

7 Lederskap

7.1 Hva er en god leder?

Ledere og deres lederskap vil ha betydning for arbeidsmiljøet – både det fysiske og det psykososiale, slik vi har sett i punktene ovenfor. Arbeidsmiljøarbeid er først og fremst en lederoppgave som man må jobbe systematisk og kontinuerlig med over tid. Samtidig så er arbeidsmiljø noe som oppstår i møtet mellom den enkelte ansatte og arbeidsorganisasjonen. Det betyr at både arbeidsgiver, den enkelte ansatte og arbeiderkollektivet har ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø til beste ikke bare for medarbeiderne, men også for brukere, pasienter, elever og deres pårørende. Men hva er en god leder?

En evaluering utført av Sintef (Osborg Ose m.fl. 2011¹) av kommunenes IA-arbeid undersøkte blant annet ledelsens rolle som en av flere betingelser for å kunne møte fremtidens utfordringer (Osborg Ose m.fl. 2011). Svarene fra de seks casekommunene tegner et variert bilde av hva en god leder er. Det er forskjeller i svarene mellom kommunene og på de ulike nivåene i kommunene, men de kommunene som har en klar forankring av visjoner og målsetting har også et tydelig og homogent svar på hva en god leder er.

Hjelpepleierne, i Sintefs undersøkelse, som oppgir at de har mindre fleksibilitet i arbeidssituasjonen har lavere sannsynlighet for å svare at den jobben de gjør blir verdsatt av nærmeste leder. Dette betyr at arbeidsmiljø- og ledelsesspørsmål henger sammen og «indirekte vil derfor variasjon i opplevd arbeidsmiljø kunne tenkes å gi en indikasjon også på ledelsesmessige forhold» (Osborg Ose m.fl. 2011:10). I likhet med mye annen forskning er det å bli sett og hørt en viktig faktor hjelpepleierne i undersøkelsen nevner i forbindelse med ledelse og et godt psykososialt arbeidsmiljø.

I andre studier hvor man har undersøkt hva arbeidstakere mener er en god leder har følgende faktorer særlig blitt nevnt:

- ser og lytter til de ansatte
- er nærværende, tilgjengelig og inkluderende
- tar tak i konflikter
- leder rettferdig
- viser omsorg for sine medarbeidere

(Arbetsmiljøverket 2012², Osborg Ose 2011, Lien og Gjernes 2009³, Moland og Egge 2000).

Gamperiene m.fl. (2007)⁴ konkluderer i en stor kunnskapsstatus om sykefravær i Norge med at det finnes svært lite forskning som belyser sammenhengen mellom lederskap og sykefravær selv om det er rimelig å anta at det finnes en slik sammenheng.

¹ <http://www.sintef.no/Publikasjoner-SINTEF/Publikasjon/?pubid=SINTEF+A18235>

² http://www.stamiweber.no/hefa/pdf%20files/Den%20goda%20arbetsmiljön%20och%20dess%20indikatorer%20%20svensk%20RAP2012_07.pdf

³ http://nordlandsforskning.no/files/Rapporter%202009/rapp_11_09.pdf

⁴

Management Standards Center i Storbritannia har utarbeidet et komplett sett av standarder for lederskap (National Occupational Standards for Management and Leadership). Det er utarbeidet standarder på en rekke områder som inngår i en leders hverdag. Standardene har vært gjennom benchmarking og er utarbeidet i samarbeid med ledere. Standardene skal dermed være eksempler på beste praksis. Det finnes en rekke korte dokumenter som sier noe om hvordan man som leder kan jobbe praktisk med ulike temaer på best mulig måte og de kan man finne på følgende nettside: <http://www.management-standards.org/standards/full-list-2008-national-occupational-standards>.

