

En Fafo-rapport fra 2018 undersøkte hvordan en virksomhet i en bransje som kjennetegnes av et høyt sykefravær, likevel kan lykkes med å opprettholde et lavt sykefravær (Lien & Bogen, 2018). Hensikten var å få en bedre forståelse av hvordan virksomhetene jobbet med sykefravær. Formålet var å identifisere hva ansatte og ledere trekker frem som mulige forklaringer. Det ble presisert at det ikke kunne trekkes konklusjoner om årsaker til lavt sykefravær. Likevel fremkommer det noen betydningsfulle funn. Intervjuene viste at både virksomhetsledere og særlig avdelingsledere spilte en avgjørende rolle for å skape et godt arbeidsmiljø, og arbeidsdager preget av færrest mulig fysiske og psykiske belastninger for de ansatte. Lederne fremhevet at de var tett på sine ansatte og på grunnlag av dette kunne observere om medarbeiderne sliter fysisk eller psykisk. Dette muliggjorde at man kunne vurdere den enkelte ansattes behov sett i lys av resten av gruppens behov.

Noen tiltak som fremkommer av rapporten var at det arbeides aktivt med en kultur for tilstedeværelse, «time out» for å unngå fysisk og psykisk belastning, og opplæringskurs i ergonomisk riktige arbeidsmetoder. Lederne i begge bransjene fulgte opp egenmeldt sykefravær og legemeldt sykefravær strengere enn det lovverket krever. Dette ble særlig gjort gjennom regelmessige telefonsamtaler. Det ble også jobbet systematisk med å endre ansattes holdninger til vondter/plager som ikke faller under sykdom i biomedisinsk forstand. Generelt viser rapporten at ledere som jobbet systematisk med fraværskulturen på arbeidsplassen mente at de til en viss grad klarer å endre sykefraværssatferden til enkelte medarbeidere.

I rapporten blir det også trukket frem hvilke faktorer de ansatte og ledelsen mener er viktige for å redusere sykefraværet i renholdsbransjen. Dette var organisatoriske faktorer som nye arbeidstider, organisering av team og oppgavevariasjon, nærmere relasjon mellom leder og ansatt, og leder som kulturbygger og atferdsendrer. Et annet viktig funn var at sosiale tiltak og jevnlig fellesmøter bidrar til et bedre samhold mellom kollegaene. De fant at dette var sentralt der medarbeidere ikke jobber på samme arbeidsplass. Videre ble også ledere som tok hensyn til en flerkulturell

arbeidsplass trukket frem, der det ble fremhevet at lederen tok hensyn til språklige forskjeller, kulturelle forskjeller samt ulik byråkratisk kompetanse og posisjon i arbeidslivet.

Værnor og Lone (2018) har undersøkt lederens betydning for sykefraværet på virksomhetsnivå. Videre så forfatterne på sammenhenger mellom mestringsorientert ledelse og nærvær, og viste hvordan dette kan komme til uttrykk i virksomhetene. Funnene viser at ansattes oppfatning av lederen har betydning for sykefraværet og hvordan de opplevde arbeidsklimaet. I virksomhetene med lavt sykefravær fant forskerne at ledere og ansatte snakket åpent om utfordringer knyttet til sykefravær, og at holdningene var preget både av respekt for dem som faktisk var syke, og en gjensidig forventning om at alle skal stille opp så langt det lar seg gjøre. De ansatte sa at lederne var gode til å se det enkelte individ, utnytte individuelle styrker, samt tilrettelegge på individnivå. Blant annet opplevde de ansatte at det var naturlig å snakke med leder før et legebesøk.

Det var enighet blant lederne om at årsakene til sykefravær i all hovedsak dreide seg om fem forhold: ledelse, organisatoriske forhold, arbeidsforhold, holdninger og manglende mestring. Det var også enighet om at ledere i dag har de verktøy og rutiner som trengs, men at bruken og kunnskapen varierer fra leder til leder. Det ble blant annet tilbudt kurs til ledere, men kommunene så en tendens til at de med størst nytte av deltakelse, ikke møtte opp. Generelt ble det påpekt at forankring på toppledernivå er viktig for sykefraværssarbeidet ute i virksomhetene. Videre ble det også påpekt at toppledelsen ikke alltid har et realistisk syn på hva som foregår på virksomhetsnivå. En generell oppfatning var at NAV kunne vært mer på banen og bistått mer i de kompliserte sykefraværssakene.

Lien og Gjernes (2009) har sett på nærvær og fravær i sykehjem og barnehager i Norges fem største byer. Formålet med studien var å belyse ulike årsaker til nærvær og fravær, og hva som kjennetegnet virksomhetene som hadde et lavt sykefravær. Det ble gjennomført intervjuer med ansatte, samt en spørreundersøkelse på alle enhetsledere. Forfatterne fokuserte på faktorer som omhandlet arbeidsplassen, som ledelse og arbeidsoppgaver. Funnene viste ingen konkret forklaring på fravær eller nærvær. Den viste derimot en rekke ulike faktorer som kan se ut til å ha en betydning for sykefraværet og sykefraværshyppigheten. Blant annet nevnes følgende faktorer:

- Mange virksomheter har gjennomgått omorganiseringer og effektiviseringstiltak, noe som har skapt uroligheter og et negativt syn på endring. Om lederne er på plass og fokuserer på

tiltak som virker sosialt integrerende, ble omorganiseringen og effektiviseringen oppfattet som lettere og førte i større grad til tilfredsstillelse blant ansatte.

- Kvaliteten på tjenestene varierte også ettersom man ble tvunget til å ta inn vikarer, da grunnbemanningen opplevdes å være for lav. Vikarene var ofte ikke utdannet og måtte dermed læres opp av de som jobber fast. Dette resulterte i høy turnover.
- Arbeidsmiljøet hadde en positiv innvirkning på helse, trivsel og nærvær.
- Pedagoger opplevde mye papirarbeid, som gjorde at de hadde mindre tid til andre oppgaver.
- Ledere fulgte opp de som var borte og det ble aktivt jobbet med å få ned sykefraværet.

De faktorene som viste seg å ha størst innvirkning på lavt sykefravær, var et godt arbeidsmiljø og lederskap, tilstrekkelig med utdannet grunnpersonal og rimelig arbeidsbelastning. Videre ble det ansett som viktig å ha en opplevelse av å ha tid til å levere tjenester av god kvalitet. Samtidig var det betydningsfullt å føle at man er en del av et større fellesskap, der ambisjonen lå i å skape så gode tjenester som mulig.

3.6 Oppfølging av sykefravær

Djuve, Hagelund og Kavli (2015) undersøkte oppfølging av sykefravær i ulike virksomheter som kjennetegnes av høyt sykefravær og høy andel ansatte med innvandrerbakgrunn. Forfatterne fant at det var liten forskjell i hvordan arbeidsgivere fulgte opp ansatte med/uten innvandrerbakgrunn. Det fremgikk at oppfølgingen opplevdes mer slitsom for leder når ansatte hadde svake norskkunnskaper, og manglende systemisk og byråkratisk kompetanse. Videre fant forfatterne at ansatte med kulturelle forskjeller, som kulturelt betingede motforestillinger mot å snakke om helseproblemer, også var mer utfordrende å håndtere for lederne. Tett oppfølging og tilrettelegging ble sett på som viktige tiltak for å håndtere og forebygge sykefravær.

3.7 Arbeidsforhold av betydning for sykefravær - litteraturgjennomgang

I en kunnskapsoversikt fra 2016 undersøkte forfatterne forhold på arbeidsplassen som var av betydning for sykefraværet (Knardahl, Sterud, Nielsen, & Nordby, 2016). Forfatterne gjennomførte et omfattende systematisk søk i fire databaser og totalt ble 131 studier med

prospektive design identifisert og analysert. Disse studiene stammet fra en rekke forskjellige land og var ikke begrenset til Skandinavia. På tross av at dette var et av våre kriterier for utvelgelse av studier, anså vi likevel at kunnskapsoversikten var et viktig bidrag, da mange av de inkluderte studiene ble utført i Norge, Danmark og Sverige.

Basert på studiene konkluderer forfatterne med at det var sterk evidens for at mekanisk eksponering, repetitive bevegelser, bøyning av nakke og rygg, kombinasjonen av høye krav og lav kontroll, samt trakassering og mobbing, øker risikoen for sykefravær. Videre fremkom det at ansattes opplevelse av kontroll og selvbestemmelse, fleksibel arbeidstid, og positivt sosialt klima, reduserte risikoen for sykefravær.

Rapporten viser i tillegg at det er begrenset evidens for at en generell indikator på god ledelse er assosiert med lavere sykefravær. Seks av åtte studier fant signifikant lavere sykefravær ved god ledelse, definert som oppgave- og relasjonsorientert ledelse. Det var med andre ord nokså få av studiene som omhandlet god ledelse og dens betydning for sykefraværet. Resultatene kan likevel tyde på at god ledelse har betydning for sykefravær, og at dette ikke øker risiko for høyere fravær.

3.8 Relevante funn

I det følgende trekker vi frem noen av de mest sentrale funnene fra litteraturstudien, som er av relevans for vår videre analyse. Litteraturgjennomgangen illustrerer at mangfoldsledelse og mangfoldsbegrepet er et relativt nytt tema innen forskning i Skandinavia. Drange (2014) fant at mangfoldsledelse i liten grad står på agendaen til ledere i norske virksomheter, og at de heller fokuserer på å behandle alle likt. Videre kom ansatte med en rekke råd som kan være nyttig for å lede mangfold. Drange (2014) avslutter med å anbefale at lederne lager en helhetlig strategi for mangfoldsarbeidet. Sandal mfl. (2013) fant ved hjelp av LIM-verktøyet at på tvers av stillinger og etnisitet, ble god og dårlig ledelse oppfattet relativt likt. God ledelse av mangfold innebærer blant annet å være en god rollemodell, og ble knyttet til lavere sykefravær.

Hva angår ledelse og sykefravær, fant Abramovic (2016) at støtte fra ledere er viktig, og fører til at innvandrere opplever sterkere tilknytning til arbeidsplassen. Tilstedeværelse, tett og åpen dialog, og individuell behandling etter behov, illustrerer litteraturstudien at også er viktig (Lien & Bogen, 2018; Værnor & Lone, 2018). Videre kan ledere forebygge og håndtere sykefraværet ved å ha kurs,

tett oppfølging ved sykemelding og arbeide med holdningsendring av ansattes oppfatning av vondter/plager (Lien & Bogen 2018; Lien & Gjernes, 2009). Dette fant Djuve mfl. (2015) at er spesielt utfordrende blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn. Djuve mfl. (2015) og Knardahl mfl. (2016) fant at tiltak og faktorer som kan bidra til å redusere sykefraværet omfatter både organisatoriske og sosiale aspekter.

4 Teoretisk rammeverk

I denne delen av rapporten vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket, som sammen med litteraturstudien, danner grunnlaget for analysen av empirien. Basert på temaene mangfoldsledelse og sykefravær er det valgt ut relevant teori som skal belyse problemstillingene i rapporten. Med utgangspunkt i mandatet har vi begrenset teoridelen til å handle om ulike former for ledelse, som kan være godt egnet til å lede mangfoldige arbeidsplasser. Det vies oppmerksomhet til kommunikasjon, organisasjonskultur og tillit, fordi dette etter vår oppfatning er sentrale faktorer som kan ha en indirekte påvirkning på sykefraværet. Avslutningsvis vil vi ta for oss sammenhengen mellom ledelse og sykefravær i norsk kontekst. Det bør presiseres at årsakene til sykefravær er komplekse, og at det følgelig ikke er mulig å ta høyde for alle påvirkningsfaktorer.

4.1 Ledelse versus styring

Det finnes mange ulike oppfatninger av hva ledelse innebærer, noe som gjør det vanskelig å definere. Et viktig aspekt ved ledelse er at vi forventer at ledere skal vise retning og redusere usikkerhet. Forskningen har vært opptatt av et vidt spekter av problemstillinger i mange ulike typer organisasjoner. Ledelse kan defineres som «en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål» (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 17). Dersom en leder forsøker å påvirke gjennom ledelse gjøres det alltid gjennom en person, i en relasjon, der personlig skjønn og autoritet er utgangspunktet for påvirkningen (Ladegård & Vabo, 2011).

En annen side ved ledelse, er styring. Ledelse og styring er komplementære virkemidler, og lederen må utøve begge deler (Ladegård & Vabo, 2011). Styring kan defineres som «en sentralisert, direktivliknende påvirkning utøvd indirekte, blant annet gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner» (Røvik, 2007, s. 46). Formålet med bruken av styringsvirkemidler er å kunne påvirke organisasjonsmedlemmene uavhengig av person, og å skape stabilitet og forutsigbarhet over tid. Gjennom styring kan lederen definere arbeidsoppgaver, lage regler for beslutninger eller andre strukturelle trekk.

I den grad påvirkning gjennom relasjoner kombineres med formelle krav, overlapper funksjonene ledelse og styring. Det viser at de to funksjonene er komplementære, og at det er vanskelig å skille dem helt fra hverandre (Ladegård & Vabo, 2011).

4.2 Leader-Member-Exchange Theory

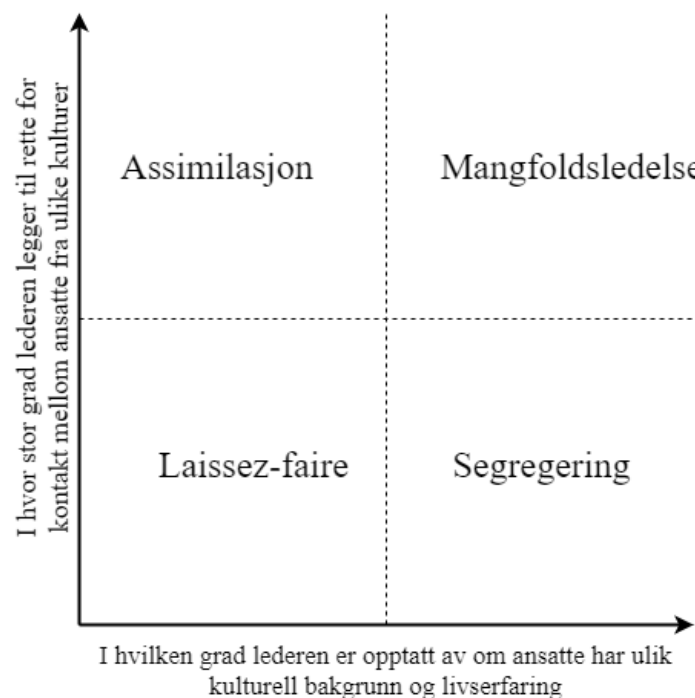
Ledelse kan antas å være universell eller situasjonsbetinget (Mitchell & Larson, 1987). Hvis en type ledelse antas å være universell vil den virke i alle typer organisasjoner og overfor alle individer. Er den situasjonsavhengig innebærer det at ledelse må tilpasses bestemte betingelser i en organisasjon for å virke. Leader-Member-Exchange Theory (LMX) er en situasjonsbetinget ledelsesteori som i større grad fokuserer på viktigheten av å utvikle ulike relasjoner til sine medarbeidere, fremfor en universell lederstil (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007).

