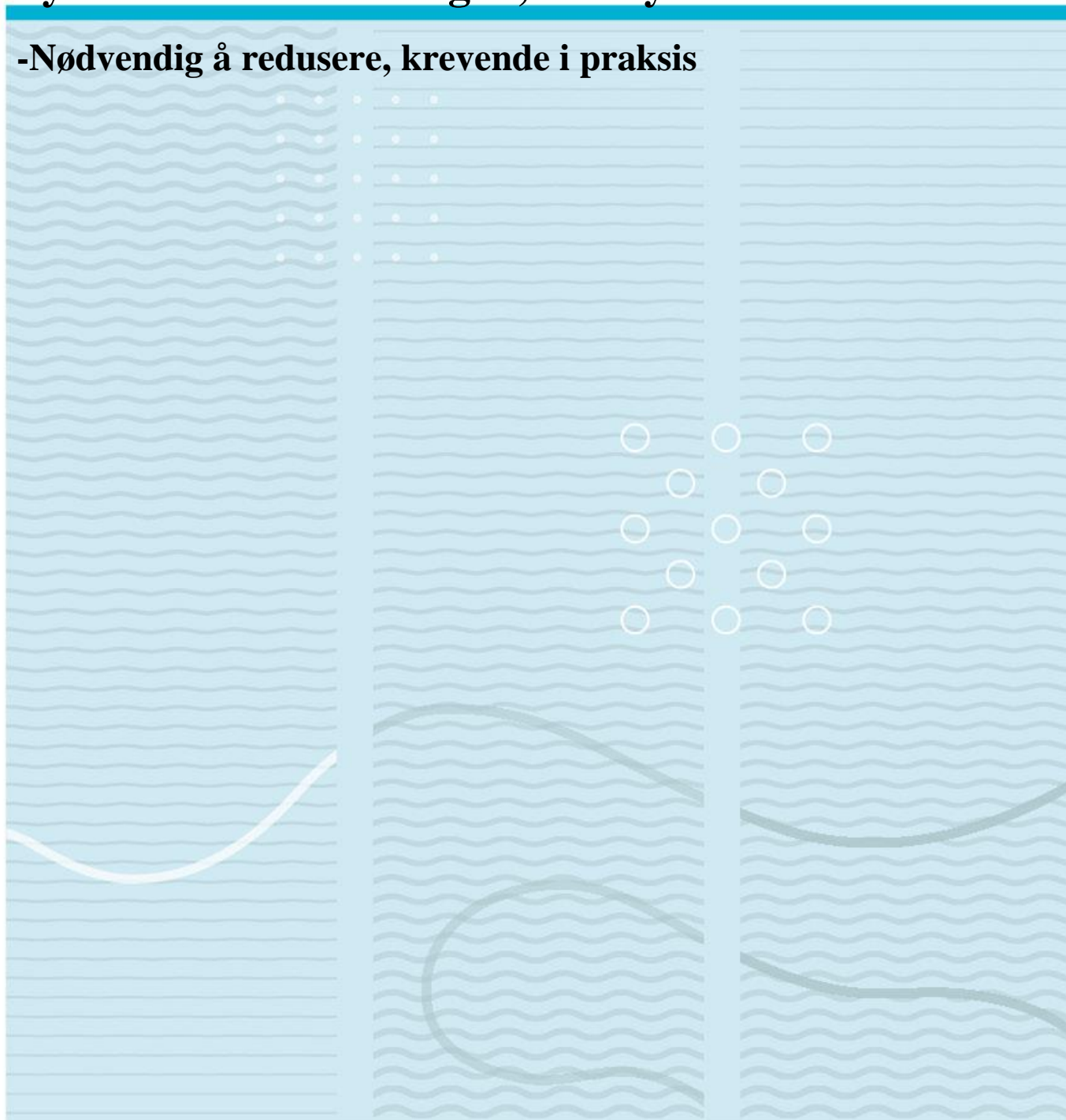


Tone Anita Bjørnstad og Anniken Klevstad Gulliksen

Sykefravær i barnehagen, fra styrenes ståsted

-Nødvendig å redusere, krevende i praksis



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idrett- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2023 Tone Anita Bjørnstad og Anniken Klevstad Gulliksen

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Forord

I 2019 startet vi på master i pedagogikk med spesialisering i utdanningsledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Studiet har vært interessant og lærerikt, noe som vi tar med oss videre, både i og utenfor arbeidslivet. Endelig har vi kommet til veis ende med denne masteroppgaven. Det har vært en berg og dalbane, med både opp og nedturer. Allikevel har tiden gått utrolig fort. Vi startet på dette studiet med formål om å tilegne oss mer kunnskap og erfaring om ledelse og utdanningssektoren. Det har vi i aller høyeste grad oppnådd.

Det er mange vi ønsker å takke, men aller først må vi takke hverandre som har stått kontinuerlig i denne prosessen sammen i snart ett år. På tross av at vi ikke kjente hverandre fra tidligere har samarbeidet fungert utrolig godt, det har vært lærerikt å kunne drøfte ulike dilemmaer ut ifra flere perspektiver. Samtidig har det aldri vært problemer med å sette av tid i hverandres kalender. Aller mest så setter vi pris på hverandres evne til å holde motet og fokuset oppe når det har blitt imot.

Deretter ønsker vi å rette en ekstra stor takk til vår veileder Kristin R. Tholin. Du har vært en fantastisk veileder som har kommet med gode og lærerike innspill, og alltid vært der når vi har hatt behov for det. Du har utfordret oss og gitt oss tydelige tilbakemeldinger. Oppgaven hadde ikke blitt det samme uten deg!

Til slutt vil vi takke våre bedre halvdeler Henning og Finn som har vært viktige støttespillere og som har heiet oss frem hele veien. Dette studiet og til slutt denne masteroppgaven hadde ikke vært mulig uten deres støtte og bidrag på hjemmebane.

Tusen takk til alle sammen.

01.06.2023

Tone Anita Bjørnstad

Anniken Klevstad Gulliksen

Sammendrag

I denne studien ønsker vi å belyse hvordan styrere leder arbeidet med sykefravær i egen barnehage. Ledelse og arbeidsmiljø er temaer som er forsket mye på, derimot finnes det i mindre grad forskning på temaet sykefravær. Det sentrale i denne masteravhandlingen er å studere styrernes egne perspektiver på håndtering og forebygging av sykefravær. Samtidig som ledelse av arbeidsmiljø sees som en faktor for å kunne forebygge sykefravær.

Problemstillingen er: *Hvordan leder styrere sykefravær i egen barnehage?* For å belyse dette ønsker vi å se på følgende forsknings spørsmål:

- Hva slags synspunkter og erfaringer har styrere med sykefravær i egen virksomhet?
- Hvordan håndterer styrere sykefravær og hvordan forebygger de dette?
- Hvordan leder styrere arbeidsmiljøet i personalet?

Teoriforankringen i oppgaven har hovedtrekk mot lederrollen og sykefravær. Det blir også trukket frem relevant teori og forskning på arbeidsmiljø.

Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode der vi har landet på en hybrid løsning, hvor vi bruker et digitalt spørreskjema, men utformet etter inspirasjon av brevmetoden. Bakgrunnen for valg av metode er for å innhente informantenes subjektive perspektiver på de aktuelle temaene, samtidig som vi ønsker nyansert og omfattende data fra mange informanter. I den forbindelse har vi innhentet empiri fra styrere i tre utvalgte kommuner, for å få et stort datamateriale.

Gjennom innhentet empiri har vi analysert og tolket datamaterialet fra informantene, og fordelt de i flere kategorier og underkategorier. Datamaterialet vårt har gitt oss flere perspektiver på styrernes komplekse rolle i arbeid med sykefravær, og hva de ytrer behov for i dette arbeidet. Empirien trekker også frem informantenes egne synspunkter på ledelse av arbeidsmiljø. Ut ifra datamaterialet løfter vi frem og drøfter funn som omhandler håndtering og forebygging av sykefravær, bemanning og økonomiske rammer, ledelse av HMS-arbeid og lederstrategier for å redusere sykefravær og skape godt arbeidsmiljø.

Til slutt har vi foretatt flere oppsummerende betraktninger som sammenfatter hovedfunnene i denne masteravhandlingen.

Abstract

In this study, we want to shed a light on how manager lead the work on sick leave in their own kindergartens. Management and work environment are topics that have been extensively researched, but there is less research on the topic of sick leave. The focus point of this master thesis is to study the managers own perspectives on handling and preventing sick leave. At the same time, the management of the work environment is seen as a factor in being able to prevent sick leave.

The problem statement is: How do managers manage sick leave in their own kindergartens?

To shed light on this, we want to look at the following research questions:

- What kind of views and experiences do managers have with sick leave in their own businesses?
- How do managers handle sick leave and how do they prevent it?
- How do managers manage the work environment for their employees?

The theoretical anchoring in the thesis is mainly focused on the leadership role and sick leave. Relevant theory and research on the working environment is also highlighted.

We have chosen a qualitative research methos where have landed on a hybrid solution where we use a digital questionnaire, but designed with inspiration from the letter method. The background of the choice of method is to obtain the informants' subjective perspective on the relevant topics, while at the same time collecting nuanced and comprehensive data from many informants. Because of this, we have obtained empirical evidence from managers in three selected municipalities, in order to retrieve a large amount of data material.

Through the collected empirical data, we have analyzed and interpreted the data from the informants and divided it into several categories and subcategories. Our data material has given us several perspectives on the manager's complex roles in the work with sick leave and what they express a need for in relation to this work. The empirical evidence also highlights the informant's own views on management of the work environment. Based on the data material, we highlight and discuss the findings that deal with the handling and prevention of sick leave, staffing, and financial framework, the management of HSE work, and managerial strategies to reduce sick leave and to create a good work environment.

Lastly, we have made several summary considerations that summarize the main findings of the master's thesis.

Innholdsfortegnelse

Forord	3
Sammendrag	4
Abstract	5
Innholdsfortegnelse	6
1.0 Innledning	8
1.1 Aktualisering	9
1.2 Presentasjon av problemstilling	10
1.3 Oppgavens avgrensning og begrepsavklaring.....	10
1.4 Oppgavens oppbygning.....	11
2.0 Kunnskapsstatus	12
2.1 Forskning på styrers ledelse og sykefravær i barnehagen.....	12
2.2 Forskning på sykefravær	14
2.3 Forskning på arbeidsmiljøets sentrale rolle.....	15
3.0 Teoretiske perspektiver	17
3.1 Ledelse og ledelsesstrategier.....	17
3.1.1 Personalledelse	17
3.1.2 Relasjonsledelse	19
3.1.3 Teamledelse.....	20
3.1.4 Distribuert ledelse	22
3.1.5 Situasjonsbestemt ledelse.....	24
3.2 Perspektiver på sykefravær	25
3.3 Arbeidsmiljø.....	30
4.0 Metode og design	34
4.1 Vitenskapsteoretiske begrunnelser.....	34
4.2 Valg av forskningsmetode.....	36
4.2.1 Digitalt spørreskjema inspirert av brevmetoden	37
4.3 Valg av informanter	39
4.4 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	39
4.5 Datainnsamling.....	41
4.6 Analyseprosess og resultater	42
4.7 Etske vurderinger	45

5.0 Presentasjon av funn	46
5.1 Erfaring med sykefravær i egen virksomhet	46
5.1.1 Styrernes opplevelse av sykefravær i egen barnehage	46
5.1.2 Ekstern bistand	48
5.1.3 Kunnskapsbehov	49
5.1.4 Tilgang på og anvendelse av teknikker og «verktøy»	50
5.1.5 Lederkompetanse og lederutdanning	51
5.2 Ledelse gjennom oppfølging og forebygging av sykefravær	51
5.2.1 Oppfølging og tilrettelegging av sykefravær	52
5.2.2 Tid og økonomiske rammer	53
5.2.3 Økt bemanning	55
5.2.4 Strukturelle rammer	56
5.3 Ledelse av arbeidsmiljøet	57
5.3.1 Styrers rolle for å skape et godt felleskap	57
5.3.2 Ledelse av felles kultur, mål og visjoner	58
5.3.3 Prioritering av sosiale tiltak	59
5.3.4 Bruk av lederstrategier i ledelse av arbeidsmiljøet	60
6.0 Drøfting	62
6.1 Hvordan håndtere og forebygge sykefravær?	62
6.2 Forutsetninger som bemanning og økonomi	67
6.3 Ansvar for og ledelse av HMS-arbeid i barnehagen	69
6.4 Lederstrategier for å redusere sykefravær og skape godt arbeidsmiljø	73
7.0 Oppsummerende betraktninger	80
8.0 Litteraturliste	82
Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene	87
Vedlegg 2: Spørreskjema	90

1.0 Innledning

Vi er utdannet som barnehagelærere og har arbeidet flere år i barnehage, både som pedagogiske ledere, stedfortreder og styrer. På bakgrunn av våre erfaringer fra barnehagesektoren har vi gjennom flere år observert høyt sykefravær i personalet. Vi har videre opplevd at det har vært lite fokus på hvordan sykefravær skal forebygges og håndteres. Samtidig jobber vi nå som veiledere i henholdsvis NAV med sykefraværsoppfølging av personer som jobber i barnehage, og hos tiltaksarrangør med arbeidsformidling til personer som på grunn av sykdom har falt ut av arbeidslivet. Flere av de sykemeldte vi har kjennskap til, sier at de kunne vært raskere tilbake i arbeid dersom lederen hadde tilrettelagt og fulgt opp sykefraværet deres på et tidligere tidspunkt. Relevant forskning danner i tillegg til våre erfaringer og kjensgjerningen om høyt sykefravær i barnehagesektoren, utgangspunktet for å denne avhandlingen (Arbeidsmiljøportalen, 2019).

«Sykefravær skyldes først og fremst at folk blir syke og ikke kan gå på jobb. Men ikke alt sykefravær skyldes sykdom eller helseproblemer. I noen tilfeller velger ansatte å være hjemme selv om de har god nok helse til å arbeide» (Ose, 2016, 13). Derfor vil vi i denne masteravhandlingen presentere styrernes egne praksiser og synspunkter på hvordan de håndterer sykefravær, og hvilke strategier de benytter. Samtidig ønsker vi å finne ut om det er noe styrerne synes de mangler kjennskap til for å kunne håndtere sykefravær i egen barnehage, både hvordan de selv leder arbeidet med sykefraværet, men også om de opplever støtte utenfor barnehagen som for eksempel fra eier eller kommunen.

Vi ser at høyt sykefravær i personalet er en opplagt utfordring for styrere å ha ansvar for, fordi det utløser utfordringer og oppgaver på flere nivåer. For det første får det innvirkninger på det øvrige personalet, og potensielt personalsamarbeidet. I neste omgang kan det påvirke arbeidsmiljøet. Derfor har vi i denne studien også undersøkt hva slags lederstrategier styrerne benytter for å skape et godt arbeidsmiljø. Styrer som øverste leder i barnehagen, har ansvar for å lede og følge opp det pedagogiske innholdet, personalet og det administrative arbeidet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Ansvaret for håndtering av sykefravær omfatter både personalledelse og ledelse av administrative oppgaver.

Målet med denne undersøkelsen er å synliggjøre gode måter å lede personalet i barnehagen på, som kan bidra til å redusere og forebygge sykefravær. Forskning viser at man har stort

behov for personalledelse i barnehagen, men at styreren er overarbeidet og splittet fordi de har for mange arbeidsoppgaver som beslaglegger tiden de skulle brukt til å utføre god personalledelse (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 156).

I fortsettelsen skal vi først se på hvor dagsaktuelt temaet sykefravær er, samtidig som vi deretter vil beskrive avgrensninger vi har måtte gjennomføre da ledelse av sykefravær og arbeidsmiljø er svært omfattende fenomener. Videre vil vi presentere problemstilling og masteroppgavens oppbygging.

1.1 Aktualisering

Sykefraværdebatten i Norge tar i hovedsak for seg en for generøs sykefraværordning og sykefraværet kan skyldes skulking og dårlig arbeidsmoral. Dette bidrar til at arbeidsgivere frikjennes for ansvar når det kommer til egne sykefraværstall, men gode ledere vet at de har mulighet til å påvirke dette på egen arbeidsplass (Ose, 2016, s. 13). Barnehageloven stiller krav om at styrere i barnehager i Norge har barnehagelærerutdanning, eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse (Barnehageloven, 2005, § 24). Det står imidlertid ingenting i loven om at det er krav om ytterligere formell lederutdanning. De senere årene har myndighetene fokusert på å heve lederkompetansen hos landets styrere, og man har utviklet rammeverk for styrerutdanning, som gir gode beskrivelser av hvilke krav og forventninger som stilles til ledelse i barnehagen (Meld. St. 6 (2019-2020), s. 23). Ifølge Utdanningsdirektoratet (2021) er lederutdanning betydningsfullt for å ivareta personalansvaret, det pedagogiske arbeidet og sikre høy kvalitet, som er viktig for videre utvikling av barnehagen. Kunnskapsdepartementets nasjonale satsning på ledelse har resultert i at mange styrere har tatt videreutdanning, allikevel opplever ikke sektoren en nedgang i sykefraværet (Arbeidsmiljøportalen, 2019). Mange barnehager i norske kommuner har et svært høyt sykefravær. «Hvis vi bare tar det økonomiske perspektivet, er høyt sykefravær svært kostbart for virksomheten, kommunen, staten og samfunnet» (Ose & Busch, 2020, s. 108). På bakgrunn av barnehagens høye sykefravær er barnehagefeltet en av tre sektorer som er valgt ut av IA (inkluderende arbeidsliv) som satsningsbransje for å redusere sykefraværet. Som følge av dette er det opprettet et samarbeidsprosjekt som er utarbeidet av Arbeidsmiljøportalen. Arbeidsmiljøportalen (2019) er et samarbeidsprosjekt mellom statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI), NAV, Arbeidstilsynet og petroleumstilsynet (PTIL). Deres oppgave er å formidle informasjon, kunnskapsbaserte verktøy og fakta som er tilpasset

utfordringer i de ulike bransjene. Ifølge Arbeidsmiljøportalen (2019) har sykefraværet i barnehagen vært et mye omtalt tema over mange år, og barnehagene har en sykefraværsprosent på over 7%. De er dermed en av bransjene med høyest sykefravær i landet (Arbeidsmiljøportalen, 2019).

1.2 Presentasjon av problemstilling

I henhold til ovennevnte redegjørelser, har vi utformet følgende problemstilling:

Hvordan leder styrere sykefravær i egen barnehage?

På bakgrunn av vårt datamateriale vil studien romme styreres perspektiver på forebygging og oppfølging av sykefravær, ledelsesstrategier og arbeidsmiljø.

Med dette som utgangspunkt har vi formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hva slags synspunkter og erfaringer har styrere med sykefravær i egen virksomhet?
- Hvordan håndterer styrere sykefravær og hvordan forebygger de dette?
- Hvordan leder styrere arbeidsmiljøet i personalet?

1.3 Oppgavens avgrensning og begrepsavklaring

Denne oppgaven omhandler flere omfattende temaer som ledelse, sykefravær og arbeidsmiljø. Hvert av disse områdene inneholder mange undertemaer som kunne vært spennende å utforske ytterligere. Men på grunn av oppgavens omfang har vi gjort noen avgrensninger for å kunne besvare problemstillingen på en god måte. I innledende runde spurte vi styrerne om hva slags lederstrategier de benyttet for å skape en god organisasjonskultur, og hva som er det viktigste for dem når de arbeider med dette. Vi så i ettertid at organisasjonskultur som fenomen ble for stort å avdekke i denne avhandlingen, og at arbeidsmiljøet i større grad ble synlig i datamaterialet. Vi erkjenner at organisasjonskulturen kunne vært relevant å undersøke ettersom det er sentralt for styrernes arbeid, men dette ble allikevel for omfattende i denne avhandlingen. Mange av informantene har synspunkter på årsaker til sykefravær i egen barnehage. Vi har derimot valgt å utelukke årsakssammenhenger som har vært på siden av vårt tema og problemstilling. Underveis i arbeidet med oppgaven er det også flere problemstillinger som kunne vært aktuelt å belyse, men ut ifra vårt datamateriale har vi hatt hovedfokus på ledelse av sykefravær og arbeidsmiljø.

Som beskrevet i innledningen er denne masteravhandlingen basert på styrerrollen i barnehagen. Underveis i oppgaven benytter vi både begrepene styrer, leder og informant når vi omtaler deltakerne i studien.

1.4 Oppgavens oppbygning

1. Kapitlet presenterer bakgrunn, tematikk og aktualisering av oppgaven
2. Kapitlet redegjør for nyere forskning knyttet opp imot tematikken. Her presenterer vi forskning på styrers ledelse og sykefravær i barnehagen, forskning på sykefravær og forskning på arbeidsmiljø som sentral rolle.
3. Kapitlet presenterer teoretiske perspektiver for å belyse innhentet empiri og problemstillingen.
4. Kapitlet beskriver den vitenskapsteoretiske begrunnelsen som er benyttet i oppgaven.
5. Kapitlet presenterer funn som er relevant for tematikken og problemstillingen som skal besvares.
6. Kapitlet presenterer drøfting av de aktuelle funnene opp imot relevant forskning og teoretiske perspektiver.
7. Kapitlet legger frem oppsummerende betraktninger som belyser hovedtrekkene fra studien, samtidig som problemstillingen besvares.

2.0 Kunnskapsstatus

Forskning på lederrollen og fokuset generelt på betydningen av god ledelse i barnehagen har økt (SINTEF, 2014, s. 6). Derimot finnes det mindre forskning på sykefravær og hvordan dette påvirker arbeidsmiljøet blant de ansatte i barnehagen (Moe, 2014, s. 5). Ifølge SINTEF (2014, s. 24-25) har man de seneste årene sett store endringer i størrelsen på barnehagene. Man har gått fra mange små barnehager med få ansatte og barn, til færre og større organisasjoner med stort personale og et høyt barneantall. På bakgrunn av dette må barnehagenes styrere bruke mer tid på personalledelse nå enn tidligere (SINTEF, 2014, s. 24-25). Videre skriver SINTEF (2014, s. 25) i sin rapport at sammenslåing av barnehager til store organisasjoner krever at styrere har en helt annen kompetanse og ledelsesstrategier enn tidligere. I tillegg kan slike endringer føre til forvirring og usikkerhet i personalet, da de kan oppleve at styreren jobber på en annen måte, og har ulike arbeidsoppgaver enn tidligere. En slik usikkerhet blant personalet kan føre til negative oppfatninger og forståelser, tretthet blant styrerne selv, og igjen føre til svekket arbeids glede i personalet (SINTEF, 2014, s. 25). I fortsettelsen vil vi presentere aktuell og relevant forskning på feltet i tre ulike deler: Forskning på ledelse i barnehagen relatert til sykefravær, forskning på sykefravær og arbeidsmiljø som sentral rolle.

2.1 Forskning på styrers ledelse og sykefravær i barnehagen

Cecilie Aagestad og Jon Anders Lone (2018, s. 60-63) har skrevet artikkelen om *Betydningen av ledelse for forebygging av sykefravær* basert på ulike typer forskningsstudier om betydningen ledelse har for sykefravær, og lederens rolle knyttet til å forebygge. De beskriver nyere studier som viser at teoretisk sett kan sykefraværet reduseres med 15 prosent, dersom lederen jobber for å forebygge arbeidsrelatert sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 60). Deres artikkel fremhever at arbeidsmiljøet er ofte ulikt fra arbeidsplass til arbeidsplass, men for at ledere skal kunne redusere sykefravær må det forebyggende arbeidsmiljøet fokusere på faktorer som man vet har betydning for helse, sykefravær og trivsel (Aagestad & Lone, 2018, s. 63). Aagestad og Lone (2018, s. 60) trekker frem lederens rolle i denne studien, og påpeker spesielt ledere med personalansvar. Lederne har en sentral rolle i det systematiske HMS-arbeidet, men de har også en betydningsfull rolle for ansattes opplevelse av ledelse, da dette er nært knyttet til motivasjon, trivsel og helsemessige utfall (Aagestad & Lone, 2018, s. 60-61). I tillegg trekker de frem en norsk oppfølgingsstudie av ca. 7000 yrkesaktive i generelle

yrker, der det ble identifisert tre ulike psykososiale faktorer som kan forklare 15 prosent av alt langtidssykefravær blant norske arbeidstakere. Disse faktorene beskriver årsaken til arbeidsrelatert sykefraværet, og omfatter *lav støttende ledelse, høy grad av rollekonflikt og høye emosjonelle krav*, noe som i aller høyeste grad er lederens ansvar å følge opp (Aagestad & Lone, 2018, s. 61). Videre skriver de at kontroll over egen arbeidstid og et godt sosialt klima reduserer risikoen for høyt sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 61). Dette er et aktuelt kunnskapsgrunnlag for vår studie da vi ønsker å kartlegge forskningsstudier som identifiserer årsaker til sykefravær, og hvordan det kan forebygges og håndteres.

Videre har Utdanningsforbundet (2021, s. 5) bidratt med forskning hvor de har intervjuet egne medlemmer, både pedagogiske ledere og styrere. Undersøkelsen viser at styrerne legger vekt på betydningen av god ledelse, og betydningen av en leder som tørr å gjennomføre samtaler med de ansatte som har høyt sykefravær. Dette mener de kan bidra til økt forståelse og tiltak, som igjen kan føre til redusert fravær (Utdanningsforbundet, 2021, s. 9). I 2017 oppnevnte Kunnskapsdepartementet en ekspertgruppe som skulle dokumentere barnehagelærerrollen som en profesjonsrolle og drøfte hvordan barnehagelærerprofesjonen kan utvikles (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 5). Ekspertrapporten viser til Børhaug og Lotsberg (2016) som har analysert effekten av styrernes tilleggsutdanning. Deres funn viser at styrere med lederutdanning tar oftere i bruk medarbeidersamtaler, jobber mer med personalutvikling og driver mer med utviklingsarbeid (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 160).

I likhet med ekspertrapporten har Fafo på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet publisert sin andre rapport om barnehagelærere som tar videreutdanning, og styrere som tar lederutdanning. Hensikten med undersøkelsen er å få mer innsikt i barnehagelærernes og styrernes vurdering av utdanningens innhold og organisering, læringsutbytte og endring av praksis (Jensen, Bråten, Svalund & Talberg, 2019, s. 5). Styrerutdanningen ble adressert for å styrke ledelseskompetanse i en sektor med en kraftig ekspansjon. «Utdanningsprogrammets mål ble beskrevet som å stimulere deltakerne til å reflektere over ledelse og ansvar i egen virksomhet» (Jensen et al., 2019, s. 46). Undersøkelsens resultater tyder på at styrerne opplever god nytteverdi av studiet i egen jobbhverdag, og at dette bidrar til at de leder barnehagen på en bedre måte (Jensen et al., 2019, s. 8). Deltakerne beskriver også kvaliteten på studiet som generelt høy, men for mange styrere er det vanskelig å få tid til å studere, ettersom konkurrerende krav på arbeidsplassen reduserer tiden (Jensen et al., 2019, s. 59).