7.2 Ledelseskvalitet og medarbeideres helse og trivsel

En svensk litteraturstudie (pilotstudie) på lederskap og helse (Nyberg m.fl. 2005) finner at det er gjort få studier på hvordan lederskap og ulike former for lederstiler påvirker medarbeidernes helse. Men det påpekes samtidig at det er mange studier som kan påvise at lederskap har en indirekte påvirkning på medarbeidernes helse. Denne sammenhengen fungerer indirekte fordi ledere har stor påvirkning på faktorer som man vet har stor effekt på medarbeidernes helse slik som hvilke krav som stilles til dem i arbeidet, hvordan kontroll utøves i organisasjonen og den sosiale støtten til medarbeiderne. Teoretisk domineres denne litteraturen av to ulike lederskapsteorier; oppgaveledelse (transformativ ledelse) og relasjonsledelse (transaksjonsledelse). Relasjonsorientert ledelse har en emosjonell innretning hvor leder viser omtanke for sine medarbeidere. Leder utøver en lederstil som skal bidra til å øke medarbeidernes følelse av tilhørighet, og skal samtidig bidra til å redusere konfliktnivået i organisasjonen. Den oppgaveorienterte lederstilen er derimot kognitivt innrettet med oppgaveløsning i sentrum. Innenfor denne lederstilen blir medarbeidernes ve og vel og mellommenneskelige relasjoner nedtonet. Det er relasjonsorientert ledelse som har blitt den dominerende teorien innenfor feltet (Diltschmann 2005⁵). I litteraturstudien oppsummeres en rekke helsefremmende faktorer ved lederskapet sett i lys av de ansattes helse og jobbtilfredshet. I lys av det relasjonsorienterte lederskapet forstås en god leder som:

- En som viser omsorg/omtanke for sine medarbeidere
- En som 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
- Lar medarbeiderne kontrollere eget arbeidsmiljø, skaper strukturer som bidrar til empowerment og muligheter for deltakelse, autonomi og kontroll for medarbeiderne
- Inspirerer de ansatte til å se meningen i arbeidet
- Gir de ansatte intellektuell stimulering
- Er karismatisk

På den annen side blir en dårlig leder karakterisert på følgende måte:

<http://evalueringsportalen.no/evaluering/kunnskapsstatus-tema-1-sykefravaer/2007%20Kunnskapsstatus%20for%20IA-avtalens%20delm%C3%A51%201%20Sykefrav%C3%A6r.pdf/@@inline>

⁵

http://www.ekhist.uu.se/Saltsa/Saltsa_pdf/2005_5_Omtanke_SS2005_02.pdf

- Viser ikke omsorg/omtanke
- Initierer strukturer i arbeidet, men uten å vise omtanke for de ansatte
- Frarøver de ansatte muligheten til deltakelse, autonomi og kontroll
- Bruker bare en transaksjonell lederstil
- En som ikke bryr seg (laissez-faire-ledelse) og som ikke responderer på de ansattes behov og som ikke følger med på de ansattes arbeidsinnsats (Nyberg m.fl. 2005:31).

En annen svensk undersøkelse konstaterer at relasjonsorientert ledelse har betydning for medarbeidernes helse (Dilschmann 2005).

En dansk undersøkelse (Holten og Nielsen 2007)⁶ finner at det er en klar sammenheng mellom lederstil og medarbeidernes psykososiale arbeidsmiljø og de antyder at man bør være oppmerksom på leders rolle og lederstil når arbeidsmiljøet skal forbedres. Og en annen dansk studie (Clausen og Borg 2007)⁷ som ser på ledelseskvalitet i eldreomsorgen viser at danske medarbeidere ansatt i eldreomsorgen er noe mer tilfreds med nærmeste leder enn andre lønsmottakere og at andelen medarbeidere som er tilfreds med nærmeste leder er nesten dobbelt så stor som den andelen som ikke uttrykker tilfredshet. Men undersøkelsen finner at det er store forskjeller i opplevd ledelseskvalitet mellom de kommunene og de enhetene som er med i undersøkelsen, og at det innenfor enkelte kommuner er et stort forbedringspotensiale. Undersøkelsens funn indikerer at medarbeiderens opplevelse av ledelseskvalitet henger sammen med faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet og til de organisatoriske rammene på arbeidsplassen. De kunne ikke finne noen sammenheng mellom det fysiske arbeidsmiljøet og medarbeidernes opplevelse av ledelseskvalitet. Følgende faktorer har i følge studien betydning for medarbeidernes opplevelse av god ledelseskvalitet:

- progressive helsefremmende tiltak (adgang til fysioterapi og massasje)
- oppfølging av arbeidsulykker med forebyggende aktiviteter
- innflytelse og utviklingsmuligheter for medarbeiderne

I virksomheter hvor de ansatte opplever god ledelseskvalitet er medarbeiderne mer engasjert i arbeidet sitt og de opplever høyere grad av mening. Studien fant også at de ansatte i slike virksomheter i mindre grad rapporterer om klientrelatert trøtthet, at medarbeiderrelasjonene er gode og opplevelsen av trivsel er høyere enn i virksomheter hvor ledelseskvaliteten ikke ble vurdert som like god.