Teorien om LMX-ledelse deles inn i to faser. Den første fasen tar for seg relasjonen mellom lederen og medarbeideren. I denne fasen skiller man mellom de som utvikler en sterk relasjon til sin leder, og de som har et mer formelt og distansert forhold til lederen. Den andre fasen, som vektlegges i den kommende analysen, tar for seg utviklingen av effektive relasjoner mellom leder og medarbeider. Her er man mer opptatt av hvordan kvaliteten på leder-medarbeider-samspillet påvirker resultater. Flere studier viser at høy kvalitet på samhandlingen mellom leder og medarbeider fører til mindre turnover, sterkere engasjement i organisasjonen, bedre arbeidsmoral, mer deltagelse fra medarbeidere, og økt oppmerksomhet og støtte fra lederen (Northouse, 2001). Formålet er dermed hvordan man best kan arbeide sammen og utvikle en relasjon med hverandre. Fordelen med dette er at ledelse blir mer rettferdig, og at potensialet for en relasjon med høyt bytteforhold øker. En metaanalyse viste at en god leder-medarbeider-relasjon var positivt assosiert med jobbprestasjon, jobbtilfredshet og lavt sykefravær (Ilies mfl., 2007). Det er likevel vanskelig å påvise en direkte sammenheng mellom LMX-ledelse og lavt sykefravær. En god relasjon mellom involverte parter på arbeidsplassen kan tenkes å ha en mulig sammenheng med lavere sykefravær gjennom fokus på de ansattes helse, trivsel og arbeidsmiljø (Sterud, Stein, Labriola, & Lund, 2010).

4.3 LIDO-modellen

LIDO-modellen er et ledelsesverktøy som bygger på Berrys (1990; 1974) teori om hvordan innvandrere integreres. Berrys forutsetning er at minoriteter selv kan velge den integreringsstrategien de ønsker, noe som nødvendigvis ikke alltid vil være tilfellet. Innvandreres valg av strategi er avhengige av organisasjonens forventninger og holdninger til minoritetsgrupper. Når arbeidsplassen legger føringer eller begrensninger på valgmulighetene til minoriteter, er valget av strategi underlagt ledelsen på arbeidsplassen (Sandal, 2009). Denne forutsetningen er en kritikk

mot teorien, og fanges opp i LIDO-modellen, som kan ses på som en videreutvikling av teorien til Berry. LIDO-modellen kan brukes til å utøve mangfoldsledelse. Den beskriver ledelse langs to dimensjoner. Den første dimensjonen tar for seg i hvilken grad lederen er opptatt av om ansatte har ulik kulturell bakgrunn og livserfaring. Den andre dimensjonen tar for seg i hvor stor grad lederen legger til rette for kontakt mellom ansatte fra ulike kulturer (figur 2). De to dimensjonene munner ut i fire ledelsesstrategier: i) assimilasjon, ii) segregering, iii) laissez-faire og iv) mangfoldsledelse.



(Figur 2. Vår modell etter Sandal mfl., 2013)

Sandal mfl. (2013) oppsummerer disse på følgende måte:

- Ved assimilasjon er lederen opptatt av å behandle alle likt uavhengig av hvilken bakgrunn de har. Det krever at ansatte med en annen bakgrunn enn majoritetsgruppen må tilpasse seg den dominerende kulturen, og at kulturforskjeller ikke tematiseres. Ofte vil dette samsvare med at de faglige kvalifikasjonene er det viktigste i arbeidsforholdet.
- Segregering innebærer at minoritetsansatte er adskilt fra majoritetsgruppen. Det vil være et tydelig skille mellom gruppene, eksempelvis ved at de arbeider i andre enheter eller med andre oppgaver. Ulike faglige kvalifikasjoner, språkvansker, ulike verdier og holdninger

kan være begrunnelser for segregering. Dette forekommer ofte der ledere frykter at kulturelt mangfold kan svekke effektiviteten.

- Laissez-faire («la det være») er en lederstil hvor lederen i stor grad er passiv, fraværende eller unnnvikende når det gjelder forventinger til ansatte og beslutninger som må tas. På bakgrunn av rolleklarhet og manglende tilbakemeldinger kan dette føre til negative konsekvenser når det gjelder trivsel og effektivitet.
- I mangfoldsledelse tilrettelegger lederen for at alle ansatte skal være en del av fellesskapet. Denne lederstilen vektlegger gjensidig respekt og toleranse, og verdsetter kulturelle ulikheter som en ressurs. En mangfoldsleder er bevisst på sine holdninger til ulike dimensjoner av mangfold. Det handler om å skape like muligheter for alle, og for å lykkes med dette må lederen forstå både likheter og ulikheter blant organisasjonsmedlemmene. Dette handler ikke nødvendigvis om å behandle alle de ansatte likt, men å forstå deres behov og tilpasse lederstilen deretter (Brenna, 2018).

4.4 Definisjoner av mangfoldsledelse

Utfordringen med begrepet mangfoldsledelse er at bruken av det er like mangfoldig som begrepet i seg selv (Drange, 2014). Definisjonen av mangfoldsledelse vil derfor være avhengig av hvilke egenskaper ved mangfold man er interessert i å studere. Mangfold kan omfatte alt fra etnisitet, kulturell bakgrunn, kjønn og alder, til religiøs bakgrunn, nedsatt funksjonsnivå og seksuell legning. Mangfoldsledelse kan defineres som organisasjonens systematiske og planlagte forpliktelse til å rekruttere, beholde, belønne, og promotere en heterogen blanding av ansatte (Cox & Blake, 1991; Ivancevich & Gilbert, 2000).

I denne studien rettes fokuset på den delen av mangfold som omhandler etnisitet. Etnisk mangfold forstår vi som en gruppe hvor medlemmene har ulik flerkulturell bakgrunn. NAV, Kompetansemiljøet integrering, har i denne sammenhengen definert flerkulturell bakgrunn som «personer som har en annen kompetanse (skolegang og arbeidserfaring), kulturell og språklig bakgrunn og som kan ha en annen systemforståelse (for eksempel av velferdssystemet) enn majoriteten av befolkningen» (personlig kommunikasjon, 9. april 2019). Denne definisjonen legges til grunn i den videre studien, og det bør nevnes at andre definisjoner vil kunne gi andre resultater.

Sandal (2015) hevder at etnisk mangfoldsledelse også viser til en aktiv, bevisst og positiv holdning som uttrykkes i kulturen på arbeidsplassen. Dette refererer til en type ledelse som verdsetter og bruker kulturelt mangfold på en måte som skaper et produktivt arbeidsmiljø. Sandal mfl. (2013) fant ved hjelp av LIM-verktøyet at engasjerte og aktive ledere var et gjennomgående trekk ved mangfoldsledere. Videre viser gode mangfoldsledere nulltoleranse for mobbing, de forskjellbehandlinger ikke, og de bidrar til at alle ansatte er en del av det sosiale fellesskapet. De griper også inn før problemer blir alvorlige, gir tydelige instruksjoner om hva som forventes av hver enkelt, og hvordan arbeidsoppgaver skal gjennomføres.

4.5 Organisasjonskultur og tillit

Organisasjonskultur kan defineres som «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene» (Bang, 2011, s. 23). Organisasjonskultur dannes over tid når mange mennesker er sammen, og den opprettholdes kun så lenge den blir oppfattet som riktig av medlemmene. Organisasjonskulturen er ofte noe ubevisst som alle tar for gitt, samtidig som den holder gruppen sammen. Det er en felles forståelse av normer, verdier, regler, vaner, etikk, og skikk og bruk. Ved å utvikle en god organisasjonskultur utvikler man samtidig et usynlig styringsverktøy som skaper identitet, stabilitet, forpliktende engasjement og mening (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Lederen fremstår som et symbol på organisasjonen, som rollemodell, formidler og opprettholder av kulturen. Lederens synlige atferd vil også ha betydning for de ansatte med hensyn til hvordan de omtaler over- og underordnede kolleger. Videre kan den synlige atferden også bero på hvilke oppgaver lederen gjør, eventuelt ikke gjør, og hvordan de utføres. Dette er avgjørende for hvordan de kommuniserer antakelser og verdier til resten av organisasjonen (Bang, 2011).

Tillit utgjør en viktig bestanddel av organisasjonskultur, og kan beskrives som en sentralmekanisme for å integrere og stabilisere organisasjonen (Julsrud, 2018). Det er knyttet til tilstedeværelsen av visse felles normer og verdier, og handler om de samlende ideene, verdiene og/eller kunnskapene som eksisterer innenfor organisasjonen. Tillit er noe som bygges best ved tilstedeværelse og nærhet (Julsrud, 2018). Mellom organisasjonsmedlemmene kan tillit fungere som en erstatning for informasjon og kontroll. Hvis man har tillit til at medlemmer i gruppen

handler på en bestemt måte, vil behovet for ytterligere informasjon og kontroll synke (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Tillit gir grunnlag for å delegere handlefrihet slik at man fremmer fleksibilitet i organisasjonen. To forutsetninger som må ligge til grunn for å kunne basere et samarbeid på tillit er at det må være utviklet en sterk fellesskapsfølelse i organisasjonen, og at de ansatte må ha tilegnet seg lojalitet, ærlighet og pålitelighet.

4.6 Kommunikasjon

Kommunikasjon kan forstås som «en prosess der en person, gruppe eller organisasjon overfører en type informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon der mottaker får en viss forståelse av budskapet» (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013) dreier ikke dette seg bare om selve overføringen av informasjon, men også om overføringer av ideer, holdninger og følelser. Det hevdes at det å inneha kommunikativ kompetanse er avgjørende for å få til effektiv ledelse uansett organisasjonsform og ledelsesnivå. Kommunikativ kompetanse innebærer å forstå andres perspektiver, lytte aktivt, og være følsom for ikke-verbal kommunikasjon. Ledelsen må formulere og kommunisere tydelige verdier som er meningsbærende for organisasjonen de styrer (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Utvekslingen av budskap oppfattes aldri likt av avsender og mottaker, da man legger personlige erfaringer og forståelse til grunn for den meningen som etableres. Her kan det oppstå uklarheter og misforståelser, fordi det alltid vil være en risiko for at mottakeren forstår hele eller deler av budskapet annerledes enn det var tiltenkt (Julsrud, 2018). I kommunikasjonsfaget er dette kjent som støy og vil omfatte alt som kan forstyrre overføringen og forståelsen av et budskap. Det kan redusere budskapets kvalitet i kommunikasjonsprosessen. Språkforskjeller kan være en form for støy. En av de viktigste funksjonene ved kommunikasjon er å forsterke sosialt samspill og samarbeid mellom grupper, avdelinger og organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Det er nærliggende å anta at språkbarrierer vil kunne føre til misforståelser i kommunikasjonsprosessen.

Et sentralt element for å unngå misforståelser er tilliten som etableres gjennom kommunikasjon. Dette dreier seg om å ha en nokså lik situasjonsforståelse og at organisasjonsmedlemmene forholder seg til de samme betingelsene. Et eksempel på dette kan være at det som snakkes om under fire øyne ikke videreformidles (Einarsen & Skogstad, 2008). Daglig kommunikasjon og

samarbeid kan fortelle mye om i hvilken grad en organisasjonskultur er tillitsbærende eller ikke. Et kjennetegn på at det eksisterer tillit i en arbeidsgruppe er at kollegene tør å si at de ikke forstår hva som blir sagt (Lencioni, 2002). I sykefraværssammenheng er det avgjørende at ledere og ansatte har en åpen dialog og gjensidig tillit til hverandre. Dette kan for eksempel handle om i hvilken grad lederen har tillit til budskapet når en ansatt ringer inn syk.

4.7 Sykefravær

4.7.1 Sykdomsbegrepet

Hva som anses som sykdom er ikke entydig, og denne kategorien kan omhandle mange ulike tilstander. I NAVs rundskriv til folketrygdloven § 8-4 (2019), heter det at sykdomsbegrepet vil være avhengig av hvordan medisinvitenskapen til enhver tid utformer sykdomsbegrepet. Hva som oppfattes som sykdom vil dels avhenge av individets subjektive mening, dels av legens subjektive og faglige vurdering, kombinert med det som omfattes av samtidens vitenskap innenfor medisin (Helsedirektoratet, 2017). De subjektive forholdene som å ikke føle seg frisk, kalles for vondter eller plager. Skjæringspunktet mellom sykdom og vondter/plager åpner et handlingsrom for å kunne redusere sykefraværet, men dette krever en innsats fra legen, arbeidsgiveren og pasienten selv (Lien & Bogen, 2018).

4.7.2 Årsaker til sykefravær

Sykefravær kan defineres som «fravær fra lønnet arbeid på grunn av sykdom» (Bruusgaard, Mæland, & Pedersen, 2019). Dette kan være en misvisende definisjon av begrepet fordi det som inngår i sykdomsbegrepet ikke er entydig, samtidig som sykefravær i seg selv kan skyldes andre faktorer enn sykdom, eksempelvis vondter og plager. Denne komplekse sammensetningen gjør at sykefraværsbegrepet favner vidt, fordi det kan være en rekke ulike årsaker til at sykefravær oppstår. I den grad man kan påvirke faktorer som har en negativ effekt på folks helse og trivsel, vil en reduksjon av sykefravær ofte være i hver enkelt arbeidstakers interesse (Einarsen & Skogstad, 2008).

Sykefravær kan skyldes sykdom i form av en medisinsk diagnose, for eksempel kreft. Dette er forhold som arbeidsgiver i liten eller ingen grad kan påvirke. Sykefravær kan også skyldes forhold på arbeidsplassen, blant annet fysiske eller psykiske belastninger. Dette er forhold som

arbeidsgiver i mange tilfeller har gode muligheter til å påvirke gjennom eksempelvis tilrettelegging av ergonomisk utstyr eller medisinsk behandling. I tillegg til dette kan sykefravær skyldes andre private eller sosiale forhold både på og utenfor arbeidsplassen, som samlivsproblemer eller manglende systemforståelse. Dette er også forhold som arbeidsgiver til en viss grad kan påvirke (Bogen & Lien, 2015). Det bør poengteres at forskjeller i sykefravær mellom bransjer og virksomheter kan være utfordrende å gjøre noe med.

Det kan være en rekke faktorer som spiller inn på person- eller virksomhetsnivå. Årsakene på personnivå omhandler forholdene rundt individet i organisasjonen. For eksempel viser forskningen at det er en sammenheng mellom ansattes sosioøkonomiske status og helse (Folkehelseinstituttet, 2018). Mennesker med høy utdanning har større tilbøyelighet til å ha bedre helse i forhold til personer med lav utdanning. En mulig forklaring kan være at økt utdanning gir økt kunnskap om helse, som videre fører til at individet kan ta helsefremmende valg med hensyn til livsstil og kosthold (Dahl, Bergsli, & van der Wel, 2014). Med andre ord kan høy utdanning forstås som en mulig forklaring på lavt sykefravær.