2.2 Forskning på sykefravær

Forskning viser at det ikke er utviklet en overordnet forklaring på sykefravær som fenomen, da hvert fagområde har sin egen vinkling på sykefravær (Idebanken, 2023). Ifølge statistisk sentralbyrå er over 130 000 norske arbeidstakere borte fra arbeidsplassen hver dag. Samtidig er det stor enighet om at det i tillegg til medisinske årsaker kan være forhold på arbeidsplassen som påvirker lengden på sykefraværet (Idebanken, 2023).

Merete Moe er professor i pedagogikk ved Dronning Mauds minne Høyskole for barnehagelærerutdanning, og har forsket på betydningen av god dialog som helsefremmende faktor for å bedre arbeidsmiljøet (Moe, 2014, s. 6). Hun har over 20 år praksis fra barnehagefeltet, mange av dem som styrer. I 2014 fullførte hun sin doktorgradsavhandling om «Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass». Videre har hun forsket på felles meningsskaping om rolle og ansvar når det kommer til tilrettelegging for helseproblemer på arbeidsplassen. Avhandlingen er svært aktuell i vår studie, ettersom den påpeker sammenhenger mellom arbeidsmiljø og sykefravær, samt hvor sentralt dialogen er for å øke trivsel og arbeidsglede. Samtidig vektlegger hun dialogen som sentral i mellommenneskelige relasjoner, og av stor betydning for et godt arbeidsmiljø (Moe, 2014, s. 6). I tillegg til intervjuer av styrere og barnehagelærere bruker Moe (2014, s. 6) også egne erfaringer som styrer i barnehagen, og beskriver hvor utfordrende det kan være å arbeide med forebygging av sykefravær. Avhandlingen indikerer i stor grad at barnehagen må være en dialogisk og improvisatorisk organisasjon, med rom for ulike perspektiver og stemmer som utfyller hverandre. Videre viser hennes forskning at barnehagelærerne mener dialogen er meningsskapende, samtidig dokumenterer hun at det er en klar sammenheng mellom dialog og god helse (Moe, 2014, s. 293).

Et annet aktuelt forskningsbidrag er doktoravhandlingen til Benedicte Langseth-Eide (2021, s. 7) med tittelen «*Come together: Promoting Work and Well-being A study in the framework of the JD-R model*». Langseth-Eide er psykolog, og jobber ved Norges Arktiske Universitet (UIT). Forskningen hennes er relevant for studien vår da hensikten er å utforske og identifisere prosesser i barnehagen som styrker ansattes trivsel og arbeidsrelaterte helse. Videre skriver hun at fokuset i bedrifter ikke bør være på sykdom og dårlig helse, men på hvordan man kan redusere sykefraværet til den enkelte, og se på de faktorer og prosesser som fører til trivsel og positiv arbeidsrelatert helse for å øke nærvær (Langseth-Eide, 2021, s. 7).

Hun skriver at arbeidstakerne er under stort press, og i jakten på at ansatte skal produsere mer, og i høyere tempo, er det viktig for en arbeidsgiver å vite hvordan man kan skape arbeidsforhold som gjør at ansatte kan prestere godt og trives. Langseth-Eide (2021, s. 8) hevder at en måte å oppnå dette på er å identifisere og implementere faktorer som kan bidra til forbedring i prestasjonen samtidig som man tar hensyn til ansattes trivsel og helse. Selv om velfungerende organisasjoner og engasjerte ansatte generelt fremmer arbeidsnærvær, arbeidsprestasjoner og er positivt for ansattes helse, er detaljene i disse prosessene ikke fullt ut forstått, dokumenterer hun.

I avhandlingen har hun kommet frem til *tre funn* som er aktuelle for barnehagesektoren, og som vi tar med oss videre i denne masteroppgaven. For det første har hun forsket frem at et velfungerende arbeidsmiljø kan bidra til mer engasjerte arbeidstakere, som igjen kan være helsebringende for personalet. For det andre at arbeidsplasser som er rike på ressurser i form av bemanning har mindre sykefravær enn andre. For det tredje at et stadig økende arbeidspress med knappe ressurser kan føre til mer sykefravær, og i tillegg bidra til at ansatte har fravær som ikke skyldes sykdom, men jobbstress. Derfor er det svært nødvendig å arbeide med arbeidsmiljø, og lytte til den enkelte ansatte i arbeidet med å redusere sykefravær på arbeidsplassen (Langseth-Eide, 2021, s. 82).

2.3 Forskning på arbeidsmiljøets sentrale rolle

Styrerollen i barnehagen er krevende, og en sentral arbeidsoppgave er å lede og arbeide med arbeidsmiljøet i personalet. I arbeidsmiljøloven §4-1 står det at: «Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd» (Lov om, arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern, 2005). Nyere forskning viser at det er mange ulike arbeidsmiljøfaktorer som har betydning for sykefraværet, blant annet arbeidstempo, arbeidsmengde og lav selvbestemmelse i arbeidshverdagen (Aagestad & Lone, 2018, s. 61). Dette er relevant bakteppe for studien vår.

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) har forsket på og undersøkt arbeidsmiljøtilstanden generelt i arbeidslivet i Norge (Bakke et al., 2021, s. 3). I den forbindelse har de utarbeidet rapporten *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. Denne rapporten dokumenterer at sykefravær påvirkes av ulike faktorer, og arbeidsmiljøet er definitivt en av dem. Videre viser rapporten til

at «om lag en av tre sysselsatte som rapporterer at de i løpet av det siste året har hatt minst ett sykefravær på over 14 dager, oppgir at sykefraværet helt eller delvis skyldes forhold på jobben» (Bakke et al., 2021, s. 177). I undersøkelsen havner barnehagelærerne og assistenter på toppen av lista over langtidsfravær, kun slått av omsorgsarbeidere og vernepleiere i helsesektoren (Bakke et al., 2021, s. 179). I tillegg viser rapporten at barnehagelærere er blant de yrkesutøverne som har høyest forekomst av konflikt med leder eller kollegaer (Bakke et al., 2021, s. 83). Undersøkelsen beskriver at arbeidsmiljøet iblant annet barnehager vil variere, men at disse yrkesutøverne er mer utsatt for faktorer som påvirker arbeidsmiljøet enn andre bransjer og yrker (Bakke et al., 2021, s. 221). Totalt sett oppgir mange barnehagelærere at eget sykefravær skyldes i stor grad helseproblemer forårsaket på arbeidsplassen (Bakke et al., 2021, s. 221). Denne undersøkelsen er relevant i vår studie ettersom den viser et perspektiv på sammenhengen mellom arbeidsmiljø og sykefravær. I tillegg kan den underbygge resultater fra innhentet empiri i studien vår.

Samlet sett har vi belyst nyere forskning på lederrollen som er relevant for håndtering av sykefravær. Deretter har vi sett på forskning knyttet til oppfølging av sykefravær, ulike elementer som kan bidra til økning av sykefravær og hva som eventuelt kan fremme nærvær og tilstedeværelse. Til slutt har vi lagt frem relevant forskning på arbeidsmiljø og hva slags sammenheng dette har for trivsel og sykefravær. I fortsettelsen skal vi presentere teoretiske perspektiver for denne masteravhandlingen, som grunnlag for å kunne besvare problemstillingen.

3.0 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet presenterer vi teorier som er lagt til grunn for undersøkelsen i denne masteravhandlingen. Innledningsvis redegjør vi for ulike perspektiver på ledelse, ledelsesstrategier og sykefravær. Dernest vil vi belyse aktuelle områder ved sykefravær. Avslutningsvis retter vi oppmerksomhet mot arbeidsmiljø som er svært relevant i oppgaven ettersom et godt arbeidsmiljø kan bidra til å redusere sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 60). Som nevnt tidligere finnes det mye forskning på ledelse, en del forskning på arbeidsmiljø, men derimot mindre på sykefravær. Derfor vil ikke dette kapitlet være et rendyrket teori kapittel. Noe forskning og lovverk vil være aktuelt for å aktualisere innholdet.

3.1 Ledelse og ledelsesstrategier

Ledelse er et omfattende begrep, og vi støtter oss på Jacobsen og Thorsviks (2019, s. 405) definisjon av ledelse: «ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning, og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål». I denne studien ønsker vi å benytte oss av ulike ledelsesteorier og -strategier med hovedvekt på styrers rolle som personalleder i barnehagen, ettersom sykefraværsoppfølging og arbeid knyttet til arbeidsmiljø er en del av personallederrollen. Kirkhaug (2015, s. 184) presenterer noen av de viktigste betingelsene for å lykkes med egen lederrolle, noe han kaller for lederskapets ti bud. Innenfor dette fremhever han betydningen av å utøve mange former for lederskap til ulike situasjoner, at man som leder skal være etisk bevisst og et forbilde. Lederskap handler om å motivere, utvikle og ha overblikk over hele organisasjonen, samtidig som man må skape et tillitsforhold som gjør deg fortjent til autoritet og makt (Kirkhaug, 2015, s. 185). På bakgrunn av datamaterialet har vi valgt følgende ledelsesstrategier.

3.1.1 Personalledelse

«Personalledelse går på å skape oppslutning blant medarbeidere om felles mål, og å støtte, motivere og inspirere dem» (SINTEF, 2014, s. 23). Personalledelse er sammensatt, der blant annet oppfølging av sykefravær er en sentral faktor. Imidlertid viser tidligere forskning at styrere er overarbeidet og splittet mellom mange ulike oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 156). Ekspertrapporten henviser til Lundestad (2012) som bekrefter utfordringer som

styrere møter i personalledelse som blant annet å sørge for at ansatte føler seg like mye verdt, samt å skape faglige og samarbeidsmessige standarder for arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 156).

Børhaug og Lotsberg (2016, s. 103) påpeker at motivasjon er en sentral faktor i personalarbeid, både når det gjelder ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon er avhengig av en eller annen kompensasjon fra omverden. Dette kan for eksempel innebære ytelser i form av lønn, posisjon, ros og større ansvar. Indre motivasjon derimot innebærer at sider ved arbeidet i seg selv gir positive opplevelser som den enkelte ansatte vil ha mer av. I korte trekk handler det rett og slett om å få tilfredsstilt psykologiske behov igjennom arbeidet (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 103). Dette er relevant i vår studie ettersom arbeid i barnehage handler i stor grad om å fremme indre motivasjon. Dersom man endrer faktorer på arbeidsplassen som de ansatte er misfornøyd med, er det ingen selvfølge at dette vil føre til sterkere motivasjon og tilfredshet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243). «Ansattes tilfredshet i arbeidet viste seg å være sterkt knyttet til arbeidsoppgavens karakter, mens mistriivsel i arbeidet derimot var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan de ansatte ble behandlet» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244). For å oppsummere teorien brukes begrepet *motivasjonsfaktorer* som beskrivelse for hva som fremmer tilfredshet i arbeidet. Disse omfatter verdien av utfordrende og interessante arbeidsoppgaver, kontroll over egen arbeidssituasjon, anerkjennelse, vekst og forfremmelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245).

I likhet med arbeid med motivasjon, er også arbeid med konflikthåndtering en sentral del av personalledelse. Bolman og Deal (2014, s. 235) har forsket mye på organisasjon og ledelse, og de påpeker at konflikter i ulike type organisasjoner har både fordeler og ulemper. Konflikter kan stimulere interesse og nysgjerrighet. Det kan også være roten til personlige og sosiale endringer, til kreativitet og nytenkning. Alle team eller grupper vil i større eller mindre grad bli stilt overfor ulike typer konflikter, men det viktigste er hvordan disse håndteres (Bolman & Deal, 2014, s. 235). Dårlig konflikthåndtering kan føre til interne og destruktive maktkamper, mens god håndtering derimot kan stimulere til nytenkning og bidra til at arbeidsplassen blir mer tilpasningsdyktige eller skape positiv vekst. «Utfordringen for ledere er å erkjenne og håndtere interessekonflikter. Som andre konflikter kan disse være både produktive og ødeleggende», påpeker Bolman og Deal (2014, s. 236). En av styrernes sentrale oppgave vil derfor være å opptre styrende som talsperson for sine team. De må ha evne til å

forhandle for å kunne bygge allianser som gir teamet fremgang (Bolman & Deal, 2014, s. 236).

Barnehagesektoren har gjennomgått store endringer de siste tiårene og Børhaug og Lotsberg (2010, s. 80) har forsket nettopp på *barnehageledelse i endring*. De har gjennomført intervjuer i 10 ulike barnehager, med både styrere, to pedagogiske ledere og to assistenter i hver barnehage. Studien tyder på at styrerrollen er delt når det kommer til deres lederoppgaver. Den består av både pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse. Undersøkelsen viser at det er de administrative arbeidsoppgavene som er mest fremtredende, og som videre går på bekostning av den pedagogiske ledelsen. Resultatet av studien viser at styrerne mente deres viktigste oppgave var personalledelse. Men at dette også var den arbeidsoppgaven som var mest utfordrende. «Rekruttering, oppfølging av nytilsatte, medarbeidersamtaler, se til at alle deler av barnehagen hver dag har tilstrekkelig personale, og hente inn vikar er viktige oppgaver som før» (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 83). Funn fra deres studie viser at en styrerutfordring er å sørge for mest mulig ressurstilgang, i form av økonomiske midler for å få gjennomført barnehagehverdagen på en god måte. Det kreves god lederkompetanse å vite hva slags regler som gjelder for å aktivisere slike ressurser, når det gir liten nytte å be om mer økonomisk støtte fra kommunen (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 88). I tillegg til *administrativ ledelse, personalledelse og pedagogisk ledelse* mener Børhaug og Lotsberg (2010, s. 92) at *utadrettet ledelse* bør være en fjerde lederkategori, hvor det fokuseres på forhandling, nettverksbygging og konkurranseledelse. I vår studie kan også denne lederkategorien være relevant da nettverksbygging utenfor egen barnehage er avgjørende for å få mer kunnskap og kompetanse når man arbeider med sykefravær.

3.1.2 Relasjonsledelse

I en arbeidssituasjon der leder og ansatt har en god relasjon og et godt tillitsforhold, kan dette føre til at ansatte med sykefravær returnerer raskere tilbake til arbeidsplassen (Ose, 2016, s. 113). På bakgrunn av dette vurderer vi at relasjonsledelse er en sentral ledelsesstrategi og kunnskapsgrunnlag å vektlegge i denne avhandlingen.

Tholin (2022, s. 165) skriver at det er lang tradisjon for å benytte seg av en relasjonsorientert lederstil i barnehagen. Dette er en ledelsesform som setter relasjoner i sentrum. Begrepet relasjonsledelse inneholder forskning på lederes evne til å utvikle gode relasjoner til sine

medarbeidere, støtte dem, og vise omtanke på en slik måte at de ansatte også opplever dette som positivt. En relasjonsorientert ledelsesform er menneskeorientert, og lederen som benytter seg av denne lederstilen er opptatt av at alle skal trives på jobb, og gir sine ansatte oppmuntringer og omtanke (Tholin, 2022, s. 59). Å lede sine ansatte forutsetter et tett og godt samarbeid. Det er derfor hensiktsmessig å investere tid og ressurser på tett ledelse av personalet i barnehagen (Tholin, 2022, s. 165). I likhet med Tholin skriver Skogstad (2015, s. 24) at det allerede fra 1940-tallet kom et nytt fokus innenfor ledelsesforskningen. Fra å være opptatt av ledernes egenskaper ble nå oppmerksomheten rettet mot hva lederne faktisk gjør i samhandling med sine ansatte. Gjennom forskning kom det frem at det gjennomgående er to lederstiler som dominerer. Det er ledere som er *oppgaveorienterte*, som vil si at lederne er mest opptatt av hvordan oppgaver utføres, og gir instruksjoner uten nødvendigvis å ta hensyn til sine ansatte. Det andre er ledere som er *relasjonsorienterte*, som vil si at lederne bryr seg om sine ansatte og verdsetter arbeid som er utført på en god måte (Skogstad, 2015, s. 24).

Kuvaas, Buch og Dysvik (2015, s. 303) skriver at gjennom deres forskning på relasjonsledelse og produktivitet har de dokumentert at det er kvaliteten på mellomlederne som avgjør om HR-arbeidet (Human Resource) i en bedrift blir implementert eller realisert. Videre skriver de at relasjonen mellom en leder og en ansatt ikke er likegyldig når det kommer til arbeidsinnsats, og at en medarbeider opplever mer motivasjon, bedre holdning og atferd om man blir møtt av en leder som har en relasjonsorientert lederstil. Videre skriver de at ansatte som i utgangspunktet har en lav indre jobbmotivasjon vil oppleve det som positivt for arbeidsinnsatsen at de har en god sosial relasjon til sin leder (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2015, s. 312). Kuvaas, Buch og Dysvik (2015, s. 313) skriver videre at de gjennom ulike forskningsprosjekter har funnet ut at fravær av ledere fører til at de ansatte er mindre lojale til bedriften. Videre hevder de at ved å ha en fraværende leder, kan de ansatte oppleve seg oversett og ignorert. En leder som investerer tid og skaper gode relasjoner til sine ansatte er forbundet med større trivsel på arbeidsplassen, mindre turnover i bedriften, og høyere arbeidsinnsats (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2015, s. 315).

3.1.3 Teamledelse

Teamledelse er en lederstrategi som kommer tydelig frem underveis i masteravhandlingen, og datamaterialet fra informantene. Team som begrep innebærer en liten gruppe mennesker med

ferdigheter eller kompetanse som utfyller hverandre, med felles hensikt og resultatmål (Gotvassli, 2020, s. 189). Videre henviser Gotvassli (2020, s. 190) til Hjertø som sier at team i hovedsak er preget av *gjensidig avhengighet* og *felles ansvar* overfor hverandre for å få arbeidet gjort. Han fremhever også ulike faktorer som kjennetegner et team. For det første er et team satt sammen med bakgrunn i ulik kompetanse for at teamet på best mulig måte skal utfylle hverandre. Til tross for dette kan teammedlemmenes ulike holdninger, erfaringer og personligheter bli for store, noe som kan bli vanskelig å håndtere. For det andre er felles samarbeid for å nå felles mål et av hovedpoengene med teamledelse. «Å arbeide i team er sett på som hensiktsmessig for å nå barnehagens mål» (Gotvassli, 2020, s. 190). Videre skriver han at ingen kan sette sammen perfekte team, men det handler om å skape gode team som må utvikles ut fra de potensialene som teammedlemmene har. Gotvassli (2020, s. 195) mener deltakelse i gruppe kan i positiv forstand gi deg identitet, trygghet og sosialt felleskap, men i negativ forstand mener han at man ofte kan føle på å måtte overgi seg selv for å bli en del av gruppen. Gruppen bør balanseres mellom avhengighet og uavhengighet, mellom frihet og trygghet. I tillegg påpeker Gotvassli (2020, s. 199) at det er krevende å lede og utvikle team, samtidig som man bør fylle ulike roller i teamet som danner en helhet. I teamarbeid i barnehage er rolleforståelse og rolleavklaring sentralt, spesielt når det gjelder innhold og funksjon, både når det kommer til formelle og uformelle roller. «Like viktig som etablering av team, er ledelsen av det» (Gotvassli, 2020, s. 207). Arbeid i barnehage innebærer i tillegg å ha fokus på å arbeide i samme retning, med felles mål, kultur og visjon. Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 123-124) skriver at en organisasjon må skape et system for felles normer og verdier, som videre danner grunnlag for et godt arbeidsmiljø. For å kunne oppnå en visjon, og ikke bare ønsketenkning er det utslagsgivende å sette opp både hovedmål og delmål for å at visjonen skal bli realisert (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 38). «En visjon må bygge på organisasjonsmedlemmenes ønsker, interesser og verdier. Kun på denne måten vil man kunne skape engasjement rundt visjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 428). Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 20) skriver at når man arbeider i en hvilken som helst organisasjon forventes det at du arbeider mot de målene som organisasjonen har satt opp, og utfører de arbeidsoppgavene som forventes at du skal gjøre.

I følge Børhaug og Lotsberg (2016, s. 100) kan teamorganisering være et annet navn for mangel på struktur. Det er sentralt at teamet innehar den kompetansen som trengs for å utføre arbeidet, samtidig som et team også trenger en ledelse. Det er likevel ikke realistisk at alle barnehager har ansatte som innehar all den nødvendige kompetansen for å dekke teamets

ulike roller. Det bør også skilles mellom teamlederen og teameieren. Teamlederen organiserer arbeidet, slik som en pedagogisk leder, mens teameieren skal ha mandat og gi rammer, som er typisk en styrerrolle. I tillegg skriver de at forskning viser at team ikke alltid er det mest effektive, da enkle og oversiktlige oppgaver ikke bør brukes tid på i teamprosesser. Der komplekse og vanskelige oppgaver skal løses vil det imidlertid være best å bruke team, hevder Børhaug og Lotsberg (2016, s. 100).

Kirkhaug (2015, s. 26) beskriver en utfordring knyttet til kollektivt lederskap som omfatter beslutninger som teamet tar, og hvordan det skal håndteres. I utgangspunktet er det i beskrivelsen teamledelse, enighet i at avgjørelser skal gjennomføres kollektivt, altså at alle står ansvarlig for alle. I praksis kan dette by på utfordringer da det ofte kan oppstå interne uenigheter som videre kan påvirke teamets gode og dårlige beslutninger. For styrerne kan avgjørelser som tas kollektivt bidra til å svekke styrernes autoritet og deres rolle som barnehagens øverste leder. I korte trekk kan man derfor definere denne formen for lederskap som å «*dele autoritet og makt med andre og stå kollektivt ansvarlig*» (Kirkhaug, 2015, s. 26).

I likhet med Gotvassli, Børhaug og Lotsberg trekker Bolman og Deal (2014, s. 213) frem viktige faktorer når det kommer til ledelse og beslutninger i gruppe. Alle grupper bør ha en klar og tydelig ledelse, en leder som hjelper gruppen til å utvikle en felles opplevelse av riktig retning. En sentral lederoppgave er å stake opp en kurs for arbeidet som gir alle medlemmene i teamet arbeidsoppgaver som er utfordrende og energigivende, og som skaper en sterk kollektiv motivasjon i videre arbeid. Selv om de påpeker verdien av ledelse, mener de at ledelsen ikke nødvendigvis må ligge hos en enkelt. Men en leder som har alt hovedansvaret kan være mindre effektivt i ulike forhold, mens en gruppe kan fungere bedre dersom medlemmene er enige om å tilpasse lederansvaret når det gjelder hvem som kan ta ansvar i de ulike situasjonene eller arbeidsoppgavene som oppstår. «Effektive ledere hjelper gruppemedlemmene til å kommunisere og arbeide sammen, mens mindre effektive ledere prøver å dominere gruppen og alltid få gjennomslag for sine egne ideer» (Bolman & Deal, 2014, s. 213).

3.1.4 Distribuert ledelse

Distribuert ledelse er aktuelt i vår studie ettersom sykefraværsoppfølging innebærer en interaksjon mellom leder, medarbeider og situasjoner som oppstår på arbeidsplassen. Ifølge

Halvorsen (2014, s. 104) handler distribuert ledelse om den utviklingen som skjer i samspillet mellom mennesker, og i det potensialet som ligger i relasjonene mellom de enkelte individene. I likhet med Halvorsen skriver Irgens (2020, s. 227) at distribuert praksis er et resultat av en rekke ideer som møtes, altså at praksis skapes av flere mennesker i samhandling. I barnehagefeltet har Marit Bøe (2016, s. 60) bidratt med kunnskaper om distribuert ledelse for pedagogiske ledere. Hun fremholder at man kan betrakte distribuert ledelse enten med en begrenset forståelse eller med en dynamisk forståelse. Begrenset forståelse indikerer at lederen bare delegerer arbeid, og fordeler roller og oppgaver mellom medarbeiderne. Videre hevder hun at dette er en allmenn oppfatning av distribuert ledelse i barnehagefeltet. Motsetningen, dynamisk forståelse, har et annet utgangspunkt: I en dynamisk, delt og samarbeidende ledelse vil medarbeiderne kontinuerlig tilpasse seg konteksten og er engasjert i meningsskapning og utvikling av organisasjonen. Da vil personalledelse innebære å skape en felles forståelse av barnehagens mål og verdigrunnlag og utvikle pedagogisk ledelse hos medarbeiderne. Selv om Marit Bøe (2016, s. 60) har forsket på pedagogiske ledere, ser vi dette som overførbart til hvordan styrer jobber med distribuert ledelse i personalet.

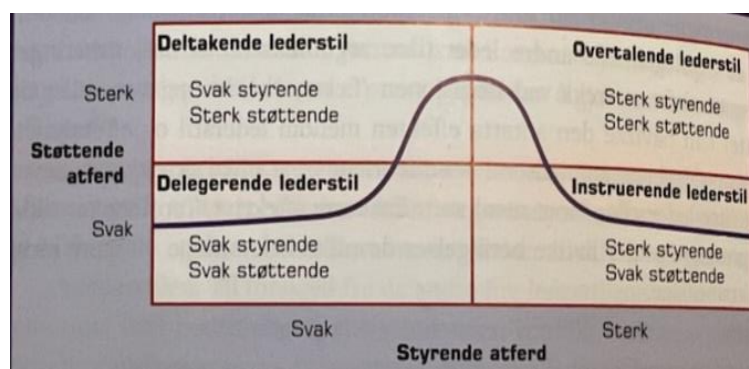
Relasjonen mellom ansatte og leder er sentral for utvikling av organisasjonen der lederen ikke tar like stor plass som tidligere, og hvor medarbeiderne har større påvirkningskraft uten å undergrave den formelle lederens rolle (Irgens, 2020, s. 227-228). En barnehage kan ikke drives uten samarbeid, det er nødvendig med en kollektiv praksis. På den måten kan distribuert ledelse være en ledelsesstrategi som bidrar til å inkludere de ansatte i større grad. «Distribuert ledelse blir gjerne benyttet som en samlebetegnelse på ulike former for organisering og delegering» (SINTEF, 2014, s. 16). Utgangspunktet for distribuert ledelse er å gå vekk fra myten om lederen som sterk og visjonær, til en mer kollektiv tankegang hvor man inkluderer, og tar medarbeidernes profesjonalitet på alvor (SINTEF, 2014, s. 16).

Videre skriver Bøe (2016, s. 60) at det er et stort potensiale i distribuert ledelse når det kommer til koblingen mellom pedagogisk ledelse og distribuert ledelse, der man skaper felles meningsskapning og praksisfelleskap. Dersom man forstår distribuert ledelse som kun delegering av arbeidsoppgaver, kan man miste den kontinuerlige refleksjonen som er forespeilet i en dynamisk distribuert ledelse hvor alle i organisasjonen er delaktige i utviklingen av barnehagen (Bøe, 2016, s. 60). På denne måten vil denne formen for ledelse

kreve nye kvalifikasjoner som både faglig kompetanse og generell ledelseskompetanse.
 «Muligheten i en distribuert ledelse kan ligge i utvikling av en kunnskapsorientert ledelse som kan fremme det spesielle med barnehageledelse i en tverrfaglig kontekst» (Bøe, 2016, s. 61).