På den annen side var medarbeiderne mindre tilfredse med sin nærmeste leder ved følgende forhold:

- lav bemanning
- rollekrav
- krav til å skjule følelser
- høyt arbeidstempo

Studien finner kun en svak sammenheng mellom opplevd ledelseskvalitet og gjennomsnittlig fravær fra arbeidsplassen på arbeidsplassnivå, men på grunnlag av andre funn i studien antar man at ledelseskvalitet har en sterk indirekte effekt på arbeidsfravær. Lav bemanning handler om

⁶ <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Boeger-og-rapporter/sosu-rapport-9.pdf>

⁷ <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Boeger-og-rapporter/sosu-rapport-8.pdf>

rammebetingelser og ledelseskvalitet bør dermed ses i lys av slike rammebetingelser og den konteksten lederskapet skal utføres innenfor.

IA-arbeidet på den enkelte arbeidsplass kan ha mange ulike innretninger og lokale løsninger og resultatene av IA-arbeidet vil derfor variere fra arbeidsplass til arbeidsplass. En studie fra IRIS påpeker at det finnes lite forskningsbasert kunnskap om hva som kjennetegner IA-virksomheters praksis på området og leders rolle i dette arbeidet, men de finner at nøkkelfaktoren for et vellykket arbeid er forankring i ledelsen (Mørk m.fl. 2009). En annen viktig faktor for vellykket IA-arbeid er basert på et godt tillitsforhold mellom ansatte og ledelsen. Rapporten peker på flere faktorer knyttet til leder som er viktige for å oppnå IA-forankring, men funnene viser samtidig at tillit mellom leder og ansatt utgjør det sentrale elementet. De fire forutsetningene for IA-forankring knyttes til: i) Leders engasjement, holdninger og verdier, ii) leders IA-ansvar og roller, iii) leders kunnskap og kompetanse om IA og iv) IA-samarbeid, involvering og dialog. IRIS fremstiller det på denne måten (Mørk m.fl. 2009: 23-26):

i) Leders engasjement, holdninger og verdier

Hva	Hvem	Hvordan
Leders engasjement, holdninger og verdier	Toppleder/nærmeste leder	• Være ildsjel • Motivere • Være initiativrik/ pådriver
<i>Motiverende og positiv til IA-arbeidet, med omsorg og respekt for ansatte</i>	Nærmeste leder overfor ansatte	• Vise omsorg • Ha en positiv grunnholdning • Ha respekt • Vise tillit

ii) Leders ansvar og roller:

Hva	Hvem	Hvordan
Leders ansvar og roller	Toppleder	• Stille krav til linjeledelse • Kontroll av linjeledelse
<i>Ansvar for IA-arbeidet og oppfølging av ansatte. Krav til og kontroll av linjeledelse</i>	Nærmeste leder	• Prioritere IA • Eierskap til prosessen • Trygg i lederrollen • Følge opp sykemeldte • Sette grenser jobb/ privat

iii) Leders kunnskap og kompetanse om IA:

Hva	Hvem	Hvordan
Leders kunnskap og kompetanse om IA	Nærmeste leder	<i>Innsikt og forståelse for:</i> • Betydningen av å være en IA-virksomhet • At det må arbeides aktivt med IA • IA krever tid og ressurser, forståelse for ansattes sykdomsproblematikk
<i>Innsikt, forståelse og kunnskap om IA og hvordan opptre som leder</i>	Nærmeste leder	<i>Kunnskap og kompetanse om:</i> • Virksomhetens begrunnelse for å bli en IA-virksomhet • Intensjonene med IA-avtalen • Relevante lov og regelverk • Styrende dokumenter • Kommunikasjon og samhandling • Ansattes sykdom • Å takle vanskelige situasjoner • Relevante samarbeidspartnere og støttespillere
	Nærmeste leder	Sentrale lederegenskaper: • Løsningsorientert • Praktisk anlagt • Kreativ • Kommunikativ • Dokumentasjonsevne

iv) IA-samarbeid, involvering og dialog:

Hva	Hvem	Hvordan
Leders IA-samarbeid, involvering og dialog	Nærmeste leder	Samarbeide med leders sentrale samarbeidspartnere som: • NAV • BHT • Leger • Personalavdeling • Virksomhetens IA-kontakt • Tillitsvalgte • Verneombud
Samarbeid med ulike instanser og etablering av fora for dette?	Nærmeste leder	Samarbeidsfora for IA-arbeidet: • Bredt sammensatt utvalg satt i system i virksomheten • Ulike samarbeidspartnere representert i de ulike utvalgene
	Nærmeste leder	Sentrale forutsetninger: • Lett tilgjengelig støtteapparat • Felles målsetning for samarbeidspartnere • Tillitsvalgte og ansattes involvering • Tett dialog mellom leder og ansatt

Kilde: Mørk m.fl. (2009, s. 23-26)⁸.

