

Gjør ledelse en forskjell med hensyn til sykefravær?

Basert på inntrykk fra dypdykkene og kunnskapsstatusen.

Case kommunene

Følgende kommuner ble kartlagt i dypdykket:

- Arendal
 - Raskere frisk
- Bømlo
 - Eit heilskapelig system for forbetring av arbeidsmiljøet
- Stavanger
 - God praksis
- Vefsn
 - Snakkes i måro!

Hovedinntrykket fra Casekommunene

- Tiltakene er en del av en helhetlig strategi
- Systematisk arbeid og summen av en rekke tiltak gir effekt
- Kommunene er opptatt av å kompetanseheve sine ledere
- Alle kommunene har en eller annen form for lederstøtte
- Tydelighet, krav og uttalte forventninger bidrar til ansvarliggjøring av medarbeiderne
- Kulturendringer – på veg mot en nærværskultur
- Dette er i tråd med rådene fra kunnskapsstatusen

Viktige drivere

- Nærværs-/fraværsarbeid er en kontinuerlig prosess som krever forankring på alle nivå i organisasjonen
- Nærværsarbeid er en del av virksomhetens overordnede mål og strategi. Prosjektet/tiltaket bør være forankret i kommunens planarbeid.
- Medvirkning og involvering av ansatte og tillitsvalgte/ verneombud. Det forplikter partene til å jobbe for felles, omforente mål
- Nullpunktanalyser og jevnlig målinger for å evaluere om tiltaket har positiv effekt
- Gode oppfølgingsrutiner knyttet til sykefravær
- Ansvarliggjørende dialog mellom arbeidsgiver/leder og syke/friske medarbeidere.
- Kompetansen hos ledere med personalansvar økes slik at lederne settes i stand til å gjennomføre samtalene (lederstøtte)
- Spredning av gode nærværshistorier gir inspirasjon

Læring fra den enkelte kommune - Arendal

- Medarbeiderne føler seg ivaretatt og de har fått hjelp til å forstå sin egen helse i lys av muligheter og begrensninger
- Den enkelte er blitt ansvarliggjort for egen kropp, arbeid og helse
- Fokus på den ansattes plikter som arbeidstaker, ikke bare rettigheter
- Individuelt fokus med individuelt utformet program
- Rask agering grunnet ubyråkratisk ordning
- Rask avklaring rundt den enkelte
- En uavhengig tredjepart Quick Care, inngir tillit hos deltagerne og har også fungert som viktig lederstøtte

Læring fra den enkelte kommune - Bømlo

- Resultater hjelper – Det å bevege seg i riktig retning gir legitimitet
- Langsiktig fokus – Flere år med det samme
- Forankring i toppen – Toppledelsen prioriterer prosjektet
- Systematikk– Gjør arbeidet betydningsfullt og øker seriøsiteten
- Lederavhengighet – systemet krever at alle lederne gjør sin del
- Følger opp og sjekker- Partssammensatt virksomhetsbesøk
- Deltagelse verdsettes – De involverte opplever seg verdsatt
- Riktig prosjektledelse (og prosjektleder)

Læring fra den enkelte kommune - Stavanger

- Strategisk historiefortelling - Kurs for ledere, tillitsvalgte og verneombud
 - Skolering og bevisstgjøring som bidrar til egenrefleksjon
 - Skaper stort engasjement
- Kunnskapsdeling
 - Hva gjør lederne som lykkes?
 - Hva kjennetegner de gode løsningene – løsningene som virker?
 - Praktiske eksempler den enkelte kan kjenne seg igjen i
- God struktur
 - Tydelige og målbare mål
 - Tverrfaglig fokus
 - God møtekultur og god planlegging
 - Kontinuerlige evalueringer og justeringer
 - God administrativ og politisk forankring

Læring fra den enkelte kommune - Vefsn

- Fokus på den friske delen.
Resultatene skyldes at skifte av fokus fra den syke delen til restkapasiteten. Det å ikke sette likhetstegn mellom det å være syk og det å være borte fra jobben. Mental endring fra *du er syk og må holde deg hjemme* til *hvordan kan vi tilrettelegge for at du kan være på jobb?*
- Å se den enkelte.
Reduksjon i fravær forklares med at den enkelte blir sett og hørt. Lederen er aktiv og tett på og tar initiativ til tilrettelegging. Lederne er blitt trent i relasjonelle ferdigheter. Grupper som vanligvis ikke blir sett (eksempelvis nattarbeidere) har fått oppmerksomhet. Sykefraværet personifiseres ved at det illustreres med antall personer flere på jobb.
- Har fått noe å snakke om.
Prosjektet bygger på dialog. Tilstedeværelse gjør at vi snakkes. Leder og medarbeidere har dialog rundt tilrettelegging. Trepertssamarbeidet har ført til nye dialogarenaer.

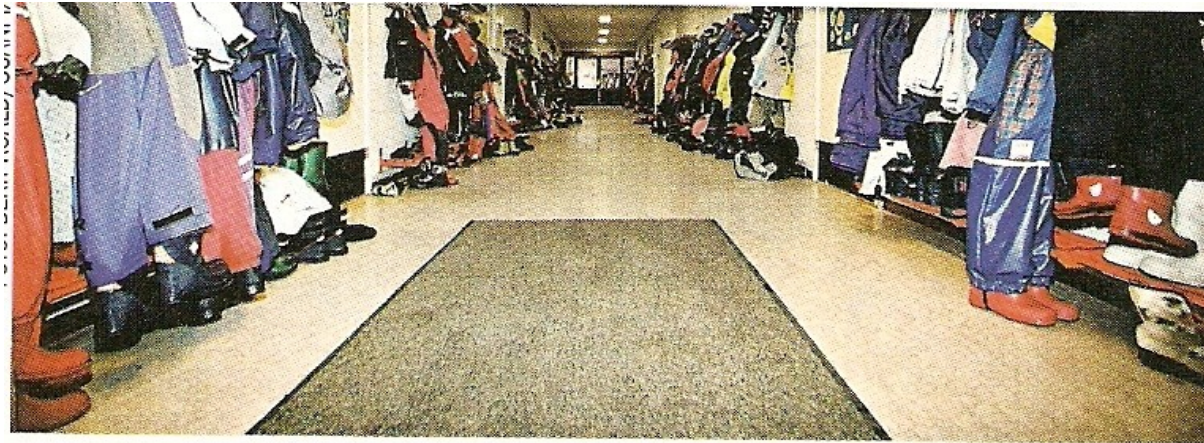
Hvilke bæringer har dette til god ledelse?

Hva sier kunnskapsgrunnlaget om gode ledere?

Gode ledere

- Viser omsorg for sine medarbeidere, ser og lytter til de ansatte
- Er nærværende, tilgjengelig og inkluderendestøttende og anerkjennende
- Prioriterer medarbeidernes tilfredshet
- Tar tak i konflikter og opptrer rettferdig
- Lar medarbeiderne kontrollere eget arbeidsmiljø
- Skaper strukturer som bidrar til myndiggjøring og muligheter for deltakelse, autonomi og kontroll for medarbeiderne
- Inspirerer de ansatte til å se meningen i arbeidet
- Gir de ansatte mulighet for intellektuell stimulering og kompetanseutvikling
- Tilrettelegger for utvikling av den enkelte medarbeiderHar god planleggingsevne og strukturerer arbeidet for medarbeiderne gjennom veiledning. Denne veiledningen kan komme til uttrykk ved å foreslå løsninger på medarbeidernes arbeidsrelaterte problemer og å legge til rette for arbeidet – særlig i stressende situasjoner

I hvilken bransje finner vi de beste lederne?



Toppledere i barnehagen

Førskolelærere er flinke med mennesker, de gjør de andre ansatte gode og har evnen til å bygge gode holdninger på arbeidsplassen. Dermed er det i barnehagene du finner noen av de beste lederne, ifølge en undersøkelse gjennomført av det norske konsulentselskapet Nike Konsult.

Ved hjelp av personlige samtaler, tester og uttalelser fra ledernes ansatte sammenlignet selskapet 80 ledere i private barnehager med 4000 ledere i andre bransjer. Og barnehagelederne kom altså svært godt ut.

Hva sier forskning om god ledelse?

- *Ved gjennomlesning av ledelsesforskning gjort på 1900 tallet ser vi en gradvis forskyvning fra vekt på kontroll og styring og over mot innflytelse, inspirasjon, interaksjon og gjensidighet.*

(Tian Sørhaug 2006)

Administrasjon/styring versus ledelse

- Administrasjonens rutiner og prosedyrer er en reaksjon på et av de mest betydningsfulle fenomenene i det 20. århundret; fremveksten av store organisasjoner
Uten administrasjon vil komplekse organisasjoner bli kaotiske.
- Administrasjon handler om å takle kompleksitet.
Planlegging, budsjettering og å fastsette mål er virkemidler for å håndtere dette.
- For å gjennomføre planene brukes hjelpemidler som organisering og bemanning
- Administrasjon sikrer gjennomføring av planer ved hjelp av kontroll og problemløsning – å sjekke resultat i forhold til plan og mål
- Ledelse handler om å takle forandringer, noe som er helt essensielt ved raske teknologiske endringer, mer konkurranse og mindre stabilitet
- Ledelse handler ikke om planlegging men om å gi arbeidet retning.
- Ledelse handler om samkjøring av mennesker
- Ledelse handler om å sikre resultater gjennom motivasjon og inspirasjon – å sørge for at mennesker beveger seg i riktig retning

(J.F Kotter, referert i Martinsen 2009)

3 typer lederatferd

Oppgaveorientert Administrasjon/Styring	Relasjonsorientert Omtanke	Endringsorientert Transformasjon
<ul style="list-style-type: none">• Organisere arbeidet for å øke effektiviteten• Planlegge kortsiktige tiltak• Fordele oppgaver til individ og grupper• Klargjøre hvilke resultat som forventes• Klargjøre prioriteringer• Sette spesifikke mål og standarder• Forklare regler, prosedyrer og standarder• Dirigere og koordinere arbeidet• Overvåke prestasjoner• Løse problemer som oppstår	<ul style="list-style-type: none">• Gi støtte og oppmuntring• Uttrykke tillit• Omgås andre for å bygge relasjoner• Verdsette innsats og bidrag• Coache og veilede ved behov• Involvere ansatte ved beslutninger• Myndiggjøre medarbeiderne• Holde andre løpende informert• Løse konflikter konstruktivt• Bruke symboler og ritualer for å bygge identitet• Oppmuntre til gjensidig tillit• Ansette kompetente medarbeidere	<ul style="list-style-type: none">• Overvåke omgivelsene for å identifisere muligheter og trusler• Tydeliggjøre behov for endring• Studere andre for å hente inspirasjon til forbedring• Snakke entusiastisk om muligheter/fremtiden• Oppmuntre andre til å løse egne problemer• Oppmuntre til nytenkning• Tilrettelegge for eksperimentering• Utvikle innovative strategier• Legge til rette for læring• Verdsette fremgang og feirer resultater

Meta analyse: ledelse som atferd

Relationship of Consideration and Initiating Structure to Leadership

Leader behavior	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>r</i>	<i>ρ̂</i>	<i>SD_{ρ̂}</i>	80% CV lower	80% CV upper	90% CI lower	90% CI upper	<i>Q</i>
Consideration	163	20,963	.41	.48	.26	.14	.82	.44	.52	1,500.83**
Initiating Structure	159	20,431	.24	.29	.21	.02	.56	.26	.33	775.09**

Note. *k* = number of correlations; *N* = combined sample size; *r* = mean observed correlation; *ρ̂* = estimated true score correlation; *SD_{ρ̂}* = standard deviation of true score correlation; CV = credibility interval; CI = confidence interval; *Q* = test for homogeneity in the true correlations across studies.