3.1.5 Situasjonsbestemt ledelse

Situasjonsbasert ledelse kan være særlig aktuelt ettersom sykefravær ofte oppstår uforutsett. Dette forutsetter at lederen er i stand til å variere egen atferd, samt tilpasse lederstil til situasjonen på en måte som har gunstig betydning for medarbeidernes prestasjon (Thompson, 2019, s. 186). Thompson skriver videre at en situasjonsbestemt ledelse handler om å finne sammenhengen mellom kompetansenivå og lederstil. Delegerende lederstil er lite støttende og lite styrende, deltakende lederstil er svært støttende og lite styrende. Coachende lederstil er svært styrende og svært støttende, mens en instruerende lederstil innebærer preg av svært styrende og lite støttende tilnærming (Thompson, 2019, s. 190). Det konkretiseres at situasjonsbestemt ledelse innebærer å kunne endre egen ledestil ut ifra medarbeidernes kompetanse, og variere lederstil når det kommer til arbeidsoppgaver det forventes at medarbeideren utfører (Thompson, 2019, s. 191). I likhet med Thompson presenterer Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 417-420) en situasjonsbetinget teori for valg av lederstil. «Hersey og Blanchards tilnærming i studier av ledelse legger vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Videre skiller de mellom en støttende lederstil som er relasjonsorientert, og en styrende lederstil, som er oppgaveorientert. I vår studie er situasjonsbestemt ledelse svært aktuelt ettersom styrerne må handle og ta avgjørelser ut ifra ulike situasjoner og ulike mennesker når de håndterer sykefravær.



Figur 12.4 Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418).

Ledelsesteorien er utvalgt på bakgrunn av relevant datamateriale. Sykefraværsoppfølging og forebygging er en sentral del av personalleder rollen, derfor er personalledelse svært relevant i denne studien. Både teamledelse, relasjonsledelse og distribuert ledelse er sentrale lederstrategier, da man i barnehagen både arbeider tett, og er avhengig av hverandre for å bygge gode relasjoner i personalgruppen. Videre er også situasjonsbetinget ledelse en lederstrategi som er naturlig for styrere å benytte, ettersom arbeid i barnehagen krever å kunne handle ut ifra ulike situasjoner og ulike mennesker man samhandler med.

3.2 Perspektiver på sykefravær

Ifølge Ose (2016, s.113) er gode relasjoner og tillit mellom leder og ansatte sentralt for å kunne håndtere sykefravær på arbeidsplassen. Dette er en relevant overgang til neste tema om sykefravær i barnehagen. *Sykefravær* er et sentralt begrep i denne avhandlingen, ettersom et av hovedpunktene blant forskningsspørsmålene er hvordan styrer håndterer og forebygger sykefravær. Sykefravær handler om ulike perspektiver, både sosiologiske, medisinske, økonomiske, arbeidsmiljøperspektivet, blogger perspektivet og IA rådgivernes perspektiv (Idebanken, 2023). I denne masteravhandlingen ser vi i hovedsak på:

1. *Arbeidsmiljø perspektivet*. Dette perspektivet er sentralt ettersom sykefravær kan skyldes forhold på arbeidsplassen. Godt eller dårlig arbeidsmiljø vil være avgjørende for sykefraværet, der arbeidsbelastningen er høy er også sykefraværet størst. Samtidig der arbeidsplasser hvor de ansatte har tillit til hverandre, og mestrer samarbeid kan redusere sykefravær.
2. *Det sosiologiske perspektivet*. Dette perspektivet innebærer en årsakssammenheng mellom flere kvinner i arbeid og økt sykefravær. I vår studie er dette sentralt ettersom det i barnehagen jobber flest kvinner, de ansatte har ulikt utdanningsnivå og sykefraværet er stabilt høyt over tid.
3. *IA rådgivernes perspektiv*. Dette perspektivet er sentralt da de mener at hovedårsaken til høyt sykefravær er manglende partssamarbeid, dårlig oppfølging av sykemeldte, lite rutiner og kompetanse blant lederne. Fraværet vil reduseres dersom man følger opp sine sykemeldte på en god og systematisk måte. Rutinene må i tillegg være kjente og like for alle. De legger vekt på at hele arbeidsplassen engasjerer seg i sykefraværsarbeidet, og at det er god kommunikasjon mellom ansatte og leder, slik at man finner gode tilretteleggingsmuligheter (Idebanken, 2023).

De siste ti årene har barnehagene ligget høyest på landets sykefraværstatistikk med stabile sykefraværstall på rett over 12 prosent på landsbasis (Ose & Busch, 2020, s. 145). Det anskueliggjør studienes aktualitet. Det eksisterer lite teori om sykefravær, derfor vil vi i fortsettelsen også presentere mer perspektiver og forskning på feltet.

Det er mange risikofaktorer for at det skal oppstå sykefravær i en barnehage. Som ansatt i en barnehage blir man godt kjent med kollegaer, barna og deres familie. Dette kan både være en berikelse og glede, men på den andre siden kan dette også gi belastninger. Ansatte i barnehager blir stadig oftere møtt med emosjonelle krav og urealistiske forventninger som videre kan føre til økt sykefravær i bedriften (Ose & Busch, 2020, s. 57). Ose og Busch (2020, s. 100) skriver at samfunnet har de senere årene utviklet seg i en retning der man forventer mer enn tidligere, og at for eksempel barnehagen skal være tilpasset enkeltbarnets individuelle behov fremfor det kollektive. For ansatte i barnehagen kan det å stå i et slikt forventningspress være krevende, og er en faktor som bør også tas med i vurderingen hos den enkelte barnehage i det systematiske HMS-arbeidet (Ose & Busch 2020, s. 100).

Det er flere faktorer som er sentrale for styrere å vie oppmerksomhet mot fordi det kan få innvirkning på sykefraværet. I en barnehage er de ansatte avhengige av et godt samarbeid med sine kollegaer for å kunne utføre arbeidsoppgavene på en god måte, dette fordi arbeidet er tett og nært. På bakgrunn av dette kan det være økt risiko for psykososiale faktorer som konflikter mellom ansatte, eller mellom ansatte og leder som kan bidra til økt sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 57). I denne forbindelsen er det svært viktig at ledere har fokus og kompetanse på HMS- arbeid i egen barnehage, ettersom ledere med lite fokus eller kompetanse på dette området kan føre til mer sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 57). I tillegg er det mange organisatoriske faktorer i en barnehage som kan føre til økt fravær. For eksempel kan man i en barnehage ha for få ansatte på jobb når det kommer til barneantall, lite eller ingen ressurser til støttefunksjoner som kjøkkenhjelp eller støtte til enkeltbarn med behov for ekstra oppfølging. I en barnehage blir ansatte i tillegg utsatt for ekstra smitte som følge av at barn blir sendt i barnehagen syke, eller generell smittefare fordi ansatte har mye direktekontakt med barn. I tillegg kan for eksempel ergonomiske faktorer som mange ugunstig løft og mye av- og på kledning føre til økt fravær (Ose & Busch, 2020, s. 57). På tross av dette viser tall fra levekårsundersøkelse i Norge at personer som arbeider i

undervisningsyrker, der barnehagen er inkludert, topper listen på ansatte som svarer at de ofte eller alltid er motivert og engasjert i sitt arbeid (Ose & Busch, 2020, s. 147).

Organisering kan føre til ulike måter å styre og lede barnehagene på, noe som naturlig nok vil prege styrernes tilstedeværelse. Som leder i barnehagen kan man komme i skvis mellom urealistiske forventninger fra kommuneadministrasjonen, ansatte eller foreldre (Ose & Busch, 2020, s. 57). Ledere i barnehagen har en stor belastning med å følge opp sykefravær, både med å finne vikarer de kan benytte, men også hvordan styrerne finansierer vikarbruken. I tillegg kan ledere oppleve at de har for liten tid til å følge opp de ansatte (Ose & Busch 2020, s. 57). Som et forsøk på å spare penger, er det mange kommuner som ansetter en styrer til å lede flere barnehager samtidig. I noen barnehager kan man oppleve økt sykefravær blant de øvrige ansatte når styrer er lite til stede. Ved å ha ansvar for flere barnehager samtidig kan det være at lederen bruker mye tid på å forflytte seg fra en barnehage til en annen, og på den måten bruke av dyrbar tid som kunne vært brukt på lederoppgaver og håndtering av sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 58).

Sykefravær handler også om at *dårlig organisering* i barnehagen kan føre til økt sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 58). Det vil si at dersom en leder har fokus på forbedring av organisering og HMS-arbeid, samt involvere alle ansatte i dette arbeidet, vil det være et godt tiltak for å forebygge sykefravær. De hevder at hvis den enkelte leder i barnehagen gjør gode risikovurderinger, og det arbeides kontinuerlig med å redusere risikofaktorene, kan mye av sykefraværet i barnehagen reduseres (Ose & Busch 2020, s. 58). Det er ulike faktorer som fører til belastninger hos ansatte.

Et annet område er at avviksmeldinger forekommer sjeldent i barnehagen. Avviksmelding vil si å melde inn situasjoner som kan føre til skade eller uønskede hendelser. Derfor bør det arbeides kontinuerlig med risikovurderinger på den enkelte arbeidsplass (Ose & Busch, 2020, s. 59). Det vil være lønnsomt for en styrer i barnehagen å lage klare rutiner på hva som skal defineres som HMS-avvik, og dette må besluttes i den enkelte barnehage. Tillitsvalgte og verneombud må være med å vurdere konsekvenser HMS-avvik vil ha for den enkelte ansatte, og hvor vidt avvikene kan føre til økt sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 59). Videre påpeker Ose og Busch (2020, s. 102) at å forebygge slitenhet hos personalet som skyldes belastninger på arbeidsplassen er en leders ansvar. For å forebygge dette må lederen sørge for at de ansatte

får bearbejdet inntrykk og opplevelser før arbeidsdagen er omme (Ose & Busch, 2020, s. 15). Dette er et sentrale bidrag for å redusere fravær, da det å være sliten over tid kan føre til utmattelse og langtidssykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 102).

Ifølge Ose og Busch (2020, s. 100-101) er bemanningsnormen i norske barnehager betydelig bedre i dag enn tidligere når det gjelder antall barn per ansatt. Videre skriver de at man ikke kan hevde at sykefraværet i barnehagen ville reduseres dersom det hadde vært høyere voksentetthet (Ose & Busch, 2020, s. 100-101). Forskning viser at en arbeidsplass som har god grunnbemanning, og større handlingsrom i hverdagen vil ha mindre behov for å leie inn vikarer ved korttidsykdom, enn ved arbeidsplasser som ikke har det (Ose, 2016, s. 61). Ledere må avgjøre om de skal sette inn vikar ved ansattes sykdom. En leder har flere hensyn å ta i vurdering av dette, og det økonomiske veier ofte tungt (Ose, 2016, s. 130). En leder må også vurdere kostnadene som kan forekomme ved å ikke sette inn vikar ved sykdom, da sannsynligheten for slitasje på andre ansatte vil føre til at det vil komme nye sykemeldinger. Ved å kjenne sine ansatte godt, kan lederen vurdere om helsesituasjonen til de andre ansatte tåler å gå underbemannet. De må vurdere om vikarbruk har innvirkning på kvaliteten på arbeidet, og om relasjonen mellom leder og de øvrige ansatte er god slik at viljen til å ta i et ekstra tak er til stede (Ose, 2016, s. 130). Arbeidsplasser med høyt sykefravær får ofte permanent høyt sykefravær. I virksomheter som krever at den ansattes helse må være god for å komme tilbake i arbeid slik som i barnehagen, kan dette føre til en negativ spiral med mye sykdom. Det kan også føre til langvarige sykemeldinger, og det kan bli utfordrende med tilrettelegging på grunn av for få ansatte på jobb (Ose, 2016, s. 93).

Å forebygge unødvendig sykefravær er enda et område Ose (2016, s. 17) adresserer ledere på, og som de bør konsentrere seg om. Unødvendig sykefravær er sykefravær som ikke skyldes sykdom, sykdom som varer lengre enn nødvendig, eller fravær som ved tilrettelegging kan forebygges. Fravær som ikke skyldes sykdom kan være fravær som oppstår på grunn av forhold på arbeidsplassen, eller private forhold. Videre skriver hun at arbeidsgivere bør være oppmerksomme og bruke tid på fravær av denne typen, da dette er fravær som kan forebygges. I tillegg har man fravær som varer lengre enn helsesituasjonen tilsier, og i slike sykefraværstilfeller kan det for eksempel være forhold på arbeidsplassen som bidrar til at den ansatte vegrer seg for å gå tilbake i arbeid (Ose, 2016, s. 17). Alt fravær som kunne vært forebygget er unødvendig fravær, og målet til arbeidsplassen og lederen bør være å unngå slik type fravær i størst mulig grad (Ose, 2016, s. 17).

For å forebygge sykefravær kan man søke om midler til for eksempel eksternbistand fra NAV. Ekstern bistand vil være mest effektivt i de tilfellene der det er andre grunner enn sykdom som ligger bak sykemeldingene (Ose, 2016, s. 131). Virksomheter som opplever et høyt sykefravær er mer opptatt av temaet enn virksomheter som opplever et lavt sykefravær (Ose, 2016, s. 59). Det vil derfor ofte være bedrifter som allerede opplever høyt fravær som benytter seg av bistand utenifra. Ose og Busch (2020, s. 146) skriver at på tross av det høye fraværet i barnehagen viser tall fra bedriftshelsetjenesten at deres tjenester blir lite benyttet sett i sammenheng med det høye nivået på sykefraværet. Videre hevder de at dette kan komme av at store offentlige tjenester, industri og mannsdominerte yrker i større grad har en tradisjon for sikkerhetstenkning og HMS-arbeid på arbeidsplassen, og at kvinnedominerte yrker, slik som barnehage, ikke har hatt en like stor tradisjon for å benytte seg av tjenester utenifra, som for eksempel bedriftshelsetjenesten. Videre skriver de at dersom bedriftshelsetjenesten kunne videreutvikles til å i større grad gi vern i tjenester som kan gi emosjonelle og relasjonelle risikofaktorer og langvarig belastninger slik som i barnehagen, ville potensialet for å bruke denne tjenesten bli større (Ose & Busch, 2020, s. 146-147).

I likhet med Ose og Bush (2020, s. 145) som beskriver utfordringer med høyt sykefravær i barnehagesektoren har Bøe, Tholin og Kristiansen (2020, s. 1) forsket på styrerrollen og skrevet artikkelen *Barnehagestyreres opplevelse av stress i det komplekse lederarbeidet*. Hensikten med studien var å få mer kunnskap om barnehagestyrernes oppgaver og arbeidssituasjon, og hva som utløser stress i det daglige arbeidet. Resultatene fra studien viser at barnehageledernes opplevelse av stress er identifisert med *administrative oppgaver, sykefravær, utydelig mellomledere og komplekse saker* (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 8). I vår oppgave er det styrernes opplevelse av sykefravær som en stressfaktor som er aktuell og interessant. Derfor er det i hovedsak dette elementet fra studien vi tar med oss videre. Intervjuene som ble gjennomført i denne studien viser tydelig at sykefravær utløser mye stress i lederrollen. Det trekkes frem ekstra arbeid fordi det kan være tilfeldige vikarer de må sette inn, samtidig som sykemeldinger går utover arbeidet på avdelingene ettersom de ansatte ikke vil få den støtten og kompetansen de trenger. Videre beskriver også styrerne at sykemeldinger gir merarbeid innenfor administrative og personalmessige oppgaver. Studien viser også at styrerne opplever enkelte medarbeideres holdninger til sykefravær som negativt, dermed også belastende for deres egen del (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 10-11). «Høyt sykefravær forsterker den komplekse og fragmenterte arbeidssituasjonen, og syns å være årsak til mange

styreres opplevelse av stress» (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 16). Andre resultater fra studien viser at styrelsen opplever lederrollen som kompleks, og med stort krysspress når det gjelder hva slags oppgaver de skal prioritere. De fremhever også den konstante «kampen» for å ivareta barnehagens interesser når det kommer til økonomiske ressurser. *Praktisk støtte* ble også tatt frem under intervjuene, hvor det kan se ut til at private barnehagekjeder hadde en fordel, med tilgang på bestemte systemer, verktøy og støtteapparat som enklere kunne følge opp sykemeldte (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 13).

Forfatterens konklusjon etter arbeid med studien peker på fire tiltak de mener bør utvikles: administrativ støtte, lederteam som støtte, styrernettverk og veiledning både ovenfra og nedenfra. «Resultater viser at det er nødvendig å utvikle tiltak for utvikling av medarbeiderskap slik at arbeidsmiljøet blir en støtte for styrelse i lederarbeidet (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 18). Det underbygger verdien av oppmerksomhet mot arbeidsmiljøet når styrelse skal forebygge sykefravær i barnehagen, som vi skal se nærmere på.

3.3 Arbeidsmiljø

STAMI (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2020) har *definert arbeidsmiljø* på følgende vis:

- hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- krever ulike tilnærminger og er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass
- påvirker arbeidstakernes helse, jobbegasjement og virksomhetenes resultater og produktivitet.

Gjennom arbeidsmiljøtilsynet skal staten sørge for at alle virksomheter i Norge følger norske lover som er pålagt om arbeidsmiljø. Kravene fra arbeidsmiljøtilsynet er føringer alle må følge, og man kan ikke reservere seg fra disse lovpålagte oppgavene. Både arbeidsgivere og arbeidstakere er gjensidig forpliktet til å følge arbeidsmiljøloven, både når det gjelder arbeidsmiljøets innretning, og hvordan man skal opptre i praksis i arbeidsmiljøspørsmål. Ifølge Pedersen og Einarsen (2021, s. 418-419) har alle som driver bedrifter i Norge, et ansvar overfor staten i arbeidsmiljøspørsmål. Det får konsekvenser for barnehagestyrelse.

For at arbeidstakere skal ha et forsvarlig arbeidsmiljø i juridisk forstand, er det ifølge Pedersen og Einarsen (2021, s. 420) tre innretninger som må være på plass:

1. Arbeidsplassen må ha sine egne HMS-regler (helse, miljø og sikkerhet).
2. Arbeidsplassen må ha egne regler for å kunne forebygge og ha interne kontroller av arbeidet sitt.
3. Arbeidsplassen må ha en egen HMS- gruppe som sørger for at arbeidsmiljøets kvalitet til enhver tid er forsvarlig. Arbeidsgiver skal med sin styringsrett, i samhandling med arbeidstakere og HMS gruppen sette arbeidsmiljøtiltak ut i liv.

Det finnes generelle krav til et arbeidsmiljø om virksomheten skal være forsvarlig, og kunne vurdere hvilke faktorer som har innvirkning på arbeidstakernes velferd, både fysisk og mentalt (Ose, 2016, s. 96). Nyere forskning viser at det psykososiale arbeidsmiljøet har stor betydning for sykefraværet. Informanter som er intervjuet via Utdanningsforbundet trekker frem betydningen av gode relasjoner mellom de ansatte som en viktig del av et godt arbeidsmiljø (Utdanningsforbundet, 2021, s. 8). Dette er svært aktuelt i denne studien ettersom et godt og trygt arbeidsmiljø kan bidra til å forebygge sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 60).

Pedersen og Einarsen (2021, s. 418) viser til at begrepet arbeidsmiljø kan ha mange ulike betydninger, og kan jobbes med fra ulike praktiske og faglige ståsted. Det medfører at både medisinske, psykologiske, og sosiologiske faktorer tas i betraktning når man som arbeidsgiver arbeider for å skape et godt arbeidsmiljø i praksis. Moe (2014, s. 17) løfter frem at godt arbeidsmiljø inneholder åpenhet, trygghet, humor og stabilitet. Samtidig vil kvalitet når det gjelder ressurser, organisering av virksomheten, ledelsens håndtering av eventuelle endringer og mulighet for effektivisering være sentrale elementer for å skape et godt arbeidsmiljø. Videre skriver Moe (2014, s. 17) om flere faktorer som ledelse, fagmiljø, tid og arbeidsbelastning kan være utfordringer knyttet til å opprettholde et godt arbeidsmiljø.

Det er ifølge Pedersen og Einarsen (2021, s. 425) fire forebyggende perspektiver som omhandler det psykososiale og det organisatoriske arbeidsmiljøet. Disse omfatter faglig og personlig utvikling, selvbestemmelse, variasjon i arbeidet og sosial kontakt. De fire forebyggende perspektivene må bli ivaretatt på den enkelte arbeidsplass, og skal være i sentrum for arbeid med forebyggende perspektiver. I tillegg til disse fire faglige perspektivene, skal arbeidsgiver bruke virkemidler som ligger innenfor styringsretten for å tilrettelegge arbeidet for hver enkelt ansatt slik at ingen blir utsatt for uheldige psykiske

eller fysiske belastninger. Styringsretten innebærer at styreren kan utøve makt over egne ansatte innenfor visse rammer, og den gir lederen et handlingsrom til å bestemme hvilke virkemidler, og når dette skal gjøres (Saksvik & Vedlog, 2021, s. 218).

Imidlertid peker Pedersen og Einarsen (2021, s. 428) på at det ikke er alle de psykiske belastningene en arbeidstaker opplever på jobben som arbeidsgiver er pliktet til å ta tak i, men de psykiske belastningene som anses å være uheldige for arbeidsplassen. Spørsmålet arbeidsgiver må ta stilling til er om arbeidstakeren har for høy belastning ut ifra hva som kan forventes i stillingen, eller om dette er belastninger som må regnes med i yrket. Det medfører at ledere må ta stilling til om arbeidskrav på arbeidsplassen over tid, der arbeidstakeren ikke har reell mulighet til å redusere arbeidskrav eller restituere seg tilstrekkelig, kan føre til at arbeidstakeren blir syk av det som skjer på arbeidsplassen (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 428). Det er arbeidsgiver som har det overordnede ansvaret for at arbeidsmiljøet til enhver tid er forsvarlig for den enkelte arbeidstaker (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 446).

Et godt arbeidsmiljø kan bidra til at den ansatte kommer fortere tilbake i arbeid, hevder Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 378). På den andre siden kan et dårlig arbeidsmiljø føre til at den ansatte blir sykemeldt lengre, på tross av at det ville være medisinsk mulig å komme tidligere tilbake på arbeid. Videre skriver de at et godt arbeidsmiljø og det å trives på jobb er en avgjørende årsak for å redusere fravær. Faktorer som spiller inn på bedrifter med spesielt høyt langtidsfravær er blant annet et arbeidsmiljø med lite mulighet for utvikling, negative sosiale relasjoner som konflikt med ledelsen, rollekonflikt, eller lite tilhørighet og støtte på arbeidsplassen (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 378). På en arbeidsplass der det er mye og hyppig sykefravær vil dette kunne utvikle seg, og smitte over på andre ansatte. Fraværskulturen på en arbeidsplass vil derfor kunne påvirke den enkelte arbeidstakers fravær. Videre skriver de at en årsak for slikt fravær ligger ofte i de sosiale normene for hva som er akseptabelt fravær på arbeidsplassen (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 379).

Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 382-384) har utformet en modell over sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsmiljø. De hevder at modellen kan bidra med betydelige tiltak til å redusere fravær i bedriften. Modellen inneholder:

1. Positive nærværsfaktorer

Der tas det utgangspunkt i at det er forhold mellom bedriften og arbeidet som gjør at arbeidstakeren får lyst til å komme på jobb. Som for eksempel interessante arbeidsoppgaver, og et godt sosialt fellesskap.

2. Negative nærværsfaktorer

Dette innebærer arbeidsforhold der den ansatte føler seg tvunget til å gå på jobb på grunn av redsel for ledelsen eller kollegaers oppfatning av sykefraværet, samt redsel for å ikke yte nok eller for å miste jobben.

3. Positive fraværsfaktorer

Dette dreier seg om forhold utenfor arbeidsplassen som fører til fravær der man tenker at man må ta hensyn til sin egen eller noen i familiens helse.

4. Negative fraværsfaktorer

Dette er faktorer på arbeidsplassen som kan virke negativt inn på arbeidstakerens lyst til å gå på jobb. Dette vil for eksempel være et belastende arbeidsmiljø eller konflikter med ledelsen.

Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 384) skriver at tiltak som kan redusere sykefraværet typisk kan være *forbedringer* i både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Videre skriver de at det viktigste er å forebygge sykefravær for de ansatte som er i risikogruppen, eller som tidligere har mye fravær. Dette vil være arbeidsmiljøtiltak som vil styrke hele bedriften.

I dette delkapittelet har vi redegjort for arbeidsmiljøets betydning. Alle ansatte har krav på et forsvarlig arbeidsmiljø, og at arbeid med dette kan bidra til å redusere sykefravær. Kapittelet inneholder også en modell for sammenhengen mellom arbeidsmiljø og sykefravær.

4.0 Metode og design

Vitenskapelige forskningsmetoder innebærer ifølge Grønmo (2016, s. 41) en systematisk fremgangsmåte for å nå et bestemt mål, samtidig som det bygges opp kunnskap om bestemte fenomener i sammenheng med å kunne utvikle en teoretisk forståelse av denne kunnskapen. *Formålet* med prosjektet er, som tidligere nevnt, å undersøke hvordan styrere i barnehagen erfarer og leder håndtering av sykefravær blant de ansatte, både når det gjelder forebygging, men også hvordan de følger opp eksisterende sykefravær. I denne delen av avhandlingen vil vi derfor redegjøre for hvordan vi har innhentet, analysert, og tolket dataene. Vi vil legge frem vårt vitenskapelige ståsted, valg av forskningsmetode, samt begrunnelse av våre valg for innhenting av data vil bli redegjort for.

4.1 Vitenskapsteoretiske begrunnelser

Thagaard (2018, s. 33) presiserer at forskerens vitenskapelige ståsted og forforståelse har stor betydning for det vi skal studere og det vi søker informasjon om. I arbeidet med masteravhandlingen vil vårt helhetsbilde av forskningsspørsmålet, metoden og prosjektet ellers kunne endre seg, slik at nye deler igjen må tolkes i lys av den helheten som vi til enhver tid har (Kleven & Hjordemaal, 2021, s. 170). Dette kan danne utgangspunkt for den forståelsen vi utvikler underveis i forskningsprosjektet. Med dette som forutsetning kan vår studie sees i et *hermeneutisk*, men også i et fenomenologisk perspektiv. «Både fenomenologiske og hermeneutiske studier legger vekt på fortolkning og forståelse av hvilken mening som knytter seg til ulike handlinger» (Grønmo, 2016, s. 392). Utgangspunktet for hermeneutikken innebærer å finne frem til metoderegler, for hvordan man fortolker et tekstmateriale (Kleven & Hjordemaal, 2021, s. 187). I hermeneutiske analyser forstås deltakerens handlinger som deler av en større helhet, hvor man pendler mellom forståelse og for-forståelse, og mellom delforståelse og helhetsforståelse. Denne pendlingen mellom fortolkning og forståelse danner en sirkelbevegelse og kalles *den hermeneutiske sirkel* (Grønmo, 2016, s. 394). På den måten kan studien sees i et hermeneutisk perspektiv som tar utgangspunkt i styrernes fortolkning av menneskers handlinger, slik at man kan forstå ulike fenomener på flere nivåer (Thagaard, 2018, s. 37). I likhet med Thagaard mener Nilsen (2012, s. 71-72) at forståelse og tolkning er sentralt innenfor samfunnsvitenskapelige studier, og at man tolker innhentet data for å finne underliggende meninger. I vår studie har vi tolket styreres erfaringer, handlinger og andre elementer som blir sett på som meningsbærende i lys

av forskningsspørsmålet. Vi går inn i studien med en forforståelse om høyt sykefravær i barnehagesektoren, noe som tyder på at studien kan innebære en hermeneutisk tilnærming (Grønmo, 2016, s. 396). Allikevel har vi forsøkt å være åpne slik at vår forforståelse ikke får for stor plass, da poenget vårt er å få frem styrernes egne oppfatninger.

I tillegg til en hermeneutisk tilnærming bærer metoden preg av en *fenomenologisk* tilnærming ettersom vi er på utkikk etter informantenes subjektive opplevelse og dypere mening i deres erfaringer (Thagaard, 2018, s. 36). Thagaard (2018, s. 36) mener at ved en fenomenologisk tilnærming kan forskerens refleksjoner over egne erfaringer danne utgangspunkt for forskningen, samtidig som forskeren beskriver informantenes felles erfaringer. Da vi er på utkikk etter styrernes egne oppfatninger av virkeligheten, vil studien også få denne tilnærmingen da dette er det grunnleggende utgangspunktet for fenomenologiske analyser (Grønmo, 2016, s. 392). Før vi satte i gang med dette prosjektet, var det våre egne erfaringer fra barnehagefeltet som dannet utgangspunktet for å studere det aktuelle temaet i lys av data fra våre informanter.

I analyse og tolkning av det innsamlede datamaterialet fra informantene, har vi benyttet oss av en induktiv tilnærming. «Induktiv analyse innebærer å oppdage mønstre, temaer og kategorier i datamaterialet i motsetning til en deduktiv tilnærming der data blir analysert ved hjelp av et forhåndsdefinert rammeverk» (Nilssen, 2012, s. 14). På den måten analyserer vi informantenes opplevelse av den virkelige verden, for å danne et mest mulig korrekt bilde av deres opplevelse som styrer, uten at vi legger bestemte forventninger eller hypoteser for arbeidet (Nyeng, 2012, s. 59). Videre skriver Nyeng (2012, s. 59) at man oftest jobber rent induktivt i kvalitative metoder, ettersom man ikke er ute etter å teste ut hypoteser, men heller finne forståelsen av et fenomen eller en hendelse. Underveis i studiet utarbeider man istedenfor såkalte arbeidshypoteser, som videre kan utvikle mer generelle oppfatninger om hvordan situasjoner ser ut og henger sammen.

Videre omfatter *forforståelsen* den virkelighetsoppfatningen og de forventningene vi har til den aktuelle tematikken, som endres etter hvert som vi får innhentet og tolket datamaterialet fra informantene (Kleven & Hjordemaal, 2021, s. 170). Vår erfaring og forforståelse om høyt sykefravær i barnehagen kan for det første være en styrke, da vi har kjennskap til barnehagefeltet. Men for det andre kan det også være en utfordring, da det kan bli for nært og forskningen kan preges av vår egen forforståelse. Underveis i hele prosessen har vi arbeidet

for å innta en distanse og et skille mellom vår egen og informantenes synspunkter. Hvordan vi har arbeidet med denne prosessen kommer tydeligere frem under punkt 4.6 om analyseprosessen.

Nilsen (2012, s. 68) skriver at det er tre ulike typer forforståelse. Det første innebærer at ulik begrepsforståelse mellom oss som forskere og informanter kan føre til ulike oppfatninger, samtidig kan flere forskere bidra til ulik forståelse når de studerer det samme. Forskernes ulike tanker og ideer kan forme hvordan man ser på andre og seg selv, samt at personlige opplevelser og erfaringer vil kunne prege vår forståelse av det vi forsker på. Som forskere er det da viktig å være bevisst på egen etisk forforståelse, og hvilken bakgrunn vi tar med oss når vi går inn i denne studien. For å ivareta informantenes synspunkter har vi forsøkt å ha en objektiv tilnærming til den innsamlede dataen. Da har vi fokusert på det som er skrevet og sett bort ifra våre egne tidligere erfaringer. Dette har vi forsøkt å være bevisste på og ta høyde for i denne studien.

4.2 Valg av forskningsmetode

Vitenskapelig metode omfatter hvordan vi skal sikre at ulik kunnskap og teori oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet og relevans på det aktuelle fagområdet (Grønmo, 2016, s. 41). På bakgrunn av vår problemstilling: *Hvordan leder styrere sykefravær i egen barnehage?* har vi valgt å benytte oss av en kvalitativ forskningsmetode for å få informantenes subjektive mening på det aktuelle temaet, sykefravær. Det som karakteriserer en kvalitativ studie er at man søker en forståelse av sosiale fenomener, og fremheving av informantenes mening og erfaring som grunnlag i studien (Thagaard, 2018, s. 15-16). I en kvalitativ forskningsmetode tar man ofte i bruk intervju eller observasjon, da man ønsker å gå i dybden på informantens subjektive mening (Thagaard, 2018, s. 12). Vi er imidlertid inspirert av brevmetoden fordi vi ønsker informantenes subjektive mening rundt temaet sykefravær og mer fyldige data fra flere informanter, enn det vi ville fått ved bruk av intervju. For å innhente data fra mange informanter har vi derfor anvendt et semistrukturert spørreskjema (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 292).

4.2.1 Digitalt spørreskjema inspirert av brevmetoden

I vår studie vurderte vi tidlig at intensjonen var å innhente empiri fra mange informanter ettersom vi ønsket nyanserte og omfattende data fra styreres arbeider med sykefravær. Derfor landet vi på en hybrid løsning der vi bruker et digitalt spørreskjema, men utformet etter inspirasjon av brevmetoden. Berg (1999, s. 174) omtaler brevmetoden som en mellomting mellom spørreskjema og intervju (Berg, 1999, s. 174).

Spørreskjema blir som oftest brukt ved kvantitative studier, men i vårt forskningsprosjekt har vi benyttet oss av denne tilnæringsmåten for å få et større utvalg informanter og et større datagrunnlag. En kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål kalles for et semistrukturert spørreskjema (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 292). Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021, s. 292) kan man kombinere spørreskjemaet ved at man bruker både strukturerte spørsmål med konkrete svar, og åpne spørsmål der informantene selv skriver ned svarene på det enkelte spørsmålet. Videre sier de at det er vanskelig å si noe om hvor omfattende et spørreskjema bør være, og det vil være vanskeligere å få svar av mange informanter dersom spørreskjemaet blir for omfattende, noe som kan resultere i at man kun får svar fra de aller ivrigste, og på den måten får en lavere svarprosent (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 301).

Brevmetoden innebærer imidlertid at forskeren sender ut spørsmål til informantene i brevform. Brevet (her: eposten) tar utgangspunkt i samme formål som et intervju, man stiller åpne spørsmål knyttet til et bestemt tema (Berg, 1999, s. 174). Sjøbakken viser til Berg (1999) og skriver at denne metoden er hensiktsmessig for å kunne gi informantene tid og rom til å reflektere over de spørsmålene som stilles i studien (Sjøbakken, 2017, s. 383). Vi vil hevde at nytteverdien av denne type studie er relevant, ettersom tematikken er svært aktuell i dagens barnehagesektor. Vi ønsket derfor respons fra mange styreere og deres subjektive synspunkter og perspektiver.

Det er flere felles argumenter og fordeler med bruk av både digitale spørreskjema og brevmetoden som vi ønsket å dra nytte av. For det første kunne dataene bli fyldigere fordi informantene i ro og fred kunne fylle ut sine tanker og synspunkter når det passet de best. For det andre kunne analysearbeidet settes i gang umiddelbart etter at skjemaene var mottatt, ettersom datainnsamlingen da var avsluttet. For oss har dette vært tidsbesparende og bidratt til

at vi har hatt mulighet til å bruke ekstra tid til å gå i dybden av hvert enkelt data. For det tredje kunne andre personer eller grupper enklere involveres i analysearbeidet (Sjøbakken, 2017, s. 379). Dersom vi hadde utfordringer med å forstå noe av det innhentede datamaterialet, ble det enklere å inkludere veileder eller en tredjeperson for å gjennomgå dataene for å se om det kunne være til hjelp å se på materialet med flere øyne.

Imidlertid var det en sentral forutsetning for at studien skulle være vellykket at informantene hadde høy grad av motivasjon og engasjement, noe som stilte krav til oss om å finne deltakere med dette utgangspunktet (Berg, 1999, s. 174). Vi tenkte at arbeid med sykefravær ville engasjerer, og dermed føre til at informantene ble motiverte og engasjerte slik at de ville svare på studien.

Det er også utfordringer ved digitale spørreskjema. En ulempe er at forskeren ikke kan stille oppfølgingsspørsmål og få frem dypere mening bak svarene (Sjøbakken, 2017, s. 379). Samtidig argumenterer Sjøbakken for betydningen av tid til refleksjon og gå dypere inn i spørsmålene. «Egen refleksjon over et fenomen som angår respondentene og en tekst de skaper selv, gir eierforhold og åpner for stor frihet i utførelsen, og mer avsatt tid til refleksjon åpner i tillegg for å gå dypere inn på overordnede spørsmål enn f.eks. i et intervju» (Sjøbakken, 2017, s. 375). Fordi vi ønsket at respondentene med egne ord skulle utdype egne tanker og handlinger om håndtering av sykefravær og ledelse, tenkte vi at denne metoden ville være god for å besvare vår problemstilling. Allikevel utelukker ikke intervju og brevmetoden hverandre, ettersom man i stor grad kan kombinere metodene, dersom brevene er underskrevet og legges til grunn for oppfølgingsintervjuer (Sjøbakken, 2017, s. 379). I vår studie utelukket vi oppfølgingsintervjuer, da vi innhentet nok relevant og interessant datamateriale via spørreskjema inspirert av brevmetoden. Til syvende og sist forutsetter brevmetoden skriftliggjøring av erfaringer og metodens kvalitet er basert på om informantene er i stand til å sette ord på, samt å dele sine erfaringer (Sjøbakken, 2017, s. 379).

Vi utformet et digitalt semistrukturert spørreskjema der vi stilte ett lukket spørsmål, og de resterende åpne. Vi valgte å ha spørsmålene åpne slik at informantene selv kunne redegjøre for egen situasjon, samt fremheve egne subjektive meninger og forståelser. Thagaard (2018, s. 19) viser til Geertz når hun beskriver at kvalitative tekster skal inneholde *thick descriptions*, altså tykke beskrivelser. Dette var også formålet vårt med det semistrukturerte spørreskjemaet, ettersom vi ønsket utfyllende data. De åpne spørsmålene var inndelt i tre

ulike kategorier: 1) erfaring med sykefravær i egen virksomhet, 2) ledelse av forebyggende arbeid i personalet og 3) kompetanse/erfaring i ledelse av arbeidsmiljøet.

4.3 Valg av informanter

Utvalget vårt er basert på informanter fra styrere i både private og kommunale barnehager i tre utvalgte kommuner på Østlandet, som til sammen rommer over 100 barnehager. Dette er et strategisk utvalg, ettersom informantene er valgt basert på deres kompetanse og erfaring i den rollen de har som barnehagens øverste leder (Thagaard, 2018, s. 54). For å få tilstrekkelig med informanter har vi som nevnt kontaktet tre tilfeldige kommuner, men vi valgte bort kommuner hvor vi selv har jobbet eller har kjennskap og relasjoner til. For å få en høy svarprosent kontaktet vi barnehagemyndigheten i hver enkelt kommune, med forespørsel om de kunne bidra med oppfordring til at den enkelte styrer besvarer vår undersøkelse. Bakgrunnen for dette er at vi ønsket å få et rikt datamateriale. Informantene ble kontaktet på e-post, med informasjon og formål med masteroppgaven, samt lenke til det digitale nettskjema med spørsmålene som vi ønsket at de skulle besvare (Grønmo, 2016, s. 192). I denne eposten la vi stor vekt på hovedtemaet vårt som innebærer høyt sykefravær i barnehagesektoren, og at vi ønsket å se på gode arbeidsmåter for å håndtere sykefravær. Vi presenterte at de vil få mulighet til å lese masteroppgaven i etterkant, noe som kan gi nytteverdi i deres eget arbeid og motivasjon for å bidra i studien.

4.4 Validitet, reliabilitet og generalisering

Ved gjennomførelse av et forskningsprosjekt er det viktig å overveie ulike faglige og etiske dilemmaer som kan oppstå underveis, for å danne en besvarelse som både er gyldig og pålitelig. Grønmo (2016, s. 240) trekker frem *reliabilitet* og *validitet* som begreper for vurdering av datakvaliteten. Ordet reliabilitet kommer av det engelske ordet reliability, som betyr pålitelighet. Med dette undersøker man hvor nøyaktig dataene man samler inn er, hvilke data som blir brukt, og hvordan man samler inn og bearbeider dataene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 27). «*Reliabilitet* refererer til datamaterialets pålitelighet. Reliabiliteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen gir pålitelige data» (Grønmo, 2016, s. 240). Ettersom vi gjennomfører en kvalitativ undersøkelse, kan det ifølge Grønmo (2016, s. 248) by på utfordringer knyttet til prosjektets reliabilitet da

datainnsamlingen ikke er strukturert, men heller foregår i nær tilknytning til analyse og tolkning. Allikevel skiller vår studie seg fra denne generelle betegnelsen på bakgrunn av vårt semistrukturerte spørreskjema. Dermed foretas datainnsamlingen på en systematisk måte, noe som kan bidra til å styrke undersøkelsens troverdighet (Grønmo, 2016, s. 249).

Validitet er et begrep som benyttes i forskningslitteratur, og som kommer fra det engelske ordet *validity* som betyr gyldighet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 43).

«*Validitet* dreier seg om datamaterialets gyldighet for de problemstillingene som skal belyses. Validiteten er høy hvis undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen resulterer i data som er relevante for problemstillingene» (Grønmo, 2016, s. 241). Videre sier Grønmo (2016, s. 254) at det finnes ulike former for validitet både i kvalitative og i kvantitative forskningsmetoder. Vårt forskningsprosjekt er preget av våre egne erfaringer, forutsetninger og kvalifikasjoner gjennom mange års arbeid som pedagogiske ledere i barnehagen. På den måten har vi relevant yrkeserfaring innenfor den aktuelle problematikken, noe som kan gi studien god *kompetansevaliditet* (Grønmo, 2016, s. 254-255). Allikevel er det i praksis ikke mulig å oppnå full validitet i samfunnsvitenskapelige studier, det finnes heller ikke mål eller kriterier for hva som er tilfredsstillende validitet (Grønmo, 2016, s. 257). Slik vi tolker reliabilitet og validitet innebærer dette å vurdere og forbedre datakvaliteten på det innhentede materialet som brukes i undersøkelsen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021, s. 255) skriver at det «ved kvalitative studier ikke er snakk om enten eller, men både og. Noen ganger kan både reliabilitet og validitet, slik det er forstått i kvantitative undersøkelser, også være relevant ved kvalitative studier, mens det andre ganger er en særegen logikk å vurdere kvaliteten ved kvalitative studier».

Generalisering gir assosiasjoner til statistiske undersøkelser, og kvantitative studier, derfor snakker man ofte om overføring av kunnskap istedenfor generalisering i kvalitative studier (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 257). Overføring av kunnskap innebærer om man lykkes med å etablere beskrivelser, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn kun den problemstillingen som studeres. Kvalitativ forskning innebærer i de fleste tilfeller datainnsamling fra noen få individer eller en gruppe som har visse felles egenskaper. I motsetning til kvantitative resultater som er rettet mot det som skiller seg ut ved den sosiale virkeligheten som studeres (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 258). I vår studie har vi fått data der det innsamlede materialet peker i samme retning, men også data

som inneholder subjektive og unike perspektiver fra informantenes hverdag. «En studies overførbarhet styrkes derfor gjennom fyldige beskrivelser av detaljene som inngår i en kultur eller et fenomen. Med fyldige beskrivelser er det enklere for andre å bedømme om studiens resultater kan overføres til andre kontekster» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 258). Intensjonen er at materialet i denne studien skal kunne bidra til å åpne flere styreres perspektiver på gode måter å arbeide med sykefraværsoppfølging.

4.5 Datainnsamling

For å lykkes med en studie forutsetter det at informantene får god informasjon om hensikten med innhenting av datamaterialet, hevder Berg (1999, s. 176-179). Der det tidligere var vanlig å innhente datamaterialet via papirform, er det nå blitt mer vanlig å lage spørreskjema via dataprogrammer (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 301). For å samle inn dataene våre valgte vi å bruke nettskjema. Nettskjemaet er utviklet av Universitetet i Oslo, og det er mange universiteter og høyskoler som har tilgang til nettopp dette digitale nettinnsamlingsverktøyet (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 302).

Det er avgjørende å legge ned godt arbeid i prosessen med spørreskjemaet, da man ikke kan endre eller komme med tilføyelse etter at det er sendt ut (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2021, s. 291). Vi tok oss god tid i utformingen av spørsmålene, utarbeidet flere utkast, og fikk underveis i prosessen veiledning på spørsmålene av vår veileder. Dette ga oss gode innspill og ideer, som igjen førte til endringer og tilføyelser av spørsmål på skjemaet. I tillegg gjorde vi en prestudie før vi sendte ut skjemaet til informantene. En prestudie kan for eksempel gjennomføres med personer som har noe til felles med informantene. På denne måten kan man finne ut hvilke begreper og formuleringer man bør ha med i skjemaet, for at det skal være så forståelig som mulig (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2021, s. 301). På bakgrunn av dette fikk vi to tidligere kollegaer som til daglig jobber som styrere i barnehage til å lese gjennom spørsmålene, og gi tilbakemelding til oss om de synes spørsmålene var relevante og forståelige. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021, s. 295) er selve spørsmålsformuleringen spørreskjemaets første svakhet, og man skal vite at informantene forstår ord og uttrykk som blir brukt på samme måte. Det er sentralt at spørsmålene i spørreskjemaet gir oss de svarene vi trenger slik at vi får besvart problemstillingen. Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021, s. 292) er det viktig å formulere mest mulig

konkrete spørsmål og svaralternativer slik at det blir lettere for informantene å svare, og at det gir forskerne mest mulig detaljerte svar som er lettere å tolke.

Informantene fikk tilsendt et informasjonsskriv på epost med informasjon, formål og hensikt med studien. I e-posten informerte vi i tillegg om navn på institusjonen, kontaktinformasjon, samt frist for retur av spørreskjemaet. I mange masteravhandlinger sendes prosjektene til Norsk Senter for forskningsdata (NSD), for å kontrollere og godkjenne at det er i samsvar med personvernreglementet. De innsamlede dataene vil være underlagt taushetsplikten og bli behandlet fortrolig, samt at forskere som har tilgang til de innsamlede dataene undertegner en taushetsavtale (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 302). Vårt prosjekt ble sendt til godkjenning hos NSD, men på bakgrunn av at vårt semistrukturerte spørreskjema er helt anonymt, var det ikke behov for godkjenning for å gå videre med forskningsprosjektet. Våre informanter fikk derfor informasjon om at deres deltakelse er anonym og frivillig.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021, s. 301) er det svært sjelden at alle informantene svarer på det digitale spørreskjemaet innen tidsfristen. Dette opplevde også vi. Etter tre uker hadde vi mottatt svar fra 40 prosent av informantene. Vi valgte derfor å sende purring til de som ikke hadde svart innen tre uker, med en påminnelse om undersøkelsen. Informantene mottok på nytt de samme opplysningene og informasjonen de gjorde i første runde (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 301). Som resultat fra purringen mottok vi flere nye svar, totalt sett har vi fått respons fra 38 av 70 styrere som mottok undersøkelsen.

4.6 Analyseprosess og resultater

Grønmo (2016) beskriver at «Siktepunktet for kvalitative analyser er å komme fram til helhetlig forståelse av spesifikke forhold eller å utvikle teorier og hypoteser om bestemte samfunnsmessige sammenhenger» (Grønmo, 2016, s.165). Dette er i tråd med vår hensikt om å få frem ulike perspektiver og synspunkter direkte fra barnehagefeltet, for så videre kunne få en helhetlig forståelse for hvordan ledere arbeider med oppfølging av sykefravær i barnehagesektoren. Da vi har pendlet frem og tilbake mellom forståelse og for-forståelse og mellom delforståelse og helhetsforståelse, har vi benyttet oss av *den hermeneutiske sirkel* (Grønmo, 2016, s. 394). Det vil si at vi har brukt deler av datamaterialet for å forstå helheten som informantene prøver å formidle. Grønmo (2016, s. 394) beskriver at arbeid på denne måten innebærer at hermeneutiske fortolkninger foregår på flere nivåer. Nilssen (2012, s. 85)

skriver at målet med en slik prosess er å sitte igjen med data som kan hjelpe med å besvare problemstillingen.

Grunnlaget for analysen er 38 innsamlede svar fra våre informanter, som til sammen utgjorde 81 dokumenterte sider. Noen av styrerne responderte med korte svar som utfylte i om lag en side, mens andre styrere responderte med utfyllende svar på opptil fire dokumenterte sider. Da vi skulle starte gjennomgangen av datamaterialet, leste vi først igjennom alt av innhentet rådata hver for oss (Grønmo, 2016, s. 268). Dette forsøkte vi å gjøre uten vår egen forforståelse, og med et så åpent sinn som mulig (Kleven & Hjordemaal, 2021, s. 170). Vi ville først lese hva de ulike informantene hadde skrevet, uten å legge særlig vekt på innholdet og meningen bak. Vivi Nilssen (2012, s. 78) skriver at koding og kategorisering er betydningsfullt i en kvalitativ analyseprosess, samt at forskeren starter analyseprosessen med en åpen koding av datamaterialet. Åpen koding innebærer å se på datamaterialet med et åpent sinn, samt en åpen holdning til hva informantene forteller deg (Nilssen, 2012, s. 78). Med vår egen bakgrunn og erfaring fra barnehagesektoren, var dette en utfordrende oppgave ettersom vår forforståelse er preget av våre egne holdninger til det aktuelle temaet. Derfor brukte vi mye tid til å reflektere rundt dette før vi tok fatt på datamaterialet. I likhet med Nilssen skriver Grønmo (2016) at «Koding av datamaterialet er en viktig framgangsmåte for å skape oversikt gjennom forenkling og sammenfatning av tekstenes innhold» (Grønmo, 2016, s. 266). For eksempel beskriver styrerne ulike måter å lede sitt personale. Noen trekker frem begreper som «tillit», «respekt», «tilstedeværende leder», som vi videre har sammenfattet i koden relasjonsledelse. Nilssen (2012, s. 82) skriver at koding er første steg for å redusere en stor mengde med datamateriale ned til noen utvalgte temaer og kategorier som utgjør et sammendrag av de innsamlede svarene til informantene (Nilssen, 2012, s. 82). Videre skriver hun at teorien om åpen koding kommer fra «grounded theory» som ble utviklet av Glaser og Strauss på 60-tallet. Ideen bak denne metoden er å utvikle nye teoretiske ideer som tar utgangspunkt i datamaterialet, altså en induktiv tilnærming (Nilssen, 2012, s. 79).

Da vi begge hadde lest igjennom alle svarene med åpent sinn, gjennomgikk vi i fellesskap datamaterialet på nytt. Denne gangen markerte vi underelementer vi synes var spesielt spennende, og utsagn vi ville se nærmere på. I tillegg markerte vi det som gjentok seg, og markerte ulike mønstre (Nilssen, 2012, s. 82). Deretter gikk vi sammen og tok for oss ett og ett svar. Ifølge Grønmo (2016, s. 268) beskrives dette som kategorisering, hvor man samler

aktuelle fenomener med bestemte felles egenskaper. Da vi gjennomgikk og vurderte materialet på nytt, dannet dette grunnlaget for gradvis utvikling av mer veldefinerte kategorier (Grønmo, 2016, s. 269). Ut ifra innhentet empiri oppdaget vi ulike mønstre og gjennomgående temaer som skilte seg ut. Ifølge Grønmo (2016, s. 266) er det nødvendig å sammenfatte innholdet i datamaterialet for å enklere kunne se likhetstrekk i svarene fra informantene. I analyseprosessen så vi etter fellestrekk, og forsøkte å se etter mønstre, men også svar som skilte seg ut fra mengden (Nilssen, 2012, s. 102). Når man gjennomgår datamaterialet så danner forskeren seg et inntrykk av hva som er typisk, og eventuelt gjennomgående. Vi har gjennomgått datamaterialet vårt systematisk, og opptil flere ganger for å utvikle dypere innsikt og økt forståelse av viktige empiriske mønstre hos våre informanter (Grønmo, 2016, s. 266). I denne delen av prosessen utformet vi tre kategorier på bakgrunn av den innsamlede dataen:

- I den første kategorien samlet vi informasjon om *styrernes opplevelse av sykefravær i egen barnehage*.
- I den andre samlet vi styrernes *perspektiver på ledelse av forebyggende arbeid i personalet*.
- Den siste kategorien samlet vi data på *ledelse av arbeidsmiljø*.

Under hver av disse kategoriene har vi dannet ulike underkategorier på temaer som trekkes frem som sentrale faktorer for å kunne besvare vår problemstilling. For eksempel har vi under kategorien *Erfaring med sykefravær i egen virksomhet*, underkategoriene: styrernes opplevelse av sykefravær i egen barnehage, ekstern bistand, kunnskapsbehov, tilgang på og anvendelse av teknikker og «verktøy», lederkompetanse og lederutdanning. I tillegg valgte vi å notere ned aktuelle og spennende sitater som utmerket seg, som vi ønsket å drøfte videre i oppgaven.

Selv om kategoriseringen gir uttrykk for ulike mønstre og har vært nyttig for å organisere data, har den også bidratt til å redusere oppmerksomheten vår overfor data som ikke har vært inkludert i kategoriene (Thagaard, 2018, s. 155). Dataene vi sitter igjen med fra denne prosessen vil bli presentert i funnene våre.

4.7 Etske vurderinger

Det er flere etiske problemstillinger og dilemmaer som kan oppstå underveis i forskningsprosjekt. Forskningsetikk er «et sett av normer som skal sikre at den vitenskapelige virksomheten er moralsk forsvarlig» (Grønmo, 2016, s. 436). Ettersom vi brukte en metode uten mulighet for oppfølgingsspørsmål, måtte vi underveis i tolkning av data utforske og identifisere egen subjektivitet, hva den gjorde oss i stand til å se og hva den hindret oss i å se (Nilssen, 2012, s. 140). «Selv om det foreligger formaliserte forskningsetiske retningslinjer, er forskningsetikk konkrete avveininger som forskere fortløpende må gjøre» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 46).

En etisk overveielse var da vi utformet spørsmål til informantene. Da ble det sentralt at vi som forskere var bevisste på hvordan vi formulerte spørsmålene, og at dette vil påvirke svarene. Ved gjennomføring av et forskningsprosjekt er behandlingen av personopplysninger vesentlig. Innhenting av informert samtykke, konfidensialitet, og informasjon om konsekvenser ved å delta i undersøkelsen er relevant (Thagaard, 2018, s. 22). Ettersom vi ikke inngikk i direkte relasjon med informantene, preget vi ikke forskningsprosessen på tilsvarende måte som for eksempel ved intervju (Thagaard, 2018, s. 16). Dette medførte at vi hadde stor innflytelse og makt i fortolkningsprosessen av datamaterialet, uten å bli korrigert av informantene. Denne situasjonen har vi forsøkt å ta på alvor gjennom å være tett på utsagn fra styrerne. I tillegg var vi oppmerksomme på utsagn og synspunkter fra informantene som vi kunne være uenige i, og at vi likevel ikke unnlot å presentere dem. Det har derfor vært avgjørende at vi har vist redelighet og nøyaktighet ovenfor informantene når vi presenterer datamaterialet i studien (Thagaard, 2018, s. 20-21).

5.0 Presentasjon av funn

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hovedfunnene fra vårt datamateriale. Empirien som blir presentert er utvalgte områder framkommet gjennom analyse og tolkning fra innhentet data. Problemstillingen er;

Hvordan leder styrere sykefravær i egen barnehage?

For å belyse problemstillingen har vi valgt å dele resultater fra analysen i tre ulike hovedkategorier. Den første kategorien omfatter *styreres egne synspunkter og erfaringer med sykefravær* i egen virksomhet. Den andre kategorien inneholder *ledelse av forebyggende arbeid i personalet*, og den siste kategorien omhandler *ledelse av arbeidsmiljøet*. Selv om vi har valgt å dele inn empirien i ulike kategorier, ser vi at lederstrategier og metoder som styrerne benytter kommer til syne i alle de ulike fasene. Disse tre hovedkategoriene vil gjenspeiles og sees i sammenheng med hverandre i drøftingsdelen.

5.1 Erfaring med sykefravær i egen virksomhet

Under denne kategorien har vi samlet informantenes synspunkter og opplevelser av sykefravær generelt i personalet. Det omfatter også hvilke eksterne ressurser de har tilgang på og hjelpemidler de benyttet seg av, for eksempel teknikker og «verktøy» de bruker i sitt arbeid, og hvilke nytteverdier dette har i å håndtere og forebygge sykefravær i eget personalet.

Svarene fra informantene tyder på at det generelt sett er et høyt sykefravær i de barnehagene som har deltatt i denne studien. Av de 38 svarene vi mottok fra informantene opplyser 5 styrere at de har lavt sykefravær, mens resterende opplyser om høyt eller tidvis høyt sykefravær. Dette vil si at høyt sykefravær er en utfordring for over to-tredjedel av informantene. I fortsettelsen skal vi presentere hvilke konkrete erfaringer og synspunkter styrere har med sykefravær i egen barnehage.

5.1.1 Styrernes opplevelse av sykefravær i egen barnehage

Det første spørsmålet vi stilte til styrerne var «Hvordan opplever du sykefraværet i din barnehage?» Flere styrere beskriver at de opplever et generelt høyt fravær, og at det tidvis

varierer mellom korttids- og langtidsfravær. Det blir nevnt at det ofte er de samme personene som blir sykemeldte i lengre perioder, og gjentatte ganger. I tillegg blir det nevnt at sykefraværet også kan variere med årstidene. Sitat fra en av styrerne:

I normale tider er korttidssykefraværet håndterbart. I en barnehage er det naturlig nok lettere å bli smittet enn i de fleste andre yrker. Langtidssykemeldte er mer utfordrende. Det virker vanskelig å gi slipp på hele sykemeldinger og delvis sykemeldinger drar ut i tid.

Videre opplyser flere av informantene at de har et gjennomsnittlig sykefravær når de sammenligner seg med landsgjennomsnitt for barnehager. Det trekkes frem at koronapandemien bidro til høyere sykefravær og høyere belastning for personalet de siste to årene. I tillegg påpeker en styrer et interessant dilemma, hun opplever at styrerkollegaene *unngår å snakke høyt om sykefravær*:

Jeg har ett inntrykk av at mange av mine styrerkollegaer i kommunen ikke snakker høyt om sin barnehages sykefravær og at dette er litt tabu.

Dette utsagnet indikerer at sykefravær i egen barnehagen kan være tabubelagt å dele erfaringer om, med andre styrerkollegarer. Barnehagene som deltar i studien er preget av høyt sykefravær som er i tråd med annen forskning fra barnehagefeltet (Gjerustad et al., 2020). Utsagnene fra informantene gir inntrykk av at langtidsfravær er det som oppleves som mest utfordrende, ettersom dette drar ut i tid, noe som øker slitasjen både på lederen og det resterende personale. Dette kan sees i lys av Ose og Busch (2020, s. 57) som påpeker at det er en ekstra belastning for styrere å følge opp sykefravær fordi de må skaffe vikarer og finansiere dette. Dette er i tråd med annen forskning på styrere og sykefravær. Bøe (et al., 2021) dokumenterer at sykefravær kan resultere både i ekstra-arbeid fordi det kan være tilfeldig hvilken vikar som kommer inn, og fordi sykemeldinger fører med seg administrative og personalmessige oppgaver som fordrer merarbeid med videre oppfølging. Data synliggjør at dette er et krevende ansvarsområde for styrerne. Kan det være slik at styrerne opplever at høyt sykefravær er tabu å snakke om fordi det kan ses i lys av egen ledelse, eller fravær av ledelse, og derfor unngås å snakkes om? Det kan bidra til at man ønsker å skjule problemet i stedet for at styrere kan være ressurspersoner og bistå hverandre.

5.1.2 Ekstern bistand

Empirien viser at rundt halvparten av styrerne benytter seg av *ekstern bistand* i sykefraværsoppfølging, i hovedsak NAV inkluderende arbeidsliv og bedriftshelsetjenesten. Her belyser de at det å ha noen eksterne å støtte seg på i vanskelige saker, eller tilgang på oppslagsverk slik at man slipper å huske på rutiner for sykefraværsoppfølging, gir stor nytteverdi. Noen få forteller at de har god opplæring i egen bedrift eller i egen kommune. Det er derimot ingen av informantene som opplyser om hva den gode opplæringen innebærer. En av informantene som benytter ekstern bistand skriver:

Man har store muligheter til å jobbe med sykefravær, det er mest effektivt hvis man har med seg eksterne som f.eks. bedriftshelsetjenesten som holder i trådene. Eller noen som kommer utenifra og hjelper med å formidle til personalet, sette noen regler, kontinuerlig oppfølging og veiledning.

En annen styrer påpeker behov for mer bistand fra NAV eller kommunen:

Jeg skulle ønske at man som ny styrer for eksempel fikk opplæring i hvordan man konkret skulle følge opp sykefravær fra NAV eller kommunen. Dette kunne spare meg for mye tid de første årene som leder i barnehage.

Beskrivelsene fra styrerne kan tyde på at det er ulik praksis når det kommer til hvorvidt de bruker ekstern bistand for å håndtere og følge opp sykefravær. Det ser ut til at flere ser en stor nytteverdi i å innhente bistand utenfra når det arbeides med personalets fravær. For det første påpekes effektivitet ved å koble inn bedriftshelsetjenesten, noe som kan tyde på at det er tidsbesparende og at man kan få ferdige opplegg som gjør det enklere å gjennomføre ovenfor personalet. For det andre kan innhenting av ekstern bistand tyde på at lederarbeidet deres forenkles. Forskning viser at personalledelse er den viktigste, men også den mest krevende oppgaven de utfører som leder (Børhaug & Lotsberg, 2010, s. 83).

Flertallet av styrerne beskriver at de jevnlig bruker NAV og PBL- mentor sine oppslagsverk for å finne regler og rutiner for sykefraværsoppfølging. Det er en ting som utpeker seg, og det er kommunene som har deltatt i et nærvær-prosjekt i regi av NAV arbeidslivssenter. Der har styrerne deltatt på enkle kurs som omhandler forebygging, krav til sykmeldte og hvordan

nærvær og kvalitet i barnehagen henger sammen. Deretter viderefremidles arbeidet ut i barnehagene. En av informantene skriver:

I vår kommune har man etablert nærværgrupper i hver barnehage. Dette er en gruppe med noen ledere og noen ansatte som skal jobbe med nærvær og arbeidsmiljø. Ser at det ligger et potensiale i dette. Da er personalet selv med på å lage en god kultur for mer nærvær og mindre fravær.

Det kan se ut til at noen kommuner har større fokus på sykefraværarbeid, og hvilke metoder de tar i bruk. Nærværprosjektet tyder på at denne aktuelle kommunen får mer støtte og tilgang på hjelpemidler for å kunne følge opp sykefraværet i sin barnehage. Dette samsvarer med Langseth-Eide (2021, s. 7) som fremhever betydningen av å ikke fokusere på sykdom og dårlig helse, men heller på trivsel og positiv arbeidsrelatert helse for å øke nærvær og tilstedeværelse på arbeidsplassen.

5.1.3 Kunnskapsbehov

Det som utpeker seg i datamaterialet er styrernes ønske om mer kompetanse for å kunne håndtere sykefravær i egen virksomhet. Dette er et spennende perspektiv da vi vet at veldig mange av styrerne i studien har lederutdanning og lang arbeidserfaring. Noen styrere hevder at de tilegner seg kunnskap på egenhånd, noe som kan tyde på en stor variasjon i hvordan styrere får opplæring og hvordan de blir fulgt opp for å kunne håndtere dette arbeidet. Kan disse ulike synspunktene handle om manglede oversikt over aktuelle ressurser som er tilgjengelige for dem? Noen av styrere informerer om at de har satt seg inn i regler og prosedyrer på egenhånd. En av dem skriver:

Jeg skulle ønske at kommunen jeg jobber i hadde tydeligere retningslinjer over hva vi gjør både for å forebygge, og følge opp sykefravær. Jeg føler at mye av det jeg kan har jeg lært meg selv.

Som nevnt under det foregående punktet om ekstern bistand, etterlyser en styrer opplæring fra for eksempel NAV. Hun argumenterer for at det kunne ført til «reduert sykefravær om alle styrere hadde høyere kompetanse om sykefraværs forebygging og oppfølging»

Styrerne etterlyser konkrete kunnskaper om hvordan de skal håndtere sykefravær. De ønsker seg mer opplæring, «retningslinjer», slik vi tolker det, og adresserer NAV eller barnehageeier, som mulige opplæringsinstanser. Slik vi ser det kan for det første mer kunnskap og kompetanse frigjøre tid til annet lederarbeid fordi det å orientere seg i ulike føringer og systemer er tidkrevende arbeid for styrerne. For det andre kan det tolkes at dersom det hadde vært mer kompetanse blant lederne, kunne det bidratt til mindre sykefravær blant personalet. Dette er i tråd med Fafo sin rapport, om at styrere som tar lederutdanning mener dette vil bidra til at de leder barnehagen på en bedre måte (Jensen et al., 2019, s. 8).

5.1.4 Tilgang på og anvendelse av teknikker og «verktøy»

I overnevnte delkapittel beskriver styrerne ønske om mer kunnskap i sykefraværs- oppfølging. Videre etterlyser de også behov for mer *kompetanse, teknikker og «verktøy»*. En av styrerne uttaler:

Jeg skulle ønske å ha en større «verktøykasse» med teknikker og verktøy som brukes når noen blir sykemeldt.

Det er også flere informanter som skriver at de har god tilgang på det de trenger av ressurser i arbeidet sitt. En av dem skriver:

Det er stort sett bare å lese seg opp på nett, NAV. Rutiner ved langvarig sykemelding, oppfølgingsplan og dialogmøter.

Sitatene fra informantene kan tyde på store ulikheter når det gjelder tilgang på kunnskap om hvor man finner informasjonen man har behov for når man følger opp sykemeldte. Begrepet «verktøykasse» kan lede oppmerksomheten mot ønske om mulige manualer og instruksjoner som de kan støtte seg på. Dette kan fortelle oss at styreren ikke er trygg på egen lederrolle og håndtering av sykefravær. Det kan også handle om usikkerhet i hvilke oppgaver og ansvar som personalledelse omfatter og hvilke implikasjoner sykefravær kan ha for andre lederoppgaver. Med et høyt sykefravær øker arbeidsmengden og styrerrollen vil ha et større behov for å prioritere arbeidsoppgaver (Ose & Busch, 2020, s. 57). Det skal vi komme tilbake til senere i drøftingskapittelet.

5.1.5 Lederkompetanse og lederutdanning

En stor andel av styrerne opplyser at de har formell lederutdanning i form av nasjonal styrerutdanning, master i ledelse eller begge deler. De samme styrerne skriver likevel at de ønsker mer kompetanse om sykefravær for å kunne håndtere dette på en bedre måte. I den forbindelse har vi undersøkt om det er sammenheng mellom videreutdanning i ledelse og kompetanse i håndtering av sykefravær. Resultatet av studien synliggjør ingen koherens mellom formell lederutdanning og høyt/lavt sykefravær. Men det er allikevel flere som fremhever betydningen av videreutdanning innenfor ledelse for å kunne håndtere de ulike delene som lederrollen krever. En informant skriver:

Videreutdanning innen ledelse er viktig da barnehagelærerstudiet ikke har nok fokus på dette.

Videre ser en annen styrer sammenheng mellom kompetanse i behandling av sykefravær og kompetanse i ledelse og skriver:

Det kan jo være at det også førte til redusert sykefravær om alle styrere hadde høyere kompetanse om sykefraværforebygging og oppfølging.

Denne styreren adresser sykefravær i personalet som en lederoppgave, og vi ser at vedkommende setter dette i sammenheng med behovet for videreutdanning i ledelse. Samlet sett peker flere av informantene på behovet for ytterligere kunnskaper og ferdigheter innenfor dette område av personalledelse. Nyere forskning viser at utfordringer som styrere møter i personalledelse blant annet er å sørge for at medarbeidere føler at de er like mye verdt, og skape gode samarbeidsmiljøer som videre vil kunne redusere sykefravær (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 156). Slik vi ser det kan relevant kunnskap om sykefraværshåndtering være et eget fokusområde på den nasjonale styrerutdanningen, og masterutdanninger i pedagogikk som i store deler tar for seg ledelse i barnehage og skole.

5.2 Ledelse gjennom oppfølging og forebygging av sykefravær

Under denne kategorien har vi samlet informantenes perspektiver på hvordan de leder det forebyggende arbeidet når de arbeider med å redusere/forebygge sykefraværet. Dette

kapittelet omfatter både styrerens synspunkter på eget forebyggende arbeid, men også oppfølging og tilrettelegging når sykefravær allerede har oppstått. Svarene fra informantene tyder på at tilstedeværelse, tid og økonomiske rammer, økt bemanning og konflikthåndtering, samt fokus på arbeidsmiljø, er sentrale elementer når man arbeider med sykefravær og forebyggende arbeid i personalet. Dette er et svært aktuelt innsatsområde ettersom godt og trygt arbeidsmiljø kan bidra til å forebygge sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 60).

5.2.1 Oppfølging og tilrettelegging av sykefravær

Et stort flertall av informantene beskriver at de har stort fokus på tett oppfølging og tilrettelegging av ansatte som er sykemeldte. Svarene tyder på at dette hovedsakelig skjer etter at sykefraværet har oppstått ettersom flere styrere skriver at de bruker mye tid på utfordrende sykefraværssaker på ansatte som har mye fravær. Flere av informantene fremhever ansattes motivasjon og egen lederkompetanse som sentrale elementer for å håndtere sykefraværprosesser. På spørsmål om hvordan de arbeider for å skape et trygt og godt arbeidsmiljø, og dermed forebygge sykefravær, skriver en av dem:

Vi prioriterer tid til dette på møter og 1-1 samtale mellom nærmeste leder og ansatt i hverdagen. Det handler også om de små uformelle samtalene i hverdagen og hvordan man snakker om sykemeldinger/fravær/sykdom med de ansatte.

Denne styreren løfter frem verdien av å investere tid i å bli kjent med og følge opp hver enkelt ansatt gjennom kontakt i uformelle situasjoner i løpet av arbeidsdagen. Vedkommende kommenterer også hvordan man omtaler sykefravær, og skriver følgende:

Tiden er knapp både for den ansatte og meg som leder i hverdagen, men følger opp de jeg mener jeg har mulighet til å hjelpe/støtte.

Datamaterialet indikerer ulikheter i hvordan styrerne prioriterer det forebyggende arbeidet. Ut ifra dette kan det se ut som at styrerne har stort fokus på samtaler, og å finne måter å følge opp sykefraværet til de ansatte på. Utsagnet til den andre informanten kan tyde på at lederen prioriterer annerledes. Vi tolker det slik at styreren synes det er utfordrende å følge opp alle ansatte, spesielt de sykefraværssakene som er utfordrende å håndtere. Det kan også være at lederen får ekstra støtte eller bistand fra andre, ettersom hun skriver at hun bistår de ansatte

som hun har mulighet til. Moes (2014, s. 293) studie slår fast at god dialog i barnehagen er meningssskapende, samtidig som den viser en klar sammenheng mellom dialog og helse. Videre peker hun på at gode relasjoner som forutsetter verbal og nonverbal kommunikasjon er helseforebyggende faktorer (Moe, 2014, s. 5). Det er interessante funn i lys av styreres ulike holdninger til sykefravær.

Styrerne argumenterer for at egen tilstedeværelse i barnehagen og på avdelingene har betydning for å forebygge sykefravær. Det er et interessant utsagn og anskueliggjør hva som oppfattes som sentrale oppgaver til styrerne. For det første kan dette tyde på at hun/han må være til stede for at det skal fungere godt på avdelingene. For det andre kan dette by på utfordringer ettersom styreren har andre oppgaver dette vil gå på bekostning av.

Jeg bruker mye av min tid sammen med barna/voksne på avdelingen. På den måten kan jeg se hvor skoen trykker og avverge eventuelle samarbeidsproblemer. Samt bistå når jeg ser at de ansatte er slitne i hverdagen.

Denne styreren vektlegger den positive betydningen av egen tilstedeværelse som leder. Dette samsvarer med Kuvaas, Buch og Dysvik (2015, s. 315) som beskriver verdien av å bruke tid for å skape gode relasjoner til sine ansatte. For det første kan egen tilstedeværelse bidra til å fange opp og bistå ansatte som er slitne, og vurdere barnehagepersonalet ut fra en helhet. For det andre kan lederen enklere inkludere og se sine ansattes behov når vedkommende selv har observert situasjonen. Dette harmonerer med Irgens (2020, s. 227-228) perspektiv om at relasjon mellom leder og ansatte er avgjørende faktorer for å kunne videreutvikle organisasjonen, samt at det kreves en kollektiv praksis for å drifte en barnehage. Slik vi ser det kan en tilstedeværende leder skape bedre relasjoner og samarbeid med sine ansatte og som grunnlag for egen ledelse.

5.2.2 Tid og økonomiske rammer

Resultatet av analysen synliggjorde at det er ulikheter i hvordan styrerne leder arbeidet med sykefravær. Noen argumenterer med begrensninger på grunn av tid og andre påpeker utfordringen med å prioritere dette fremfor andre oppgaver. Imidlertid synliggjorde analysen at flere styrere forteller at de *har mange muligheter* til å forebygge sykefravær i arbeidet sitt i

barnehagen, og at de prioriterer tid til dette. De presenterer følgende tiltak: sette av tid på møter med fokus på nærvær, uformelle samtaler, kurs for ansatte, samt støtte og bistå sine ansatte i hverdagen som for eksempel nevnt egen tilstedeværelse på avdeling. Dette kan vurderes som god personaledelse og strategi for å forebygge sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 60). Samtidig hevder flere informanter at det er for liten tid til å jobbe konkret med sykefravær på bakgrunn av *høyt arbeidspress*. Dette synliggjør krysspresset styrerne står i. I tillegg er det flere styrere som påpeker sammenhengen mellom mangel på tid og økonomiske rammer. En av informantene skriver:

Hovedårsaken til høyt sykefravær i denne sektoren er helt klart økonomiske rammer til bemanning, inkludert avdelingsleders og styrers tid til personalarbeid.

Utsagnet kan indikere at informanten peker på at lav bemanning i barnehagene er en generell utfordring. Det kan også handle om begrensede midler til å sette inn vikarer. Sitat fra en annen informant belyser også den økte arbeidsmengden som en reell utfordring:

Både styrere og avdelingsledere i barnehager har stor arbeidsmengde som reduserer muligheten for å bruke tid på å forebygge sykefravær gjennom personalarbeid.

Med sterkere statlig styring, nye oppgaver og krav, har styrerne fått utvidete lederoppgaver og er i ferd med å bli overbelastet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 159). Det kan se ut til at begge informantene fremhever begrensninger, både når det gjelder tid og økonomiske rammer, som kan sees i lys av dette bakteppe. Imidlertid kan det tenkes at dersom man prioriterer ledelse av arbeidsmiljøet, oppfølging og forebygging av sykefravær, kan man bruke mer tid på andre ting, ettersom det da kan bidra til høyere tilstedeværelse på jobb blant de ansatte. Forskning om risikofaktorer som Ose og Busch (2020) dokumenterer kan føre til økt sykefravær i barnehage, samsvarer med argumenter styrerne bruker når de skal begrunne manglende oppmerksomhet og tiltak mot sykefravær. Dette er et dilemma. Organisatoriske faktorer som voksentetthet kan forebygge sykefravær (Ose & Busch, 2020), og på den andre siden bidrar økt arbeidspress til at de ikke er i stand til å endre denne onde sirkelen. I denne sammenhengen kan det være relevant å problematisere hvilket handlingsrom styrere har til å vurdere og endre situasjonen. Datamaterialet trekker også frem å ansvarliggjøre de ansatte økonomisk når det gjelder sykefravær: En styrer skriver:

For å forebygge sykefravær i personalet tar jeg det opp i møter. Dette gjør at flere tenker mer over sin helse før de melder seg syke. Synliggjøre hva det koster, og hva det går utover av andre innkjøp er også virkningsfullt.

Dette sitatet er et interessant funn, som kan tolkes på ulike måter. For det første kan det virke som at styreren ønsker å ansvarlig gjøre de ansatte, ved å vise at dersom pengene blir brukt opp på sykefravær vil det være mindre penger å bruke på andre ting, som for eksempel sosiale tiltak. For det andre kan sitatet tolkes som er trussel for å holde de ansatte på jobb. Vi ser at noen av styrerne benytter en strategi der de ansatte får innsyn i økonomien, og de får vite hva sykefraværet går på bekostning av, og hva de kan gjøre av andre innkjøp dersom de holder sykefraværet nede. Dette vil vi drøfte nærmere i drøftingsdelen.

5.2.3 Økt bemanning

Noen av styrerne legger frem at de har *økt bemanning* som en strategi for å forebygge sykefravær og slitasje på personalet. Fem av informantene skriver at de har økt grunnbemanning i barnehagen for å forebygge sykefraværet. Disse styrerne dokumenterer at det har resultert i lavt sykefravær. Noen beskriver at de omdisponerer vikarmidlene for å kunne øke grunnbemanningen. Det er en interessant, men kanskje ikke så overraskende sammenheng. En av styrerne påpeker verdien av å prioritere dette økonomisk, da denne løsningen lønner seg på sikt. Han/hun skriver:

Man må prioritere penger til bemanning framfor andre ting så lenge det lar seg gjøre. Jeg bruker vikarbudsjettet til å øke grunnbemanningen, dog med god nok informasjon ut til de ansatte om hvordan denne organiseringen fungerer.

En annen styrer argumenterer for sammenhengen mellom voksentetthet, kompetanse, motivasjon og sykefravær:

Jeg tror at større voksentetthet og flere og høyere utdannede i barnehagen vil føre til mindre fravær. Kompetanse og tid til å bruke faget sitt skaper motivasjon og glede i arbeidet som igjen er helsefremmende.

Styrerne trekker frem et svært aktuelt tema, bemanning som gir barna flere voksne i barnehagen. Det er nok ingen overraskelse at mange ledere hevder at økt grunnbemanning kan redusere sykefravær. Allikevel indikerer den ene styreren at det prioriteres økonomiske midler til økt grunnbemanning og at det ikke blir leid inn vikar ved sykefravær. Vi tolker at den andre styreren ønsker seg høyere bemanning, men ikke har ressursene til å prioritere dette. For det første kan det tenkes at flere ansatte kan bidra til mindre belastning på hver enkelt ansatt. For det andre handler økt bemanning om økonomi. Uten mer statlig støtte kan dette være utfordrende for mange barnehager. Ose (2016, s. 61) viser til at barnehager som har god grunnbemanning, vil ha mindre behov for å leie inn vikarer. I tillegg skriver denne styreren at flere høyere utdannede personale vil være helsefremmede, da kompetanse kan bidra til økt motivasjon.

5.2.4 Strukturelle rammer

Informantene påpeker verdien av generelt gode, ryddige systemer og rutiner for at de ansatte skal ha best mulig arbeidsforhold i hverdagen. Det trekkes frem rutiner for smittevern, innmelding av sykdom, og regler for kontakt med arbeidsplassen under sykefravær slik at styrer kan følge opp fraværet på best mulig måte. Her er et sitat fra en av informantene:

Vi er et stort hus med 6 avdelinger og samarbeid på huset er en viktig nøkkel. Har derfor en runde på huset hver morgen og koordinerer ressurser. Legger godt til rette og har stort fokus på gode rutiner og systemer som blir et godt grunnlag for god pedagogikk og gruppeledelse på avdelingen.

Videre beskriver en annen styrer:

Det er viktigste for meg er at det er gode rutiner og systemer på avdelingene og at det er nok voksne gjennom hele dagen. Dette vil bidra til gode dager med rom for glede og humor blant personalet.

Sitatene fra informantene tyder på at de er opptatt av gode rutiner for at arbeidsdagen skal fungere godt. Det ser ut til at den første styreren påpeker at gode rutiner og systemer danner forutsigbarhet, samtidig som ledelse på avdelingen blir enklere. Vi tolker det slik at styrerne mener god organisering og rutiner kan bidra til mer stabilitet og forutsigbar hverdag, noe som

videre kan bidra til lavere sykefravær. Dette er i tråd med forskning som viser at god organisering og HMS-arbeid vil være gode tiltak for å forebygge sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 58).

5.3 Ledelse av arbeidsmiljøet

Under denne kategorien har vi samlet informantenes egne synspunkter på kompetanse og erfaring med ledelse av arbeidsmiljøet. Delkapittelet omfatter lederens rolle i arbeid med felleskapet, som en faktor for å skape et godt arbeidsmiljø, og hvordan de arbeider for å skape en felles kultur, felles mål og visjon. Gotvassli (2020, s. 190) skriver at teamarbeid er en god måte å jobbe på for å oppnå barnehagens mål. Videre påpeker deltakerne i studien betydningen av sosiale tiltak, og lederens perspektiver på lederstrategier de benytter for å skape et godt arbeidsmiljø.

5.3.1 Styrers rolle for å skape et godt felleskap

Flertallet av styrerne beskriver betydningen av å arbeide med felleskapet for å skape et godt arbeidsmiljø, og på den måten forebygge sykefravær. Dette kan innebære at ansatte føler seg sett og hørt, og at det gis arbeidsoppgaver som balanseres mellom motivasjon og utfordringer. Vi setter det i sammenheng med *motivasjonsfaktorer* som blant annet kan være balansen mellom utfordrende og interessante arbeidsoppgaver, som videre er sentralt for at medarbeiderne skal ha en indre motivasjon for arbeidet de gjør i barnehagen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Styrerne informerer om at de bruker mye tid på arbeidet med å skape tillit og gjensidig respekt mellom seg selv og det øvrige personalet. Noen styrere skriver at de kunne ønske de hadde mer tid til dette arbeidet. Nesten halvparten av styrerne mener det å sette pris på sine ansatte, og inkludere dem på en slik måte at de får gjennomslag for egne tanker og ideer, er en viktig faktor for å lykkes med et godt arbeidsmiljø. Flere beskriver også hvor sentralt respekt og tillit til sine ansatte er. En av styrerne skriver:

Jeg møter mine ansatte med stor forståelse, og er tydelig. Jeg opptre ryddig og vi har bestemt sammen med tillitsvalgte hvordan vi skal ha det. Jeg er like opptatt av alle mine ansatte - jeg er 100% sikker på at alle vil gjøre en god jobb og sitt beste.

Ut ifra informantens utsagn kan det se ut til at denne lederen legger stor vekt på at de ansatte skal føle seg som en del av felleskapet, der de blir sett og hørt i gruppen. Det tyder på en leder som ønsker at de ansatte skal være delaktige i hvordan de har det på arbeidsplassen, og at de har en leder som viser tillit til at de utfører arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte. En annen styrer skriver:

For å forebygge sykefravær blant personalet er det viktig å ha et arbeidsmiljø med plass til alle, der det er trivsel og glede, og alle blir tatt på alvor samtidig som det er tydelighet rundt forventninger og muligheter.

Vi ser ut ifra empirien at styrerne setter arbeidet med å skape et godt felleskap i sammenheng med å forebygge sykefravær. I tillegg kan det se ut som at styrerne kobler et godt arbeidsmiljø opp mot lavere sykefravær. Resultatene viser ikke konkret hva styrerne gjør for å skape trivsel og glede for personalet, men vi tolker det slik at styrerne vektlegger de små tingene i hverdagen som for eksempel hverdagssamtaler, og hvordan man fremsnakker og heier på hverandre. Dersom arbeidstaker opplever arbeidsmiljøet som godt sosialt vil man også ønske å komme raskere tilbake i arbeid, på den måten vil man kunne redusere sykefravær (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 378). Dette vil vi se nærmere på i drøftingskapittelet.

5.3.2 Ledelse av felles kultur, mål og visjoner

I datamaterialet utpeker det seg noen elementer som handler om ledelse av arbeidsmiljøet, og hvordan man kan oppnå felles mål og visjon for egen barnehage. Flertallet av styrerne skriver at deres viktigste arbeidsoppgave er å arbeide med å skape felles kultur, felles mål, og felles visjon blant personalet slik at alle arbeider i samme retning. Teamledelse kan bidra til å skape en kultur med felles hensikt og resultatmål, hevder Gotvassli (2020, s. 189). Det tyder på at styrerne drar sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og ledelse av felles kultur, mål og visjon slik det kommer til uttrykk i følgende utsagn:

Jeg jobber med å skape en felles kultur, en felles forståelse og et felles mål. At alle jobber på lag og drar i samme retning, og alle har en felles forståelse for hva som er viktig for å få det til. Det er viktig at man har en kultur som takler faglige uenigheter uten at det går utover trivselen til de ansatte. Sette ord på uskrevne regler og skape felles normer. Gjøre alle ansatte kjent med barnehagens visjon.

Ut ifra våre funn ser vi at mange av styrerne er opptatt av å skape en felles plattform for de ansatte. Det kan tyde på at styrerne ser betydningen av dette arbeidet for å ha en felles forståelse i personalet på hva som er viktig og riktig. På den måten kan de også være bedre rustet når det oppstår faglige uenigheter, og i tillegg unngå at uenigheter går utover trivsel og arbeidsmiljøet. Denne empirien samsvarer i stor grad med Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 123-124) som fremhever betydningen av å skape et system for felles verdier og normer, som danner grunnlag for et godt arbeidsmiljø.

5.3.3 Prioritering av sosiale tiltak

Empirien viser at flertallet av styrerne prioriterer å bruke tid på sosiale tiltak, både i arbeidstiden og på fritiden sammen med personalet. Mange peker på at det å gjøre noe hyggelig for personalet på pauserommet, eller kjøpe inn noe godt på fredager, kan skape ekstra trivsel. I tillegg skriver mange at glede og humor på arbeidsplassen skaper god stemning, og at dette er en viktig faktor for det å ønske å være på jobb. Sitatet under belyser dette:

Trivsel er kanskje den viktigste årsaken til lavt sykefravær-dermed unngår man at ansatte er «syke» fordi de ikke trives/ikke orker å gå på jobb. Er trivsel høy og klima godt, etterstreber alle å være på jobb.

Ut ifra sitatet til denne styreren kan det tyde på at det konkluderes med en sammenheng mellom trivsel på jobb og sykefravær. Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 378) vektlegger jobbtrivsel som betydningsfulle elementer for å redusere fravær. På den andre siden er det noen av styrerne som opplyser om at dersom de hadde hatt mer økonomisk frihet, kunne de ha brukt de økonomiske midlene på sosiale tiltak som kunne bidratt til å styrke arbeidsmiljøet slik denne informantene belyser:

Fraværet er kostnadskrevende. Å få ned kostnader hadde gitt oss flere ressurser til sosiale arbeidsmiljøtiltak som igjen kunne forebygget slitasje på de som alltid er på jobb. Fravær genererer ofte mer fravær.

Funnene tyder på at flertallet av informantene mener det er sentralt med et godt arbeidsmiljø der glede og trivsel er i fokus og arbeider aktivt for å fremme dette. Flere av styrerne mener at sosiale tilstelninger, humor og glede er sentrale elementer når man arbeider med et godt arbeidsmiljø. Allikevel er det flere styrere som ikke beskriver at de jobber med konkrete tiltak knyttet til arbeidsmiljø. I tillegg tyder noen funn på at noen av styrerne ser begrensninger i det å finne på noe sosialt. De opplever at deres økonomiske midler allerede er brukt opp på fraværet, og at det derfor ikke er penger igjen til å gjøre sosiale tiltak som kunne styrket arbeidsmiljøet.

5.3.4 Bruk av lederstrategier i ledelse av arbeidsmiljøet

Empirien viser at mange av informantene skriver om sine lederstrategier når det gjelder ledelse av arbeidsmiljøet, og at de bruker ulike begreper på strategiene de benytter. Vi ser at når styrerne forteller om hva de gjør i møte med sine ansatte, benytter de seg stort sett av de samme strategiene i arbeid med sykefravær og arbeidsmiljø i barnehagen. Informantene beskriver ulike ledelsesstrategier som de anser som betydningsfulle i sitt arbeid. De fleste fremhever relasjonsledelse og teamledelse, en leder som er til stede, tilgjengelig, tydelig og trygg, samtidig som de påpeker at de leder situasjonsbestemt. En av informantene skriver:

Jeg tror styrere har stort potensiale når det kommer til forebygging av sykefravær. Hvordan man som leder velger å møte sine ansatte har alt å si.

Sitat fra en annen informant:

Jeg ønsker et personale som tar egne valg og som ønsker veiledning innen faget. Derfor leder jeg mest ut ifra situasjonsbetinget ledelse. Jeg prøver å støtte, veilede og rose der jeg kan, samtidig som jeg følger opp og delegerer arbeidsoppgaver som ikke er uoppnåelige.

Vi ser at styrerne har tanker om at lederens fremtoning har betydning for å forebygge sykefravær i barnehagen. Man kan tenke seg at informantene mener det er avgjørende å møte sine ansatte med en lederstil som inneholder respekt, forståelse og tillit, og på den måten har lettere for god dialog med sine ansatte. Perspektivene til informantene kan sees i lys av Kirkhaug (2015, s. 184) som synliggjør viktigheten av å mestre lederrollen, ved å kunne lede

ut ifra gitte situasjoner og ut ifra de ulike ansattes behov. Allikevel ser vi at flertallet av styrerne ikke konkretiserer egne lederstrategier, hva de innebærer for dem eller hva slags tiltak de iverksetter når de benytter de ulike strategiene.

Gjennom datamaterialet er det elementer som tydelig utpeker seg når det gjelder hvordan styrere leder sykefravær i egen barnehage. Det er ulikheter i hva slags lederstrategier de benytter, samtidig som det er lite klarhet i hvordan de konkret utfører egen lederrolle.

Bemanning, økonomiske ressurser og tid trekkes frem som avgjørende faktorer i arbeidet.

Videre poengteres ønske om mer kompetanse, godt HMS-arbeid og sammenhengen mellom arbeidsmiljø og sykefravær. Dette er sentrale funn vi har valgt å drøfte videre i denne studien.

6.0 Drøfting

I dette kapittelet vil vi drøfte innhentet empiri i lys av kunnskapsstatus, teoretiske perspektiver og problemstillingen: *Hvordan leder styrere sykefravær i egen barnehage?*

For å få til dette har vi som tidligere nevnt brukt en hybrid versjon av spørreskjema og brevmetoden for å innhente empirigrunnet, som vi har analysert og tolket. Gjennom analyse og tolkning av datamaterialet har vi kommet frem til noen hovedfunn som vi vil drøfte i lys av valgt teori. Drøftingen presenteres som fire hoved-overskrifter på bakgrunn av kapittel 5, som omhandler presentasjon av funn:

- Håndtering og forebygging av sykefravær
- Bemanning og økonomiske rammer
- HMS-arbeid i barnehagen
- Lederstrategier for å redusere sykefravær og skape et godt arbeidsmiljø

6.1 Hvordan håndtere og forebygge sykefravær?

Studien viser at det er ulikheter i hvor mye tid styrerne bruker på sykefraværsoppfølging, og hvordan de arbeider med *forebygging*. Når styrerne presenterer hvordan de arbeider for å forebygge sykefravær legger nesten halvparten av informantene frem at de er daglig innom avdelingene for å undersøke hvordan det står til med de ansatte, og for å se om det er noe de kan bidra med. Videre skriver mange av disse styrerne at de hjelper til på avdelingene når sykefravær oppstår, spesielt når det er vanskelig å få tak i vikar. Dette kan bidra til at personalet ser en leder som tar ansvar og bidrar for å få bemanningskabalene til å gå opp. Ose og Busch (2020, s. 102) skriver at det er styrer sin oppgave å forebygge slitenhet hos personalet, da dette kan føre til utmattelse og langtidsfravær. For å kunne forebygge slitenhet hos personalet ser vi det som nødvendig at styrer er til stede, slik informantene beskriver. Styrernes tilstedeværelse tyder på ledere som ønsker å bidra der det trengs, samt at de er opptatt av å se de ansattes behov. Dette samsvarer med teori om relasjonsledelse som påpeker verdien av å støtte, vise omtanke og utvikle gode relasjoner til personalet (Tholin, 2022, s. 59). Imidlertid ser vi at mye tid på avdeling kan bidra til at styrerne forskyver egne arbeidsoppgaver og fører til at de selv får økt arbeidsbelastning. Dette er i tråd med det informantene selv sier da de påpeker at økning av arbeidsoppgaver gir de overbelastning. Vi ser at styrerne kan lette egen arbeidsmengde ved å delegere arbeid til andre ansatte, som for

eksempel assisterende styrer eller de pedagogiske lederne. Styrerne kan også inkludere det øvrige pedagogiske personalet i sitt arbeid, ved en mer dynamisk måte å arbeide på (Bøe, 2016, s. 60). Derfor ser vi det som nyttig for en leder å benytte en distribuert ledelsesform for å kunne delegerer og organisere arbeidet (SINTEF, 2014, s. 16). I en undersøkelse som Børhaug og Lotsberg (2010, s. 80) har gjennomført tyder det på at styrerrollens administrative arbeidsoppgaver går på bekostning av personalledelse. Imidlertid viser vår studie at mange styrere i høy grad prioriterer personalledelse da de prioriterer tid på avdeling ved sykefravær i personalet.

Det kan være en stor fordel at styreren har et innblikk i hva som foregår på avdeling da det vil spares mye tid og bekymringer, fordi styrerne kontinuerlig vet hva som rører seg på avdelingen og på den måten kan arbeide forebyggende med sykefraværet. Sett fra et annet perspektiv kan en styrer som bidrar på avdeling føre til at ansatte vil undergraver viktigheten av lederens arbeidsoppgaver, da disse til stadighet blir nedprioritert til fordel for arbeid på avdeling. Denne formen for lederstil kan sees i lys av en deltakende lederstil der man er svak styrende, men sterk støttende (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418). Vi ser at denne formen for ledelse kan bidra til at man blir for opptatt av å støtte sine ansatte, og på den måten kan det bli mer utfordrende å styre personalet. I tillegg har det i de senere årene blitt mer vanlig at styrere får ansvar for flere barnehager, noe som kan føre til at styreren er mindre til stede i den enkelte barnehage (Ose & Busch, 2020, s. 58). Dette samsvarer også med SINTEFs (2014, s. 24-25) rapport som sier at det har blitt vanligere å slå sammen barnehager, der styrerne arbeider på en annen måte enn tidligere. Videre kan dette føre til negative faktorer som blant annet usikkerhet i personalet og utmattelse hos styrerne. Slik vi vurderer det kan dette føre til at avgjørende arbeid med å bygge relasjoner og tillit til ansatte kan gå tapt fordi lederen har for mange oppgaver, er for lite til stede i barnehagen og at tiden ikke strekker til. Kan det være slik at en leder som er lite til stede bidrar til høyere sykefravær blant personalet? Forskning viser at en fraværende leder kan føre til at ansatte føler seg oversett og ignorert, og i tillegg er mindre lojale til bedriften (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2015, s. 313).

Styrere har også store utfordringer med å verdsette alle ansatte, da de er lite til stede (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 156). Slik vi tolker dette kan en styrer som er mindre til stede ha større utfordringer med å kunne arbeide forebyggende med sykefravær. Videre kan styrernes tilstedeværelse også bidra til å løse opp i uenigheter og konflikter på avdelingen tidlig. I barnehagen er man avhengig av godt samarbeid med sine kollegaer, hvis dette er

fraværende kan det bidra til økte konflikter mellom ansatte (Ose & Busch, 2020, s. 57). Noen av informantene skriver at de praktiserer «åpen dør policy», hvor de ansatte kan komme og gå som de selv ønsker. På den ene siden kan dette innebære at det blir enklere for de ansatte å henvende seg til styrer ved ulike behov og utfordringer. Det kan også være med på å bygge tillitt, da den ansatte alltid vil oppleve at lederen er tilgjengelig. Det er styrerens ansvar å følge opp de ansatte, bidra med høy støttende ledelse som videre er en faktor for å redusere arbeidsrelatert sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 61). På den andre siden kan det å alltid være tilgjengelig føre til at det ikke er noen klar struktur og tidspunkt på når lederen utfører egne arbeidsoppgaver. Dette kan også føre til at andre oppgaver blir nedprioritert, da styrerne alltid er tilgjengelige for uformelle samtaler i hverdagen.

Hverdagen i barnehagen er preget av samarbeid og teamarbeid, det er dermed naturlig at styreren er til stede og fungerer som en leder for teamet. Gotvassli (2020, s. 207) påpeker at ledelse av teamarbeid i barnehagen er svært sentralt, men også rolleavklaring blant medlemmene. En styrer som tar i et tak der det trengs, kan tyde på en leder som fungerer godt i et team. Men på en annen siden kan en slik leder oppleves som kontrollerende for det allerede eksisterende teamet på avdeling. Det kan være en utfordring for de pedagogiske lederne hvis styreren involverer seg i stor grad på avdelingen, da det er pedagogiske ledere som har avdelingsansvar. Kan det skape usikkerhet i ledelsesstrukturen hvis styrer kommer inn og «tar stor plass»? Etersom teamet allerede har etablert en dynamikk der de er enige i hvordan arbeidsoppgaver fordeles, kan en ny autoritet påvirke teamets beslutninger (Kirkhaug, 2015, s. 26). Kan det i tillegg tenkes at en styrer som tilbringer mye tid på avdeling bidrar til flat struktur? Flat struktur slik vi tolker det kan sammenlignes med mangel på struktur fra lederen, da det ikke er tydelig skiller på hvilke arbeidsoppgaver man utfører på tross av ulike stillinger og utdanningsnivå (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 100). Dette kan sees i lys av det sosiologiske perspektivet på sykefravær som sier det er utfordrende å redusere det generelle sykefraværnivået. Dette fordi sykefravær kan påvirkes av sosiale forhold, utdanningsnivå og en sektor med høy andel kvinnelige ansatte (Idebanken, 2023). Slik vi ser det kan det tyde på at barnehagesektoren er preget av mindre rolleavklaring enn andre yrker. Forklaringen kan ligge i at hele personalet i stor grad utfører de samme arbeidsoppgavene. Børhaug og Lotsberg (2016, s. 100) skriver at teamorganisering kan resultere i mangel på struktur. Arbeid i barnehagene beskrives som en form for teamledelse, der man kontinuerlig bistår hverandre i arbeidsoppgaver. Imidlertid er det nødvendig at alle grupper eller team har en tydelig ledelse, og en leder som drar gruppen i riktig retning (Bolman & Deal, 2014, s.

213). Teamledelse kan bidra til at hver enkelt deltaker føler trygghet, gir deg en identitet og mulighet for å være en del av et felleskap. Sett fra et annet perspektiv kan man i et team føle at man må overgi sine egne meninger og holdninger for å bli en del av gruppen (Gotvassli, 2020, s. 195). Vi tenker at det er nokså kjent at teamledelse er en ledelsesform som brukes mye i barnehagene, noe som også gjenspeiles i empirien vår. Slik vi ser det kan teamledelse bidra til et felleskap som arbeider mot samme mål, men vi ser også at det er behov for et skille mellom de ulike rollene dersom en styrer kommer inn i perioder for å jobbe som en del av teamet på avdeling.

I likhet med *forebygging* av sykefravær dokumenterer studien at flertallet av informantene beskriver at de har stort fokus på *oppfølging* av sykemeldte ansatte. Et av funnene som utpeker seg er at de fleste styrerne skriver at de setter at tid til individuelle samtaler og hverdagssamtaler, både for å forebygge sykefravær, men også oppfølgingsamtaler med ansatte som allerede er sykemeldte. Forskning viser at ledere som tørr å snakke med ansatte om sykefravær, kan bidra til å redusere fraværet (Utdanningsforbundet, 2021, s. 9). Hyppige samtaler med de ansatte kan i tillegg bidra til god relasjon mellom styrer og personalet. Samtidig kan styreren avdekke potensielt unødvendig fravær (Ose, 2016, s. 17) ved å være daglig til stede, og se og snakke med sine ansatte kan også være virkningsfullt. Videre kan individuelle samtaler gi de ansatte en arena hvor man enklere kan gi tilbakemeldinger til styrer i hverdagen. Sagt på en annen måte, at det er rom og takhøyde for personalets synspunkter og perspektiver. I slike samtaler kan det være enklere å ytre et behov, for eksempel tilrettelegging på avdeling for å komme raskere tilbake i arbeid. Dette samsvarer med Moes (2014, s. 6) forskning som viser at dialog i mellommenneskelige relasjoner er svært viktig når man arbeider med sykefravær. Mange styrere har et opplagt ideal om hvordan de skal ivareta personalet sitt, men funn i studien får oss til å stille spørsmål om styrerne er bevisst på hva slags metoder de kan benytte når de håndterer sykefravær i egen barnehage. På tross av at vi har ettspurt hvordan de konkret arbeider med oppfølging av sykefravær får vi i stor grad kun overordnede tanker og lite konkrete tiltak og metoder de benytter. Vi må imidlertid ta forbehold om at deres manglende konkrete svar kan forklares med uklare spørsmål i spørreskjemaet, og det kan tenkes at vi burde utformet spørsmålene slik at vi fikk mer utdypende svar. Men for det andre kan det tenkes at styrerne har lite kunnskap om hvordan de konkret arbeider med sykefraværsoppfølging i praksis. Dette samsvarer med forskning som viser at ledere med lederutdanning har større kunnskap og kompetanse til å håndtere personalarbeid, der sykefraværs oppfølging er en stor del av arbeidet

(Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 160). Slik vi ser det er det enkelt for styrerne å omtale hva man fokuserer på, men mer utfordrende å gjøre konkret rede for de handlingene som skal til for å faktisk redusere sykefraværet.

Et interessant funn er at omtrent halvparten av informantene skriver at de bruker veldig mye tid på å jobbe med sykefravær, og skriver at de prioriterer dette fremfor andre oppgaver. Resterende halvdel beskriver at de både ønsker, og forsøker å redusere sykefravær i egen barnehage, men at både tid og rammer de har til rådighet begrenser dem i hverdagen. Forskning viser at arbeidsplasser som er rike på ressurser har mindre sykefravær enn andre (Langseth- Eide, 2021, s. 82). Da er det meget interessant at noen av styrerne har tid til å arbeide med sykefraværs-oppfølging, mens andre opplever å ikke ha tid nok til dette arbeidet. Hvis vi forstår Langseth-Eide korrekt, kan dette ha bakgrunn i ulik tilgang på ressurser. Eller det kan være at styrerne har mange ulike viktige oppgaver, og at det dermed er utfordrende å vurdere hvordan tiden skal prioriteres. Sett fra ett annet perspektiv kan det å prioritere nok tid og midler til sykefraværsoppfølging føre til mindre sykefravær, som igjen kan frigjøre tid til andre oppgaver som må gjøres. Videre viser studien vår at det er personale med gjentatte utfordrende sykefraværssaker som det brukes mest tid på. Det er i tråd med Oses (2016, s. 93) forskning om at barnehager ofte har ansatte med spirallignende sykefravær. Det kan se ut til at styrerne bruker mye energi på å få de sykemeldte tilbake i arbeid, men at dette er tidkrevende, og gjentar seg i spiraler som det er vanskelig å komme ut av (Ose, 2016, s. 93). Når det brukes mye tid på enkeltsaker, kan dette føre til at det går på bekostning av tidsbruk til å forebygge generelt sykefravær blant hele personalgruppen. Langseth-Eide (2021, s. 7) skriver at det er sentralt å bruke tid på den enkeltes sykefravær, at man ikke må ha fokus på dårlig helse, men på de faktorer som fører til trivsel og positiv arbeidsrelatert helse for å øke nærværet hos hele personalet. Ved å bruke tid på ansatte med gjentatt sykefravær kan det føre til redusert fravær hos den enkelte, som igjen kan ha en positiv effekt på tilstedeværelsen hos hele personalgruppen. Altså kan redusert fravær hos medarbeidere som tidligere har hatt gjentatt sykefravær bidra til mindre slitenhet hos det resterende personalet, og på den måten redusere korttidsfravær. En leder må arbeide for å redusere overbelastning og slitenhet hos personalet, da dette kan føre til utmattelse og langtidsfravær (Ose & Busch, 2020, s. 102). Vi ser det derfor som svært sentralt at styrerne prioritere tid til oppfølging av sykefravær.

6.2 Forutsetninger som bemanning og økonomi

Et tydelig funn i vår studie er bemanningen og bekymringer knyttet til det økonomiske aspektet, med kostnader til sykefravær som et sentralt tema. Flertallet av informantene skriver at de har for lav grunnbemanning og at det videre fører til økt sykefravær. Dette har likhetstrekk med dokumentasjonen fra Ose og Busch (2020, s. 11) som skriver at sykefravær er svært kostbart. For det første kan økt bemanning føre til mindre fravær, som igjen kan føre til at personalet opplever å ha tid til å bruke kompetanse sin, som igjen kan skape motivasjon og glede for arbeidet, som igjen er helsefremmende. Dette er i tråd med Børhaug og Lotsbergs (2016, s. 103) forskning om at motivasjon er sentral faktor i personalarbeid. Dersom de ansatte blir motiverte av å ha nok personale på jobb, vil det bli mindre misnøye, og trivselen vil øke. For det andre kan økt bemanning føre til at barnehagepersonalet opplever å være i en positiv spiral som igjen fører til glede og er helsefremmende slik at tilstedeværelsen blant de ansatte blir høyere.

Trivsel og glede på arbeidsplassen er viktige faktorer for tilstedeværelse og mindre fravær fra arbeidsplassen, dokumenterer Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 378). Dersom barnehagene får økt egen grunnbemanning slipper man også å leie inn vikarer som ikke har kjennskap til barnehagen, og som igjen kan føre til ekstra arbeid for de ansatte som må bidra med opplæring og veiledning i en allerede presset hverdag (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 10-11). Fem av styrerne i denne studien skriver at de har økt grunnbemanningen, enten i form av ekstra midler, eller ved at de benytter midler som er satt av til vikarer ved sykdom for å øke den daglige bemanningen. De opplyser om at de har økt grunnbemanningen for å redusere sykefravær og slitenhet hos de ansatte. Det som er svært interessant er at alle disse fem påpeker at de har lavere sykefravær enn landsgjennomsnittet. Vi ser at høyere grunnbemanning kan føre til stabilt personale, noe som vil bidra til at barnehagene ikke trenger å leie inn vikar ved sykdom. Sagt på en annen måte, kan økt bemanning både føre til økonomisk forutsigbarhet, men også mindre fravær ettersom de dermed vil ha høyere voksentetthet i hverdagen. Flere kommuner er i gang med å prøve ut økt bemanning som et ledd i å redusere sykefravær, redusere press på ansatte og øke kvaliteten for både barn og voksne i barnehagen (Barnehage.no, 2022).

Langseth-Eide (2021, s. 82) har forsket frem at arbeidsplasser som er rike på ressurser, i form av økonomi og bemanning har mindre sykefravær enn andre, og at økt jobbpress og knappe

ressurser kan føre til jobbstress og mer sykefravær. Imidlertid står det i motsetning til det Ose og Busch (2020, s. 100-101) hevder om at bemanningene i norske barnehager er betydelig bedre nå enn tidligere, og at det ikke er grunnlag for å hevde at økt voksentetthet i barnehagen vil føre til mindre sykefravær. Krav til barnehagene og styrerne har økt betraktelig de senere årene, uten at ressurser og økonomiske midler har fulgt med (Langseth-Eide, 2021, s. 82). Vi stiller derfor spørsmål om sykefraværet i barnehagen kan bli lavere dersom bemanningen blir økt i takt med krav og oppgaver. Stadig innleie av ufaglærte vikarer som trenger opplæring kan medføre merarbeid for styrerne, som igjen kan gå på bekostning av andre administrative og personaloppgaver. Samtidig vil merarbeid uten ekstra ressurser kunne bidra til økt arbeidspress som igjen kan føre til økt sykefravær hos styrerne (Langseth-Eide, 2021, s. 82). Vi erkjenner også at økt bemanning er kostbart, og det kan tenkes at mange styrere ikke setter inn ekstra personale på bakgrunn av økonomiske begrensninger.

Det er store ulikheter i hvordan norske barnehager blir drevet, både når det gjelder drift, eierskap og størrelse. Styrere må ta mange krevende vurderinger om drift av barnehagen, og det økonomiske veier ofte tungt (Ose, 2016, s. 130). Vi ser at det er nødvendig med mer forskning for å konkludere med at økt grunnbemanning samlet sett vil være lønnsomt. Vil økt grunnbemanning føre til mindre sykefravær, og på den måten redusere midler til vikarbruk? Totalt sett handler det om å se om man bruker mest økonomiske midler på å innleie av vikarer eller å øke grunnbemanningen. Dersom man ser at forskjellene ikke er store, kan det allikevel tenkes at opplevelsen av å ha for lav bemanning over tid kan få konsekvenser for personalets sykefravær. Slik vi ser det kan lav bemanning over tid bidra til slitasje og utbrenthet, samtidig som følelsen av at man aldri strekker til vil kunne påvirke en helhetlig helsesituasjon, som på sikt vil kunne føre til høyere sykefravær. Aagestad & Lone (2018, s. 63) skriver at ledere som har fokus på forebyggende faktorer kan ha betydning for helse, trivsel og sykefravær.

I studien vår har det kommet frem et interessant funn idet noen informanter beskriver at de ansvarliggjør personalet når det kommer til det økonomiske aspektet, det vil si hvor mye sykefraværet koster, og hva det går på bekostning av. De orienterer om hvor mye penger som går til å innleie av vikarer på grunn av personalets sykefravær. Det kan tyde på at styrerne ønsker å oppnå høyere tilstedeværelse blant de ansatte, ved å ha fokus på hva man går glipp av dersom man må bruke mye av budsjettet på vikarer. For øvrig kan dette tolkes som en trussel og taktikk for å holde de ansatte på jobb. Dette kan sees i lys av negative nærværsfaktorer, der de ansatte føler seg tvunget til å gå på jobb i redsel for lederen og

kollegaens oppfatning av sykefraværet (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 382-384). Sett fra ett perspektiv kan fokus på tilstedeværelse bidra til å unngå unødvendig sykefravær (Ose, 2016, s. 17). Sett fra et annet perspektiv kan det tenkes at det er nødvendig å bevisstgjøre personalet på hvilke konsekvenser det får med høyt sykefravær i en sektor som er avhengig av tilstrekkelig ansatte på arbeid. Samtidig kan denne strategien belyse hvilket press styreleder står ovenfor av økonomiske prioriteringer. Forskning viser at ledere som tørr å snakke med de ansatte om høyt sykefravær kan bidra til økt forståelse som igjen kan føre til redusert fravær (Utdanningsforbundet, 2021, s. 9). Allikevel stiller vi oss spørsmålet om dette er en utfordring som de ansatte skal konfronteres med, eller om det er en problemstilling som styreleder må løfte opp til et politisk nivå. Er det hensiktsmessig at de ansatte får innsyn i økonomien, og dermed føle seg presset til å gå på jobb selv om de er syke?

Slik vi ser det vil det være sentralt at styreleder opparbeider seg tillit og gode relasjoner til personalet, som videre bidrar til at dialog rundt de økonomiske forholdene ikke blir en trussel, men heller en bevisstgjøring rundt eget sykefravær. Kuvaas, Buch og Dysvik (2015, s. 303) skriver at en leder som har en relasjonsorientert lederstil bidrar til medarbeidere opplever høyere motivasjon, bedre holdning og atferd. Det finnes kanskje andre måter å synliggjøre høyt sykefravær slik at det ikke skaper mer frustrasjon i personal gruppen. Dersom styreleder tar et relasjonsorientert lederperspektiv, vil det være et større fokus på å verdsette tillit til de ansatte slik at de skal trives på arbeidsplassen (Skogstad, 2015, s. 24). På denne måten vil de ansatte bli mer bevisst på egne holdninger når det handler om fravær, og da skille mellom nødvendig og unødvendig sykefravær.

6.3 Ansvar for og ledelse av HMS-arbeid i barnehagen

Et sentralt funn når det gjelder sykefraværsoppfølging, er verdien av gode HMS rutiner og -systemer som bidrar til god organisering. Styreleder fremhever at HMS-arbeidet bidrar til at de ansatte har best mulig arbeidsforhold i barnehagen. Det er mange organisatoriske faktorer som kan øke sykefraværet i en barnehage (Ose & Busch, 2020, s. 57), og som styreleder påpeker, er godt HMS-arbeid sentralt. Det som utpeker seg er at noen styreleder arbeider målrettet med psykososialt arbeidsmiljø og nærvær, der de i tillegg inkluderer de ansatte i å kartlegge ulike risikofaktorer som kan bidra til fravær. Forskning viser at private barnehagekjeder kan ha en fordel med større tilgang på systemer og verktøy, samt bedre støtteapparat når det kommer til å følge opp sykemeldte (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s.

13). I vår studie vet vi ikke hvilke styrere som tilhører private eller offentlige barnehager. Det kan tenkes at det er en sammenheng mellom de som svarer at de har gode HMS- rutiner og de som tilhører en privat barnehagekjede. Ved å involvere personalet i denne prosessen, vil personalet også kunne bistå med utarbeidelse av tiltak. Dette samsvarer i stor grad med IA rådgivernes perspektiv på sykefravær som vektlegger godt og systematisk HMS arbeid, samt høy kompetanse blant lederne som en faktor for å kunne redusere fravær (Idebanken, 2023). Vi ser at dersom de ansatte tar tak i de faktiske forholdene som kan føre til sykefravær på arbeidsplassen, kan dette kunne bidra til å øke nærværet. Videre kan de etablere en felles forståelse for hva som er forventet at man skal håndtere i den stillingen man er ansatt i, det vil si hva som er avvik og dermed for stor belastning når det gjelder hva som er forventet i stillingen (Ose & Busch, 2020, s. 59). Ose og Busch påpeker (2020, s. 57) at ledere som har kompetanse og fokus på HMS-arbeid kan bidra til å redusere sykefravær. Videre kan gode HMS-systemer bidra til at barnehagene kan undersøke hva som skaper høyt fravær, og om dette fraværet er mulig å forebygge. Derfor vil det bli leders ansvar å kartlegge hva som gir for høy arbeidsbelastning til den enkelte ansatte (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 428). Prioritering av tid til kontinuerlig å arbeide med gode risikovurderinger, kan føre til redusert sykefravær blant hele personalet (Ose & Busch, 2020, s. 58). I tillegg vil det også være særdeles viktig å ha på plass egne tillitsvalgte og verneombud. Dette kan bidra til at styrere som har for mange arbeidsoppgaver vil få støtte til å fange opp HMS-avvik, og som igjen kan føre til redusert sykefravær (Ose & Busch, 2020, s. 59). For at arbeidsmiljøet skal være i juridisk forstand, viser forskning at det må inneholde HMS-regler, interne kontroller og en leder som iverksetter arbeidsmiljøtiltak (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 420). Motsatsen er flertallet av informantene som beskriver utfordringer med håndtering av HMS-arbeidet i en hektisk arbeidshverdag. Det antydes at disse informantene ønsker å være i forkant, men at det er vanskelig å komme ovenpå og inn i gode rutiner når det hele tiden oppstår nytt fravær som umiddelbart må håndteres. Slik vi ser det mangler disse styrerne godt HMS- system som kan bidra til å lette arbeidet og tidsbruken når sykefraværet oppstår. Ledere som har fokus og kompetanse på HMS-arbeid har mindre fravær på arbeidsplassen (Ose & Busch, 2020, s. 57). I tillegg kan høyt sykefravær blant personalet øke styrernes opplevelse av stress (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 10-11). Dersom styrerne prioriterer tid til å lage et godt HMS-system i barnehagen, så vil det på sikt bidra til å få ned fraværet. På den måten frigjøres tid til at sykefraværsoppfølgingen ikke kun blir brannslukking, men systematisk arbeid. Empirien vår viser at styrerne har begrenset med tid til generelt arbeid med personalarbeid, da sykefraværsoppfølging tar mye av tiden. For oss kan det se ut til at styrerne adresserer det

høye fraværet i sektoren til for mange oppgaver som går foran det viktige arbeidet med HMS. Det er i tråd med det Kunnskapsdepartementet (2018, s. 159) skriver om at styrerne har fått mange utvidede oppgaver og er i ferd med å bli overbelastet. I tillegg kan man som leder komme i skvis mellom forventninger fra foresatte, ansatte og barnehageeier (Ose & Busch, 2020, s. 57). Når en leder får krysspress fra mange hold, kan det være svært vanskelig å vite når man for eksempel skal sette inn vikar ved sykdom, og når de ansatte klarer seg uten ekstra bistand (Ose, 2026, s. 130). For å vite dette må lederen kjenne sine ansatte, og relasjon mellom lederen og de øvrige ansatte må være god slik at man er villig til å yte ekstra i krevende perioder (Ose, 2016, s. 130). Vi ser at det kan være krevende for styrere å stå i dette presset, og at det kan være ulike økonomiske handlingsrom i de ulike barnehagene.

Empirien viser at det er store ulikheter i det å benytte seg av ekstern bistand når det gjelder sykefraværsoppfølging. Omtrent halvparten av informantene skriver at de benytter eksterne tjenester, og at det i hovedsak er NAV eller bedriftshelsetjenesten de samarbeider tettest med. Systemer for samarbeid med for eksempel NAV kan føre til mindre fravær (Ose, 2016, s. 131). En av informantene skrev: *Tett samarbeid og egen kontakt i NAV gjennom 10 år har gitt kunnskap og erfaringer om hvordan vi håndterer sykefravær, men også hvordan vi jobber forebyggende.* Slik vi tolker det kan godt samarbeid med NAV bidra til at styrerne opplever økt støtte og bistand ved håndtering av sykefravær, og i tillegg mer innsikt i hvordan de kan arbeide forebyggende. Et interessant funn er at mange styrere ikke benytter seg av bistand utenfor barnehagen, til tross for høyt sykefravær. Dette ser vi kan være i tråd med hva Ose og Busch (2020, s. 146) skriver om at barnehager på tross av høyt fravær benytter seg sjeldent av bistand utenfra som for eksempel bedriftshelsetjenesten. På den ene siden kan dette innebære at styrer selv mener at han/hun har nok kompetanse til å håndtere dette arbeidet på egenhånd. Det kan også tenkes at styreren ser det å be om bistand som et svakhetstegn på egen ledelse. På den andre siden kan det forstås som at å innhente ekstern bistand kan være enda en arbeidsoppgave i det komplekse lederarbeidet som igjen kan oppleves som merarbeid og stressende for lederen (Bø, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 1). Hvis bedriftshelsetjenesten kunne gitt mer vern til bedrifter der ansatte blir utsatt for emosjonelle og relasjonelle risikofaktorer ville bruken hos barnehageansatte antakeligvis økt (Ose & Busch, 2020, s. 146). Noen av informantene våre skriver at det de har lært om sykefraværsoppfølging, har de lært gjennom egen erfaring. Slik vi ser det kan det være problematisk at en styrer er alene om opplæring av regler og lovverk, samtidig som det skal vurderes om sykefraværsoppfølgingen er god nok (Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern, 2005).

Det som videre utpeker seg når det kommer til ekstern bistand er at alle barnehager i en kommune er med i et nærværs prosjekt i regi av NAV-arbeidslivssenter, for å redusere fraværet i de kommunale barnehagene. Nærværsgruppene består av både styrere, tillitsvalgte og HMS-ansvarlige som representerer øvrige ansatte i de ulike barnehagene. Informantene forteller at formålet med prosjektet er å utarbeide tiltak og virkemidler for å kunne arbeide forebyggende med sykefraværet. For det første kan samarbeid på tvers av ulike barnehager bidra til innspill og perspektiver som alle kan dra nytte av. Flere av informantene forteller om nytteverdien av å samarbeide på denne måten, der de har fått bistand til å etablere gode rutiner og HMS-grupper i barnehagen. IA rådgiverperspektivet fokuserer på gode rutiner og systemer for å følge opp sykefravær. Videre er det sentralt at hele personalet engasjerer seg i dette arbeidet (Idebanken, 2023). For det andre stiller vi oss spørsmålet om andre kommuner og barnehager også kan dra nytte av et slikt type prosjekt. Og om samarbeid med NAV arbeidslivssenter vil kunne føre til at flere barnehager får gode rutiner, og bedre kommunikasjon mellom ansatte og leder (Idebanken, 2023).

Et annet funn som utpeker seg, er at det blir nevnt at det å snakke om høyt sykefravær på tvers av barnehager blir beskrevet som tabu. Forklaringen på dette kan innebære at ledere er bekymret for å dele informasjon om sykefraværet i egen barnehage fordi det kan omhandle at de føler de ikke mestrer egne arbeidsoppgaver, og på den måten velger å ikke snakke om det. En annen forklaring kan være at barnehagene opplever rivalisering, at de blir målt og blir satt opp mot hverandre, spesielt når det gjelder å være en attraktiv barnehage utad. Når styrerne ikke snakker om sykefravær i egen barnehage kan det bidra til at de ikke får utvekslet nyttig kompetanse og erfaringer, noe som kunne ha ført til redusert fravær. Ose (2016, s. 59) sier at arbeidsplasser som opplever et høyt sykefravær har mer fokus på dette, enn arbeidsplasser som har lavt fravær. Det kan tenkes at ikke alle styrere har dette som et sentralt tema, dersom de selv opplever lavt sykefravær. Allikevel viser forskning at barnehagesektoren er blant de med høyest sykefravær i landet (Bakke et al., 2021, s. 179). Derfor kan deling av erfaringer mellom de ulike styrerne i samme kommune bidra til at man ikke føler seg så alene i en utfordrende arbeidssituasjon. Forskning viser at administrativ støtte, lederteam og styrernettsverk bør videreutvikles som nødvendige tiltak for å støtte styrerne i lederarbeidet (Bøe, Tholin & Kristiansen, 2020, s. 18). Sett i lys av Børhaug og Lotsberg (2010, s. 92) kunne utadrettet ledelse vært en god strategi for å oppnå nettverksbygging, og på den måten bidratt til større erfaringsutveksling. Vi undres om dersom alle hadde vært med i et slikt

nærværprosjekt vil det muligens bli enklere og mer legitimt å snakke om arbeid med sykefravær i barnehagesektoren.

Empirien vår viser at mange av informantene har lederutdanning, enten styrerutdanning eller en mastergrad i ledelse. Styrerutdanningen har som hensikt at deltakerne skal reflektere over ledelse og ansvar i egen virksomhet (Jensen et al., 2019, s. 46). Studien viser i tillegg også at flertallet av styrerne har lang arbeidserfaring i den rollen de har. Til tross for utdanning og erfaring er det flere styrere som trekker frem at de ønsker mer kompetanse på sykefraværsfeltet for å kunne håndtere dette på en bedre måte i barnehagen. Det kan tyde på at oppfølging av sykefravær i denne sektoren krever mye kunnskap og kompetanse. Aagestad og Lone (2018, s. 60-61) fremhever styrerens sentrale rolle i det systematiske HMS-arbeidet. Videre kan det være et signal om at det er for lite konkret undervisning om dette i lederutdanningene. Ettersom barnehagesektoren er en av de med høyest fravær, er det kanskje nødvendig med mer fokus på håndtering av sykefravær. Allikevel viser forskning at styrere som tar styrerutdanning beskriver kvaliteten på studiet som høy, men heller at det er tiden som ikke strekker til for å studere (Jensen et al., 2019, s. 59). Dette indikerer en allerede stressende og krevende jobbsituasjon som styrerne står ovenfor. På den ene siden trenger styrerne lederutdanningen for å kunne håndtere blant annet alle personalutfordringer som kan oppstå. Mens på den andre siden har de ikke tid til å gjennomføre studiet. Dersom lederutdanning er noe de må gjennomføre på toppen av den jobben de allerede sitter med som styrer, vil det kunne øke belastningen i stor grad, noe som videre kan bidra til at de velger å utsette utdanningen. Tross tidsbegrensninger viser forskning at videreutdanning er betydningsfullt for at styrerne skal få mer kompetanse for å kunne endre praksis (Jensen et al., 2019, s. 5).

6.4 Lederstrategier for å redusere sykefravær og skape godt arbeidsmiljø

Ledelse av arbeidsmiljøet er sentralt for å redusere sykefravær og for å bidra til mer engasjerte ansatte, viser forskningen til Langseth-Eide (2021, s. 82). I tillegg er det lovpålagt at alle arbeidsgivere i Norge følger lover og regler i arbeidsmiljøspørsmål (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 418-419). Vi stilte derfor informantene et spørsmål om hva slags lederstrategier de benytter for å skape et godt arbeidsmiljø. Et av perspektivene som trekkes

frem, er at de har stort fokus på å skape gode relasjoner, som grunnlag for både å øke den enkeltes trivsel, men også for å skape et godt arbeidsmiljø i personalgruppen. En leder som er relasjonsorientert er opptatt av at alle trives på jobb, samtidig som tillit mellom leder og ansatte er gjensidig (Skogstad, 2015, s. 24). Selv om de beskriver at de arbeider med tillit, trivsel og ønsker at de ansatte skal føle seg verdsett, kan det være sannsynlig at styrernes subjektive perspektiv på tillit og verdsettelse ikke er av samme oppfatning som personalet for øvrig. Dermed kan det tenkes at noen av styrerne mener de legger stor vekt på å verdsette sine ansatte, mens det øvrige personalet har en annen oppfatning. Det kan være ulikheter i hvordan ledere vektlegger arbeidsmengde, selvbestemmelse og arbeidstempo (Aagestad & Lone, 2018, s. 61). Dersom en leder benytter en relasjonsorientert lederstil, bruker tid på å bli kjent med sine ansatte, vil tillit kunne bygges opp, verdsettelse oppnås, og de ansatte stoler på at lederen vil deres beste (Kuvaas, Buch & Dysvik, 2015, s. 303). Denne ledelsesformen har lang tradisjon i barnehagen (Tholin, 2022, s. 165), og det kan virke som at styrerne benytter seg av relasjonsledelse, og ser det i sammenheng med å være tilgjengelig for sine ansatte. For det første kan god relasjon til egen leder bidra til at jobbmotivasjonen til de ansatte øker, da de føler seg sett og hørt. Dette samsvarer i stor grad med Kuvaas, Buch og Dysvik (2015, s. 312) som mener at med høyere jobbmotivasjon øker også arbeidsinnsatsen. For det andre arbeider ansatte i barnehagen tett på hverandre, de er avhengig av et godt samarbeid for å få hverdagen til å fungere. Ledere som benytter seg av denne ledelsesteorien er opptatt av at alle trives på jobb, og gir de ansatte oppmuntring og omtanke (Tholin, 2022, s. 59). Dette gjenspeiles i empirien vår, der informantene hevder at trivsel er en viktig faktor for å skape et godt arbeidsmiljø og for å kunne forebygge sykefravær.

Et av våre tydeligste funn i studien er at informantene fremhever sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsmiljø slik følgende sitat illustrerer: *Vi må prioritere arbeidsmiljøet, eller så vil folk få det dårligere på jobb, og dermed vil sykemeldingene komme.*

Dersom man ser på dette med et arbeidsmiljøperspektiv vil et godt eller dårlig arbeidsmiljø være avgjørende for hvor mye sykefravær det er på arbeidsplassen (Idebanken, 2023). Videre viser forskning at dersom styrerne hadde brukt mer tid på det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, ville også sykefraværet reduseres (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 384). Sagt på en annen måte, vil dette innebære at dersom styrerne har fokus på å ivareta et godt arbeidsmiljø, vil de slippe store deler av sykefraværsoppfølgingen. Kan det innebære at høyt sykefravær kan føre til dårlig arbeidsmiljø? Det er lite i vår empiri som omhandler dette

direkte, men når de aller fleste styrerne påpeker sammenhengen mellom arbeidsmiljø og sykefravær kan det være stor sannsynlighet for at dette gjelder begge veier. Vi ser dette i lys av Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 378) som skriver at mye fravær på en arbeidsplass vil kunne påvirke resten av personalet ved å skape dårlig fraværskultur, og på denne måten et dårligere arbeidsmiljø. Arbeidsmiljøet kan i tillegg ha ulike betydninger (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 418). For det første innebærer et godt arbeidsmiljø trygghet, åpenhet og stabilitet som igjen kan bidra til trivsel på arbeidsplassen. For det andre bør ledelse, tid og arbeidsbelastning være sentrale faktorer som det arbeides med for å opprettholde et godt arbeidsmiljø (Moe, 2014, s. 17). Dette samsvarer med Ose (2016, s. 96) som beskriver generelle krav til arbeidsmiljøet, da dette skal være forsvarlig, både fysiske og mentalt. Imidlertid viser studien vår at det ikke er noen tydelig sammenheng mellom dem som skriver at de arbeider med arbeidsmiljø og har lavere sykefravær enn de som opplyser om manglende tid til dette arbeidet. Allikevel viser forskning at sykefravær i barnehagesektoren i stor grad skyldes forhold på arbeidsplassen (Bakke et al., 2021, s. 221). Sett fra ett perspektiv kan dette tyde på allerede høyt sykefravær i sektoren, slik at systematisk arbeid med arbeidsmiljø ikke vil kunne redusere sykefraværet i stor grad. Det kan tenkes at det kan være andre faktorer som også spiller inn. Fra ett annet perspektiv kan styrerne ha opplyst om at de har stort fokus på arbeidsmiljø, men at de allikevel ikke arbeider systematisk, og dermed ikke reduserer sykefraværet. Tross ulike måter å arbeide med arbeidsmiljø på, er det arbeidsgivers ansvar å hele tiden å sørge for at arbeidsmiljøet er forsvarlig for den enkelte ansatte (Pedersen & Einarsen, 2021, s. 446).

Det er ulike faktorer som styrerne kan vektlegge for å skape et godt arbeidsmiljø, som igjen kan redusere sykefraværet. I datamaterialet kommer det frem at styrerne er spesielt opptatt av å skape et godt felleskap for de ansatte, og hvordan de som leder kan bidra til dette. Det trekkes frem at ansatte skal føle seg sett og hørt, og at de får arbeidsoppgaver som balanseres mellom motivasjon og utfordring (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 244). For det første kan dette bidra til at de ansatte føler seg mer inkludert i arbeidet sitt. For det andre kan det gi en høyere form for indre motivasjon da de kan få et eierskap til egne arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 245). Vi ser i tillegg at en leder som finner balansen mellom motivasjon og utfordring for sine ansatte kan sammenlignes med situasjonsbestemt ledelse, der styrer mestrer å endre egen lederstil ut ifra de ulike menneskene han/hun leder (Thompson, 2019, s. 186-191). Selv om styrerne påpeker at de jobber for å skape et godt felleskap, viser ikke empirien hva slags konkrete tiltak de benytter. Likevel tolker vi deres utsagn som at små tiltak

i hverdagen som for eksempel hverdagssamtaler og hvordan man fremhever hverandre, er aktuelle strategier i dette arbeidet. Det tyder på at styrerne har et stort fokus på de ansattes trivsel for å kunne skape et godt arbeidsmiljø. Tross styrernes fokus på trivsel og arbeidsmiljø viser forskning at det høye sykefraværet i barnehagesektoren skyldes forhold på arbeidsplassen (Bakke et al., 2021, s. 177). Vi stiller et spørsmålstegn til hvorfor styrerne ikke kommer med konkrete tiltak. Det kan handle om spørsmålene i studiens spørreskjema, eller det kan handle om at styrerne ikke har noen strukturert måte å arbeide med arbeidsmiljø på. Inntrykket vi sitter igjen med etter studien er at lederne er dyktige på å beskrive hva de arbeider med og hvorfor de anser dette arbeidet som viktig. Allikevel kan det se ut til at det er mangel på struktur. Dersom det hadde vært bedre organisering og rammer rundt arbeidet, samt satt i gang konkrete tiltak kan det tenkes at styrerne vil lykkes mer med arbeidet. Videre kan det bli enklere å gjennomføre, samtidig som arbeidet i større grad kan kvalitet sikres. Sett i lys av Pedersen og Einarsen (2021, s. 425) kan styrernes arbeid kvalitet sikres i større grad dersom de benytter seg av forebyggende perspektiver som både tar for seg psykososiale og organisatoriske faktorer i arbeidsmiljøet. I tillegg har styrerne styringsrett som gir de handlingsrom til å benytte de virkemidlene de mener trengs i arbeid med arbeidsmiljø (Saksvik & Vedlog, 2021, s. 218). Slik vi ser det er det styrers ansvar å iverksette konkrete tiltak innenfor gitt handlingsrom som videre kan bidra til et bedre arbeidsmiljø.

Sosiale tiltak er et av de få tiltakene som informantene skriver at de har fokus på. De beskriver at ulike typer sosiale tilstelninger bidrar til å styrke arbeidsmiljøet. Forskning viser til at et godt sosialt klima reduserer risikoen for høyt sykefravær (Aagestad & Lone, 2018, s. 61). Flere peker på de små tingene, som for eksempel noe godt på pauserommet, og hyggelige sosiale tilstelninger på arbeidsplassen. Dette kan sees i lys av positive nærværsfaktorer, der interessante arbeidsoppgaver og et godt sosialt felleskap er sentralt (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 382-384). For det første kan dette fremheve styrers rolle, hvor de ansatte føler seg verdsatt. Ytre motivasjon kan bidra til økt trivsel som videre kan bidra til økt motivasjon og ytelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 243). For det andre kan små høydepunkter i hverdagen gjøre at de ansatte har noe å se frem til, samt gi et lite avbrekk fra den ordinære arbeidshverdagen. I en barnehage er det ofte mye aktivitet og høyt tempo, da kan det tenkes at et lite avbrekk bidrar til at de ansatte klarer å yte mer i etterkant. Allikevel kan det være utfordrende å tilrettelegge for felles sosiale tiltak på pauserommet, da arbeid i barnehage er avhengig av å ha flest mulig på avdeling sammen med barna. De ansatte har sine faste matpauser, hvor det muligens ikke er mange som tar pause samtidig. På den måten kan

det være vanskelig å dra nytte av det sosiale og tilhørigheten som kos på pauserommet muligens hadde som hensikt. Ved å innføre pulje pauser, kan man for eksempel sende 1-2 ansatte ned fra hver avdeling, da vil det kunne være flere som har mulighet for pause samtidig, og det vil likevel være tilstrekkelig med personale på avdeling. Det bør allikevel tenkes over om de ansatte har behov for å være alene i egen pausetid, de omgås barn og kollegaer kontinuerlig i sin arbeidshverdag, og for noen kan pause tiden brukes til å samle krefter. Som leder handler det om å tilrettelegge og se alle de ansattes behov. Denne formen for lederstil kan sees i lys av situasjonsbasert ledelse, der man leder ut ifra hva slags medarbeidere man skal lede (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Flertallet av styrerne beskriver også sosiale tiltak utenfor jobben som sentrale for å skape et godt arbeidsmiljø. Sosiale tiltak bidra til at ansatte blir bedre kjent med hverandre utenfor jobb, noe som videre kan bidra til en bedre relasjon mellom ansatte og til leder. Dette samsvarer med forskning som viser at gode relasjoner er en viktig del av et godt arbeidsmiljø (Utdanningsforbundet, 2021, s. 8). Slik vi ser det kan sosiale tilstelning bidra til økt forståelse og innsikt i hvem man er som person, noe som videre kan være en positiv faktor når man samarbeider på jobb. Dette kan slik vi ser det også åpne opp for ansatte som viser mer raushet, omtanke og forståelse for hverandres ulikheter. Et interessant funn er at noen få av informantene sier de ikke arrangerer sosiale tilstelninger utenfor arbeidstiden. På den ene siden kan dette handle om økonomiske begrensninger som vi har nevnt tidligere i studien. Børhaug og Lotsberg (2010, s. 88) skriver at en stor styrerutfordring er å sørge for nok ressurser og økonomiske midler, samt at det kreves god lederkompetanse for å vite regler for hvordan man kan aktivisere slike ressurser. På den andre siden trenger nødvendigvis ikke alle sosiale tiltak å koste mye. Videre kan det også være at styrerne har en forståelse for at ansatte ikke ønsker eller har mulighet til å bruke fritiden på sosiale tilstelninger og på den måten ikke vil prioritere dette. Det kan også handle om at ikke alle ansatte setter pris på arrangementer utenfor arbeidstid, og derfor heller ikke deltar. Med dette perspektivet ser vi at enkelt individer kan havne utenfor det felles kollegiale dersom mye av det sosiale havner utenfor arbeidstid. Det er leders jobb å se behovet i egen personalgruppe, og ta avgjørelser basert på dette. Allikevel slik vi ser det bør det settes av tid til sosiale tilstelninger, også etter arbeidstid. Det kan være vanskelig å få til slike tilstelninger i arbeidstiden ettersom de ansatte har liten eller ingen mulighet til felles samling i løpet av dagen da de har ansvar for barna. Dersom flere ansatte ytrer behov og ønsker om sosiale aktiviteter bør ikke dette nedprioriteres selv om enkelte medarbeidere ikke vil prioritere dette på fritiden.

Styrer som øverste leder i barnehagen er ansvarlig for å utvikle en felles forståelse og sørge for at hele personalgruppen involveres (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Det utpeker seg i datamaterialet vårt, at flertallet av informantene beskriver at deres fokusområde er å lede personalet i samme retning, hvor felles mål og kultur er sentralt for å oppnå en felles visjon. En visjon innebærer å bygge på medlemmenes ønsker, interesser og verdier (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 428). Noe informantene trekker frem er viktigheten med å gjøre de ansatte kjent med barnehagens visjon. Sett fra ett perspektiv kan dette tolkes som at styrerne ønsker en felles plattform, felles faglig ståsted og samme målsetning for barnehagens utvikling. Sett fra ett annet perspektiv kan det virke som at visjonen allerede er satt, uten rom for endring eller utvikling. I vårt perspektiv handler dette om at alle medarbeidere skal delta i prosessen av å utvikle en felles visjon. Dette kan sees i lys av det Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 428) skriver om at man er nødt til å bygge på de ansattes verdier for å skape engasjement. I likhet med dette skriver Bøe (2016, s. 60) at en dynamisk distribuert lederstil bidrar til at alle i organisasjonen er delaktige i utvikling av barnehagen. Dersom de ansatte blir pålagt å sette seg inn i barnehagens visjon uten å selv å kunne påvirke denne, kan det være stor sannsynlighet for at den ikke stemmer overens med egne verdier og det man står for. Samtidig kan det være utfordrende for en leder å kontinuerlig samle de ansatte rundt en felles visjon i et personale der det kan være mye utskiftninger og nye ansatte. Allikevel har leder et ansvar for å arbeide målrettet med barnehagens mål og visjon i samhandling med sine ansatte, samtidig som barnehagen får en tydelig retning (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 428). Dette kan sees i lys av teamledelse, hvor alle grupper bør ha en tydelig og klar ledelse, og lederen bør ha en direkte kurs for arbeidet. I tillegg er det viktig med en leder som mestrer å utvikle en felles opplevelse av riktig retning for hele personalgruppen (Bolman & Deal, 2014, s. 213). Empirien trekker også frem at det skal være rom for uenigheter og ikke være redd for konflikter for å kunne videreutvikle barnehagens mål og visjon. Vi tolker det slik at styrerne er opptatt av å skape en kultur som gir rom for alle medarbeideres synspunkter og perspektiver. Dette fordrer en styrer som er trygg på seg selv, og som klarer å bruke konfliktene til noe positivt. For denne studien vil konflikthåndtering være et element som kan føre til sykefravær, samtidig som konflikter ofte kan oppstå i arbeid med arbeidsmiljø. Einarsen, Øverland og Schulze (2021, s. 382-384) skriver om negative fraværsfaktorer, slik som konflikter på arbeidsplassen, og at dette kan føre til at medarbeideren ikke ønsker å gå på jobb. Vi ser også at et arbeidsmiljø som er preget av en negativ fraværskultur bidrar til å øke sykefraværet, samt holdningene til eget fravær (Einarsen, Øverland & Schulze, 2021, s. 379). Flere av informantene beskriver at de har fokus på konflikthåndtering, og at dette er sentralt

forebyggende arbeid både for sykefravær, men også for å skape et godt arbeidsmiljø. Derimot er det ingen av dem som sier noe om hvordan de arbeider med dette i praksis. På den ene siden kan konflikter bidra til interesse og motivasjon og ikke minst til nytenkning (Bolman & Deal, 2014, s. 235). På den andre siden kan det være utfordrende med ulike typer konflikter, deriblant interessekonflikter som kan bli ødeleggende for gruppa. Derfor er lederens rolle svært sentral, da man må ha evne til å bygge sammensetninger som gir teamet fremgang (Bolman & Deal, 2014, s. 236). Tross fordeler og ulemper med konflikter viser forskning at barnehagelærere er blant de yrkesutøverne som har høyest grad av konflikt med leder eller kollegaer (Bakke et al., 2021, s. 83). Sett ifra ett perspektiv kan det handle om engasjerte medarbeidere som brenner for faget sitt. Barnehageansatte topper nemlig listen på levekårsundersøkelsen i undervisningsyrker over hvem som er mest motivert og engasjert i sitt arbeid (Ose & Busch, 2020, s.147). Sett ifra ett annet perspektiv kan mye konflikter tyde på en sektor som ikke er i stand til å møte de situasjonene som oppstår ettersom graden av konflikter er høy. Dette samsvarer med Aagestad og Lones (2018, s. 61) undersøkelse som viser at lav støttende ledelse, høy grad av rollekonflikt og høye emosjonelle krav er årsaken til 15 % av alt langtidsfravær i barnehagen.

Avslutningsvis ser vi at styrerne beskriver mange lederstrategier, og hva de har fokus på for å øke trivsel, redusere sykefravær og skape et godt arbeidsmiljø. Allikevel ser vi lite konkrete tiltak også her, når det kommer til hvordan de utfører arbeidet i praksis. Er det slik at ledere i barnehagen er gode på å beskrive hva de faglig arbeider med, men har vanskeligheter med å utdype hvordan de i praksis utfører dette? Hadde vi gjennomført intervjuer i tillegg til spørreskjema, ser vi at vi muligens kunne stilt mer oppfølgingsspørsmål knyttet til nettopp dette.

7.0 Oppsummerende betraktninger

Utgangspunktet for denne masteravhandlingen var egne erfaringer og en stor interesse for sykefravær i barnehagesektoren. Gjennom flere år som pedagogiske ledere og styrer har vi observert store utfordringer knyttet til høyt sykefravær, og hvordan dette påvirker både arbeidshverdagen, men også arbeidsmiljøet. Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke styrernes egne perspektiver og erfaringer på hvordan de jobber med ledelse av sykefravær. Ut ifra dette landet vi på denne problemstillingen:

Hvordan leder styrere sykefravær i egen barnehage?

For å besvare problemstillingen benyttet vi oss av digitalt spørreskjema med inspirasjon fra brevmetoden. Etter våre erfaringer med bruk av denne metoden, ser vi i ettertid at det kunne vært nyttig med intervjuer i etterkant for å kunne stille oppfølgingsspørsmål for å gå i dybden på informantenes perspektiver. Imidlertid har metoden gitt oss mye spennende materiale med mange interessante synspunkter og erfaringer.

Styrerrollen er kompleks med mange ulike ansvarsområder, der ledelse av sykefravær er en stor del av arbeidet. Det kan se ut til at dette har ført til at styrerne arbeider svært ulikt med håndtering og forebygging av sykefravær. Vi fant ut at å være en tilstedeværende leder er noe som trekkes frem som positivt i studien, men det er store ulikheter når det kommer til prioritering av dette. Vi ser at tid er en mangelvare, hvor styrerne kontinuerlig står i et spenningsfelt hvor de må velge hva slags arbeidsoppgaver de skal prioritere, og at dette kan komme på bekostning av styrernes tilstedeværelse. Gjennom studien kommer det frem at godt HMS-arbeid er sentralt i arbeidet med sykefravær, der gode systemer og rutiner kan bidra til mindre fravær. I tillegg kan gode HMS-rutiner bidra til å forenkle arbeidet til styrerne (Ose & Busch, 2020, s.57). Studien viser store variasjoner i hvorvidt informantene benytter seg av ekstern bistand. Det tyder på at styrere som får bistand fra for eksempel NAV og bedriftshelsetjenesten er mer rustet til å håndtere og forebygge sykefravær enn de som ikke benytter ekstern bistand. Vi ser at dersom alle barnehager får opplæring av NAV i sykefraværshåndtering, kan dette føre til mer trygghet og bedre kvalitetssikring på styrernes arbeid.

Studien dokumenterer at utfordringer med bemanning og økonomiske rammer er fremtredende. Økt grunnbemanning er en faktor som kan bidra til redusert sykefravær (Langseth-Eide, 2021, s. 82). Funnet vårt indikerer at det kan ha stor nytteverdi for barnehagene å vurdere om økt grunnbemanning vil lønne seg økonomisk, kontra å leie inn vikarer kontinuerlig ved korttidsfravær. Dette er et spennende funn som kunne vært svært interessant å prøve ut i større omfang, for å se om ordningen vil ha økonomiske fordeler for barnehagene. Studien viser en stor sammenheng mellom arbeidsmiljø og sykefravær. Funnene våre tyder på at ledere som aktivt arbeider med arbeidsmiljø kan redusere sykefravær i egen barnehage. Studien viser også at dersom lederne har fokus på oppfølging og forebygging av sykefravær kan det føre til et bedre arbeidsmiljø. Styrerne beskriver at de benytter seg av mange ulike lederstrategier i dette arbeidet, allikevel kommer det ikke frem hvordan de utfører dette i praksis.

Hvilke implikasjoner kan studien vår ha? Vi ser at dersom eiere eller staten hadde lagt inn tilstrekkelig med ressurser for å kvalifisere styrerne til å håndtere arbeid med sykefravær, ville dette kunne føre til ledere som i større grad kunne redusert sykefravær i egen virksomhet. Slik vi ser det kan dette føre til en stor samfunnsøkonomisk betydning. Det er mye barnehagens eiere kan gjøre når det kommer til å håndtere og forebygge sykefravær. Men studien viser at barnehager mangler ressurser og økonomiske midler, og dette er noe vi mener politikerne bør ta tak i.

Arbeidet med denne masteravhandlingen har vært en spennende prosess. Det ville vært interessant og utforsket videre hvordan man som leder kunne ha jobbet systematisk for å redusere det «unødvendige» sykefraværet. Vi håper denne masteavhandlingen kan gi styrere flere perspektiver på hva som er viktig i arbeidet med ledelse av sykefravær. Samtidig ønsker vi at studien vår viser hvilke spenninger styrerne står i, og deres behov for mer kompetanse og kunnskap for å ha større mulighet til å håndtere sykefraværsutfordringene i sektoren.

8.0 Litteraturliste

- Aagestad, C. & Lone, J. A. (2018). *Betydningen av ledelse for forebygging av sykefravær*, 60-63. https://bibsyst-almaprmo.hosted.exlibrisgroup.com/primo-explore/fulldisplay?docid=TN_cdi_norart_articles_1900645208&context=PC&vid=HIT&lang=no_NO&search_scope=default_scope&adaptor=primo_central_multiple_fe&tab=default_tab&query=any,contains,arbeidsmilj%C3%B8%20ledelse&offset=0
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidsmiljøportalen. (2019). *Fakta om arbeidsmiljø i barnehager* Hentet 16. mai 2023 fra <https://www.arbeidsmiljoportalen.no/bransje/barnehage/fakta-om-bransjen>
- Bakke, B., Degerud, E., Gravseth, H. M., Hanvold, T. N., Løvseth, E. K., Mjaaland, B. B., Sterud, T. & Øygardslia, H. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2021 Status og utviklingstrekk* (STAMI-rapport årgang 22, nr. 4). Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/2757495>
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64). Lovdata. https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_1
- Barnehage.no. (2022, 11. oktober). *Styrket bemanning i barnehagen: - Nå vil vi se på hva flere hender faktisk vil føre til.* <https://www.barnehage.no/barnehageloven-bemanning-tilskudd/styrket-bemanning-i-barnehagene-na-vil-vi-se-pa-hva-flere-hender-faktisk-vil-fore-til/236758>
- Berg, G. (1999). *Skolekultur. Nøkkelen til skolens utvikling*. Gyldendal Norsk Forlag.
- Bolman, L. G. & Deal, T., E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse-Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.

- Bøe, M. (2016). *Pedagogisk leiing og barnehagen som lærende organisasjon*. Barn – forskning om barn og barndom i Norden, 34(3). <https://doi.org/10.5324/barn.v34i3.3628>
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). *Barnehageledelse i endring*. Nordisk barnehageforskning, 3 (3). <https://doi.org/10.7577/nbf.277>
- Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2016). *Barnehageleiing i praksis*. Det Norske Samlaget.
- Einarsen, S. V, Øverland, S. N. & Schulze, O.-C. (2021). Å redusere bedriftens sykefravær - et håpløst prosjekt? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø krav og utfordringer* (s. 362-390). (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Gjerustad, C., Opheim, V., Hjetland, H. N., Rogde, K., Bergene, A. C. & Gulbrandsen, L. (2020). *Trivsel, læring og utvikling i barnehagen*. Resultater fra TALIS Starting Strong Survey, Foreldreundersøkelsen i barnehage (FUBA) og BASIL (Rapport 2020:10). Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning (NIFU). <https://nifu.brage.unit.no/nifu-xmlui/bitstream/handle/11250/2650397/NIFUrapport2010-10.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Gotvassli, K. Å. (2020). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen* (2. utg.). Cappelen Damm.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Halvorsen, K.A. (2014). Klasseledelse i teknologirike rom. I M.B. Postholm (Red.), *Ledelse og læring i skolen* (s. 100-117). Universitetsforlaget.
- Idebanken. (2023). *Årsaker til sykefravær- Ulike perspektiver på sykefravær*. Arbeid- og velferdsetaten. Hentet 1. april 2023 fra <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/arsaker-til-sykefravaer>

- Irgens, E. J. (2020). *Skolen: Organisasjon og ledelse, kunnskap og læring*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Jensen, R. S., Bråten, M., Svalund, J. (2019). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere* (Fafo-rapport 2019:30). Fafo. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/videreutdanning-for-barnehagelaerere-og-lederutdanning-for-styrere-2020>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsviten-skapelig metode* (6. utg.). Abstrakt Forlag.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap- Person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Kleven, T.A. & Hjordemaal F.R. (2021). *Innføring i pedagogisk forskningsmetode*. (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – Et kunnskapsgrunnlag. Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnhagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Kuvaas, B., Bush, R. & Dysvik, A. (2015). Relasjonsledelse og produktivitet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt effektivitet og trivsel* (s. 303-319). (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Langseth-Eide, B. (2021). *Come Together: Promoting Work and Well-being A study in the frame work of the JD-R model* (Doktorgradsavhandling, The Arctic University of Norway). <https://munin.uit.no/handle/10037/23916>

- Meld. St. 6 (2019-2020). *Tett på- tidlig innsats og inkluderende felleskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacd48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf>
- Moe, M. (2014). *Barnehagen som dialogisk og helsebyggende arbeidsplass: med mennesker som tør å sette seg selv på spill* (Doktorgradsavhandling, Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, Pedagogisk institutt, Trondheim). https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmloi/bitstream/handle/11250/269947/733342_FULLTEXT01.pdf?sequence=1
- Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier- Den skrivende forskeren*. Universitetsforlaget.
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.
- Ose, S. O. & Busch, H. J. (2020). *HMS i offentlig sektor, forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet*. Gyldendal.
- Ose, S. O. (2016). *Sykefravær, HMS og inkludering*. Gyldendal.
- Pedersen, H. & Einarsen, S. V. (2021). Arbeidsmiljøloven som rettesnor for det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø krav og utfordringer* (s. 418-447). (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Sakvik, P. Ø. & Vedlog, H. A. (2021). Å leve med omstilling. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø krav og utfordringer* (s. 202-226). (3. utg.). Fagbokforlaget.
- SINTEF (2014). *Ledelse i barnehage og skole- en kunnskapsoversikt*. (SINTEF Rapport A26525) https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/eksterne-rapporter/ledelse-i-barnehage-og-skole.-en-kunnskapsoversikt.-sintef_januar2015.pdf

Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt effektivitet og trivsel* (s. 15-45). (2. utg.). Fagbokforlaget.

Sjøbakken, O. J. (2017). *Brevmetoden i et metodologisk perspektiv*, 375-387.
<https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2495318/375-387%20Sj%c3%b8bakken.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2022, 21. oktober). *Hva er arbeidsmiljø?* <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder*. (5. utg.). Fagbokforlaget.

Tholin, K. R. (2022). *Barnehagelærer og pedagogisk leder – verdibevist meningsledelse av barna, innholdet og personalet*. Fagbokforlaget.

Thompson, G. (2019). Situasjonstilpasning som ledelsesstrategi. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (s. 169-194). (5. utg.). Gyldendal.

Utdanningsdirektoratet. (2021, 07. januar). *Om styrerutdanningen*.
<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanning/>

Utdanningsforbundet. (2021). *Sykefravær i barnehagen sett fra innsiden- intervjuer med medlemmer av utdanningsforbundet* (Rapport 1/2020). Utdanningsforbundet.
[rapport_01.2020_sykefravar_barnehage.pdf \(utdanningsforbundet.no\)](https://www.udforbundet.no/rapport_01.2020_sykefravar_barnehage.pdf)

Vedlegg 1: Informasjonsskriv til informantene

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet *om lederens rolle i oppfølging av sykefravær i barnehagen.*

Med dette skrivet ønsker vi å invitere deg til å delta i et forskningsprosjekt som er vårt masteroppgave prosjekt. Intensjonen er å undersøke hvordan styrere i barnehagene arbeider med oppfølging av sykefravær i personalet, og hvordan styrers oppfølging av sykefravær påvirker arbeidsmiljøet. I dette skrivet vil vi gi deg informasjon om målene for prosjektet, samt hva deltakelse vil medføre for deg.

Formål

Vi er to studenter som tar en masterutdanning i Pedagogikk med spesialisering i utdanningsledelse, ved Universitetet i Sørøst-Norge, avdeling Drammen. Forskningsprosjektet gjennomføres som del av vår masteroppgave. Bakgrunnen for valg av tema er vår egen erfaring fra arbeid i barnehagen, og opplevelsen av et generelt høyt sykefravær i sektoren. Formålet med prosjektet er å undersøke hvordan styrere jobber med å forebygge sykefravær, og hvordan de følger opp eksisterende sykefravær. I den forbindelse har vi formulert følgende problemstilling til masteroppgaven:

Hvordan håndterer styrer sykefraværsoppfølging, og hva slags lederstrategier benyttes for å skape en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø?

I tillegg har vi utarbeidet to forskningsspørsmål:

- 1. Hva slags kompetanse og erfaring har styrer for å kunne håndtere sykefraværsoppfølging?*
- 2. Hvordan leder styreren organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet i personalet?*

Hensikten med vårt prosjekt er å kunne synliggjøre gode måter å lede personalet i barnehagen på, som kan bidra til å redusere og forebygge sykefravær. Samtidig er formålet å se om styrernes formelle lederkompetanse og kunnskap har noe å si i forhold til hvordan de følger opp sykemeldte ansatte.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sørøst-Norge (USN), avdeling Drammen, er ansvarlig for prosjektet. Prosjektet veiledes av dosent Kristin R. Tholin, og gjennomføres av masterstudentene Tone Anita Bjørnstad og Anniken K. Gulliksen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av våre utvalgte, ettersom du arbeider som styrer i en av våre tre tilfeldig valgte kommuner. I den anledning vil din besvarelse være viktig for vårt forskningsprosjekt, ettersom deltakelsen kan bidra til økte kunnskaper og kompetanse på hvordan ledere kan arbeide for å kunne forebygge og redusere sykefravær i barnehagesektoren.

Hva vil det innebære for deg å delta?

Dersom du takker ja til å være en av våre informanter, ønsker vi at du svarer på en digital spørreundersøkelse. Dette spørreskjema er godkjent via USN, og svarene blir på denne måten registrert elektronisk. Det vil ta ca. 10-15 minutter å gjennomføre undersøkelsen.

Opplysningene vi innhenter via spørreundersøkelsen blir anonymisert. Det vil ikke være nødvendig med personopplysninger.

Frivillig deltakelse og rettigheter

All deltakelse i vårt forskningsprosjekt er frivillig. Ettersom hele vår spørreundersøkelse er anonymisert og all innhentet data samles i nettskjema, vil vi ikke ha tilgang til dine personopplysninger.

Personvern og lagring av data

Det er kun vi som studenter og vår veileder ved Universitetet i Sørøst-Norge som har tilgang til informasjonen du bidrar med. Når vi arbeider med forskningsprosjektet, vil lagring av data foregå i et låst nettskjema. Videre vil ditt bidrag kun brukes til vårt formål som vi allerede har beskrevet og dine besvarelser er anonymisert.

Når prosjektet er avsluttet

Masterprosjektet skal avsluttes og leveres våren 2023. Deretter følger en sensurperiode på seks uker, en periode hvor masteroppgaven skal vurderes og godkjennes/ ikke godkjennes. Bakgrunnen for at resultatene fra spørreundersøkelsen ikke blir slettet umiddelbart er fordi vi ønsker muligheten til å utbedre oppgaven dersom den ikke blir godkjent. Da kan det bli behov for å ha tilgang til de innsamlede dataene noe lengre. Hele spørreundersøkelsen vil uansett bli slettet i løpet av året 2023.

Henvendelser

Dersom du har spørsmål i forbindelse med prosjektet, ønsker å vite mer, eller har spørsmål angående dine rettigheter kan følgende personer kontaktes:

- Universitetet i Sørøst-Norge ved:
 - Masterstudent Anniken K. Gulliksen: E-post: anniken.k.gulliksen@outlook.com /
Telefon: +47 92 48 86 44
 - Masterstudent Tone Anita Bjørnstad: E-post: toneanita6@gmail.com /
Telefon: +47 98 67 37 43
 - Veileder v/ Universitetet i Sørøst-Norge: E-post: kristin.r.tholin@usn.no / Telefon:
+ 47 95 75 37 38
 - Personvernombud v/Universitetet i Sørøst-Norge: E-post:
personvernombud@usn.no

Med vennlig hilsen

Anniken K. Gulliksen og Tone Anita Bjørnstad
(*Student*) (*student*)

Vedlegg 2: Spørreskjema

Leders rolle i oppfølging av sykefravær i barnehagen

Bakgrunnsinformasjon

Er du ansatt i en kommunal eller privat barnehage?

Hva slags utdanning har du? (Grunnutdanning og videreutdanning?)

Erfaringer med sykefravær i egen virksomhet

Hvordan opplever du sykefraværet i din barnehage?

Har du tilgang på hjelpemidler i oppfølging av sykefravær? Hvilke?

Har du tilgang på teknikker/verktøy i oppfølging av sykefravær? Hvilke?

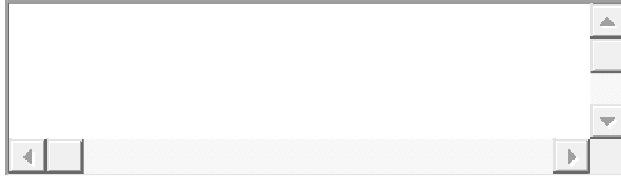
Benytter du ekstern bistand/informasjon eventuelt digitale portaler i sykefraværsoppfølging?

Ja

Nei

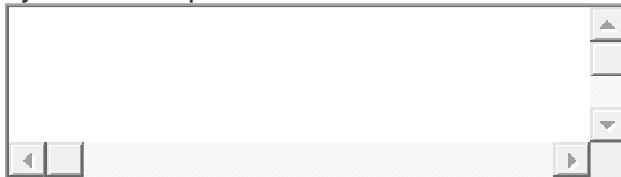
Hvis ja, hvilke?

Og har det eventuelt gitt en nytteverdi?



Ledelse av forebyggende arbeid i personalet

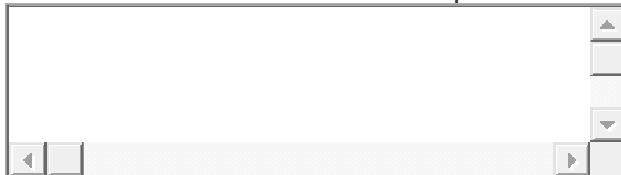
Har du som øverste leder noen synspunkter på potensiale i det å forebygge sykefravær i personalet?



Hvilke muligheter har du til det?



Hvordan kan du ta ansvar for å prioritere dette?

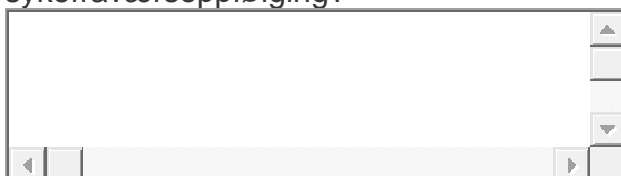


Hvilke tiltak setter du inn som barnehagens øverste leder for å forebygge sykefravær?

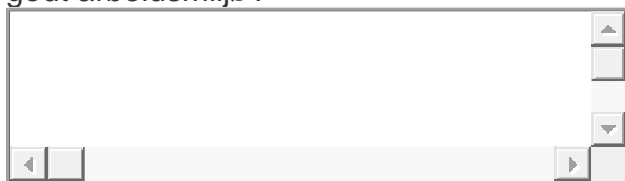


Kompetanse/erfaring i ledelse av arbeidsmiljøet

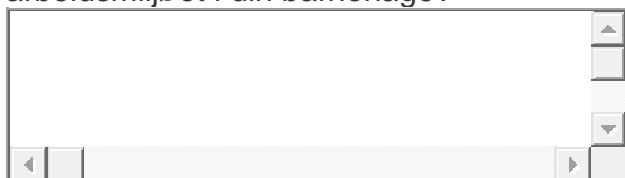
Hva slags kompetanse og erfaring har du for å kunne håndtere sykefraværsoppfølging?



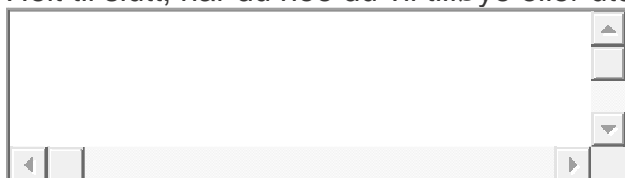
Hva slags ledelsesstrategier benytter du for å skape en god organisasjonskultur og et godt arbeidsmiljø?

An empty text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

Hva er det viktigste for deg som leder når du jobber med organisasjonskulturen og arbeidsmiljøet i din barnehage?

An empty text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

Helt til slutt, har du noe du vil tilføye eller utdype?

An empty text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.