7.3 Helsefremmende lederskap og medarbeiderskap – eksempel på en metode

En svensk metode om helsefremmende lederskap og medarbeiderskap (HLM) er ment å forbedre arbeidsmiljø og helse gjennom ledelse. Denne metoden er utviklet med et utgangspunkt i sammensmeltningen av helsefremmende arbeid og arbeidsmiljø. Begrepet arbeidshelse (arbetshälsa) skal forstås som:

(...) en kombination af de faktorer, de ansatte tager med sig ind i arbejdet (sundhedsvaner, personlige ressourcer, holdninger etc.), og hvordan arbejdet påvirker deres sundhed (gennem organisering af arbejdet, fysisk og psykosocialt arbejdsmiljø samt sundhedsfremmende tiltag). HLM er en metode til, gennem reflekterende gruppediskussioner blandt ledere, at påvirke virksomhedens udvikling i retning af større "arbetshälsa" (Simonsen 2010:27).

Metoden har fokus på ledernes forståelse av arbeidsmiljø og har dette som utgangspunkt for endringer mot et bedre arbeidsmiljø og helse.

⁸ <http://www.iris.no/home>

HLM skal gjennom reflekterende gruppediskusjoner blant ledere påvirke virksomhetens utvikling mot større arbeidshelse. Møtene er ment å bidra til å endre ledernes måter å tenke om deres egen rolle og innflytelse på medarbeidernes helse samt å øke deres forståelse av arbeidsmiljøet i deres virksomhet. Metoden er også ment å få lederne til å tenke på egen helse og arbeidsmiljø som en del av den daglige driften av virksomheten. En evaluering av metoden viste at medarbeiderne opplevde bedre selvurdert helse og mange av ledernes syn på sine medarbeidere er også endret. Før prosjektet så mer enn 20 prosent av lederne medarbeiderne som en stor kilde til problemer, mens etter prosjektet mente 6 prosent av lederne dette. Før prosjektet så kun 55 prosent av lederne medarbeiderne sine som en ressurs mens dette hadde økt til 80 prosent etter prosjektet. Lederne mener det er positivt å få strukturert deres arbeidsmiljø- og helsefremmende arbeid. De finner det også positivt å ha tid til å snakke om disse innsatsene og gjennom dialog med andre ledere få større innsikt i denne type arbeid.

7.4 Lederskap, rammebetingelser og kjønn

Lederskap foregår innenfor gitte rammer – både økonomiske og organisatoriske. Hvilke rammebetingelser en leder styrer under vil kunne bety mye for hvordan lederskapet utøves, men samtidig vil det være rom for mange ulike former for lederskap gitt samme type rammebetingelser (Lien og Gjernes 2009:97). Det snakkes og skrives mye om at det er forskjeller mellom mannlige og kvinnelige ledere, men det er mindre fokus på hvilke rammebetingelser lederne jobber under. En svensk doktoravhandling (Kankkunen 2009)⁹ viser at kvinnelige sjefer i svenske virksomheter innenfor pleie og omsorg og skole i gjennomsnitt har ansvaret for tre ganger så mange ansatte som mannlige ledere i typiske mannsyrker og mener dette betyr at det er ulike forutsetninger for å drive ledelse. Hennes studie fant at kvinnelige enhetsledere i snitt hadde ansvaret for 55 medarbeidere mens ledere i tekniske yrker i snitt hadde ansvaret for 18 medarbeidere. I tillegg hadde mannlige ledere innen tekniske yrker mer administrativ støtte enn de kvinnelige sjefene, hvor det meste av denne støtten var rasjonalisert vekk.