Årsaker til sykefravær på virksomhetsnivå omhandler arbeidets tilrettelegging, fysisk arbeidsmiljø, og forhold knyttet til ledelse og sosiale forbindelser. Resultater fra ulike fraværstudier viser at sykefraværårsaker i mange tilfeller er motstridende, spesielt for den forskningen som ser på faktorer i og rundt virksomhetene (Einarsen & Skogstad, 2008). Andre forhold på virksomhetsnivå, som slitte og gamle bygninger, utdatert utstyr og lite tilpassede hjelpemidler, kan også være forklaringer på sykefravær. Disse kan til en viss grad gjøres noe med, avhengig av økonomiske ressurser.

4.7.3 Sykenærvær

Det at den yrkesaktive drar på jobb til tross for at man opplever vondter/plager eller sykdom, blir kalt sykenærvær. Trivsel, lojalitet og forpliktelser blir ofte trukket frem som årsaker til man velger å gå på jobb selv om man er syk (Stranden, 2015). Det kan tenkes at et proaktivt arbeid hvor det rettes et fokus på sykenærvær kan forklare lave sykefraværstall. Baksiden kan være et press om å måtte dra på jobb selv om man er syk, et såkalt nærværpress (Saksvik, 1996). Dersom sykenærværet på en arbeidsplass er høyt fordi den ansatte opplever arbeidspress, er redd for å miste jobben, eller frykter leder og andre ansatte, kan dette på lang sikt føre til uheldige effekter. For det første, det kan være at den ansatte er så syk at vedkommende burde ha valgt å holde seg hjemme

på grunn av smittefare. For det andre, å gå på jobb i frykt for andre mens man er syk, kan føre til lengre sykefravær i fremtiden, blant annet på grunn av utmattelse og psykiske plager.

Lavt sykefravær på arbeidsplassen kan også forklares ved hjelp av fenomenet «healthy worker effect» (Braut, 2018). Den sier at arbeidstakere med dårlig helse blir presset ut av arbeidsmarkedet, slik at det kun består av friske arbeidstakere. En slik diskriminering av personer med dårlig helse, kan lede til et nærværspress, da ansatte føler seg tvunget til å komme på jobb til tross for sykdom. Derimot kan høyt sykenærvær også skyldes positive nærværseffekter, som at virksomhetene er dyktige til å tilrettelegge, lede og utvikle de ansatte (Lien & Bogen, 2018). Forbedringer i arbeidsmiljøet vil også kunne føre til at nærværsmotivasjonen øker blant de ansatte, slik at terskelen for å mene seg syk nok til å være fraværende fra jobb, økes (Einarsen & Skogstad, 2008).

4.8 Ledelse og sykefravær

Forskningen viser at ledelse og arbeidsorganisering kan påvirke sykefraværet fordi det har betydning for de ansattes helse, trivsel og oppfatning av arbeidsmiljø (Sterud mfl., 2010). Hva som gjør at lederne klarer å påvirke sykefraværet over tid, er imidlertid uklart og avhengig av mange forhold. Det er likevel noen likhetstrekk som går igjen i norsk arbeidslivssammenheng. Vårt fokus er rettet mot konkrete tiltak som arbeidsgiver, primært lederen på arbeidsplassen, kan gjøre for å redusere sykefraværet og øke nærværet uten at det oppstår et nærværspress. Det bør i denne sammenheng presiseres at det eksisterer lite forskning på dette feltet i norsk kontekst, herunder sammenhengen mellom ledelse og sykefravær (Forskningsrådet, 2008; Knardahl mfl., 2016). Selv om det er behov for økt kunnskap på området, trekker vi frem noen sammenhenger som er av relevans for våre funn.

Ledere spiller en sentral rolle i å skape et godt arbeidsmiljø som igjen fører til minst mulig belastning, både fysisk og psykisk, for sine ansatte (Lien & Bogen, 2018). Forbedringer i fysisk og psykososialt arbeidsmiljø, i kombinasjon med helsefremmende tiltak, vil kunne påvirke sykefraværet gjennom effekten på de ansattes helsetilstand (Einarsen & Skogstad, 2008). Å skape en arbeidsplass hvor det eksisterer en kultur for tilstedeværelse, i tillegg til å gi nødvendig kompetanseutvikling, er tiltak som kan bidra til lavere sykefravær (Lien & Bogen, 2018). Nok et tiltak kan være endring i selve arbeidsfordelingen mellom leder og ansatt, men også mellom de

ansatte (Bogen & Lien, 2015). Rutiner for jevnlig kontakt med tanke på sosial integrering og overføring av informasjon fra arbeidsplassen til den sykemeldte, er også tiltak som regnes som viktige (Einarsen & Skogstad, 2008).

Det relasjonelle forholdet mellom leder og ansatt er også av betydning. Hvordan lederen fungerer som en lederskikkelse i form av sin autoritet, og den gjensidige tilliten som bygges mellom partene, kan ha innvirkning på sykefraværet. Spesielt rettes det et fokus på holdninger til – og forståelse av – sykefravær. Ledere som jobber systematisk med fraværskulturen på arbeidsplassen kan til en viss grad endre sykefraværet til enkelte ansatte (Lien & Bogen, 2018). En åpen dialog om utfordringer med sykefravær hvor det etableres en forståelse for at det er akseptabelt å være syk, samtidig som man stiller opp for hverandre, kan ha effekter på sykefraværet (Værnor & Lone, 2018). Et annet forebyggende tiltak som kanskje er undervurdert, er oppfordringen fra ledere om å ta tak i helseutfordringer, eksempelvis gjennom å holde seg i god fysisk form (Bogen & Lien, 2015). I forlengelsen av holdningsarbeidet, vektlegges også viktigheten av tydelige krav fra lederens side, ved å tydeliggjøre for den ansatte hva som forventes.

En leder som evner å se individet og tilrettelegge for hver enkelt ansatt etter deres behov, kan påvirke sykefraværet i virksomheten (Lien & Gjernes, 2009). I en studie utført av Einarsen mfl. referert i Einarsen og Skogstad (2008), fant forskerne at arbeidsplasser der folk var lenge borte, hadde et dårligere arbeidsmiljø enn arbeidsplasser der folk hadde kortere fravær. Folk ble også syke i gode arbeidsmiljø, men de så ut til å bli fortere friske dersom de trivdes på jobben. Et dårlig arbeidsmiljø vil kunne føre til at den ansatte kvier seg for å returnere og dermed utsetter tilbakekomsten utover det som er rent medisinsk nødvendig (Einarsen & Skogstad, 2008). Tilrettelegging av arbeidet gjennom bruk av tekniske hjelpemidler hvor ledelsen bedre legger til rette for at arbeidet oppleves mindre belastende, er også et viktig tiltak (Bogen & Lien, 2015).

5 Funn og analyse

Denne delen av rapporten er todelt. Første del av analysen tar for seg mangfoldsledelse og hva som ut ifra empirien kan omtales som *god* mangfoldsledelse. Andre del diskuterer funn gjort i forbindelse med tiltak virksomhetene gjør for å forebygge og håndtere sykefravær.

5.1 Mangfoldsledelse

Det fremgikk av intervjuene at mangfoldsledelse omfatter en rekke aspekter, og analysen omhandler hovedelementene som kom frem av intervjuene. Disse er følgende:

- Kommunikasjon og tillit
- Tilstedeværelse
- Omsorg
- Rolleforståelse og struktur
- Inkluderende lederstil og samarbeid
- Rollemodell
- God relasjon og fellesskap/samhold
- Positive holdninger til mangfold
- Individuell behandling og bevissthet ved utfordringer ved mangfold

Hva som er å anse som *god* mangfoldsledelse er subjektivt og situasjonsbetinget. Likevel finnes det fellestrekk på tvers av virksomhetene på hva som kjennetegner god mangfoldsledelse i deres kontekst. Videre har vi funnet at ledelse er av stor betydning i virksomhetene, og at lederne har mulighet til å påvirke sykefraværet i en positiv retning. I den følgende analysen blir likheter og ulikheter ved mangfoldsledelse i de tre virksomhetene drøftet. Det er viktig å presisere at funnene må forstås ut ifra sin kontekst, og at de ikke er en fasit på hva som vil gjelde for alle virksomheter. Funnene viser derimot hva som kan karakteriseres som *god* mangfoldsledelse i disse virksomhetene, og er noe andre kan dra nytte av.

5.1.1 Kommunikasjon og tillit

Både verbal og non-verbal kommunikasjon er svært viktig for ledere, ansatte og samspillet mellom dem (Kaufmann & Kaufmann, 2015). I intervjuene kom det frem at alle virksomhetene er opptatt

av å ha en åpen og tydelig dialog. Lederne ønsker å skape en trygg atmosfære som legger til rette for informasjonsdeling og tillit. Eksempelvis var barnehagelederne opptatt av å ha sine kontordører åpne så mye som mulig. Lederen i Barnehage Nord beskrev det på følgende måte:

[...] jeg ønsker at døren skal stå oppe og at personalet skal være trygge på meg, og jeg skal kjenne de såpass godt at jeg ser deres behov, hvor de kjenner selv når de har behov med å snakke med meg. (Leder, Barnehage Nord)

Dette er en form for non-verbal kommunikasjon som sender et signal om tilgjengelighet, og det kan føre til at terskelen for å komme innom blir lavere blant de ansatte. Det er viktig at ledere i mangfoldige bedrifter legger til rette for at ansatte kan stille spørsmål (Drange, 2014). Dette er i tråd med våre funn i gruppeintervjuene der de ansatte trakk det frem som positivt at døren til lederen stort sett er åpen. På den annen side betyr ikke en åpen dør nødvendigvis at en er tilgjengelig; som leder må en også kommunisere til de ansatte at det faktisk er mulig å komme innom kontoret for en samtale. En slik løsning er ikke mulig i renholdsavdelingen på grunn av geografisk spredning, men lederen er også opptatt av å være tilgjengelig. Ved hjelp av telefon og iPad holder de ansatte kontakten med lederen.

I virksomheter kjennetegnet av mange ulike etnisiteter kan språk være en utfordring. For å håndtere dette er det svært viktig med tillit i kommunikasjonsprosessen (Julsrud, 2018). I intervjuene ble det trukket frem at det kan oppstå misforståelser, men de ansatte mente at dette ikke var et problem. De håndterer dette ved å be om en oppklaring eller gjentakelse. Dette er ifølge det teoretiske rammeverket et kjennetegn på tillit mellom organisasjonsmedlemmene (Lencioni, 2002). Lederne forsøkte å minimere risikoen for misforståelser gjennom å bruke et enkelt språk slik at alle forstår budskapet.

5.1.2 Tilstedeværelse

Tilstedeværelse er viktig for å skape en god relasjon til sine medarbeidere (Lien & Bogen, 2018). Ovenfor pekte vi på at lederne er tilgjengelige ved å ha en åpen dør, og dette viser at de er til stede. For noen år tilbake gikk en av barnehagene fra å være en kommunal virksomhet til å bli privat. Flere av de ansatte som var med på overgangen trakk frem at lederen er mer til stede nå enn da barnehagen var kommunal. Dette ble fremhevet som positivt, og lederen var selv fornøyd med å kunne være mer til stede.

Tilstedeværelse ble også vist gjennom at lederen alltid hilser på de ansatte på morgenen, og inviterer til småprat om hvordan de ansatte har det. Videre spiser som hovedregel lederne i barnehagene lunsj med sine ansatte. Disse forholdene legger opp til en mer uformell samtale hvor man kan bygge en mer personlig relasjon, som ifølge LMX-teorien kan gi positiv jobbatferd og økt tilfredshet (Ilies mfl., 2007). Grunnet arbeidets art har ikke lederen i renholdsavdelingen samme mulighet.

Det er viktig for de ansatte at de blir sett, og våre funn er i tråd med en rapport fra litteraturstudien som fremhevet viktigheten av å være tett på sine ansatte og forsøke å se den enkeltes behov (Lien & Bogen, 2018). Det bidrar også til å skape en god leder-medarbeider-relasjon (LMX). Derfor kan det å være tett på de ansatte gjøre det mulig for lederen å observere eller få informasjon om utfordringer ansatte måtte ha.

5.1.3 Omsorg

I begge barnehagene blir lederens rolle som en omsorgsperson trukket frem som betydningsfullt, både av de ansatte, og av lederne selv. Spesielt kommer dette til uttrykk i situasjoner hvor de ansatte krever omsorg på den måten at de trenger å bli sett og forstått. Et fellestrekk i barnehagene er at disse situasjonene oppstår når den ansatte føler seg uvel og må ringe inn syk. Leder i Barnehage Sør poengterte at det er en forskjell blant de ansatte når det kommer til måten de trenger å bli forstått på, men at det er vesentlig å kunne utvise denne forståelsen gjennom «kjærlighet og omsorg». Hun sa: «*Jeg spør om dette fordi jeg trenger deg [...]. Være på tilbudssiden hele tiden. Hva kan jeg gjøre, hva kan du gjøre? Hvordan kan vi løse dette på en smertefri måte?»*».

Med andre ord handler dette om å vise forståelse utover spørsmålene lederen må ha svar på når den ansatte ringer inn syk, som eksempelvis kan være alvorlighetsgraden av - eller forventet lengde på - sykefraværet. Leder i Barnehage Nord ga uttrykk for en lik oppfatning. Han sa at det som oftest ikke skal så mye til for å vise at en bryr seg, og en enkel måte å gjøre dette på, er å si takk. Men også han understreket viktigheten av å gjøre dette på en personlig måte ved at en setter pris på hverandre, eksempelvis i situasjoner hvor de ansatte kommer på jobb selv om de føler seg redusert.

Når lederen støtter sine medarbeidere og uttrykker en tydelig interesse for deres mål og ambisjoner, kan det føre til at de ansatte bygger en sterkere tilknytning til arbeidsplassen (Abramovic, 2016).

Å vise interesse for den enkeltes behov i ulike situasjoner, gjør at de ansatte føler seg sett og hørt (Lien & Bogen, 2018). Da vil det knyttes et sterkere bånd mellom leder og ansatt, og sistnevnte vil yte det «lille ekstra» for sin leder og arbeidsplass (Ilies mfl., 2007).

Det er tydelig at lederne i barnehagene vektlegger omsorg i måten de leder sine ansatte på, og det er klare paralleller til det som blir definert som god mangfoldsledelse i LIDO-modellen og LIM-verktøyet (Sandal mfl., 2013). Spesielt er det tydelig at virksomhetslederne skaper like muligheter og rettigheter for sine ansatte gjennom ulik behandling av dem, noe som er et sentralt kjennetegn ved mangfoldsledelse (Brenna, 2018). Det kan i denne sammenheng også argumenteres for at denne lederstilen skaper høy kvalitet på samspillet som oppstår i relasjonen mellom leder og medarbeider, og dette kan være fordelaktig for begge parter (Northouse, 2001).

I tillegg til å kunne vise omsorg gjennom personlig kommunikasjon, fremkom det av intervjuene at omsorg også kan utvises gjennom tilrettelegging. I renholdsavdelingen tilrettela lederen for teamarbeid ved å blant annet oppfordre sine ansatte til å spise lunsj på de ulike stedene de rengjør, sammen med de som jobber der. I barnehagene ble det nevnt at tilrettelegging gjennom ergonomisk og moderne utstyr, eller hyppigere pauser ved behov, er andre måter å uttrykke omsorg på.

Selv om det kan argumenteres for at omsorg er en positiv lederegenskap som verdsettes av de ansatte, påpeker leder i Barnehage Nord at det finnes en grense for hvor mye omsorg en leder bør vise. Dersom det blir «for mye av det gode», kan målet virke mot sin hensikt. Leder i Barnehage Nord poengterte: «*Det var sånn jeg starta denne daglig leder-karrieren med å være altfor snill [...]. Jeg tenkte det var omsorg, men det var feilslått [...] det spørs hvordan type omsorg man gir*». Dette illustrerer at ansatte kan utnytte lederen fordi vedkommende oppfattes som *for snill*. En leder bør derfor kunne vise omsorg, samtidig som vedkommende stiller krav. Det er et gjennomgående trekk i barnehagene at det stilles strenge krav til de ansatte, men at de skal få den omsorgen de trenger ved behov. Denne balansen kan være vanskelig og er situasjonsavhengig, og det kreves derfor at lederen har et bevisst forhold til dette. Dersom en ikke klarer å balansere hensynene til krav og omsorg, kan konsekvensene bli uønskede.

5.1.4 Rolleforståelse og struktur

I barnehagene fortalte informantene at de har en tydelig oppgavefordeling mellom pedagogiske ledere og ansatte, og i renholdsavdelingen fortalte de ansatte om en leder som satte tydelige krav

og forventinger til dem. Lederen i Barnehage Nord understreket at han forventer at de ansatte skal respektere hans rolle som leder. Videre var lederen i Renhold opptatt av å sette tydelige rammer og noen ganger være streng. Disse funnene er også i samsvar med det som ifølge LIM-verktøyet defineres som god mangfoldsledelse, nemlig å avklare forventinger og sette grenser (Sandal mfl., 2013).

Derimot snakket både ansatte og ledere, i alle tre virksomhetene, om et relativt flatt hierarki. Det ble for eksempel nevnt av alle de ansatte at lederen er tilgjengelig dersom de har problemer, og særlig i Barnehage Sør påpekte de at lederen alltid henvender seg til dem med respekt og oppfører seg som «en av dem». Disse funnene er ikke overraskende, tatt i betraktning at norsk arbeidsliv generelt er kjent for å ha liten avstand mellom ansatte og ledere. Denne kulturforskjellen mellom typisk norsk, flatt hierarki, og mer hierarkiske ledelsesformer i andre land, kom tydelig til uttrykk hos en medarbeider i Barnehage Nord. Hun fortalte at sammenlignet med ledere hun hadde hatt erfaring med tidligere i et annet land, er lederne i Norge mer lyttende og tilgjengelige. Også lederen i Barnehage Nord merket kulturforskjeller i forholdet mellom leder og ansatte. Han fortalte at noen ansatte reagerte når han foretok seg oppgaver som for dem ikke er typiske «lederoppgaver», som å lage kaffe. Likevel kan man tenke seg at et flatt hierarki også kan by på utfordringer, for eksempel ved å redusere lederens autoritet. Et mer likestilt og uformelt forhold mellom ansatte og leder kan også gjøre det vanskeligere for lederen å ta opp problemer eller rette kritikk mot en medarbeider. Ut fra våre intervjuer virker det som om lederne i barnehagene og renholdsavdelingen klarer å ha en balanse mellom å gi uttrykk for krav og forventninger, samtidig som de viser omsorg og er tilgjengelige.

5.1.5 Inkluderende lederstil og samarbeid

Som nevnt i litteraturstudien (Sandal mfl., 2013), hviler det et ansvar på lederen i å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Lederen i Barnehage Sør fortalte at tiltakene de benytter er laget i samarbeid med de ansatte, verneombudet og kontaktpersonen fra IA. Dette ble trukket frem som viktig hos informantene i barnehagen. I begge barnehagene la ansatte og ledere vekt på at de ansatte har muligheten til å påvirke og samarbeide om både årsplan og aktiviteter. Det er viktig å vite hva som motiverer de ansatte og ut ifra det forme deres arbeidsdag. Som litteraturstudien viser, opplever medarbeiderne det som mer inkluderende dersom lederen viser en klar interesse for de ansattes ønsker og ambisjoner (Abramovic, 2016).

I barnehagene har man større mulighet til å bestemme og samarbeide på egen avdeling enn i renholdsavdelingen. Dette kan skyldes at man vasker i andre virksomheter og etter deres plan. Også innad i Renhold fokuserer lederen på å inkludere de ansatte så godt det lar seg gjøre. Et eksempel er at de ansatte blir inkludert i ferieplanleggingen. Vår tolkning er at det ble oppfattet som positivt å la medarbeiderne se hvordan ting virker og at man ikke bør holde kortene så tett til brystet. Gjennom å være åpen om hvordan ting blir gjort, kan de ansatte oppleve å bli inkludert.

Vår oppfatning er at lederne er opptatt av å samarbeide med medarbeiderne for å skape en inkluderende organisasjonskultur. Dette gjøres gjennom planlegging av arbeidshverdag, sosiale aktiviteter og ferieplan. Gjennom en god organisasjonskultur kan man samtidig skape et forpliktende engasjement (Kaufmann & Kaufmann 2015).

5.1.6 Rollemodell

Lederens atferd kan anses som et viktig symbol for kulturen på en arbeidsplass, og spiller derav en viktig rolle i å opprettholde kultur og atferd (Bang, 2011). At lederen er en god rollemodell, er derfor viktig for en god kultur. Av funnene fremgår det i barnehagene at lederens synlige atferd har stor betydning for de ansatte. Det ble særlig trukket frem at lederens daglige tilstedeværelse på jobb, uansett dagsform, bidrar til at ansatte har mer tilbøyelighet til å stille opp på jobb til tross for redusert form. Slik kan det oppstå en kultur for å stille opp, og dette illustrerer hvor viktig leder som rollemodell kan være for kultur og atferd på jobb.

Og så handler det også om at når du ser at lederne dine og ped-lederne er daglig på jobb, så har det veldig mye å si, for det handler om at «her er et seriøst miljø og folk satser på jobben sin» og siden vi ser de satser, så satser vi også. (Medarbeider, Barnehage Nord)

Det er noe med hvordan du er som en rollemodell for dine medarbeidere. Jeg har null sykefravær. [...]. Så det er noe med at de ser at jeg er der. (Leder, Barnehage Sør)

Lederne i barnehagene ble også trukket frem som gode rollemodeller når det kom til kommunikasjon, særlig vedrørende åpenhet og tillit. At leder legger til rette for kommunikasjon ved å ha en åpen dør og lav terskel for å ta en prat, bidro etter vår oppfatning til å skape en god atmosfære på arbeidsplassen. Videre ble det påpekt at uformelle samtaler med leder åpner for mer hverdagslig dialog blant de ansatte. Dette kan bidra til at kollegaene blir mer kjent, og kan gi hverandre støtte ved behov.

Rollemodell - jeg tror at det handler om at alle er der for hverandre. Jeg tror ikke det bare handler om meg, men, selvfølgelig, det også. Enten jeg vil eller ikke, så er jeg jo en autoritetsperson [...]. (Leder, Barnehage Nord)

Det ble påpekt at det er spesielt viktig å være en god rollemodell dersom du innehar en lederstilling, men det ble også sagt at det er viktig at hver enkelt medarbeider er en god rollemodell for hverandre.

At lederen går frem som et godt eksempel for den organisasjonskulturen man ønsker, kan tenkes å være spesielt viktig på en mangfoldig arbeidsplass. Her kan forventninger, vaner og atferd være ulike. Det vil derfor være viktig å både sette ord på ønsket atferd, men ikke minst at dette gjenspeiles i lederens synlige atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En leder som rollemodell vil derfor aktivt kunne avklare forventninger og sette grenser som vist i LIM-verktøyet (Sandal mfl., 2013).

I Renhold er ikke kontakten mellom leder og ansatte like hyppig, da leder ikke er like fysisk tilstedeværende i deres arbeidshverdag som i barnehagene, grunnet arbeidets art. Det kom frem i intervjuene at forventningene til leder som rollemodell ikke ble vektlagt i like stor grad. Det kan derfor være vanskeligere for leder å være en rollemodell med like stor effekt når kontakten er i en annen form. Vi kan likevel anta at det fortsatt er viktig at leder går frem som et godt eksempel. Videre kan vi anta at det vil være enda viktigere at medarbeiderne er gode rollemodeller for hverandre i å opprettholde ønsket organisasjonskultur og atferd.

5.1.7 God relasjon, fellesskap og samhold

I alle virksomhetene ble relasjonen mellom leder og ansatt tatt opp som sentralt. Dette ble også trukket frem av en medarbeider som et tips til hvordan ledere kan redusere sykefraværet. Hun påpekte at det å se hverandre og vise respekt bidrar til å skape et godt miljø. Dette kan tenkes å øke trivselen på arbeidsplassen. Leder i Barnehage Sør vektla videre at det å se hverandre er av stor betydning.

I renholdsavdelingen beskrev lederen muligheten til å ringe en kollega. Dette tiltaket kan brukes hvis de ansatte føler seg i dårlig form, og trenger støtte eller hjelp med sitt arbeid. Dette er også en mulighet for de som ønsker å spise lunsj sammen:

Ja, vi har snakka mye om det. At man kan ringe de som er i nærheten. Fordi de jobber jo en og en på flere steder og det har vi prata mye om, at det er lov å ringe en venn og si: i dag føler jeg meg litt «shabby», kan vi jobbe sammen? (Leder, Renhold)

Vår oppfatning er at en slik ordning kan bidra til å skape et bedre forhold blant de ansatte i en virksomhet som ellers er preget av å jobbe en del alene. Til tross for at lederen oppfordrer til dette, blir muligheten lite benyttet. Selv om ordningen blir lite benyttet, kan den likevel tenkes å skape en trygghet ved at noen alltid kan hjelpe hvis det trengs.

Godt fellesskap og samhold på arbeidsplassen ble i intervjuene trukket frem som viktig. I Barnehage Sør og i Renhold nevner informantene at det gode samholdet innebærer at man tenker seg om en ekstra gang før man ringer inn syk, da man er klar over at dette kan påføre kollegene mer ansvar. Med andre ord vil et styrket ansvar føre til at medarbeiderne føler et større ansvar overfor sine kolleger. Også i litteraturstudien fremkommer det at et godt samhold bidrar til en gjensidig forventning blant kolleger om at alle stiller opp så langt det lar seg gjøre (Værnor & Lone, 2018).

Å arbeide fysisk sammen, kan anses som en viktig forutsetning for å ha et godt samhold på arbeidsplassen (Bang, 2011). I Renhold jobber de ansatte på forskjellige steder og møtes derfor ikke daglig. Informantene påpekte dermed at månedsmøtene er en god arena for å skape et sosialt samhold. Møtene blir ikke bare brukt til å gi informasjon, men sees også som en mulighet for en sosial utveksling. Dette er i tråd med funn til Lien og Bogen (2018) som påpekte at jevnlig fellesmøter kan bidra til bedre samhold, spesielt der medarbeidere ikke jobber på samme arbeidssted.

5.1.8 Positive holdninger til mangfold

I løpet av intervjuene uttrykte både lederne og de ansatte positive holdninger til mangfoldet på arbeidsplassen. En av lederne påpekte at mangfold er naturlig, da det gjenspeiler samfunnet. Flere av de ansatte i barnehagene trakk frem at mangfold både er positivt for barna og for de ansatte, ved at de kan lære av hverandres kulturer.

Jeg synes det er bra for barna å se forskjeller [...] og at de kan se og lære om vår kultur. Det er greit å være forskjellig også. For oss som voksne kan vi lære av hverandre, vi kan lære om mat og kultur og alt, og integrere. (Medarbeider, Barnehage Nord)

Dette samsvarer med ett av de tre perspektivene Drange (2014) presenterer på hvorfor mangfold er viktig; at det har en verdi i seg selv.

Viktigheten av at ansatte får vist frem sin kultur ble trukket frem, og ble knyttet til begreper som stolthet, respekt og lærdom. I alle virksomhetene fant vi eksempler på at ansatte fra andre land fikk vise frem kulturen sin, blant annet ved å servere mat fra eget hjemland og å feire religiøse høytider sammen. Lederens syn på mangfold er en viktig del av å være en god rollemodell (Bang, 2011). Ved å uttrykke positive holdninger til mangfold, legger lederen føringer for hvordan man skal forholde seg til mangfold på sin arbeidsplass.

De positive holdningene til mangfold hos virksomhetene samsvarer i stor grad med mangfoldsledelsesdimensjonen i LIDO-modellen som handler om at lederen er opptatt av de ansattes unike bakgrunn og arbeidserfaring (Sandal mfl., 2013). Et viktig aspekt ved mangfoldsledelse, ifølge LIDO-modellen, er at kulturelle ulikheter verdsettes som en ressurs. Dette gikk igjen i intervjuene både når det gjaldt positive sider ved mangfoldet, men også i forbindelse med en anerkjennelse av utfordringer knyttet til en mangfoldig arbeidsstokk. Videre fant vi at både ledere og ansatte ser positive sider ved mangfoldet, som for eksempel muligheten til å lære av hverandre, ha anledning til å utvide barnas horisont og gjenspeile samfunnet utenfor virksomheten. Det fremkom også som viktig å vise respekt for ulikhetene, og gi de ansatte stolthet ved å la dem dele av sin kultur. Vår oppfatning er derfor at lederne i de tre virksomhetene kan betegnes som mangfoldsledere i henhold til LIDO-modellen.

5.1.9 Individuell behandling og bevissthet ved utfordringer ved mangfold

I intervjuene kom det frem at de ansatte kan behandles forskjellig ut ifra behov, men til syvende og sist skal alle forholde seg til de samme reglene og ha anledningen til å oppnå de samme mulighetene. Lederne trakk frem at ulik kompetanse og systemforståelse gjør at de kan være nødt til å tilpasse kommunikasjons- og væremåte overfor mangfoldet i arbeidsstokken. Vi tolker dette som at lederne har et bevisst forhold til å lede en mangfoldig arbeidsplass, ved at man noen ganger må behandle arbeidstakerne ulikt for å behandle dem rettferdig. Lederne presiserte at dette kan gjøres ubevisst fra deres side, og da det faller dem naturlig å ha en individuell tilnærming til hver ansatt. I intervjuet sa lederen i Barnehage Nord at man må bli kjent med sine ansatte for at man skal kunne tilpasse jobben ut ifra hvem de er som person, og se hva de har behov for på ulike tidspunkt. Dette er i tråd med Lien og Bogen (2018) sitt funn om at det å være tett på sine ansatte

og observere om de sliter fysisk eller psykisk, kan gi ledere mulighet til å vurdere den enkelte ansattes behov i forhold til resten av gruppen.

Det ble i intervjuene trukket frem noen konkrete situasjoner som beskriver den individuelle tilpasningen. I Renhold har de ansatte en fastmontert iPad på vasketrallene, hvor man kan registrere kommentarer og eventuelle avvik på de rommene som har blitt rengjort. Dersom det skulle være utfordringer rundt språk som gjør at de ansatte ikke kan skrive kommentarene selv, kan de med et enkelt tastetrykk starte en videosamtale med sin leder. Det som kan være vanskelig å uttrykke skriftlig, kan visuelt fremstilles slik at lederen likevel får med seg hva de ønsker å melde ifra om.

Svake norskferdigheter kan påvirke den felles forståelsen og gjøre sykefraværsarbeidet utfordrende. I Djuve mfl. (2015) sin rapport fremkommer det at ledere opplevde at oppfølging var mer slitsomt når ansatte hadde svake norskkunnskaper, svak systemisk forståelse og lite byråkratisk kompetanse. Værnor og Lone (2018) trekker frem at virksomheter som lykkes med å håndtere disse utfordringene oftere har lavere sykefravær enn resten av bransjen. Våre funn viser at lederne i virksomhetene tilpasser seg ved å bruke et enkelt språk slik at alle de ansatte forstår hva som blir sagt. De er opptatt av å se individuelle behov og tilrettelegge ut ifra disse behovene.

Kulturelle forskjeller i mangfoldet kan også antas å være en utfordring som lederen må tilpasse seg. I Barnehage Sør har lederen brukt personalmøtene til å snakke om ansatte som har sykemeldet seg fordi de ikke ville servere svinekjøtt til barna. Dette krevde at hun måtte sette seg ned med enkelte ansatte og forklare de kulturelle forskjellene, hvor blant annet forventningene ble tydeliggjort. Lederen sa videre at det er viktig å være bevisst på at det i mangfoldet vil eksistere ulike kulturelle verdisyn, men at ledere må være klar på hva som ikke er akseptabelt. Hun presiserte at dette må gjøres ved at man må sette seg inn i den enkelte ansattes situasjon og ta seg tid til å gjennomføre de vanskelige samtalene i en hektisk hverdag.

Vår oppfatning er at bevisstheten som utvises rundt mangfoldet i barnehagene og renholdsavdelingen, er i tråd med det som kan forstås som *god* ledelse, og følgelig mangfoldsledelse. LIM-verktøyet illustrerer dette ved at ledere ser de individuelle behovene og gjør tilpasninger for at alle skal oppnå like muligheter, selv om de grunnleggende forventningene er universelle (Sandal, 2013). Vi antar at en slik tilpasning til mangfoldet vil kunne styrke det

relasjonelle forholdet mellom leder og ansatt. Da vil kvaliteten på samspillet mellom partene øke, som i tråd med LMX-teorien kan påvirke resultatene på arbeidsplassen i en positiv retning (Northouse, 2001; Ilies mfl., 2007).

5.2 Tiltak

I intervjuene fremkom det ulike tiltak for å forebygge og håndtere sykefravær. Tiltakene har av hensyn til oversiktlighet blitt delt opp i ulike temaer; tilrettelegging med underkategorier, håndtere sykefravær, kurs og opplæring, og sosiale tiltak.

Det er viktig å presisere at alle tre virksomhetene har blitt valgt ut på grunn av sitt lave sykefravær og sitt mangfold. Med det sagt har de alle ulike forutsetninger og muligheter. Funnene må derfor forstås ut ifra sin kontekst, og det er ikke gitt at disse kan overføres direkte til andre virksomheter. De tiltak som blir trukket frem tenker vi dog kan fungere som tips og råd til å kunne forebygge og håndtere sykefraværet også i andre virksomheter.

5.2.1 Tilrettelegge

Arbeidet med tilrettelegging på virksomhets- og individnivå er viktig for å forebygge og redusere sykefraværet på arbeidsplassen (Djuve mfl., 2015; Værnor & Lone, 2018). I virksomhetene vi har undersøkt, er tilrettelegging også et sentralt tema med den hensikt å få ned sykefraværet. Vårt inntrykk er at lederne jobbet mye med dette, og at de ansatte var klar over deres mulighet til å få tilrettelagt arbeidet dersom det skulle være behov for det. Det meste som ble trukket frem av eksempler på tilrettelegging, omhandler det som foregår internt i virksomhetene. Hva angår ekstern tilrettelegging påpekte barnehagelederne at støtte fra NAV også er av betydning for å få ned sykefraværet. Når det er sagt, fremgår det at det er et ønske om økt samarbeid med NAV, som er i tråd med Værnor og Lone (2018) sine funn.

De ulike tilretteleggingstiltakene er behandlet hver for seg. Disse er samarbeid, arbeidstid, arbeidsoppgaver, pauser, ferie, og dele dag med sykt barn.

Samarbeide om tilretteleggingen

Som tidligere påpekt er samarbeid trukket frem som positivt for kulturen på arbeidsplassen (Bang, 2011; Kaufmann & Kaufmann, 2015). I litteraturstudien kom det også frem at en gjensidig

forventning om at alle stiller opp så langt det lar seg gjøre, er et kjennetegn i virksomheter med lavt sykefravær (Værnor & Lone, 2018). I intervjuene ble samarbeidet ansatte imellom og samarbeidet med lederne, utpekt som viktig. Både det å spørre om hjelp, og å få hjelp, ble særlig vektlagt. I Renhold er vår oppfatning at det er noe høyere terskel for å spørre om hjelp. Både lederen og en ansatt uttrykte i intervjuene at det var snakket mye om at det var mulig å samarbeide, men at de ansatte ikke benyttet seg av denne muligheten.

Vårt inntrykk er at lederne i barnehagene spiller en sentral rolle i å få medarbeiderne til å samarbeide om tilretteleggingen. Et eksempel fra intervjuene var at lederne er opptatt av å uttrykke overfor medarbeiderne at å be om hjelp er noe positivt. I Barnehage Nord sa en medarbeider at *«lederne og medarbeiderne sammen kan finne en løsning»*. Dette kan etter vår oppfatning illustrere hvor viktig lederens rolle er i å påvirke holdninger.

Det kom også frem i intervjuene i Barnehage Sør at den daglige lederen veileder de pedagogiske lederne i tilrettelegging for de ansatte. Vår oppfatning er at pedagogisk leder har tettere kontakt med den enkelte ansatte. Fra den ansattes perspektiv kan det derfor tenkes at det vil være mer naturlig at pedagogisk leder i størst grad bistår med tilretteleggingen. Leder i Barnehage Sør påpekte at dette gjelder så langt det ikke er utenfor den pedagogiske lederens ansvarsområde.

Arbeidstid og pause

Vi fant at felles for virksomhetene var det å tenke fleksibelt og løsningsorientert rundt arbeidstid og pause, fremhevet som sentralt for tilretteleggingsarbeidet. En informant i Barnehage Sør kalte det *«å tenke utenfor boksen, både som leder og ansatt»*, og eksemplifiserte dette med at den ansatte ikke trenger å være hjemme *hele* dagen ved sykdom. En ansatt i Barnehage Nord sa: *«Første poeng er å først prøve å komme på jobb. Hvis du ikke prøver, hvordan vet du om du klarer det da?»*. Lederen i Barnehage Sør trakk frem at hun kunne stille den ansatte som trengte tilrettelegging følgende spørsmål: *«Hvilke løsninger har vi?»*. Vår tolkning er at en slik spørsmålsformulering kan være en måte å ansvarliggjøre den ansatte, og kan gi eierskap til både problemet og løsningen. Denne løsningsorienterte tankegangen mener vi også er i tråd med medvirkningsplikten. En slik tankegang fant vi også hos Renhold. I intervjuene ble det sagt at det var viktig å prøve å komme på jobb og få mulighet for tilrettelegging, i form av flere pauser eller kortere arbeidsdag, og heller dra hjem hvis man kjente at det ikke gikk.

Videre oppfattet vi at lederne er opptatt av å tydeliggjøre konsekvensene av at en ansatt ikke kommer på jobb. Ledere og ansatte uttrykte at dette fører til at det blir mer arbeid på de som jobber, og det kan sende et signal om at de «ikke engang prøver». De uttrykte også at hyppig vikarbruk kan være en lite foretrukket løsning. Lederne i barnehagene trakk frem viktigheten av å skape et miljø som handler om at man ønsker å være der for hverandre, og ta i et ekstra tak for den andre når det trengs. Dette mener vi også henger sammen med det som er nevnt ovenfor, om å samarbeide for å finne de beste løsningene på tilretteleggingen og stille opp for hverandre.

Arbeidsoppgaver

Å tilrettelegge arbeidsoppgavene kom til uttrykk på flere måter i intervjuene. Blant annet ble det sagt i Renhold at man kunne prioritere oppgavene etter viktighet, og således vaske mindre denne dagen. Et annet eksempel fra Barnehage Sør var å variere hvilken avdeling man jobbet på i barnehagen, avdeling for småbarn eller store barn. Lederne trakk også frem potensielle konsekvenser av slik tilrettelegging. Blant annet understreket leder i Renhold at det var viktig at de ansatte ikke hjelper andre så mye at de selv blir overbelastet. Lederen i Barnehage Sør vektla at tilretteleggingen skal være midlertidig, da det kan være andre som har behov for samme tilrettelegging. Dette kan tolkes dithen at det var viktig at tilretteleggingen ikke skulle gå på bekostning av de andre medarbeiderne.

Ferie

Lederne uttrykte i intervjuene at de forsøkte å tilrettelegge for ferie etter medarbeidernes ønske. Dette var spesielt tydelig i Barnehage Sør og i Renhold. På en arbeidsplass med stor andel innvandrere, kan det tenkes at de ansatte med familie i andre land enn Norge har et ønske om å ta ut en lengre sammenhengende ferie, for å besøke familien. Som en følge av dette, kan det være vanskelig å legge opp ferieplanen slik at alle blir tilfreds. Det ble trukket frem i intervjuene at det i denne forbindelse er viktig at de ansatte stiller opp for hverandre.

I Renhold ga lederen uttrykk for at hun ønsket at minst én ferieuke skulle spares og ikke legges sammen med hovedferien, slik at maks fire uker ferie ble gitt i strekk. Lederen foreslo at det kunne være lurt å dele opp den siste ferieuken, og trakk som eksempel fram at man skal ha mulighet til å kunne ta lengre helg ved behov. Disse forslagene kan forstås som et ønske om at de ansatte skal

unngå å bli sykemeldt på grunn av overbelastning og utbrenthet. En slik oppfatning ble også delt av de ansatte.

Dele dag med den andre forelderen når barnet er sykt

Lederne i begge barnehagene tok opp at de hadde et bevisst forhold til hvordan å tilrettelegge for ansatte som er hjemme med sykt barn. Dette gjelder særlig der en ser et gjentakende mønster, hvor kun den ene forelderen er hjemme med det syke barnet. Lederne sa at det var viktig for dem å ha en samtale med den ansatte det gjaldt, for å finne ut om det var mulig om den andre forelderen også kunne være hjemme en halv dag. Målet med denne tilretteleggingen var å slippe å ringe vikar, samt at det ville redusere arbeidsbelastningen til de andre ansatte. I Barnehage Sør ble dette tatt opp på fellesmøtene. Videre ble det i intervjuene i barnehagene trukket frem at relasjonen med de ansatte er avgjørende for å håndtere et slikt sensitivt tema.

For å oppsummere, er vår tolkning at det er viktig at relasjonen mellom leder og medarbeider er god for å sikre effektive tilretteleggende tiltak. Dialog og samarbeid vil derfor både bidra til å finne best mulig løsning og sikre forankring.

Forslag til tiltak:

- Oppfordre ansatte til å benytte sin medvirkningsplikt gjennom kontinuerlig holdningsarbeid, som for eksempel et fast innslag på fellesmøter.
- Fordel ansvaret for tilrettelegging til de naturlige kontaktpunktene, for eksempel nærmeste leder.
- Tenk fleksibelt og løsningsorientert rundt arbeidstid og pause.
- Bevisstgjør de ansatte om konsekvensene av fravær for kollegaene.
- Tilpass arbeidsoppgaver ved behov.
- Ta hensyn til mangfoldet og medarbeidernes ferieønsker.
- Oppfordre de ansatte til å fordele noe av ferien utover året.
- Oppfordre til at ansatte skal dele dag med den andre forelderen ved sykt barn.

5.2.2 Håndtere sykefravær

Vi har funnet at mer eller mindre den samme tilnærmingen til håndtering av sykefravær, brukes i de tre virksomhetene. Med håndtering forstår vi lederens handlinger fra øyeblikket en ansatt

melder om sykdom, til lederens oppfølging og tilrettelegging i hvordan den ansatte kan komme tilbake i arbeid.

Det fremgår av intervjuene at de ansatte må ringe om morgenen. Lederen i Renhold uttrykte flere ganger at det å sende en SMS for å si ifra ved sykefravær, ikke lenger er akseptabelt. En av de ansatte i Renhold sa at akkurat det kan ha en positiv innvirkning på motivasjonen og kan føre til at man i langt større grad vurderer om man har et behov for å bli hjemme eller ikke. Videre uttrykte informanten at det kan være lettere å ta en sykedag om det bare hadde vært å skrive en tekstmelding. Slik prosedyren er nå, må du snakke med lederen, og dette kan antas å føre til at du tenker deg om en ekstra gang:

[...] og det skrittet at du prøver, det hadde jo vært lettere å bare bestemme seg for at i dag er jeg syk så da kommer jeg ikke. Nå må du ringe til'a, og da prøver du heller å komme så kan du heller ta den telefonen på dagen da, og si at dette her funker ikke, jeg har prøvd.
(Medarbeider, Renhold)

I Renhold og i Barnehage Sør ønsker lederne to samtaler om dagen; en om morgenen og en senere på dagen. Lederen i Barnehage Nord uttrykte å ha en liknende tilnærming med tett oppfølging uten at dette nødvendigvis alltid dreier seg om to samtaler om dagen. Ifølge lederne er hensikten å få en oppdatering om hvordan tilstanden er og hvordan planen for den neste dagen ser ut. Vår oppfatning er at det viktigste for lederne er å gi den ansatte den oppfølgingen som trengs, slik at vedkommende kan komme så raskt som mulig tilbake i arbeid.

Vi fant at i alle tre virksomhetene oppfordres de ansatte til å bruke ekstra tid om morgenen når de ikke føler seg i form, for å vurdere om de allikevel kan komme på jobb. De ansatte har dermed mulighet til å starte på jobb senere. En medarbeider i Barnehage Nord beskrev dette slik: *«De sier alltid «du må dusje, spise frokost, bevege deg» og hvis du fortsatt er dårlig kan du være hjemme»*. Etter vår forståelse er lederne opptatt av å uttrykke at dette ikke sees på som tvang, men som et alternativ til å få en roligere start om morgenen. En medarbeider fra Barnehage Sør spesifiserte at det er viktig at du kjenner etter og ikke presser deg selv, da det kan ha motsatt effekt og føre til lenger fravær. Vi mener det er viktig å forstå den ansattes motivasjon for hvorfor han eller hun drar på jobb. Dette er viktig fordi det å dra på jobb som syk kan oppfattes som et nærværspress (Saksvik, 1996). På den ene siden, dersom en velger å gå på jobb i frykt for å få en negativ reaksjon

fra lederen, er dette uheldig. På den andre siden, dersom en går på jobb fordi man vet at man blir ivarettatt gjennom tilrettelegging og alternative arbeidsoppgaver, er dette å anse som positive nærværeffekter (Lien & Bogen, 2018). Lederen i Barnehage Sør presiserte at det er en balanse mellom at ansatte opplever at lederen maser og viser omsorg. For å unngå et nærværspress, er det etter vår oppfatning spesielt viktig med et godt forhold mellom leder og ansatt.

I Renhold og Barnehage Sør har lederen kontakt med både lege og NAV ved langvarig sykdom for å redegjøre for hvordan lederen oppfatter situasjonen. Det ble imidlertid understreket av begge lederne at det ikke handler om å kjenne til medarbeiderens diagnose. Det handler heller om å vise at man bryr seg om deres rettigheter og ønsker å best mulig legge til rette for at de kan komme tilbake. Lederen i Barnehage Nord sa også at han deltar på behandlingsmøter i de tilfellene ansatte ønsker det selv. Dette mener han gjør det enklere for lederen å forstå den ansattes situasjon, og han kan derfor tilpasse kommunikasjonen og oppfølgingen på en god måte, ut ifra forholdene som blir belyst under møtene. Dette er i tråd med Værnor og Lone (2018) sine funn om at det var naturlig for de ansatte å snakke med leder om legebesøk. Etter vår mening er fellesnevneren for alle tre virksomhetene at oppfølgingen må være tett nok til at den ansatte blir sett, og at lederen kan tilegne seg nok kunnskap om situasjonen til å tilrettelegge best mulig. Slik kan den ansatte komme tilbake fra langvarig sykdom så raskt som mulig.

I barnehagene fremkom det i intervjuene ulike tiltak for de respektive virksomhetene. I Barnehage Nord har de laget et såkalt «arbeidsskjema», som er en kartlegging av alle oppgavene de ansatte har. I skjemaet markeres det deretter hva de ansatte kan eller ikke kan mestre av oppgaver, ved eller etter sykdom. Skjemaet blir videre tatt med til legen, der en gradert sykemelding kan skrives. Lederen i Barnehage Sør har en liknende tilnærming til håndtering av sykefravær ved at hun kan ha en dialog med legen for å unngå 100% sykemelding, dersom det er andre oppgaver den ansatte kan gjøre i sykdomssituasjonen. Gjennom kontakten med legen oppfordrer hun til gradert sykemelding i de tilfellene det anses som mulig. Samtidig sier hun at hun legger til rette for at den syke kan jobbe med andre oppgaver, slik at vedkommende ikke må være borte fra jobb. Etter vår oppfatning bygger begge tiltakene på de samme prinsippene. De er velegnede til å kartlegge hvilke oppgaver medarbeiderne fortsatt kan gjøre når de har blitt syke, og hvilke oppgaver de bør unngå for å ikke risikere å bli dårligere.

Et annet fellestrekk vi fant for barnehagene, er at det er den daglige lederen, og ikke den pedagogiske lederen, som står for håndteringen og oppfølgingen av sykefraværet. I begge barnehagene skal de ansatte ringe daglig leder, da terskelen kan være høyere enn ved å ringe pedagogisk leder. Igjen er det verdt å påpeke faren for eventuelt nærværspress som kan følge av et slikt tiltak (Saksvik, 1996). Videre trakk lederen i Barnehage Sør frem at ansatte som er sykemeldte blir invitert til personalmøter og sosiale aktiviteter. Hensikten er å holde kontakten med arbeidsplassen og kolleger, og vi mener at dette kan virke positivt på samholdet. Dette er i tråd med Einarsen og Skogstad (2008) sitt funn om at rutiner for jevnlig kontakt med den sykemeldte er et viktig tiltak.

Forslag til tiltak:

- Ved melding om sykefravær skal de ansatte ringe daglig leder, ikke sende SMS.
- Ved sykdom, ha to samtaler om dagen med den ansatte, for å kunne holde seg oppdatert og planlegge neste arbeidsdag.
- Tilby ansatte redusert arbeidstid ved sykdom. Ansatte kan komme senere på jobb, eller dra hjem tidlig.
- Sørg for tett oppfølging av ansatte ved (langtids)sykefravær for å kunne tilrettelegge best mulig.
- Ha dialog med både lege og NAV ved langvarig sykdom for å kunne tilrettelegge for redusert sykefravær.
- Lag et arbeidsskjema der det markeres hva de ansatte kan/ikke kan mestre av oppgaver ved sykdom. Dette bør tas med til lege for gradert sykemelding.
- Inviter sykemeldte til personalmøter og sosiale aktiviteter, slik at de kan holde kontakten med arbeidsplassen og kolleger.

5.2.3 Kurs og opplæring

I intervjuene fremkom det at kurs er viktig i virksomhetene, særlig kurs i ergonomi. Ergonomi er en fast post på agendaen på barnehagenes personalmøter. I barnehagene innebærer ergonomi blant annet bruk av riktig løfteteknikk, men også mer detaljerte ting som det å sitte rett når man tar på barna sko. I Barnehage Sør fortalte lederen at hun er spesielt opptatt av at de ansatte skal bruke utstyret riktig og få best mulig utbytte av det. Videre sa hun at de har fått mye ros fra fagpersonell.

Disse mener at barnehagen har hatt et imponerende fysisk arbeidsmiljø, noe lederen mente i sin tur bidrar til å øke motivasjonen hos de ansatte.

I Renhold ble det også trukket frem at det er viktig å vite hvordan man bruker kroppen for å ikke belaste den feil. Her benyttes fagdager for å utdanne personalet, herunder hvordan man håndterer utstyr og maskiner på best mulig måte. Lederen i Renhold trakk også frem at de har fått mulighet til å kjøpe nytt utstyr til de ansatte og at dette bidrar positivt til motivasjonen. Virksomheten har også hatt kurs for å skape en felles forståelse av hva det betyr å være en ansatt, samt hvilke etiske regler som finnes på en arbeidsplass.

I Barnehage Sør og i Renhold fortalte både ledere og ansatte at de har såkalte «back to basic»-kurs. Dette innebærer repetisjon av grunnleggende ferdigheter, som å vaske våtrom (renhold), og løfteteknikker (barnehagene). De ansatte fortalte at de synes det er fint med en oppfriskning av grunnleggende kunnskap. Slike kurs kan gjøre at man unngår å innarbeide dårlige rutiner, som på sikt kan føre til belastningsskader. At jevnlig kurs er et viktig tiltak for å kunne håndtere og forebygge sykefravær, er også et funn som fremkom i Lien og Bogen (2018) sin studie.

I tillegg til kurs og ergonomisk opplæring, har begge barnehagene nettverkssamlinger for lederne og faglig forum på personalmøtene. Lederne trakk frem nettverkssamlinger som et viktig forum for erfaringsutveksling, diskusjoner og deling av kompetanse. Videre har virksomhetene hatt god erfaring med at eksterne personer, både fagpersoner og andre daglige ledere, har holdt innlegg på deres personalmøter. Leder i Barnehage Nord påpekte at det kan være fint å få bistand til å ta opp temaer som kan være vanskelig å diskutere med sine egne ansatte.

I barnehagene har de ansatte mulighet til å delta på faglige kurs, og lederne er etter vår oppfatning positive til at ansatte får økt kompetanse. Leder i Barnehage Sør sa: «[...] jeg synes det er veldig fint å kjempe for at flere og flere skal få ta videre utdanning. Det er også en ting å bidra med, for å øke motivasjonen». Videre sa hun at hun ikke selv vil foreslå kurs for de ansatte, da dette kan gi dem en følelse av at de mangler kompetanse. For å unngå dette legger hun i stor grad opp til at de ansatte selv skal foreslå kurs og kompetansehevende aktiviteter de vil delta på. Dette gjør hun ved å stille åpne spørsmål rundt kompetanse og utvikling i medarbeidersamtalene. Dersom ansatte selv gir uttrykk for at de ønsker kurs eller mer kompetanse, sier lederen at hun er positiv til dette og tilrettelegger slik at det lar seg gjøre.

For å oppsummere virker kurs og opplæring viktig i alle virksomhetene. Kurs kan dog lett bli et engangstilfelle, som kan gi lite læringsutbytte, da kompetansen ikke blir opprettholdt over tid. At enkeltstående kurs har liten effekt, ble også understreket av Drange (2014). Videre blir det å investere i moderne og nytt utstyr også ansett som viktig. Det kan også tenkes å være fordelaktig for ansattes helse og motivasjon.

Forslag til tiltak:

- Ha jevnlig kurs i ergonomi.
- Ha jevnlig kompetansekurs og fagdager, herunder oppfriskning av grunnleggende rutiner.
- Ha erfaringsutveksling (nettverksmøter) med andre virksomheter.
- Ha kurs i hva det innebærer å være en ansatt (plikter og rettigheter), samt hvilke etiske regler som finnes på en arbeidsplass.
- Invester i ergonomisk tilpasset utstyr.

5.2.4 Sosiale tiltak

Ulike sosiale tiltak ble trukket frem i alle virksomhetene som viktig. Sosiale aktiviteter kan anses som betydningsfullt for å skape sosialt fellesskap og samhold blant medarbeidere og leder, og kan bidra til å bedre arbeidsmiljø og trivsel (Lien & Bogen, 2018). Et godt arbeidsmiljø kan ifølge Einarsen og Skogstad (2008) bidra til at ansatte raskere kommer tilbake i arbeid etter sykdomsopphold. Videre kan et slikt samhold styrke den enkeltes ansvarsfølelse overfor kolleger og arbeidsplass. Det kan også tenkes at sosiale aktiviteter kan bidra til å gjøre arbeidsplassen til noe mer enn «bare» en jobb, og til å skape en større mening med arbeidet.

I intervjuene kom det frem at det i barnehagene arrangeres frivillige konkurranser internt i kjeden. Leder i Barnehage Sør sa at hvis de ikke får meldt seg på, kan de lage egne konkurranser. I barnehagene fremgikk det videre at sosiale aktiviteter gjerne tas på initiativ fra de ansatte selv. En medarbeider i Barnehage Nord sa at de har en Facebook-gruppe som blir brukt flittig gjennom sommerhalvåret, der det gjerne foreslås diverse uteaktiviteter. I Barnehage Sør har en av medarbeiderne foreslått spillekvelder, som har blitt en aktivitet som gjennomføres flere ganger i året. Spillekveldene foregår i egen barnehage, og inneholder gjerne mat og drikke. Det fremgikk av alle intervjuene i Barnehage Sør at dette var et viktig sosialt tiltak på arbeidsplassen. Etter vårt syn er det viktigste med konkurransene og aktivitetene å øke samholdet blant kollegaene.

Begge lederne i barnehagene presiserte at de er med på alle arrangementer, men at de ofte går tidlig hjem, slik at kollegene skal få litt tid for seg selv:

Jeg som leder er på alle sammenkomster, men jeg vil også at de skal få sin private tid uten leder tilstede, det er helt bevisst at jeg mange ganger trekker meg litt tidlig. [...] Selv om jeg prøver så godt jeg kan å være den jeg er, så ser de på meg som leder. Jeg vil ikke at det skal forstyrre deres tid. (Leder, Barnehage Sør)

Selv om leder-medarbeider-relasjonen er god og hierarkiet er flatt, vil likevel rollen som leder kunne påvirke det sosiale samspillet. Derfor kan det være viktig at medarbeiderne får muligheten til å styrke samholdet seg imellom, uten lederens tilstedeværelse.

Det fremkom i intervjuene at en stor kontrast mellom barnehagene og renholdsavdelingen er hvordan de ansatte avviker lunsjpausene. I barnehagene er de ansatte gjerne samlet og kan spise sammen med sine kolleger. Som nevnt er lunsjrutinene i Renhold av en annen karakter, grunnet arbeidets geografiske spredning, noe som gjør at kollegene sjeldent spiser lunsj sammen. Vår oppfatning er derfor at lederen i Renhold virker opptatt av at lunsj skal være en positiv opplevelse for de ansatte. En av medarbeiderne i Renhold påpekte at dette er viktig for trivsel på jobben og at det virker motiverende å kunne spise med de ansatte der de vasker. Dette illustrerer etter vår oppfatning viktigheten av hverdagslig sosial kontakt for trivsel på arbeidsplassen. Da medarbeiderne på Renhold sjelden møtes, virker det som at det er spesielt viktig for det sosiale samholdet å møte opp på de månedlige møtene. Disse møtene kan dermed forstås å ha en annen funksjon enn kun informasjonsdeling og koordinering. Dette er i tråd med funn gjort av Lien og Bogen (2018), som sier at økt sosial kontakt kan bidra til større kollegialitet.

Hva gjelder mangfold, ble det av alle virksomhetene sagt at mat fra andre kulturer er viktig, og fører folk tettere sammen. Dette kan forstås å være en måte å bli kjent med andre medarbeideres kulturer på, og en måte å vise respekt på. Barnehage Nord trakk frem at ulik mat også er fordelaktig for barna, og ikke bare de ansatte, og at dette bidrar til å spre glede både blant barn og voksne. I Barnehage Sør er kulturell mat også en del av andre mer private feiringer, slik som fødsels- og helligdager. I Renhold blir mat benyttet i feiringen av «Renholdernes dag». Med andre ord kan kulturell mat inkorporeres i sosiale aktiviteter, eller være en sosial aktivitet i seg selv, som uansett bidrar til at ansatte blir enda bedre kjent med hverandre og hverandres kulturer.

Det kan dog være lite hensiktsmessig å oppfordre andre virksomheter til å arrangere sosiale aktiviteter, hvis ansatte ikke møter opp. En av lederne presiserte at det er viktig å gjøre ting på de ansattes premisser. Hun trakk frem at dette kan innebære å ha arrangementer på arbeidsplassen istedenfor ute i offentligheten, eller å snakke åpent om servering av alkohol. Lederen sa at hun oppfordret til å ha en åpen dialog om dette, og at det skal prates om på personalmøter. En slik tilnærming presiseres også av Sandal mfl. (2013) som en viktig del av mangfoldsledelse; at alle ansatte skal oppleve å være en del av det sosiale fellesskapet. Etter vår oppfatning innebærer dette å legge til rette for at alle er komfortable med de ulike sosiale aktivitetene, til tross for kulturelle ulikheter.

Forslag til tiltak:

- Sørg for at lunsjpausene oppleves som positive og inkluderende.
- Arranger sosiale aktiviteter på de ansattes premisser, og snakk åpent om dette.
- Sørg for noenlunde regelmessige sosiale aktiviteter.
- Inkluder kulturell mat i arrangementer for å lære av hverandres kulturer.
- Trekk deg tilbake slik at ansatte får muligheten til å styrke samholdet seg imellom uten leders tilstedeværelse.

6 Konklusjon

I denne rapporten har vi besvart følgende problemstilling: «Hva kjennetegner *god* mangfoldsledelse, og hvilke tiltak kan ledere benytte for å håndtere og forebygge sykefravær på mangfoldige arbeidsplasser?». Som tidligere nevnt, kan sykefravær skyldes sykdom i form av medisinsk diagnose. Det er således viktig å påpeke at det finnes sykefravær som ledere i liten eller ingen grad kan påvirke. Sykefravær kan også skyldes forhold på arbeidsplassen, i form av fysiske eller psykiske belastninger. Dette er forhold som lederen i mange tilfeller kan være med på å påvirke. Hva angår lederens håndtering og tilrettelegging av sykefravær på arbeidsplassen, har vi trukket frem en rekke tiltak for å redusere sykefraværet.

Det er verdt å poengtere at en reduksjon i sykefraværet ikke alltid bør være målet. Det som er ønskelig, er å få ned det sykefraværet som kunne vært forhindret, noe som kan være vanskelig å kartlegge. Dette vil dels være avhengig av holdninger til, og forståelsen av, sykdom versus vondter/plager, og dels av tilliten og tilhørigheten til arbeidsplassen. Det naturlige sykefraværsnivået er umulig å tallfeste, noe som gjør det vanskelig å definere et akseptabelt sykefraværsnivå på virksomhetsplan. Mange ledere vil derfor ønske å oppnå lavest mulig sykefravær, noe som kan føre til uheldige effekter som nærværspress og økt langtidssykefravær.

6.1 Mangfoldsledelse

God mangfoldsledelse omfatter i stor grad det samme i alle virksomhetene. Særlig kommunikasjon og tilstedeværelse trekkes frem som essensielt. Det kan tenkes at dette er spesielt viktig på etnisk mangfoldige arbeidsplasser der både språk og kultur kan by på ulike utfordringer og misforståelser. For å sikre god kommunikasjon og tilstedeværelse er det avgjørende at lederen har en god relasjon til sine ansatte, samt at de ansatte har en god relasjon seg imellom. Det er videre viktig at det er etablert tillit for å oppnå en god relasjon og kommunikasjon på arbeidsplassen. Dette kan gjøre det enklere for lederen å ta de vanskelige samtalene. De ulike forholdene påvirker hverandre, og dette komplekse samspillet illustrerer at de forskjellige momentene som inngår i mangfoldsledelse ikke kan behandles hver for seg.

Videre fremgår det at lederens atferd er viktig. Det handler om at lederen skal være en god rollemodell, og slik bidra til å påvirke atferd og kultur på arbeidsplassen. Dette innebærer at

lederens ord og handlinger samsvarer med hverandre. Det holder ikke at døren er åpen; lederen må uttrykke aktiv tilstedeværelse slik at samtalerne *faktisk* kan finne sted. Som rollemodell er lederen viktig for å fremme verdier på arbeidsplassen. Lederne i bedriftene uttrykte en positiv holdning til mangfoldet, som ble gjenspeilet hos de ansatte.

Lederens rolle som en omsorgsperson var også viktig i virksomhetene. Dette kom spesielt til uttrykk gjennom forståelsen lederen viste når den ansatte ringte inn syk. Lederens evne til å vise interesse for individet og dets behov i ulike situasjoner, ble verdsatt av de ansatte fordi de følte seg sett og hørt. Det finnes dog en grense for hvor mye omsorg en leder bør vise, og det er derfor viktig å stille tydelige krav. Dette innebærer å klargjøre rolleforventninger og plikter på arbeidsplassen. På samme måte som at omsorg må tilpasses individets behov, må også lederen tilpasse kommunikasjon, tilrettelegging og oppfølging for å sikre rettferdighet og like muligheter.

Basert på funnene av hva som kjennetegner god mangfoldsledelse, kan vi anta at de ikke er unike for ledelse av etnisk mangfold. Mange av aspektene vil være generelle kjennetegn på god ledelse, uavhengig hvem man leder.

6.2 Tiltak

Det fremgår av intervjuene at det finnes en rekke tiltak ledere kan benytte for å håndtere og forebygge sykefravær på arbeidsplassen. Disse er med andre ord i tråd med oppfatningen om at lederen har en reell mulighet til å påvirke deler av sykefraværet.

Tiltakene ble delt inn i fire hovedkategorier: tilrettelegging, håndtering av sykefravær, kurs og opplæring, og sosiale tiltak (se tiltaksliste i vedlegg 1). Dette kan illustrere at tiltak har et bredt virkeområde, og omfatter både fysiske og psykososiale tiltak. Mange av tiltakene samsvarer også med det som er kommet frem i litteraturen, og med det teoretiske rammeverket.

Et essensielt funn er at en god relasjon ofte er en forutsetning for at tiltaket skal fungere optimalt. Dette viser at tiltak ikke kan overføres direkte og må tilpasses etter forholdene i den gitte virksomheten. Videre er det viktig å påpeke at enkelttiltak alene kan ha liten effekt, da tiltakene ofte bygger på hverandre. Det er for eksempel av liten verdi å ha godt ergonomisk utstyr, uten å

samtidig ha hyppig opplæring i hvordan det skal brukes. Denne kompleksiteten gjør at tiltak for å håndtere og forebygge sykefravær må være en del av en helhetlig strategi.

6.3 Avsluttende kommentarer

Som påpekt i innledningen, utgjør personer med innvandrerbakgrunn en stadig økende del av befolkningen. Dette kan øke behovet for å forstå fordeler og utfordringer ved etnisk mangfold på arbeidsplassen, og kan stille andre krav til lederen. Det er dog gjort lite forskning på feltet i Skandinavia. I vår studie har vi funnet at god mangfoldsledelse innebærer å være åpen og inkluderende, ha et bevisst forhold til ulikheter, og sørge for individuell behandling etter behov. Det kan tenkes at en slik bevissthet også kan brukes på andre former for mangfold, som for eksempel kjønn, alder, funksjonsnivå, religion og seksuell legning.

Forskning på forholdet mellom ledelse og sykefravær, på mangfoldige arbeidsplasser, er også et mangelfullt felt i norsk kontekst. Våre funn i «best case» tyder på at ledere spiller en sentral rolle i å påvirke og opprettholde et lavt sykefravær. Vår anbefaling er at det må gjøres mer forskning på dette feltet. For eksempel kan det være interessant å gjøre en sammenlikningsstudie av lederens håndtering av sykefravær i virksomheter med høyt og lavt sykefravær.

Litteraturliste

- Abramovic, G. (2016). Effective Diversity Management on the Line – Who and How? On the role of line managers in organisations with a diverse workforce. *BI*. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2419699>
- Bailey, C., White, C., & Pain, R. (1999). Evaluating qualitative research: dealing with the tension between 'science' and 'creativity'. *Area*, 31(2), 169–178. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4762.1999.tb00182.x>
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bergsaker, T. (2018, september 4). Norge har verdens høyeste sykefravær. Hentet fra <https://www.faktisk.no/faktasjekker/ejo/norge-har-verdens-hoyeste-sykefravaer>
- Berry, J. W. (1990). Psychology of acculturation: understanding individuals moving between cultures. I *Applied cross-cultural psychology*. Newbury Park, Calif: Sage Publications.
- Berry, J. W., & Annis, R. C. (1974). Acculturative Stress: The Role of Ecology, Culture and Differentiation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5(4), 382–406. <https://doi.org/10.1177/002202217400500402>
- Bogen, H., & Lien, L. (2015). *Fra fravær til nærvær: Handlingsrommet for vellykket sykefraværsarbeid i sykehjem*. Hentet fra FAFO website: <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20417.pdf>
- Braut, G. S. (2018). Healthy Worker Effect. I *Store medisinske leksikon*. Hentet fra http://sml.snl.no/healthy_worker_effect
- Brenna, L. R. (2018). *Mangfoldsledelse: Mangfold og likestilling som bærekraftig konkurransefortrinn* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.

- Bruusgaard, D., Mæland, J. G., & Pedersen, A. W. (2019). Sykefravær. I *Store norske leksikon*.
Hentet fra <http://snl.no/sykefrav%C3%A6r>
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management*, 5(3), 45–56.
<https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274465>
- Dahl, E., Bergsli, H., & van der Wel, K. A. (2014). *Sosial ulikhet i helse: En norsk kunnskapsoversikt*. Hentet fra Høgskolen i Oslo og Akershus website: <https://fagarkivet-hioa.archive.knowledgearc.net/bitstream/handle/20.500.12199/738/Sosial%20ulikhet%20i%20helse%20En%20norsk%20kunnskapsoversikt.%20Hovedrapport.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Dahlum, S. (2015). Kvalitativ. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/kvalitativ>
- Dahlum, S. (2018). Validitet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/validitet>
- Djuve, A. B., Hagelund, A., & Kavli, H. C. (2015). Dialogbasert sykefraværsoppfølging blant innvandrede arbeidstakere. *Søkelys på arbeidslivet*, 32(01–02), 21–40. Hentet fra idunn.no.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: En kunnskapsoversikt* (Bd. 2014). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Døving, E., & Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Beta*, 21(01), 51–63. Hentet fra idunn.no.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2008). *Det gode arbeidsmiljø* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Folkehelseinstituttet. (2018). *Helsetilstanden i Norge 2018*. Hentet fra Folkehelseinstituttet website: <https://www.fhi.no/globalassets/dokumenterfiler/rapporter/2018/helsetilstanden-i-norge-20182.pdf>

- Forskningsrådet. (2008). *Forskning om årsaker til sykefravær og utstøting fra arbeidslivet*. Hentet fra Norges forskningsråd website:
<https://www.forskningsradet.no/globalassets/publikasjoner/1219128438421.pdf>
- Hagedorn-Rasmussen, P., & Kamp, A. (2003). *Mangfoldighedsledelse: Mellom vision og praksis* (1. utg.). København: Socialforskningsinstituttet.
- Helsedirektoratet. (2017, januar 12). Sykdomsvilkår: Vurdere om folketrygdens sykdomsvilkår er oppfylt. Hentet fra
https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/sykmelderveileder/sykdomsvilkar-og-funksjons-og-arbeidsevne/sykdomsvilkar-vurdere-om-folketrygdens-sykdomsvilkar-er-oppfylt?fbclid=IwAR3P0Et8c_CNxmxW8b-5VpMvzivTMX0EfjReOaA2whV4Qan4zTxgfoL37mc
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader- Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269>
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management: Time for a New Approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75–92.
<https://doi.org/10.1177/009102600002900106>
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Julsrud, T. A. (2018). *Organisatorisk tillit: Grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B., & Nordby, K.-C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær - Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning [elektronisk ressurs]*, 19(2), 179–199. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>
- Ladegård, G., & Vabo, S. I. (2011). Ledelse, styring og verdier. *Magma*, 23–31.
- Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: a leadership fable* (1. utg., Bd. 20). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lien, L., & Bogen, H. (2018). *Sykefravær i private og kommunale sykehjem og renholdsvirksomheter* (Bd. 2018). Oslo: Fafo.
- Lien, L., & Gjernes, T. (2009). *Miljøet hos oss er helt konge! : om nærvær og (syke)fravær i kommunale sykehjem og barnehager i Norges fem største byer* (Bd. 2009). Bodø: Nordlandsforskning.
- Midtsundstad, T., Djuve, A. B., & Drøpping, J. A. (2003). *Inkluderende arbeidsliv på norsk: en beskrivelse av tiltak rettet mot eldre arbeidstakere og etniske minoriteter i Norge, med sideblikk til Nederland og Danmark*. Hentet fra Fafo website: https://www.fafo.no/media/com_netsukii/711.pdf
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations: An Introduction to Organizational Behaviour* (3. utg.). US: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and Practice* (2. utg.). London: Sage Publications.
- Rikstrygdeverket. (2019, april 30). *Rundskriv: § 8-4 Arbeidsuførhet*. Hentet fra <https://www.nav.no/rettskildene/Rundskriv/8-4-arbeidsuf%C3%B8rhet?fbclid=IwAR2Ms9w9ZOHxAnV22pyUc4zgJUOX4z4XPktuk8fZmn6tyihhr38BwQhKfXU>

- Rosdahl, A., & Uldall-Poulsen, H. (2003). *Lederne og det sociale engagement*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon* (1. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Saksvik, P. (1996). Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management*, 3(1), 47–59. <https://doi.org/10.1007/BF01857888>
- Sandal, G. M. (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M. (2015). Kulturell mangfoldsledelse. I *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 115–129). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn, T., & Markova, V. (2013). «Manfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Hentet fra Universitetet i Bergen website: <https://evalueringsportalen.no/evaluering/-mangfoldsledelse-og-innvandreres-tilknytning-til-arbeidsplassen/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse.pdf/@@inline>
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- SSB. (2018, mai 3). 14 prosent av befolkningen er innvandrere. Hentet fra ssb.no website: <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/14-prosent-av-befolkningen-er-innvandrere>
- SSB. (2019a, mars 20). Legemeldt sykefravær for lønnstakere, etter kjønn og yrke. Hentet fra ssb.no website: <http://www.ssb.no/statbankstatbank/table/11928/>
- SSB. (2019b, mars 20). Sykefravær. Hentet fra ssb.no website: <https://www.ssb.no/sykefratot/>
- SSB. (2019c, april 30). Arbeidskraftundersøkelsen. Hentet fra ssb.no website:

- <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/aku/kvartal/2019-04-30?fbclid=IwAR2wgLc-FOQ1vpVGr2QWKwmMrK5OSnJ2Wa7HCotzX5K1i8DuFEeOczuHrAA>
- Sterud, T., Stein, K., Labriola, M., & Lund, T. (2010). *Betydningen av arbeidsfaktorer for sykefravær, arbeidsevne og utførhet*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/hod/nou-2010-13/kunnskapsoppsummering-betydningen-av-arbeidsfaktorer-for-sykefravar.pdf>
- Stranden, A. L. (2015). Derfor går syke ansatte på jobb. Hentet fra <https://forskning.no/organisasjonpsykologi-arbeid-bedriftsokonomi/derfor-gar-syke-ansatte-pa-jobb/459018>
- Svartdal, F. (2018). Reliabilitet. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/reliabilitet>
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Bjerkan, A. M., ... Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018. Status og utviklingstrekk*. Hentet fra Statens arbeidsmiljøinstitutt website: <http://hdl.handle.net/11250/2558672>
- Værnor, K. E., & Lone, J. A. (2018). *Følgeforskning på IA-ledelse 2.0 – NED med sykefraværet!* Hentet fra Agenda Kaupang website: <https://www.ks.no/contentassets/97dfaa059d72455581ccb45939e0a603/ned--folgeforskning-av-satsningen-ia.pdf>

Vedlegg

Vedlegg 1: Tiltaksliste

Tilrettelegge
Oppfordre ansatte til å benytte sin medvirkningsplikt gjennom kontinuerlig holdningsarbeid, som for eksempel et fast innslag på fellesmøter.
Fordel ansvaret for tilrettelegging til de naturlige kontaktpunktene, for eksempel nærmeste leder.
Tenk fleksibelt og løsningsorientert rundt arbeidstid og pause.
Bevisstgjør de ansatte om konsekvensene av fravær for kollegaene.
Tilpass arbeidsoppgaver ved behov.
Ta hensyn til mangfoldet og medarbeidernes ferieønsker.
Oppfordre de ansatte til å fordele noe av ferien utover året.
Oppfordre til at ansatte skal dele dag med den andre forelderen ved sykt barn.

Håndtere sykefravær

Ved melding om sykefravær skal de ansatte ringe daglig leder, ikke sende SMS.

Ved sykdom, ha to samtaler om dagen med den ansatte, for å kunne holde seg oppdatert og planlegge neste arbeidsdag.

Tilby ansatte redusert arbeidstid ved sykdom. Ansatte kan komme senere på jobb, eller dra hjem tidlig.

Sørg for tett oppfølging av ansatte ved (langtids)sykefravær for å kunne tilrettelegge best mulig.

Ha dialog med både lege og NAV ved langvarig sykdom for å kunne tilrettelegge for redusert sykefravær.

Lag et arbeidsskjema der det markeres hva de ansatte kan/ikke kan mestre av oppgaver ved sykdom. Dette bør tas med til lege for gradert sykemelding.

Inviter sykemeldte til personalmøter og sosiale aktiviteter, slik at de kan holde kontakten med arbeidsplassen og kolleger.

Kurs og opplæring

Ha jevnlig kurs i ergonomi.

Ha jevnlig kompetansekurs og fagdager, herunder oppfriskning av grunnleggende rutiner.

Ha erfaringsutveksling (nettverksmøter) med andre virksomheter.

Ha kurs i hva det innebærer å være en ansatt (plikter og rettigheter), samt hvilke etiske regler som finnes på en arbeidsplass.

Investere i ergonomisk tilpasset utstyr.

Sosiale tiltak

Sørg for at lunsjpausene oppleves som positive og inkluderende.

Arranger sosiale aktiviteter på de ansattes premisser, og snakk åpent om dette.

Sørg for noenlunde regelmessige sosiale aktiviteter.

Inkluder kulturell mat i arrangementer for å lære av hverandres kulturer.

Trekk deg tilbake slik at ansatte får muligheten til å styrke samholdet seg imellom uten leders tilstedeværelse.

Vedlegg 2: Intervjuguider

Gruppeintervju

1. Presentasjonsrunde: Hva heter du, hvor gammel er du, hvor lenge har du jobbet her, og har du noen utdanning?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Kan spørre om antall år med utdanning, kan etter det spørre om hva slags type utdanning?
2. Tenk deg at du våkner opp om morgenen, og føler deg litt dårlig. Hvilke tanker og vurderinger gjør du deg om det å komme på jobb?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hva er den viktigste motivasjonen? Hva gjør at du går på jobb selv om du føler deg litt uggen?
3. Hvordan tror dere lederen deres vil reagere om dere ringer inn syke?
4. Hvordan legger lederen deres til rette for alternative arbeidsoppgaver ved sykdom/plager?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvordan syntes dere dette fungerer?
5. Hvordan tar lederen hensyn til eventuelle innspill fra dere om ønsker til alternative arbeidsoppgaver?
6. Hvordan er oppfølgingen ved eventuell sykdom/plager? (Ringer lederen dere?)
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Er det noe dere ønsker at lederen kunne ha gjort som han/hun ikke allerede gjør?
7. Hvordan opplever dere at nivået på sykefraværet er på deres arbeidsplass?
8. Hvilke tiltak opplever dere er med på å opprettholde et lavt sykefravær? Hvorfor tror du disse tiltakene fungerer?
9. Hvilke tiltak benytter ledelsen for å redusere og forhindre sykefraværet?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvordan opplever dere disse tiltakene?
10. Er det noen andre ting enn det lederen gjør som dere tror er grunn til at dere har et lavt sykefravær?
11. Snakker dere mye om sykefravær på arbeidsplassen? I så fall hvorfor/hvorfor ikke, og hvordan snakkes dette om?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvem er det som prater om sykefravær? Er det dere eller er det lederen?
 - b. Oppfølgingsspørsmål: Hvis svarer at lederen snakker om det, har dere noen eksempler på når det blir tatt opp eller hva som blir sagt?

12. Hvilket ansvar føler dere selv for sykefravær?
13. Dette er jo en arbeidsplass med mange ulike etnisiteter, med stort mangfold og bredde. Hvordan fungerer dette?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvilke utfordringer og fordeler ser dere ved dette?
14. Hvordan vil dere beskrive forholdet/relasjonen mellom dere og ledelsen?
15. Har dere noen tips til ledere av liknende bedrifter med høyt sykefravær?
16. Er det noe dere ønsker å spørre oss om eller noe dere ønsker å legge til?

Intervju fagforeningsrepresentanter og verneombud

1. Hvor lenge har du vært fagforeningsrepresentant/verneombud, og hvor lenge har du jobbet her?
2. Hva er din oppgave når det gjelder sykefravær? Hvilket ansvar har du som verneombud/fagforeningsrepresentant for sykefraværet? (hvilken rolle har du?)
3. Hvilke ulike arbeidsoppgaver gjør dere?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Opplever du at det er variasjon i arbeidsoppgaver? Er det stor belastning?
 - b. Oppfølgingsspørsmål: Opplever du at de ansatte føler de mestrer oppgavene?
 - c. Oppfølgingsspørsmål: Opplever du og de ansatte at dere har kontroll og medbestemmelse over oppgavene?
4. Hvordan opplever du at nivået på sykefraværet er på din arbeidsplass?
5. Hvilke tiltak opplever du er med på å opprettholde et lavt sykefravær? Hvorfor tror du disse tiltakene fungerer?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hva er lederens rolle i å opprettholde det lave sykefraværet?
6. Hvordan ser ansatte i bedriften på det å være medlem av en fagforening? Hvorfor tror du det er slik?
7. I hvilken grad tror du fagforeningsmedlemskap har en betydning for sykefraværet? Hvorfor tror du det er slik?
8. Hvordan opplever du at ansatte ser på sykefravær og det å være borte fra jobben?
9. Hvordan opplever du at ansatte har kunnskap om sine rettigheter ved sykdom?
10. **Verneombud**: Dette er jo en arbeidsplass med mange ulike etnisiteter, med stort mangfold og bredde. Hvordan fungerer dette?

- a. Oppfølgingsspørsmål: Hvilke utfordringer og fordeler ser du ved dette?

Fagforeningsrepresentant: Hvordan håndterer man mangfold fra et fagforeningsperspektiv?

- b. Oppfølgingsspørsmål: Hvilke utfordringer og fordeler ser du ved dette?

11. Hvordan vil du beskrive forholdet/relasjonen mellom ansatte og ledelsen?
12. Har du noen tips til fagforeningsrepresentant/verneombud i bedrifter med høyt sykefravær?
13. Er det noe du ønsker å spørre oss om eller noe du ønsker å legge til?

Intervju ledere

1. Hvordan opplever du at nivået på sykefraværet er på din arbeidsplass?
2. Opplever du selv at du som leder har muligheten til å påvirke sykefravær?
Hvorfor/hvorfor ikke?
3. Hvordan er fremgangsmåten når en ansatt forteller deg at han/hun er syk?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvilke tilbakemeldinger gir de ansatte på oppfølgingen ved sykdom?
4. Hvordan blir det tilrettelagt for ansatte ved sykdom?
5. Hvordan opplever du at det blir pratet om sykefravær på arbeidsplassen?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hvem prater om det og hvordan blir det pratet om?
6. Opplever du at du og dine ansatte deler sykdomsforståelse? Hva som er sykdom og hva som er vondter/plager?
7. Hvilke tiltak benytter du for å forebygge sykefravær (håndtering kommer som neste spørsmål)? Hvorfor fungerer dette? "Grei ut, ta deg den tiden du trenger på å svare".
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Benytter du ulike metoder/strategier når du snakker med ulike individer.
8. Nå har vi snakket litt om hvordan du forebygger sykefravær, men sykefravær kan likevel oppstå. Nå vil vi derfor snakke litt om håndtering. Hvilke tiltak benytter du for å håndtere sykefravær? Hvorfor fungerer dette?
 - a. Oppfølgingsspørsmål: Hva er det vanskeligste ved å følge opp?
 - b. Oppfølgingsspørsmål: Benytter du ulike metoder/strategier når du snakker med ulike individer?

9. Hvilke konkrete tiltak for håndtering og forebygging av sykefravær anser du som mest effektive?
10. Hvilke ulike arbeidsoppgaver gjør dere?
- a. Oppfølgingsspørsmål: Opplever du at det er variasjon i arbeidsoppgaver? Er det stor belastning?
 - b. Oppfølgingsspørsmål: Opplever du at de ansatte føler de mestrer oppgavene?
 - c. **Renhold**: Oppfølgingsspørsmål: Når arbeider de ansatte? Dagtid vs. kveldstid
11. Hva ser du på som den største utfordringen knyttet til sykefravær? Og hvordan håndterer du eventuelt dette?
12. Har du prøvd ut noen tiltak som ikke har fungert? I så fall hvilke?
13. Dette er jo en arbeidsplass med mange ulike etnisiteter, med stort mangfold og bredde. Hvordan fungerer dette?
- a. Oppfølgingsspørsmål: Hvilke utfordringer og fordeler ser du ved dette?
14. Hvordan vil du beskrive forholdet/relasjonen mellom de ansatte og deg som leder?
15. Har du noen råd du vil gi til ledere i virksomheter med høyt sykefravær?
16. Er det noe du ønsker å spørre oss om eller noe du ønsker å legge til?

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Gruppeintervju

Vil du delta i forskningsprosjektet «Ledelse av nærvær/fravær i et mangfoldig arbeidsliv»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke sykefravær og ledelse i virksomheter med stort etnisk mangfold blant de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne gode ledelsesmåter eller strategier for å håndtere og forebygge sykefravær innen virksomheter og bransjer som er utsatt for høyt sykefravær, og som er en etnisk mangfoldig arbeidsplass. Prosjektet er etablert som en del av SVPRO4000 – Prosjektforum – lederskap og organisering, som er en obligatorisk del av Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) masteren ved Universitetet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, v/ Lars Erik Kjekshus. NAV Oslo er ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din bedrift er rekruttert av NAV-arbeidslivssenter, v/ Lise Elvheim.

Vi ønsker å intervju ansatte og ledere ved ulike bedrifter innen samme geografiske område, med samme demografiske profil. Bedriftene er valgt ut på bakgrunn av lavt sykefravær og etnisk mangfold blant de ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et gruppeintervju med 2-5 andre. Intervjuet vil ha en forventet varighet på ca. 1-2 timer, og vil handle om hvordan sykefravær forebygges og håndteres på din arbeidsplass. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, som vil bli lagret elektronisk. Det vil også bli tatt notater underveis. Intervjuet vil i etterkant bli transkribert.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke

tilbake uten å oppgi noen grunn. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptak, transkribert intervju og alle andre personopplysninger vil bli lagret på Universitetet i Oslo sin skyløsning, og ikke på personlige PCer eller mobiler. De som vil ha tilgang til opplysninger om deg er studentene i prosjektgruppen. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode i notatene fra intervjuet, og lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Den ferdige rapporten kan inneholde direkte sitater fra intervjuet ditt, men alle deltagere og bedrifter vil være anonymisert, og det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 7.juni 2019. Etter endt prosjekt vil lydopptak og transkriberte intervju slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Tuva Vange, student ved masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Epost: tuvava@student.sv.uio.no
- Lars Erik Kjekshus, Professor - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Epost: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no
- Maren Magnus Voll, personvernombud ved Universitetet i Oslo. Epost: personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Epost: personverntjenester@nsd.no Telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppen: Julie Dreyer, Nicole Reich-Andersson, Satha Sritharan, Andrea Søhagen, Kevin Sørskogen, Tuva Vange

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse av nærvær/fravær i et mangfoldig arbeidsliv», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i gruppeintervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 7.juni 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Individuelle intervju

Vil du delta i forskningsprosjektet «Ledelse av nærvær/fravær i et mangfoldig arbeidsliv»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke sykefravær og ledelse i virksomheter med stort etnisk mangfold blant de ansatte. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å finne gode ledelsesmåter eller strategier for å håndtere og forebygge sykefravær innen virksomheter og bransjer som er utsatt for høyt sykefravær, og som er en etnisk mangfoldig arbeidsplass. Prosjektet er etablert som en del av SVPRO4000 – Prosjektforum – lederskap og organisering, som er en obligatorisk del av Organisasjon, ledelse og arbeid (OLA) masteren ved Universitetet i Oslo.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo, v/ Lars Erik Kjekshus. NAV Oslo er ekstern oppdragsgiver.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Din bedrift er rekruttert av NAV-arbeidslivssenter, v/ Lise Elvheim.

Vi ønsker å intervju ansatte og ledere ved ulike bedrifter innen samme geografiske område, med samme demografiske profil. Bedriftene er valgt ut på bakgrunn av lavt sykefravær og etnisk mangfold blant de ansatte.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju. Intervjuet vil ha en forventet varighet på ca. 1-2 timer, og vil handle om hvordan sykefravær forebygges og håndteres på din arbeidsplass. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet, som vil bli lagret elektronisk. Det vil også bli tatt notater underveis. Intervjuet vil i etterkant bli transkribert.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålet vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Lydopptak, transkribert intervju og alle andre personopplysninger vil bli lagret på Universitetet i Oslo sin skyløsning, og ikke på personlige PCer eller mobiler. De som vil ha tilgang til opplysninger om deg er studentene i prosjektgruppen. Navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode i notatene fra intervjuet, og lagret på en egen navneliste adskilt fra øvrige data. Den ferdige rapporten kan inneholde direkte sitater fra intervjuet ditt, men alle deltagere og bedrifter vil være anonymisert, og det vil ikke være mulig å føre sitater eller opplysninger tilbake til deg som person.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 7.juni 2019. Etter endt prosjekt vil lydopptak og transkriberte intervju slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Oslo - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Tuva Vange, student ved masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitetet i Oslo. Epost: tuvava@student.sv.uio.no
- Lars Erik Kjekshus, Professor - Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi ved Universitetet i Oslo. Epost: l.e.kjekshus@sosgeo.uio.no
- Maren Magnus Voll, personvernombud ved Universitet i Oslo. Epost: personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS. Epost: personverntjenester@nsd.no Telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektgruppen: Julie Dreyer, Nicole Reich-Andersson, Satha Sritharan, Andrea Søyhagen, Kevin Sørskogen, Tuva Vange

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Ledelse av nærvær/fravær i et mangfoldig arbeidsliv», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

☐ å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 7.juni 2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)