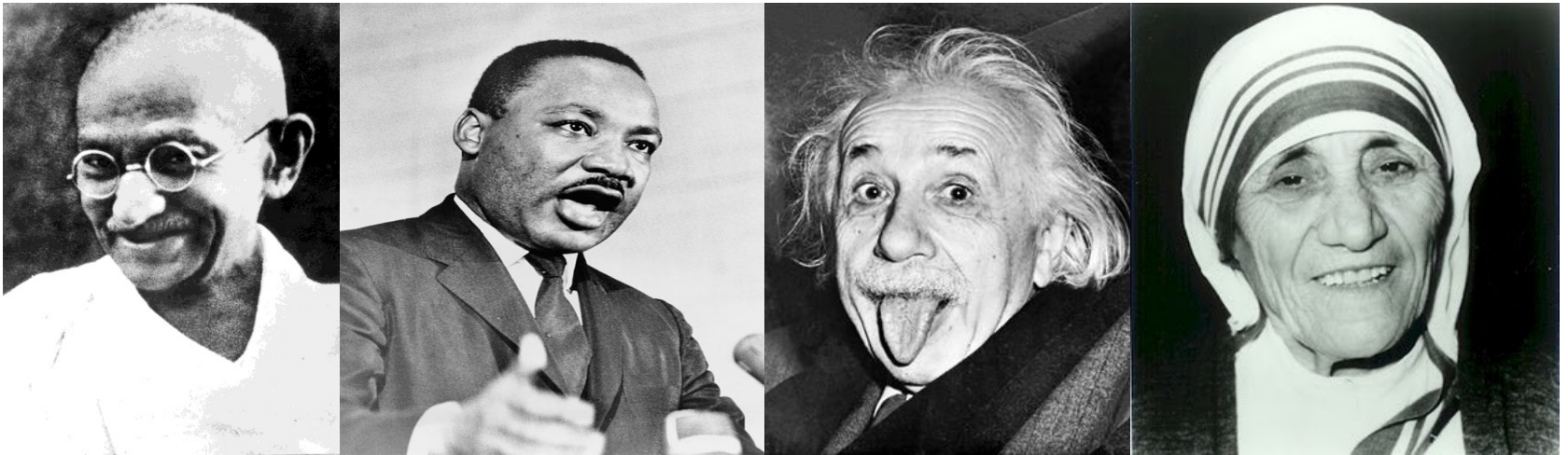
** *p* < .01.

Denne studien ("The forgotten ones") av Judge, Piccolo, & Ilies, (2004) viser en relativt sterk sammenheng mellom lederatferden consideration – *omtanke* og ledereffektivitet.

Sammenhengen mellom lederatferden initiating structure – *styring* og ledereffektivitet er svakere

–Kilde: Judge, Piccolo, & Ilies, 2004.

Transformasjonsledelse



Empirisk støtte for transformasjonsledelse

Metastudie av Dum Dum, Lowe & Avolio, 2002

Begrep	Ant studier	Effekt Størrelse
Idealisert attribusjon	17	.66
Idealiserte handlinger	16	.66
Inspirerende motivasjon	22	.56
Intellektuell stimulering	26	.52
Individuell omtanke	27	.55
Betinget belønning	27	.51
Ledelse ved unntak ,aktiv	20	.05
Ledelse ved unntak, passiv	17	-.34
La det skure ledelse	21	-.38

Effekt av styring og omtanke

- I en stor studie hvor 20 336 ledere ble vurdert i 95 893 medarbeidere i 473 organisasjoner i 33 land målte man hvilken effekt styring og omtanke har på OCB (Organizational Citizenship Behavior) eller *Ekstra rolleatferd*. Dette er atferd som ikke formelt er forventet i jobben, men som likevel er forbundet med effektivitet og atferden består eksempelvis i det å ta selvstendig initiativ, ta ekstra ansvar bry seg om andre og hjelpe andre.
- Studien viste at styring er negativt forbundet (-.25) mens omtanke var positivt forbundet (.29) med OCB.

Effekten av positive og negative opplevelser i relasjoner

- I en klassisk artikkel "*Bad is Stronger Than Good*" viser Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer og Vohs at effekten av negative opplevelser på en rekke områder overskygger effekten av de positive.
- I nære relasjoner synes *5 til 1 regelen* å gjelde, en negativ opplevelse må veies opp av 5 positive.
- En rekke studier fra arbeidslivet tyder på at organisasjoner får større effekt av å fokusere på å fjerne de negative elementene i et arbeidsmiljø enn å forsterke de positive.
- Hvilke bæringer har dette til ledelse? *Er bad stronger than good* der også?