Den største forskjellen mellom typiske kvinnelederte virksomheter og mannsdominerte virksomheter var den vertikale kommunikasjonen hvor de kvinnelige sjefene i større grad ble anklaget for å ikke være så nærværende for sine medarbeidere som de mannlige. Kvinnene endte i større grad opp med å fungere som administratorer fremfor å være en nærværende leder for sine ansatte. Avhandlingen viste også at mannlige sjefer i typiske mannsdominerte virksomheter hadde god kommunikasjon med politikerne og ledere på høyere nivå slik at de i større grad kunne informere om virksomhetens måloppnåelse og budsjett. Kvinnelige sjefer i typiske kvinnevirksomheter hadde så og si ingen kontakt med politikerne og kontakten med øvrige ledernivå var i mindre grad preget av å sette utfordringer i organisasjonen i sammenheng med mer strategiske spørsmål. I de kvinnelederte virksomhetene var det mindre kultur for å ta opp problemer med ledere på høyere nivå og problemene stoppet dermed opp hos virksomhetslederen som måtte løse dem på egenhånd. Med mange ansatte og ingen administrativ støtte blir dermed virksomhetslederen satt i en vanskelig situasjon i forhold til sine ansatte.

⁹ <http://su.diva-portal.org/smash/record.jsf?searchId=1&pid=diva2:200521>

Forskeren hevder dermed at det stilles ulike krav til ledere i typisk kvinnedominerte virksomheter sammenlignet med ledere i typiske mannsdominerte yrker.

En studie fra SINTEF (Osborg Ose m.fl. 2011) påpeker også i en evaluering av IA-arbeidet i norske kommuner at grunnlaget for et godt samarbeid og flyt av informasjon fra virksomhet til politiske nivå ikke alltid er til stede med den konsekvens at politikerne ikke får nok informasjon fra linjen om konsekvensen av politiske vedtak. Informasjon knyttet til arbeidsmiljømessige forhold blir ofte sensurert før det når kommunens administrative og politiske nivå med de konsekvenser det kan ha for innføring av tiltak av ulike slag.

Temaområde: Sykefravær. Lederskap			
Forfatter/tittel/lenke	Datagrunnlag	Type virksomhet/ sektor	Type publikasjon
Osborg Ose m.fl. (2011): Inkluderende arbeidsliv i kommunene.	Arbeidsgiver- og arbeidstaker-registeret, intervjuer, spørreskjema, data fra evalueringen av IA-avtalen	Kommunal pleie- og omsorgssektor	Rapport. Sintef
Arbetsmiljöverket (2012): Den goda arbetsmiljön och dess indikatorer.	Kunnskapsstatus		
Lien og Gjernes (2009): - Miljøet hos oss er helt konge!	Intervjuer og survey	Kommunale sykehjem og barnehager	Rapport. Nordlandsforskning
Gamperiene m.fl. (2007): Kunnskapsstatus. Tema 1: Sykefravær	Kunnskapsstatus	Flere	Rapport. AFI
Nyberg m.fl. (2005): The impact of leadership on the health of subordinates.	Kunnskapsstatus		
Diltschmann (2005): Omtanke och struktur - om ledarskap och medarbetarnas hälsa.	Kunnskapsstatus. Del av et større samarbeidsprosjekt for arbeidsforskning i Europa - SALTSA (Samarbetsprogrammet för arbetslivsforskning i Europa mellan LO och TCO)		Rapport. Arbetslivsinstitutet
Holten og Nielsen (2007): Ledelsesstil, psykosocialt arbeidsmiljø og trivsel i ældrepolejen.	Spørreskjema og Experience Sampling Method. Utvalg: 447 ledere og medarbeidere. Handler om hvordan ledere kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet.	Kommunal pleie- og omsorg	Rapport. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Clausen og Borg (2007): Ledelse i ældrepolejen-	Survey. Om ledelseskvalitet. Del av en større undersøkelse: Arbejde i ældrepolejen.	Danske kommuner/pleie- og omsorg	Rapport. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø
Kankkunen, T.F. (2009): Två kommunala rum: Ledningsarbete i genusmärkta tekniska respektive omsorgs- och utbildningsverksamheter.	Intervjuer	Kommuner/sosial- og helse, skole og teknisk sektor	PhD-avhandling
Hultberg m.fl. (2010): Kunskap och metoder för hälsofrämjande arbetsplatser. ISM-rapport 9/2010.	Veileder og kunnskapsoversikt over helsefremmende arbeid	Kommunal pleie- og omsorg	Rapport og veiledder. ISM
Mørk m.fl. (2009): IA-forankring i ledelsen	Intervjuer	NAV og IA-virksomheter	Rapport. IRIS
Simonsen m.fl. (2010): Strategier for virksomheders forebyggende indsats til forbedring af det psykosociale arbejdsmiljø - eksempler fra Sverige.	To eksempler på arbeidsmetoder		Rapport. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø