

Blir det lavere sykefravær av konfetti og hallelujah stemning?

Bachelor

Vår 2018
BCR3102



NORDIC
CHOICE
HOTELS



TM

«Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Som avsluttende del av vår treårige bachelorgrad i HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Bergen, har vi besluttet å skrive vår siste oppgave om sykefravær. Vi vurderte en rekke ulike temaer, men vi falt tilslutt på sykefravær. Dette fordi sykefravær i Norge er et sentralt tema i det norske arbeidsliv. Et tema som ikke bare handler om tap av økonomiske ressurser, men også helse og trivsel til enkeltindivider.

Oppgaveskrivingen har vært svært lærerik men samtidig meget krevende. Prosessen med å skrive en bacheloroppgave har gitt oss kunnskap om kravene og omfanget av en slik omfattende tekst.

Vi vil gjerne takk alle respondentene våre i Nordic Choice for hjelpen og tilliten de ga oss når vi skrev denne oppgaven. Videre vil vi takke alle våre forelesere og studiekamerater for støtten og hjelpen. Vi vil også takke Aleksander Sivertsen, Morten Ågnes og Jarle Bastesen for innspill, spesielt rundt metodiske valg.

Vår aller største takk går til vår veileder for denne oppgaven, Åshild Mongstad. Takk for hjelpen og støtten gjennom disse månedene.

Logoen på fremsiden er brukt med tillatelse fra ledelsen i Nordic Choice Hotels.

God Lesing!

Bergen, 04. Juni 2018.

Sammendrag

I denne oppgaven skal vi ta for oss temaet sykefravær i hotellkjeden Nordic Choice Hotels (NCH). Hotellkjeden har de siste årene scoret bedre på sykefraværstall enn andre aktører i bransjen. Vi har avgrenset oppgaven til ledernes perspektiv og hva de mener er grunnen til det lave sykefraværet. Problemstillingen er derfor satt til: *På hvilken måte mener lederne i Nordic Choice at jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse bidrar til å redusere sykefraværet i Bergen?*

Det teoretiske grunnlaget i oppgaven er basert på begreper som ofte knyttes til sykefravær. Her kunne man valgt ulike innfallsvinkler, men vi falt til slutt på teori som er knyttet til jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse. Etersom oppgaven omhandler ledernes subjektive perspektiv var det naturlig å benytte kvalitativ metode. Dermed ble datagrunnlaget basert på dybdeintervjuer med ledere på to nivå i organisasjonen. Informantene ble innhentet ved strategisk utvalg for å finne personer som har kunnskap om temaet. Funnene i oppgaven er ikke generaliserbare, men det kan tenkes at noen av tendensene kan overføres til lignende bedrifter.

Datagrunnlaget er analysert med utgangspunkt i de tre underspørsmålene til problemstillingen. Hvorav funnene fra intervjuene ble kodet etter disse og deretter koblet opp mot den valgte teorien.

Under jobbtilfredshet belyste lederne at hvordan folk har det på jobb påvirker sykefravær. De trakk frem den sterke organisasjonskulturen i Nordic Choice og indre motivasjon hos de ansatte som sentrale aspekter. Informasjonsflyt, dialog og medvirkning er sentrale elementer lederne viste til ved internkommunikasjon, som kan bidra til å redusere sykefravær. Under ledelse var lederne tydelig på at deres relasjon til medarbeiderne er sentral. Samtidig kom det frem at det var viktig å finne ledere som passer inn i organisasjonen.

1.0 INNLEDNING	5
1.1 FORMÅL MED OPPGAVEN	5
1.2 AVGRENSNING	6
1.3 PRESENTASJON AV PROBLEMSTILLING	7
1.4 OPPGAVENS DISPOSISJON	7
1.5 OM BEDRIFTEN	8
2.0 TEORI	8
2.1 SYKEFRAVÆR.....	9
2.2 JOBBTILFREDSHET.....	10
2.2.1 <i>Motivasjon</i>	11
2.2.2 <i>Organisasjonskultur</i>	12
2.3 INTERNKOMMUNIKASJON OG LEDERKOMMUNIKASJON.....	14
2.3.1 <i>Top-Down vs. aktiv medvirkning</i>	15
2.4 LEDELSE.....	16
2.4.1 <i>Transformasjonsledelse</i>	18
2.4.2 <i>LMX teori</i>	19
3.0 METODE	20
3.1 KVALITATIV METODE.....	20
3.2 DATAINNSAMLING.....	21
3.2.1 <i>Populasjon og utvalgsstrategi</i>	21
3.2.2 <i>Intervju</i>	22
3.2.3 <i>Utforming av Intervjuguide</i>	23
3.3 ANALYSE AV DATA.....	24
3.4 RELIABILITET OG VALIDITET.....	25
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	25
3.4.2 <i>Validitet</i>	26
3.5 GENERALISERING OG OVERFØRBARHET.....	27
3.6 ETIKK	28
4.0 ANALYSE AV DATA	29
4.1 OPPSUMMERING AV FUNN	29
4.2 JOBBTILFREDSHET.....	30
4.3 INTERNKOMMUNIKASJON	35
4.3 LEDELSE.....	40
5.0 RESULTAT AV PROBLEMSTILLING	47
6.0 AVSLUTNING - STYRKER OG SVAKHETER	48
7.0 LITTERATURLISTE	50

VEDLEGG 1: Intervjuguide toppledelse

VEDLEGG 2: Intervjuguide hotelldirektører

VEDLEGG 3: Transkriberingssammendrag

1.0 Innledning

Konfettien smeller ut over scenen, 3000 mennesker reiser seg mens anlegget spiller «Thunderstruck» på fullt volum. Ut fra høytaleranlegget runger Petter Stordalens stemme «I Nordic Choice har vi 13.000 av de råeste enkeltmenneskene som finnes! Vi har de beste hotellfolkene, de beste direktørene, de beste selgerne, de beste resepsjonistene, vi har den beste frontlinja hotellbransjen noensinne har mønstret, VELKOMMEN TIL VINTERKONFERANSEN!». To dager og 30 millioner kroner senere returnerer 3000 slitne og bakfulle medarbeidere til jobb. Men de tar med seg mange inntrykk og påfyll av energi, mot og begeistring.

Samtidig er Norge i følge direktør for politikk og forhandling i Virke «olympisk mester i sykefravær» (Nettavisen, 2018). I en rapport kommer det frem at Norge scorer høyest på sykefraværstall i alle OECD landene (OECD 2013, 13). På bakgrunn av ulike registreringsmetoder har det vært mye diskusjon om internasjonale sammenligninger av sykefraværstall er mulig. Likevel når man justerer for registreringsmetoder har Norge et høyere sykefravær enn andre sammenlignbare land (Gleinsvik, Klingenberg og Mastekaasa 2014, 2). Ser vi på sykefravær etter bransje ligger overnatting og servicevirksomhet på rundt 5,8 % i fjerde kvartal i 2017. I Nordic Choice Hotels (NCH) lå sykefraværstallene i starten av 2018 på 4,25 % (Nordic Choice Hotels, 2018). Hvorfor er det slik at Nordic Choice Hotels med fest og konfetti oppnår bedre sykefraværstall enn andre aktører i samme bransje?

1.1 Formål med oppgaven

Sykefravær har de siste årene vært et stort problem i Norge. Ifølge Norges statsbudsjett for 2018 ser man at omtrentlig 1,5 prosent av bruttonasjonalt produktet utgjorde kostnader for sykefravær. Dette tilsvarte omtrentlig 37,5 milliarder NOK (Regjeringen, 2018). Dersom en arbeidstaker er syk en uke, vil det koste bedrifter i gjennomsnitt 13.000kr, dette tilsvarer 2600 kr dagen (Hem, 2011). Hotellsektoren er en næring som er spesielt utsatt og har vært preget av både høy turnover og høyt sykefravær (SSB, 2017). Dette underbygger at sykefravær har store konsekvenser for både samfunnet og bedrifter. Oppgavens formål vil da være å forsøke å finne ut hva lederne i NCH mener påvirker sykefraværet i deres bedrift og hva de mener er grunnen til at de har oppnådd et bedre sykefravær enn andre i sin næring.

1.2 Avgrensning

I dette avsnittet vil vi presentere avgrensninger gjort underveis for å begrense oppgavens omfang. Sykefravær er et komplekst tema og det finnes mange ulike teorier for hvilke faktorer som påvirker både på individnivå, virksomhetsnivå og samfunnsnivå. Noen faktorer kan arbeidsgivere gjøre noe med, mens andre faktorer kan man ikke påvirke (Lien 2013, 17). På bakgrunn av dette valgte vi å avgrense oppgaven til hva ledere i NCH mener bidrar til å redusere sykefravær. Vi valgte å forholde oss til ledernes perspektiv og meninger ettersom de har personalansvar og de arbeider med sykefravær på daglig basis. Vi valgte med dette å ekskludere medarbeidernes perspektiv. Denne avgrensningen er en fordel for å redusere omfanget, men kan ha ført til at relevant informasjon ble utelukket.

NCH er et stort selskap med mer enn 13.000 ansatte fordelt på 190 hoteller i 6 forskjellige land (Nordic Choice Hotels, 2018). Vi har derfor avgrenset ved å intervju to informanter ved hovedkontoret i Oslo og fire hotelldirektører og en avdelingsleder ved hotell i Bergensområdet. Denne avgrensningen kan være en fordel med tanke på at hotelldirektørene vi har intervjuet opererer i samme marked.

Vi har også gjort avgrensninger i det teoretiske grunnlaget. Noen av begrepene som benyttes i oppgaven er relativt omfattende, vi har derfor definert disse tydelig. Videre har vi valgt teori og utarbeidet analyse spørsmål fra disse. Vi har ikke mulighet til å se på alle faktorer lederne mener påvirker sykefravær, derfor har vi trukket frem tre temaer, henholdsvis jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse. Bakgrunnen for at vi valgte jobbtilfredshet er at forskning tyder på at det er en sammenheng mellom tilfredsheten til de ansatte og sykefraværet deres. Ledelse ble trukket frem fordi alle våre respondenter er ledere. Videre vil relasjonen mellom leder og medarbeider ha mye å si om hvordan den ansatte opplever arbeidshverdagen, som igjen kan påvirke deres helse. Tilslutt valgte vi internkommunikasjon ettersom kommunikasjon er en essensiell faktor i en stor bedrift. Dersom internkommunikasjonen ikke fungerer, kan dette medføre unødvendig irritasjon, stress og andre påkjenninger. Disse valgene har avgrenset oppgavens tema og omfang.

1.3 Presentasjon av problemstilling

På bakgrunn av det vi har presentert ovenfor har vi valgt problemstillingen: *På hvilken måte mener lederne i Nordic Choice at jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse bidrar til å redusere sykefraværet i Bergen?* Våre analyse spørsmål er satt til:

1. På hvilken måte mener lederne jobbtilfredshet bidrar til å redusere sykefravær?

Bakgrunnen for å sette fokus på jobbtilfredshet er at det i teorien kommer tydelig frem at det er en sammenheng mellom sykefravær og hvordan man trives på jobb.

2. Hvordan lederne tror internkommunikasjonen mellom toppledelsen og direktørene påvirker sykefravær?

Internkommunikasjon ble tatt med på bakgrunn av at det er et tema som er en sentral del av en organisasjon og påvirker ledernes hverdag.

3. På hvilken måte tror hotelldirektørene og toppledelsen at ledelse bidrar til å redusere sykefravær?

Ledelse ble trukket frem ettersom vi ønsket å se på ledernes perspektiv og det dermed er interessant å se på ledernes egne refleksjoner om hvordan ledelse påvirker sykefravær.

1.4 Oppgavens disposisjon

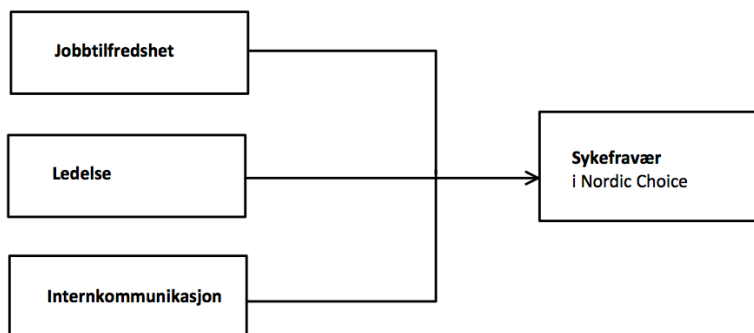
Ovenfor har vi presentere problemstillingen og formålet med oppgaven. Videre vil vi kort presentere Nordic Choice Hotels og presentere avgrensinger gjort underveis. I kapittel 2 vil vi avklare sentrale begrep og gjøre rede for det teoretiske grunnlaget. Teorien som er benyttet gjennom oppgaven er valgt på bakgrunn av litteratursøk gjort tidlig i prosessen. Videre i kapittel 3 vil vi presentere valg av metode og avgjørelser underveis i prosessen som kan ha påvirket resultatene. Kapittel 4 inneholder analyse av data. I dette kapittelet vil vi presentere funn knyttet opp mot det teoretiske grunnlaget. I kapittel 5 vil vi presentere de mest sentrale resultatene i oppgaven basert på analysedelen. Avslutningsvis i kapittel 6 vil vi oppsummere de mest sentrale aspektene i oppgaven og videre forskning som kan være interessant å sett nærmere på i en videreføring av temaet.

1.5 Om bedriften

Nordic Choice Hotels er et av Nordens største hotellselskap som opererer i nordiske land med omtrentlig 190 hotell. NCH deler hotellene sine i fire ulike kategorier/varemerker, henholdsvis: Comfort Hotel, Quality Hotel, Clarion Hotel og Nordic Hotels & Resorts (Nordic Choice Hotels, 2018). I Nordic Choice har de det de kaller «Triple bottom line». Det vil si at det er tre faktorer de mener må være tilstede for at de kan operere som en effektiv bedrift. Disse er *People, Planet & Profit*. NCH skal ta vare på mennesker internt og eksternt og de skal verne planeten. For å kunne gjøre dette må de tjene penger, så de kan operere som en aktør i markedet. Det interessante med NCH sin «Triple bottom line» er at *People* kommer først. NCH benytter en rekke ulike arrangementer og eventer for å holde organisasjonskulturen på et høyt nivå. Eventer som for eksempel vinterkonferansen, en tre dagers samling av NCH sine 3000 fremste ansatte. Her skal de bli motivert og gitt en oppdatering på hva som har skjedd og hva som skal skje fremover.

2.0 Teori

I dette kapitlet vil vi presentere det teoretiske grunnlaget oppgaven bygger på. Først vil vi beskrive hvordan vi i denne oppgaven begrenser begrepet sykefravær. Videre vil vi presentere teorien som er tilknyttet våre tre underspørsmål: Ledelse, internkommunikasjon og jobbtilfredshet. Med utgangspunkt i teori, våre tolkninger og hva Nordic Choice er kjent for, er vår antakelse at de tre analyse spørsmålene har en årsakssammenheng med sykefravær. Denne antakelsen er illustrert i en konseptuell modell under.



Figur 1: Forskningsmodell

2.1 Sykefravær

I en rapport utført av PROBA på oppdrag for Regjeringen kommer det frem av Norge har et høyt sykefravær sammenlignet med andre land. Det konkluderes med at det er flere årsaker til fraværet som blant annet arbeidsmiljø, kjønn, stillingsvern og om man er fast ansatt eller arbeider deltid. Likevel konkluderer rapporten med at det ikke kan trekkes linjer mellom disse årsakene og hvorfor Norge kommer dårligere ut enn andre land (Gleinsvik, Klingenberg og Mastekaasa 2014, 2). Sykefravær er altså et komplekst tema med mange årsakssammenhenger. Etter IA avtalen ble undertegnet i 2001, har partene i arbeidslivet og myndighetene oppfordret arbeidsgivere til å sette i gang tiltak for å redusere sykefravær (Midtsundstad og Nielsen 2016, 7).

I denne oppgaven skal vi se på hva lederne i Nordic Choice tror bidrar til å redusere sykefravær. Hvordan ledere påvirker sykefravær er det også gjort relativt lite forskning på. En studie som har sett på ledernes påvirkning på sykefravær er STAMI. I et representativt utvalg fant de ut at omtrentlig 15 % av sykefraværestallet kan tilskrives rollekonflikt, emosjonelle krav og lite støttende lederskap. Videre ser de at individer som i høy grad rapporterer lite støttende lederskap vil ha 60 % mer sannsynlighet for å oppleve et høyere sykefravær (Birkeland og Aagestad 2017, 1).

I det foregående kommer det frem at sykefravær er komplekse sosiale prosesser der det ofte er flere aktører involvert. Begrepet har ofte ulike inndelinger og defineres på ulikt grunnlag. Allikevel vil vi ikke i denne oppgaven bryte sykefravær ned i mindre deler, som for eksempel langtidsfravær og korttidsfravær. Grunnen til dette er at vi ønsker en mer generell beskrivelse av hva lederne mener om temaet, og hva de mener er faktorer som påvirker sykefraværet i deres bedrift. I litteraturen rundt sykefravær er det vanskelig å fastslå hvilke faktorer som påvirker sykefravær. Eksempelvis presiserer Foss og Skyberg (2008) at «*The relationship between high work demands and sick leave is unclear, as is the role of in-work social support*». I artikkelen presiserer de at det finnes en korrelasjon mellom arbeidsmiljø og sykefravær, likevel viser de til at det finnes andre faktorer som kan påvirke. Vi vil derfor presisere at det finnes utallige årsaker til sykefravær enn de vi har valgt å ta for oss, og at vi kun vil få et lite innblikk i disse.

2.2 Jobbtilfredshet

Jobbtilfredshet er et begrep som blir definert ulikt om man forhører seg meg ulike personer. På samme måte gjelder dette for forskere. Noen av bidragsyterne til begrepet er for eksempel Hackmann og Oldham eller Hoppock. En av de mest brukte definisjonene kom derimot fra Locke (1976) som beskriver jobbtilfredshet som «*opplevelse av en generell positiv emosjonell tilstand knyttet til ens jobbopplevelse*».

Jobbtilfredshet har vist seg å være en viktig faktor i arbeidslivet, samtidig som den er forholdsvis enkel å måle. Gjennom spørreundersøkelser og medarbeidersamtaler kan ledelsen samle informasjon for å kunne påpeke hvordan medarbeiderne føler seg i bedriften. En av grunnen til at man vil måle jobbtilfredshet er dens påvirkning på sykefravær. Kaufmann og Kaufmann (2015) understreker dette, da de sier det er en sammenheng mellom sykefravær og jobbtilfredshet.

Når man ser på jobbtilfredshet vil man undersøke ulike faktorer som påvirker dette. Før var den klassiske forestillingen om ansatte at økt lønn ga økt produktivitet. Den moderne jobbtilfredshet tankegangen går vekk fra dette og viser til at sosial annerkjennelse, selvstendighet, meningsfylt arbeid og gode kolleger skaper bedre produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 292). Så selv om lønn kan påvirke, er dette en av de minst viktige faktorene for jobbtilfredshet. To begreper som omfatter mange av aspektene over mener vi er motivasjon og kultur. Derfor har vi valgt å legge vekt på disse under jobbtilfredshet.

Innenfor motivasjon skiller man mellom innholdsteorier og prosessesteorier. Innholdsteoriene forsøker å gi svar på hva som motiverer, mens prosessesteorien ser på hvordan mennesker blir motivert (Kaufmann og Kaufmann 2015, 293). Innholdsteoriene beskriver at det er innholdet i jobben som fører til jobbtilfredshet. Derfor settes fokuset på innholdsteorier.

Mye av prinsippet i disse teoriene tar for seg at motivasjon er en grunnleggende faktor for at en ansatt vil trives, og dette vil dermed resultere i en produktiv medarbeider. Videre påpeker de at alle mennesker har samme behov, og man ønsker å avdekke hva som fører til økt ytelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 292). Et sterkt bidrag til denne tankegangen kom fra Herzberg og hans tofaktorteori. I vår videre fremstilling vil vi dermed ta utgangspunkt i Herzbergs teori. I kultur kapitlet vil vi begrense begrepet til å omfatte organisasjonskultur.

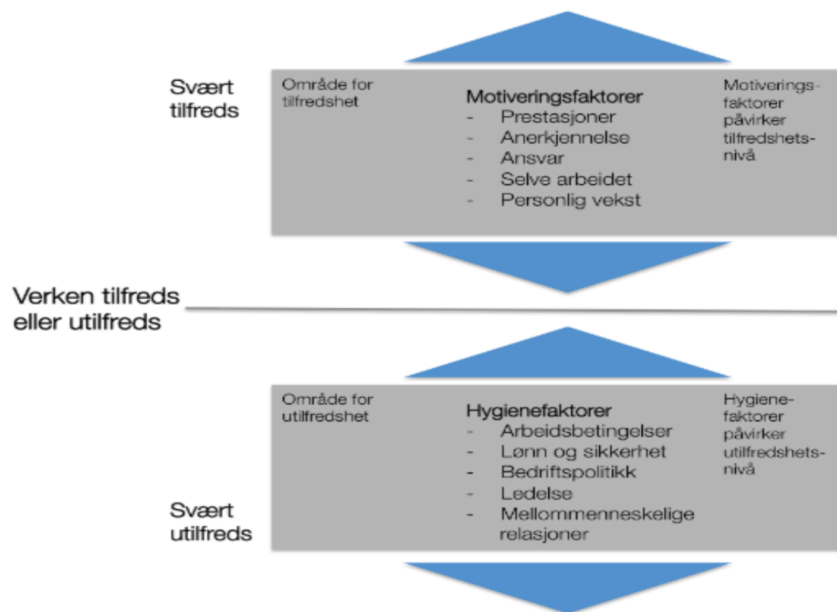
2.2.1 Motivasjon

Motivasjon kommer fra det latinsk ordet *movere* og betyr «å bevege». Motivasjon som jobbtilfredshet, et vanskelig begrep å definere. Kaufmann beskriver motivasjon som «*prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 113). Mikkelsen beskriver det som «*Proessen som gjør rede for intensitet, retning og utholdenhet i et individs innsats for å nå mål*». (Mikkelsen 2014, 613). Det finnes flere definisjoner med ulike ordlyder, men innholdet og tolkningen er det samme. Motivasjon er noe som gir oss en retning og driver oss som mennesker fremover. Prosessen stopper aldri, da man alltid vil søke etter nye mål.

Motivasjon kan grovt sett deles inn i to faktorer, henholdsvis indre- og ytre motivasjon (Mikkelsen 2014, 34). Den indre motivasjonen kommer som et resultat av personen sine interesser over oppgaven, og det skapes en personlig driv. Den ytre motivasjonen kommer som den sterke kontrasten, hvor det ikke er oppgaven som gir personen driv, men hvor det er en form for belønning eller insentiv som motiverer (Kaufmann og Kaufmann 2015, 129). Ifølge Deci og Ryan (1985) ville indre motivasjon oppstå når tre behov var oppfylt, henholdsvis selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. Det blir videre beskrevet at om en bedrift eller person fokuserer i for stor grad på den ytre motivasjonen vil det oppstå en utskyvnings-effekt, hvor belønninger tar over for gleden av å utføre arbeid og den indre motivasjonen dermed blir presset vekk (Kaufmann og Kaufmann 2015, 130). Ytre motivasjons i form av insentiver kan fungere, men for å skape en mer «effektiv» motivasjon, vil det være hensiktsmessig å forsøke å skape indre motivasjon i lengden.

2.2.1.1 Herzberg tofaktorteori

I teorien skiller Herzberg mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Om motivasjonsfaktorene er til stede gir det trivsel, men om de ikke er til stede vil det ikke nødvendigvis føre til mistrivsel. Om hygienefaktorene ikke er til stede vil dette føre til mistrivsel, men om de er til stede vil det ei heller ikke føre til trivsel. Teorien bygger dermed på antagelsen om at økt tilfredshet fører til økt motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 138).



Figur 3: Herzberg tofaktorteori (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139)

Ifølge figur 1 vil en bedrift forsøke å innfri motiveringsfaktorene for at medarbeiderne skal oppnå deres optimale potensiale. Videre er det interessant å merke seg at hygienefaktorene er punkter som hovedsakelig befinner seg i bunnen i Maslows behovshierarki, mens motiveringsfaktorene befinner seg i toppen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). For ledere er det viktig å merke seg at faktorene er uavhengige fra hverandre. Dette vil si at selv om motiveringsfaktorene er tilstede, vil ikke det tilsa at hygienefaktorene ikke er det. Dermed vil kontinuerlig arbeid og oppfølging være essensiell for å skape den beste arbeidsplassen.

Det er rettet en del kritikk mot Herzbergs teori. Hovedsakelig omhandler kritikken at faktorene som gir tilfredshet ikke nødvendigvis er de motsatte av de som skaper misnøye (House og Wigdor 1967, 371). Videre blir det presisert at situasjon og personer er ulike, dermed kan noen faktorer ha større relevans og kan både fremprovosere misnøye og tilfredshet. Endelig har modellen fått kritikk på grunn av måten Herzberg gjennomførte undersøkelsen. Herzberg undersøkte et spesifikt utvalg med regnskapsførere og ingeniører, som mange vil argumentere for ikke er et representativt utvalg (Mikkelsen 2014, 37).

2.2.2 Organisasjonskultur

En organisasjon defineres av Jacobsen og Thorsvik (2014) som et sosialt system, konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Betydningen av at en organisasjon sees på som et sosialt system er at en organisasjon består av spesifikke sosiale enheter, som

alle har et sett av felles virkelighetsoppfatninger. Med andre ord kan organisasjoner også betraktes som kulturbærende miljøer (Bang 2013, 18).

Begrepet «kultur» er et samfunnsvitenskapelig begrep med mange definisjoner. Med andre ord er det umulig å oppnå en enighet om én enkelt definisjon. Dette er fordi kultur handler om noe abstrakt, om fenomener vi mener eksisterer, men som er vanskelige å forklare innholdet i (Bang 2013, 20). Ofte har de fleste individ en tanke, og forståelse om hva kultur er, men svært mange sliter med å definere begrepet konkret.

Svært forenklet, og noe overfladisk defineres kultur som «måten vi gjør tingene på her hos oss» (Bang 2013, 21). Ser en på de sosiologiske, sosialpsykologiske og antropologiske definisjonene går man mer i dybden på innholdet om hva kulturen består av, og hvordan den utspiller seg blant sine medlemmer. Selv om begrepet har mange definisjoner er det stort sett enighet om et par ting: At kulturen vokser frem fra individene som er tilstede i gruppe, at det er felles delte meninger og at kulturen er et implisitt, kognitivt system (Bang 2013, 58).

Henning Bangs (2013) definisjon med utgangspunkt i det som ble nevnt ovenfor vil videre fungere som en definisjon av organisasjonskulturbegrepet i vår sammenheng:

«Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene».

2.2.2.1 Hvordan henger organisasjonskulturen sammen med sykefravær?

Psykologiske forhold knyttet til sosiale relasjoner på jobben er en svært viktig motivasjonsfaktor for de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 32). Det er mange faktorer som kan være grunnlag for fravær fra jobben, hvorav sosiale årsaker kan være en av dem. Ved et unormalt høyt fravær kan det derfor være gunstig å se nærmere på arbeidsforholdene i organisasjonen og hvordan disse påvirker medarbeidernes trivsel (Kaufmann og Kaufmann 2015, 46). Enkelt forklart kan man si at organisasjonskultur ser ut til å fungere som et regelsett for måter å handle på innad i organisasjonen, både på formelle og uformelle plan. Kjenner de ansatte kulturen, vet de også hva de kan forvente av sine kolleger, og hva som forventes av dem.

Schein deler kulturen inn i tre nivåer; artefakter, verdier og grunnleggende antakelser (Schein 2010, 12). *Artefakter* handler om synlige egenskaper og kjennetegn. Disse tegnene skal være

lett synlige for de ansatte, og kan handle om alt fra oppførsel til kontormøbler (Schein 2010, 12). *Verdier* handler om holdninger og tanker, og hvordan organisasjonen gjenspeiler verdiene. Det som gjør dette nivået utrolig viktig er at verdier kan representere normative føringer av hvordan man bør tenke og handle. Dermed vil verdiene kunne føre til et handlemønster internt i organisasjonen (Schein 2010, 12). Det innerste nivået Schein deler kultur inn i kalles for *grunnleggende antakelser*. Dette er mer som et sett skjulte verdier, som er vanskelig å måle, og som styrer de ansatte i stor grad (Schein 2010, 12). Selv om Choice har så tydelige verdier, som er kjent blant de ansatte er det tenkelig at de også har noen mer underliggende verdier som er med på å styre oppførsel. Ta mangfoldet i Choice som et eksempel, ledelsen legger stor vekt på mangfold i organisasjonen. Selv om dette ikke på papiret er verdiene for kjeden, kan det fremstå som at dette også er verdier som settes pris på av medlemmene i organisasjonen.

Så fremt er det tydelig ut ifra teorien at kulturen må være kommunisert, forstått og akseptert til de ansatte for å ha en hensiktsmessig effekt. Videre ligger det i kultur-begrepet at det er noe som vokser frem og utveksles blant medlemmene av organisasjonen. Jobbtilfredshet handler i stor grad om den ansattes holdning til jobben ut i fra en dimensjon som går fra positiv til negativ. Denne holdningen dannes ut ifra den ansattes følelse av anerkjennelse og selvstendighet i jobben, samt gode kollegaforhold (Kaufmann og Kaufmann 2015, 292). Selv om det ikke er tydelige korrelasjoner mellom en god organisasjonskultur og trivsel på arbeidsplassen, så kan en likevel dra paralleller til at det har en viss sammenheng dersom en ser på innholdet i begrepet organisasjonskultur og hva som er med på å danne den ansattes holdning til jobbtilfredshet. Ettersom vi ovenfor så at jobbtilfredshet påvirker sykefravær, vil da kultur også ha en indirekte innvirkning. Denne tanken bekreftes av Hellesøy (2002) som forklarer gevinstene av å tilrettelegge, utvikle og styrke sosiale støttestrukturer og det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen.

2.3 Internkommunikasjon og lederkommunikasjon

Kommunikasjon er en viktig del av alle organisasjoner og det finnes mange ulike måter å definere kommunikasjon. Ettersom vi i vår oppgave ser på en enket bedrift, er det naturlig å redusere kommunikasjonsbegrepet til det interne. Vi har derfor valgt å fokusere på Bente Erliens (2012) definisjon for internkommunikasjon: «*med internkommunikasjon mener jeg informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjon mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike*

enheter eller deler av organisasjonen». Hun presiserer også at samspillet mellom ledelsen og medarbeiderne er spesielt viktig for at medarbeiderne skal trives i bedriften og motiveres slik at organisasjonen når sine mål. Hensikten med internkommunikasjon er altså å skape et godt forhold mellom de ansatte og organisasjonen (Erlie 2012, 17). Det finnes lite forskning som ser direkte på linken mellom internkommunikasjon og sykefravær. Erlie (2012) viser likevel til at en av aspektene internkommunikasjon kan bidra til er lavere sykefravær.

Mintzberg (1973) viser til at alle ledere er involvert i kommunikasjon nærmest kontinuerlig. I dagens arbeidsmarked er de fleste lederroller kommunikasjonsroller. Hvordan lederne kommuniserer, blir dermed en viktig del av lederskapet. Ledelseskommunikasjon handler om hvordan lederne kommuniserer, altså hvordan de utvikler og formidler kunnskap. I tillegg legges det vekt på hvordan lederne som individer bygger relasjoner med de ansatte, andre ledere og eksterne aktører (Brønn 2014, 54). Ledelseskommunikasjon er når enkeltindivider er i stand til å benytte kommunikasjon til å skape visjoner, motivere, innprente nye kulturer og klarer å mobilisere og fokusere energi i organisasjonen. Det handler også om at lederen påvirker beslutningsprosesser, overfører regler for kommunikasjon og bidrar til en felles virkelighet som blir organisasjonens kultur eller kulturer, samt bistår medlemmene i organisasjonen (Shockley-Zalabak 2012, 213). Lederens evne til effektiv kommunikasjon er altså avhengig av personlige karaktertrekk, lederstil og oppmerksomheten ovenfor kravene som stilles til en leder. Disse faktorene har også innvirkning på hvilke resultater lederen oppnår gjennom sitt lederskap (Brønn 2014, 54).

2.3.1 Top-Down vs. aktiv medvirkning

Top-down er en kommunikasjonsstrategi utviklet av TJ Larkin og Sandra Larkin (1994). Strategien er i utgangspunktet knyttet til omstillingsprosesser. Vi ønsker likevel å ta med elementer av tankegangen i vår oppgave. Dette fordi organisasjoner er i kontinuerlig endring og krever en viss fleksibilitet for å kunne møte nye krav og endre holdninger (Erlie 2012, 151). I en organisasjon skjer det små endringer regelmessig. Det samme gjelder for utfordringer knyttet til sykefravær. Disse strategiene handler også mye om kommunikasjon og hvilke nivå i organisasjonen som blir inkludert, som kan knyttes tett opp mot Erlies (2012) definisjon av internkommunikasjon.

Ved en top-down strategi formulerer ledelsen en visjon. Deretter blir dette videreformidlet gjennom linjen til medarbeiderne (Erlie 2012, 151). Forskningen til Larkin og Larkin (1994)

tilsier at ansatte foretrekker informasjon som kommer fra nærmeste leder og at det skaper trygghet. Dette fordi de ansatte har en sterkere relasjon til egen leder og det er lettere å stille spørsmål. Et annet viktig aspekt ved en slik strategi er at lederne inkluderes i prosessen som bidrar til eierskap. Dette kan foregå f.eks. gjennom seminarer eller diskusjon i grupper. En av fordelene ved en slik strategi er at linjelederne har god innsikt og dermed har et godt utgangspunkt for å videreformidle. En ulempe ved denne strategien er at man går glipp av verdifulle ideer og innsikt fra medarbeiderne (Erlie 2012, 151). Ved aktiv medvirkning (ofte kalt bottom-up) gis det generell informasjon på forhånd som skaper en forståelse for behovet for endringer. Det er vanlig å benytte gruppearbeid og medvirkningsprosess hvor man drøfter mål og visjoner. Et av aspektene ved denne tilnærmingen er at alle deltar. En av fordelene ved aktiv medvirkning er medarbeiderne deltar og at det ofte skaper engasjement. Ulempene ved denne strategien er at det er tidkrevende og derfor ikke alltid er like hensiktsmessig dersom endringen må skje fort. En annen ulempe er at det krever at man på forhånd har en kultur der medarbeiderne er motivert til å delta og at de innehar den kunnskapen som kreves (Erlie 2012, 152).

2.4 Ledelse

Hva ledelse er har blitt omdiskutert i mange tusen år. Det finnes et flertall med ulike beskrivelser og teorier som forsøker å finne frem til hva ledelse faktisk innebærer. Astrid Kaufmann og Geir Kaufmann (2015) beskriver ledelse som «*bruk av sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen/organisasjonen når sine mål*». Beskrivelsen av ledelse vil variere ut i fra situasjon, bedrift og tidsalder. Før var en leder mer fokusert på resultat og administrative bestemmelser, mens i dag har fokuset skiftet mer mot å skape en helsefremmende arbeidsplass (Kaufmann og Kaufmann 2015, 456). Selv om begrepet forandres og det er ulike definisjoner av ledelse, er det en rekke egenskaper som går igjen i en rekke undersøkelser.

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, DeVader & Alliger (1986)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Zaccaro Kemp & Bader (2004)
Intelligens	Intelligens	Prestasjoner	Intelligens	Driv	Kognitive evner
Oppmerksomhet	Maskulinitet	Utholdenhet	Maskulinitet	Motivasjon	Ekstroversjon
Innsikt	Tilpasning	Innsikt	Dominans	Integritet	Samvittighetsfull
Ansvarlighet	Dominans	Initiativ		Selvtillit	Emosjonell stabilitet
Initiativ	Utadvendthet	Selvtillit		Kognitive evner	Åpenhet
Utholdenhet	Konservatisme	Ansvarlighet		Fagkunnskaper	Aksept
Selvtillit	Omgjengelighet				Motivasjon
Omgjengelighet					Sosial intelligens
					Egenkontroll
					Emosjoner
					Intelligens
					Problem løsning

Tabell 1: Personlige egenskaper (Northouse 2012)

I Tabell 1 ser vi at egenskaper som intelligens/evne, selvtillit og omgjengelighet blir nevnt i de fleste situasjonene. Dette er interessant, ettersom det tilsier at det faktisk er ulike egenskaper som har alltid blitt assosiert med gode ledere. Dermed kan vi ikke se helt bort i fra det historiske perspektivet om egenskaper ved ledelse. Allikevel vil det alltid være ulike egenskaper og trekk som er mer hensiktsmessige enn de som er oppført i tabell 1, sett opp i mot organisasjonen og situasjonen de befinner seg i (Kaufmann og Kaufmann 2015, 460). En trend som har blitt mer og mer klar, er at det stilles høyere krav til ledere. Sterkere grad av globalisering, raskere endringer og økt konkurranse krever at bedrifter ikke lengre kan ha «formelle» ledere, men faktisk må ha «uformelle» ledere (Sandal 2011, 449).

Formell ledelse er når en har lederrollen basert på offisielle spesifikasjoner, som for eksempel stillingsbeskrivelse. Den andre kategorien uformell ledelse, er personer som blir sett på som ledere gjennom deres væremåte og handlinger (Kaufmann og Kaufmann 2015, 452). Det er en stor forskjell mellom å bli sett på som en leder, og faktisk være en leder. Om en leder faktisk blir anerkjent for å være en leder og blir sett opp til av sine kollegaer, vil dette være et godt utgangspunkt for å kunne påvirke arbeidsmiljøet og dermed sykefraværet. For å bli anerkjent og fungere som en leder vil man behøve å inneha de riktige verdiene og egenskapene, samtidig vil det lederen trenge å skape personlige relasjoner med sine medarbeidere.

I vår oppgave vil vi dermed ta utgangspunkt i relasjonsbasert ledelse hvor samspillet mellom de ulike aktørene er i fokus. Her vil vi benytte to ulike teorier, henholdsvis: transformasjonsledelse og LMX.

2.4.1 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er «Ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeiderne til engasjement for organisasjonens mål og misjon». Det viktigste momentet ved slik ledelse er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å snu egeninteresser i organisasjonen til et kollektivt engasjement. Sammen skaper de en ny ide av hva virksomheten er og skal være, samt engasjerer hvert enkeltindivid til å bidra til å realisere organisasjonens visjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 467). Transformasjonsledere motiverer andre til å gjøre mer enn de i utgangspunktet hadde tenkt og ofte mer enn de trodde var mulig. Lederne setter høyere krav og som regel fører dette til høyere ytelse fra dem man leder (Bass 1996, 4). Støtte fra ledelsen er også et aspekt innenfor transformasjonsledelse. Dette gjelder både støtte til oppgaver, men også støtte innad i relasjoner. Med støtte i oppgaver vises det til at ledelsen har lagt opp til tilstrekkelige ressurser som kreves for å gjennomføre oppgavene. Støtte i relasjonene er lederens oppmerksomhet rundt de emosjonelle behovene de ansatte har (Cheung og Wong 2010, 658).

Denne teorien er utviklet av Bernard Bass i 1985, det nye aspektet ved teorien er ikke at han inkluderer karisma og visjoner. Det viktigste er at han utviklet en ny og integrert forståelse som både inkluderer de tradisjonelle transaksjonsmodellene og nyere teorier som fokuserer på karisma og visjoner. Før hans bidrag var oppfatningen at transaksjonsledelse og karisma/visjoner i ledelse var to veldig ulike og adskilte former for ledelse. Brass perspektiv inkluderer et kontinuum der man vurderer ledelse på en skala heller enn en spesifikk kategori.



Figur 2. Hentet fra «Psykologi i organisasjon og ledelse» s. 486.

I figuren ser vi at første formen for ledelse, er «la-det-skure-ledelse». Dette er en passiv form for ledelse som viser til når leder trekker seg ut av ledelsessituasjonen og overlater

medarbeiderne og oppgaver til seg selv. I midten har vi transaksjonsledelse, som innebærer at forholdet mellom leder og ansatt er et bytteforhold. Oppsummert viser dermed modellen i hvilken grad lederen er involvert og engasjerer seg i lederarbeidet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 486). Selv om teorien om transformasjonsledelse er anerkjent er det vært å merke seg at det også er rettet en del kritikk mot teorien. Blant annet har Yukl (1999) trukket frem svakheter som tvetydige begreper, smalt fokus på leder-medarbeider relasjonen, at lederens atferd ikke trekkes frem og for lite fokus på betydningen av konteksten når man studerer ledelse.

2.4.2 LMX teori

«Leder – Member – Exchange» eller LMX teorien blir presentert i boken til Kaufmann og Kaufmann (2015) som en teori hvor man ser på relasjonen mellom lederen og medarbeideren, samt hvordan disse partene samhandler med hverandre. Utvekslingen mellom medarbeiderne og lederen tar for seg samme syn som transformasjonsledelse. Her fokuserer man ikke på lønn og innsats, men heller de relasjonsorienterte faktorene som respekt, tillit, følelser og spesielt kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 442).

I LMX teorien behandles forholdet mellom ledelsen og medarbeidere innenfor det man kaller «vertikale dyader». Dyader er en sammenslutning mellom to personer som arbeider mot en oppgave eller et felles mål. Det vertikale aspektet tar for seg at det er et skille mellom aktørene hierarkiske roller (Kaufmann og Kaufmann 2015, 473). I metaanalysen til Gerstner og Day (1997) ble det vist at LMX teorien har en positiv korrelasjon med oppgaveutførelse, jobbtilfredshet, tilhørigheten og turnover intensjon. Dette er faktorer som ofte blir sett i sammenheng med sykefravær.

Det er verdt å poengtere at LMX teorien har blitt kritisert for å fremme særbehandling. Dette kan spores til det man kaller inn- og utgrupper. Inngruppen er alle deltakerne som har et nærmere og bedre forhold til sin leder, og som dermed opparbeider seg mer tillit og åpenhet. Her skapes det videre en sterkere tillit, som gir en større grad av selvstendighet. Utgruppene vil ikke oppnå dette, da de opplever og dermed skape et mer distansert forhold til sin leder (Kaufmann og Kaufmann 2015, 473). Teorien beskriver heller ikke hvordan de sterke båndene skapes. Tilslutt har LMX teorien blitt kritisert av Northhouse (2012) som argumenterer for at teorien ikke er ferdigutviklet og det må gjøres mer forskning rundt temaet.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi presentere metodiske valg og hvordan disse kan ha påvirket funnene våre. Vi vil først kort redegjøre for den samfunnsvitenskapelige metoden. Videre vil vi presentere bakgrunnen for kvalitativ tilnærming og datainnsamling. Deretter vil vi ta for oss reliabilitet, validitet, generalisering og overførbarhet, samt etikk.

Vitenskapsteori defineres som systematiske studier av fysiske eller sosiale fenomener (Ringdal 2013, 37). Vitenskapsteori er et vidt begrep som deles inn i enkelte vitenskaper, som for eksempel naturvitenskap og samfunnsvitenskap. Samfunnsvitenskap omhandler mennesket som et tenkende og handlende vesen, og skiller seg fra naturvitenskapen ved at mennesket kan reflektere og veie mellom handlingsalternativer. Det er menneskets frie vilje som er prinsipielt forskjellig fra andre levende vesen (Ringdal 2013, 47). Derfor er det den samfunnsvitenskapelige delen vi har fokus på i denne oppgaven, og den skiller igjen inn i to hovedretninger, kvalitative og kvantitative forskningsstrategier (Ringdal 2013, 58).

I samfunnsvitenskapen samler man gjerne inn det som kalles for hard og myk data. Enkelt forklart kan man si at den «harde dataen» er kvantitativ som for eksempel alder, tall og kjønn. Mens den «myke dataen» er kvalitativ som for eksempel tekst, lyd eller bilder (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 33). I denne oppgaven har vi valgt en kvalitativ tilnærming, i det følgende vil vi derfor redegjøre for denne metoden.

3.1 Kvalitativ metode

Noe av det første man gjør i en undersøkelse er å etablere tema og problemstilling. Det er viktig å tenke nøye gjennom problemstillingen, da dette bestemmer hvilke teorier og forskningsmetoder som tas i bruk i oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). Med tanke på problemstillingen i denne oppgaven vil vi argumentere for at en kvalitativ tilnærming er mest hensiktsmessig. Videre er kvalitativ mest hensiktsmessig da vi ønsker å få en detaljert forståelse om sykefraværproblematikken i en bedrift.

Den kvantitative metoden for datainnsamling brukes først og fremst når en skal undersøke forekomsten av en gitt ting, eller et fenomen, og dersom man ønsker å teste en teori eller hypotese (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 26). Tidlig i prosessen ble vi nysgjerrige på hva Nordic Choice Hotels gjør annerledes ettersom de har kommet godt ut på målinger for sykefravær. Den kvalitative metoden blir også ofte benyttet når man vil ha et

detaljert og nyansert bilde av virkeligheten, gjerne dersom man ønsker å undersøke et fenomen man har lite kunnskap om (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 26). Vi har valgt å se på sykefravær fra ledernes perspektiv. Vi ønsket derfor å gå i detaljene på deres personlige erfaringer rundt temaet. På bakgrunn av dette ble kvalitativ metode det mest hensiktsmessige valget.

En av ulempene ved kvalitativ metode er at man ikke klarer å opprettholde analytisk avstand, og man blir aldri helt ferdig. I tillegg kan denne tilnærmingen ofte blir overfladisk og standardisert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 26). For å redusere dette har vi gjennom prosessen vært bevisst på vår egen påvirkning. Dette gjelder både ved utarbeidelsen av intervjuguide, under intervjuene, samt ved koding og tolkning av funn.

3.2 Datainnsamling

I denne delen vil vi presentere hvordan datagrunnlaget i oppgaven er innhentet. Her har vi delt det opp i populasjon og utvalgsstrategi, selve intervjuet og utforming av intervjuguiden.

3.2.1 Populasjon og utvalgsstrategi

Ved gjennomførelse av en kvalitativ undersøkelse er det ønskelig å få mest mulig informasjon om det fenomenet som studeres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 116). Fenomenet som studeres er ofte definert i en viss kontekst, eller avgrenset i en organisasjon. En populasjon er den undersøkelsesenheten man ønsker å studere (Jacobsen 2016, 87), og i denne sammenheng vil populasjonen være organisasjonen Nordic Choice. Bakgrunnen for valg av virksomhet var at de flere år på rad har utmerket seg med lavere gjennomsnittstall for sykefravær enn andre aktører i bransjen. Dette vekket en interesse for hvilke tiltak bedriften benytter for å redusere sykefravær.

På grunn av begrensninger av tid og ressurser kan en ikke samle inn data fra samtlige i populasjonen, og det velges derfor ut en undergruppe som kalles for utvalg (Jacobsen 2016, 181). Det finnes en rekke kriterier som vektlegges når det skal foretas et utvalg, blant annet informasjon, bredde og variasjon, samt tilfeldig utvalg (Jacobsen 2016, 181). Utvalget i kvalitative metoder er ofte formålsstyrt, med andre ord bestemmer formålet med undersøkelsen hvem som bør intervjues. Som fortalt tidligere har vi valgt å fokusere på ledere i NCH. Grunnen til dette er at vi ønsket å få mest mulig informasjon fra det fåtallet av

respondenter vi hadde mulighet å intervju. Ledere arbeider regelmessig med sykefravær og har et overordnet syn på sykefraværproblematikken på sitt hotell. Dette gjør at de potensielt har et bedre utgangspunkt for å kunne si noe om sykefraværet på en generell basis.

I følge Tjora (2010) er et strategisk utvalg når man innhenter informanter som av ulike grunner kan uttale seg om temaet på en reflektert måte. Vår kontakt i virksomheten har plukket ut kandidater som vedkommende mener kan uttale seg om temaet. Vi kontaktet respondentene via mail, med informasjon om oppgavens formål og tematikk. De valgte informantene er enten ansatt i toppledelsen eller er hotelldirektør ved et av selskapets hoteller. Grunnen til at vi valgte å inkludere toppledelsen som respondenter er todelt. For det første er et av analyse spørsmålene våre rettet mot samhandlingen mellom ulike nivåer i organisasjonen. For det andre vil mest trolig toppledelsen inneha mye kunnskap om sykefravær ettersom de arbeider med dette overordnet for virksomheten. Intervjuene med toppledelsen ble gjort før intervjuene med hotelldirektørene. Ved utarbeidelsen av intervjuguiden til hotelldirektørene benyttet vi kunnskap opparbeidet fra topplerintervjuene. Intervjuene med toppledelsen kan derfor ses på som et delvis ekspertintervju, altså et intervju med noen som vet mye om temaet (Jacobsen 2015, 181).

Det er bredde og variasjon i respondentene ved at de har ulik alder, kjønn og ansiennitet. I tillegg representerer informantene flere av NCH sine brands, samt at hotellene er av ulik størrelse. Dette gjør at informantene kan tenkes å ha ulike perspektiv på sykefravær som gir variasjon i datagrunnlaget. Vi valgte å ekskludere informanter fra de ansatte. Dette reduserte oppgavens omfang, men kan ha ført til at vi mistet verdifull informasjon.

3.2.2 Intervju

Kjennetegn ved et dybdeintervju er i følge Tjora (2010) at det har en viss lengde (rundt en time) og at målet med intervjuet er å skape en relativt fri samtale rundt noen forhåndsbestemte tema. Han viser også til at dybdeintervju består av åpne spørsmål som gir rom for refleksjon rundt meninger, holdninger og erfaringer. Ettersom problemstillingen i oppgaven omhandler lederens subjektive perspektiv ble det naturlig å benytte denne formen for intervju.

3.2.3 Utforming av Intervjuguide

Når man skal utarbeide en intervjuguide kan man velge et strukturert eller ustrukturert oppsett. Strukturerte intervjuer kjennetegnes ved fastsatte spørsmål og satt rekkefølge på disse. En mer ustrukturert tilnærming er ofte mer en åpen samtale med en overordnet intervjuguide hvor tema, spørsmål og rekkefølge kan variere (Jacobsen 2015, 148). I denne oppgaven har vi benyttet en intervjuguide som er relativt strukturert, med fastsatte spørsmål. Likevel har vi hatt noen oppfølgingsspørsmål som gjør at vi også har innspill av den ustrukturerte formen. Dette medførte at noen av oppfølgingsspørsmålene ikke ble stilt i samme ordlyd ved hvert intervju. Vi vil derfor argumentere at vi til en viss grad også benytter semistrukturert intervju. Ryen (2002) viser til at kjennetegn med denne formen for intervju er at hovedspørsmålene er forhåndsbestemt, men at rekkefølge og ordlyd for spørsmålene ikke er satt.

I starten av intervjuguiden inkluderte vi stikkord for sentral informasjon vi ønsket å formidle før intervjuet. Dette inkluderte f.eks. prosjektets formål, samtykke, konfidensialitet, anonymisering, publisering og bruk av båndopptaker (Se vedlegg). Disse punktene samsvarer med det Jacobsen (2015) mener en forsker må få frem innledningsvis i intervjusituasjonen. Vi valgte å dele intervjuguiden i tre deler, oppvarming, refleksjon og avrunding. Oppvarmingsdelen var korte, ufarlige spørsmål. En slik del kan bidra til å skape trygghet hos informanten (Tjora 2010, 112). Videre delte vi refleksjonsdelen i temaene for analyse spørsmålene, disse var knyttet til det teoretiske grunnlaget vi på forhånd hadde valgt. Dette for at informanten skal kunne gå i dybden på i de ulike temaene og fortelle relevante historier eller eksempler (Tjora 2010, 113). Avrundingsdelen benyttet vi til å spørre om det var noe de ville tilføye temaet.

Ettersom vi i oppgaven har intervjuet både toppledelsen og hotelldirektører, brukte vi to ulike intervjuguider for refleksjonsdelen. Formuleringen i spørsmålene var derfor ulike for å tilpasse perspektivene fra de ulike gruppene. Likevel for å få et mest mulig sammenlignbart resultat forsøkte vi å stille spørsmål rundt de samme aspektene. Ved det første intervjuet merket vi at formuleringen i noen av spørsmålene ikke var helt bra. Ettersom flere av intervjuene var samme dag ble de ikke endret på papiret, men vi omformulerte dem muntlig i intervjusituasjonen.

3.3 Analyse av data

Dataene som samles inn ved kvalitative metode er ofte rike på detaljer, og gir svært mange opplysninger. Dermed er det viktig å ikke ha for mange respondenter, da en kan risikere å ikke være i stand til å analysere all dataen man samler inn (Jacobsen 2016, 178). Kvalitativ analyse handler altså om å redusere en stor informasjonsmengde, til håndterbare ord, setninger og avsnitt. Videre skal en kunne binde sammen de elementene som har kommet frem, for å danne et helhetlig bilde (Jacobsen 2016, 198). Det er fire forhold som går igjen i analysering av kvalitative data; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere og sammenbinde. Under vil vi beskrive hva vi har gjort i de fire delene av analyseringen.

1. Dokumentere

I denne delen av analysen beskrives materialet man har innhentet gjennom intervjuer eller observasjon (Jacobsen 2015, 199). Våre 5 intervjuer varte mellom 26-54 minutter og alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av båndopptaker og transkribert i ettertid. Transkribering ble gjort for å sikre at utsagn blir sitert korrekt i oppgaven (Tjora 2010, 3).

2. Utforske

I neste del av analysen leter man nokså usystematisk etter forhold som «trer frem fra» datagrunnlaget (Jacobsen 2015, 199). Før vi startet systematisk kategorisering av funnene, leste vi gjennom transkriberingen og drøftet hvilke tema som er interessante og relevante for analyse spørsmålene.

3. Systematisering og kategorisering

Kvalitativ data er rik, men uoversiktlig informasjon. For å kunne håndtere datagrunnlaget kategoriseres ofte informasjonen etter kriterier satt av forskeren, eksempelvis tema, hendelser eller tidspunkter (Jacobsen 2015, 199). Vi har benyttet fargekoder for hvert av analyse spørsmålenes tema (jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse). Hvor vi hver for oss gikk gjennom hvert intervju for så å drøfte hvor vi mente de ulike utsagnene kunne brukes. Deretter ble utdrag av transkriberingen fra hvert intervju lagt inn i tabeller etter temaene.

4. Sammenbinde

I den delen av analysen ser man på sammenhenger og forbindelser mellom de ulike kategoriene. Dette kan være at hendelser henger sammen, at informantene omtaler samme

fenomen eller at man finner hendelser som påvirker hverandre (Jacobsen 2015, 199). Etter alle intervjuene var kodet etter tema, så vi på sammenhenger mellom de ulike utsagnene fra respondentene. Vi oppdaget flere fenomen som flere informanter omtalte og hendelser som påvirket hverandre, som for eksempel viktigheten av kultur i NCH.

3.4 Reliabilitet og Validitet

Innenfor kvalitativ undersøkelse har begrepene validitet og reliabilitet blitt kritisert for relevans og styrke. Grunnen til dette er at i innsamlingsfasen er det ingen form for standardiserte teknikker for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres, mens i kvantitativ analyse er det statistikk hvor det er lettere å finne eventuelle feilkilder. Videre vil det være lettere å gjenta undersøkelser i kvantitative studier, mens i kvalitative vil det nærmest være umulig å gjenskape en eksakt intervjusituasjon. Allikevel er begrepene viktig å ta hensyn til, da man bør vurdere om undersøkelsen er gjennomført på en hensiktsmessig og pålitelig måte (Ringdal 2013, 248).

3.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet beskriver hvor pålitelig dataen vi har samlet inn er. Johannsen, Tuft og Christoffersen (2016, 231) beskriver det som «*Hvilken data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides*». Hensikten med å se på reliabiliteten er å kunne avdekke potensielle feilkilder i undersøkelsen og for å kunne se om gjentatte målinger med samme måleinstrument gir samme resultat (Ringdal 2013, 248). Undersøkelsesopplegget kan påvirke de som undersøkes ved at de utsettes for ulike stimuli og signaler. Vi skal nå se på to potensielle feilkilder, *intervjueffekten* og *konteksteffekten*.

Intervjueffekten handler om hvordan intervjueren påvirker informanten. F.eks. gjennom språk, klær, toneleie og kroppsspråk (Jacobsen 2015, 241). En vanlig nybegynnerfeil er at intervjueren er forutinntatt og prøver å trekke frem den informasjonen man ønsker. Vi er relativt uerfarne som intervjuere og vi kan derfor ubevisst ha påvirket informantenes svar, for eksempel gjennom at vi rettet oppfølgingsspørsmålene mot teorien vi hadde valgt. Vi delte intervjuene mellom oss. Resultatene kan påvirkes av at det er flere intervjuere i samme undersøkelse. Ulike personer påvirker med ulike stimuli og hvert intervju kan dermed gi forskjellige resultater.

Konteksteffekten handler om i hvilken sammenheng man innhenter informasjonen. Kunstig kontekst vil si at intervjuet blir gjennomført ved en lokasjon som er uvanlig for informantene (Jacobsen 2015, 241). I alle våre intervjuer valgte informantene selv hvor intervjuene skulle finne sted. Vi satt derfor i restauranten eller lobbyen ved de ulike hotellene. På hovedkontoret foregikk intervjuet på kontoret. En svakhet ved en naturlig lokasjon er at man kan oppleve forstyrrelser (Jacobsen 2015, 243). I noen av intervjuene var det noe bakgrunnsstøy, men dette påvirket i liten grad lydopptakene. Allikevel kan støyen ha påvirket intervjusituasjonen for informantene. En annen dimensjon som inngår under konteksteffekten er om intervjuet er planlagt eller er overraskende for informantene (Jacobsen 2015, 244). I vårt tilfelle var alle intervjuene planlagt. En feilkilde her kan være at vi gav informantene problemstillingen på forhånd istedenfor bare temaene. Dette merket vi førte til at på mer generelle spørsmål ble svarene rettet mot problemstillingen og vi kan dermed ha mistet relevant informasjon.

3.4.2 Validitet

Validitet eller gyldighet er i hvilken grad forskning er relevant og gyldig i forhold til den gitte problemstillingen. Enkelt handler validitet om: *Måler vi det vi faktisk ønsker å måle?* (Johannesen, Tufto og Christoffersen 2016, 232). Ofte skiller man mellom intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet handler om det er samsvar mellom forskerens beskrivelse av virkeligheten og virkeligheten. Ekstern validitet handler om funnene kan generaliseres (Jacobsen 2015, 228), dette vil bli vurdert i delkapittelet 3.5.

Intern gyldighet i kvalitative studier har blitt kritisert. Mats Alvesson (2011) hevder at forskere bør ha stille seg kritisk til om informanters utsagn faktisk representerer virkeligheten. For å redusere denne fallgruben kreves det en klar og åpen refleksjon fra forskeren (Jacobsen 2015, 229). Vi skal nå gjennomgå noen faktorer som kan bidra til dette.

Et aspekt man bør drøfte her er om kildene gir riktig informasjon. Informantenes *nærhet* til fenomenet vi skal undersøke er sentralt her (Jacobsen 2015, 230). Informantene i vår oppgave arbeider enten i toppledelsen eller som hotelldirektører. Toppledelsen arbeider strategisk med sykefravær. Hotelldirektørene står ansvarlig for sykefravær på sitt hotell og arbeider derfor med dette regelmessig. I tillegg er dette en stor kostnad for bedriften og de fleste informantene har høy ansiennitet, så det er en logisk antagelse at både toppledelsen og hotelldirektørene har erfaringer på temaet. Informantene kan dermed anses som førstehåndskilder, altså personer som har kunnskap om temaet og kan referere til opplevelser de selv har hatt (Jacobsen 2015, 230). Informantene ble anonymisert gjennom hele prosessen,

dette kan ha ført til at *viljen* til å gi korrekt informasjon blir styrket. Miles og Huberman (1994) presiserer at informanter kan ønske å fremstå på sosial riktig måte ovenfor en ukjent forsker. Dette er et aspekt som kan ha forekommet under intervjuene. En annen faktor som kan påvirke gyldigheten er om kildene er uavhengige av hverandre (Jacobsen 2015, 231). Hotelldirektørene opererer på hvert sitt hotell og har sine interesser og motiver knyttet til dette. Likevel er de alle i samme marked i Bergen som kan føre til at de har en hvis tilknytning til hverandre. Ser vi på toppledelsen og hotelldirektørene er de til en hvis grad avhengige av hverandre. Det kan dermed tenkes at hotelldirektørene vinkler informasjonen positivt ettersom de visste at toppledelsen også var med i studien. Når i undersøkelsesprosessen data er samlet inn kan ha betydning for gyldigheten. Miles og Huberman (1994) presiserer at data som er innhentet senere i prosessen ofte er bedre, fordi forskeren har opparbeidet seg mer kunnskap om fenomenet. En svakhet ved dette er at forskeren kan ha opparbeidet seg antagelser og ønsker å bekrefte dette videre. Vi intervjuet toppledelsen først, noe som kan ha ført til at vi lette etter de samme tendensene hos hotelldirektørene. Et annet aspekt man kan benytte for å styrke gyldighet er å endre kategoriene man benytter i analysen for å se om resultatene endrer seg (Jacobsen 2015, 234). Vi valgte å kode datagrunnlaget etter de tre analyse spørsmålene og endret ikke kategoriene, dette kan ha redusert gyldigheten. Likevel kodet vi all data individuelt og deretter diskuterte hvilke sitater vi mente var mest hensiktsmessig. Kategoriseringen er dermed basert på to perspektiver heller enn en personlig oppfatning. Ovenfor har vi sett på faktorer som kan ha påvirket oppgavens gyldighet, videre skal vi nå ta for oss generalisering og overførbarhet.

3.5 Generalisering og overførbarhet

Selve begrepet generalisering handler om «å trekke slutninger fra utvalget til universet» (Grønmo 2016, 85). Spørsmålet en må stille er om resultatene er av lokal interesse, eller om funnene beskriver andre like situasjoner og kan brukes på et større plan (Kvale og Brinkmann 2017, 344). I en kvalitativ analyse med en enkelt case vil generalisering være nærmest umulig å oppnå, dermed er det mer vanlig å snakke om overførbarhet. Overførbarhet vil da si overføring av kunnskap fremfor generalisering av funn (Kvale og Brinkmann 2017, 200).

I vår case har vi sett på hotellkjeden Nordic Choice og intervjuet 7 ledere om temaet sykefravær. Dette vil gjøre overføringen av kunnskap mest relevant for Choice, men kan

potensielt brukes av andre hotellkjeder. Dersom vi hadde intervjuet ledere fra alle de ulike hotellkjedene ville vi sannsynligvis fått et mer nøyaktig bilde av hotellsektoren som helhet. Derfor kan vi i ikke generalisere funnene, men kunnskapen som er samlet kan fortsatt være av interesse for aktører i hotellsektoren eller andre næringer.

3.6 Etikk

Etikk handler hovedsakelig om prinsipper, retningslinjer og regler som brukes for å vurdere om en gitt handling er riktig eller gal (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Steinar Kvale og Svend Birkmann (2017) presiserer at etikk ikke bare er viktig under selve intervjuene men noe man må ta hensyn til gjennom hele prosessen ved kvalitative studier. De trekker frem fire områder de mener er viktig å ha i fokus gjennom hele prosessen, henholdsvis informert samtykke, konfidensialitet, konsekvenser og forskerens rolle.

Informert samtykke ble gjort over mail og gjennom personlig samtale før intervjuet startet. Vi informerte også om at deltakerne kunne trekke seg når som helst i prosessen, eller velge å la være å svare på spørsmål de ikke ønsket.

Konfidensialitet handler om enighet med intervjuobjektene hva dataen skal brukes til. Anonymitet i studier kan beskytte deltakerne, men ved å anonymisere kan også forskningen miste noe av sin tyngde (Kvale og Birkmann 2017, 106). Vi har likevel besluttet å anonymisere alle respondentene i prosjektet, dette fordi sykefravær er et tema som kan inneholde sensitive opplysninger. I tillegg kan ledelse og lederstiler for hver enkelt respondent anses som personlig. Vi har også informert alle respondenter om at oppgaven kan bli publisert offentlig på nett.

Konsekvenser refererer Kvale og Birkmann (2017) til å tenke gjennom hvilken potensiell skade intervjuene kan påføre deltakeren, for eksempel ved at de sier noe de senere angres på. I vårt tilfelle er temaet overordnet og respondentene blir ikke utsatt for veldig private spørsmål. Dersom de angres på noe som blir sagt har de også mulighet til å kommentere dette ved sitatsjekken.

Det siste aspektet ved etiske betraktninger vi skal se på her er forskerens rolle. Tjora (2010) viser til at man som intervjuer må tenke over at man tolker det respondenten formidler, at det

forekommer en åpen interaksjon og at man over tid kan få en nær relasjon til informanten. I vårt tilfelle har vi møt respondentene kun en gang, i kun en kort periode. Dette gjorde at vi ikke opparbeidet en sterk personlig relasjon. Tjora viser til at man som forsker bryter inn på folks arena og derfor må sette høye krav til fremgangsmåten. Vi har besluttet at under hvert intervju skal en av oss ha rollen som observatør. På den måten kan observatøren se etter kroppsspråk, toneleie og andre indikatorer på hvordan informanten ønsker at budskapet skal oppfattes.

4.0 Analyse av data

I dette kapitlet vil vi presentere analysen av datamaterialet fra dybdeintervjuene med ledere i Nordic Choice, knyttet opp mot teori. Intervjuene ble gjennomført i ulike settinger, hvor noen tok plass på kontor, mens andre ble gjennomført i restaurant eller lobby. Kvaliteten på opptakene var derfor noe varierende, men alle var generelt enkle å transkribere og kode. I det fremgående vil vi først oppsummere sentrale funn. Deretter vil vi ta for oss hvert av analyse spørsmålenes respektive temaer, henholdsvis: Jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse.

4.1 Oppsummering av funn

I analysedelen om jobbtilfredshet fremhevet informantene at trivsel, organisasjonskultur og indre motivasjon er essensielle faktorer for å oppnå god tilfredshet i arbeidet. Dette mente respondentene igjen kunne redusere sykefraværet i NCH.

Innenfor internkommunikasjon ble det fortalt at felles forståelse mellom de ulike nivåene i selskapet er viktig. Videre kom det frem at NCH bedrev en form for top-down ledelse, men med elementer fra medvirkning. I denne delen av analysen ble det også funnet en svakhet, ved at noen av hotelldirektørene nevnte «information overload» som et problem de har opplevd. Dette kan være på grunn av at NCH har implementert noen nye kommunikasjonssystemer i det siste. Informantene viste også til at internkommunikasjon kunne bidra til frustrasjon på jobben dersom det ikke ble gjort ryddig og at dette igjen kunne være en faktor som bidrog til fravær.

Til slutt fortalte informantene at rekruttering av riktige ledere og godt samspill i de vertikale dyadene, er viktig om man ønsker at lederne skal fungere så bra som mulig og dermed lettere

kan bedre arbeidsmiljøet. Om lederne faktisk påvirket sykefraværet ble verken bekreftet eller avkreftet, men at lederne påvirker arbeidsmiljøet og tilfredsheten i bedriften var mer tydelig.

4.2 Jobbtilfredshet

I denne delen av analysen vil vi ta for oss «*På hvilken måte mener lederne jobbtilfredshet bidrar til å redusere sykefravær?*». Fokuset på jobbtilfredshet i Nordic Choice er noe som kom tydelig frem gjennom alle intervjuene. Fokuset på de ansatte kommer spesielt frem i toppledelsens beskrivelse av deres ulike fokusområder «*People, Planet & Profit*».

«Vi skal ta vare på de ansatte, vi skal ha fornøyde gjester, det genererer bra inntekter, det gjør at vi er profitable. Alt dette skal vi gjøre mens vi også tar vare på verden rundt oss og Co2 fotavtrykk og alle de tingene der.»

- Toppleder 2

(..) har du fornøyde medarbeidere så vet vi at vi har riktig forutsetninger for å kunne levere da på de andre frontene (..)

- Hotelldirektør 4

Disse fokusområdene gir et innblikk i hva organisasjonskulturen i NCH handler om, at man skal ta vare på menneskene, være profitable og bidra til å verne planeten. Det interessante her at lederne presiserte at *people* er fokusområdet som kommer først, og derfor står høyest på agendaen. Dette tilsier at NCH har et stort fokus på å styrke og ta vare på sine ansatte. I teoridelen så vi at Hellesøy (2002) viser til at tilrettelegging, utvikling og styrking av det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen kan bidra til å redusere sykefravær. At Nordic Choice setter menneskene øverst på agendaen tyder på at de jobber mye for at folk skal trives. En av informantene presiserer hvordan vedkommende mener trivsel og sykefravær henger sammen:

«(..) Men samtidig skal det være gøy å gå på jobben, mange blir jo syk eller melder seg syke fordi de føler seg litt syk, men kanskje like mye om ikke mer fordi det ikke er hyggelig å gå på jobben. Det skal være gøy å gå på jobb, det skal være hyggelig, det skal være akseptert å være litt pjusk (..)»

- Toppleder 2

Sammenhengen mellom sykefravær og jobbtilfredshet er som fortalt tidligere til en viss grad bekreftet av Kaufmann og Kaufmann (2015). Fokuset på å skape en mer «hyggelig» arbeidsplass vil bidra til at ansatte ønsker å komme tilbake på jobb om man er, eller begynner å bli syk. Noe av grunnen til dette kan være at flere ansatte har deler av sitt sosiale liv på jobben. Om det da er sosialt akseptabelt å bli syk og man er ønsket tilbake, mener lederne dette vil bidra til at den syke returnerer raskere. Sitatet over illustrerer også Locks (1976) definisjon av jobbtilfredshet, å ha en «*generell positiv emosjonell tilstand knyttet til ens jobbopplevelse*». Her kan selvfølgelig mange faktorer spille inn. Eksempelvis leders atferd, de ansattes personlighet og organisasjonskulturen. Poenget her er uansett at lederne vi har intervjuet viser til at Nordic Choice har et sterkt fokus på arbeidsmiljøet og trivsel. Et interessant funn i datagrunnlaget var hva som er viktigst for de ansatte når det kommer til det å jobbe i Nordic Choice:

«(..) Også er det jo det som vi også ser på disse målingene hva som virkelig betyr noe for folk, det er jo engasjementet vi har rundt We Care. Det skaper engasjement der ute, det setter det vi driver med i en litt større sammenheng, som vi har sagt «At vi er en del av problemet, så vi må være en del av løsningen». Og dette gir jo litt mening, mening med en meningsfull jobb, er jo alltid med på å bidra til motivasjon (..)»

«(..) På journalistsiden er det party biten man ser, men det er jo ikke det som er Choice kulturen. Det er greien rundt, det er medmenneskelighet, det er å bry seg, og det å sette vår bedrift i en større sammenheng. Og det er det spørsmålet på «The Beat» som er den internmålingen vår, som virkelig scorer absolutt høyest er det som er på det «We Care» engasjementet vårt. Da tenker jo jeg, at dette er strålende. For det første får vi da minket fotavtrykket, vi får hjulpet de som har det vondt her i verden, samtidig som at det blir bedre på jobben. Da blir det sånn vinn, vinn, vinn, vinn i hele gaten.»

- Toppleder 1

«We Care» er NCH sitt samlebegrep for all deres fokus på samfunnsansvar. Det interessante er at jobbtilfredshet målingen deres (The Beat) viser at det som betyr mest for medarbeiderne er fokuset på å kunne ta del i de ulike aspektene ved å verne planeten. Enten om det er miljø, sosialt, etisk eller bærekraftighet, så er det dette som betyr mest for de ansatte.

Toppledelsen underbygger her teorien til Herzberg, hvor den indre motivasjonen er driveren

(Kaufmann og Kaufmann 2015, 139). Å oppleve ansvar, anerkjennelse og at selve arbeidet faktisk utgjør en forskjell vil bidra til økt indre motivasjon for medarbeiderne. Videre skal vi se hvordan lederne mener motivasjon og organisasjonskultur kan bidra til reduksjon i sykefravær:

«Jeg tenker også hvordan individuelle sin motivasjon for å jobbe, altså blir man umotivert av å være på jobb, så har du gjerne lettere for sykemelding. Men at man har fokus på å motivere de ansatte og finne den enkeltes sin indre motivasjon for å yte en god jobb, da tror jeg man kommer mye lengre med å ha et godt arbeidsmiljø for de to henger jo godt sammen.»

- Hotelldirektør 3

«Jo høyere grad av tilfredshet man har, jo lavere sykefravær får man jo. Tilhørigheten og holdningen til sin egen arbeidsplass er jo da bedre og det skaper faktisk et bedre arbeidsmiljø som igjen skaper lavere sykefravær. Så vi har jo både et hovedkontor og en toppleder som er veldig engasjert og det betyr noe for man skaper en god kultur, og kultur det kan man ikke kjøpe seg til.»

- Hotelldirektør 4

I sitatene over ser vi at lederne viser til at det som gjør at ansatte og mennesker presterer bedre er når de opplever indre motivasjon fremfor den ytre. Ifølge Deci og Ryan (1985) vil den indre motivasjon oppstå når individet opplever selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet. I NCH står disse tre punktene ganske høyt på agendaen. Selvbestemmelse finnes sted på alle hotellene da direktørene og de ansatte har mye frihet til å drive med egne prosjekter og tiltak. Kompetanse vil variere mellom hotellene, men ettersom kjeden er en sterk aktør i markedet og de spesifiserer at de satser på mennesker, vil NCHs ansatte og ledere trolig inneha tilstrekkelig kompetanse. Det siste punktet som også er det sterkeste punktet i NCH er tilhørighet. Dette mener lederne er på grunn av den sterke organisasjonskulturen som er tilstede i bedriften. Gjennom intervjuene fikk vi mange eksempler på ulike sosiale begivenheter, treningstilbud, rekreasjonstilbud og ulike støttefunksjoner som skulle sørge for at alle på hotellet opplevde et «familieforhold» på arbeidsplassen.

Kaufmann og Kaufmann (2015) støtter tankegangen til Deci og Ryan (1985) da de mener at den moderne tankegangen om jobbtildfredshet og det gode arbeidsmiljøet kommer som et

resultat av sosial annerkjennelse, selvstendighet, meningsfylt arbeid og gode kolleger. Dette skal skape bedre produktivitet (Kaufmann og Kaufmann 2015, 292). Ettersom vi ikke har undersøkt de ansattes perspektiv, kan vi ikke kartlegge med sikkerhet om det faktisk er den indre motivasjon som er mest sentral. Likevel, har vi en indikator på at lederne mener den indre motivasjonen er viktig i NCH. En annen sentral faktor i selskapet er deres organisasjonskultur:

«Vi sier jo at vi jobber mye med å ha en god kultur, og mange sier til oss at vi har en unik kultur og så blir det et spørsmål om hva det er verdt. Jo, det gir jo da fornøyde ansatte, som gir fornøyde gjester i en service industri, og det er jo tenkningen bak det. Så om du har fornøyde ansatte, sammen med det at vi jobber ganske bevist med det, og måler det, gjør at vi klarer å holde det (sykefravær) på et lavt nivå.»

- Toppleder 2

Sitatet over er et av flere utsagn i datagrunnlaget som illustrerer at lederne i NCH mener at organisasjonskulturen deres er meget sterk og at det har en sammenheng med lavere sykefravær. I teoridelen så vi at det psykologiske forholdet til organisasjonen og de andre medlemmene er en svært viktig motivasjonsfaktor for de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2015, 32). En mulig forklaring på hvordan organisasjonskulturen bidrar til lavere fravær kan være nettopp dette. At de ansatte har et sterkt psykologisk forhold til bedriften og medlemmene som bidrar til motivasjon for å komme på jobb. For å illustrere organisasjonskulturen kan vi se på hvordan hotelldirektørene ordlegger seg når de snakker om hotellene. Flere av hotelldirektørene omtalte hotellene som familien, hotelldirektør 3 beskriver det slik:

«Du har et ansvar for å ta vare på familien (De på hotellet) og det er jo litt det vi gjør her for at alle skal ha det bra. (..) Det er noe med å skape en arbeidsglede, en entusiasme for det vi holder på med, at folk føler seg ivaretatt, inkludert, at man skaper på en måte arena for det.»

- Hotelldirektør 3

Videre spiller de såkalte *artefaktene* og *verdiene* en rolle for hvordan de ansatte identifiserer seg i bedriften. Et interessant moment å merke seg her er hvordan Nordic Choice har brukt sine verdier også som artefakter. Verdiene; *energi, mot og begeistring* er verdier og

væremåter som ledelsen mener gjenspeiles hos de ansatte. Lederne mener også at disse verdiene kommuniseres ut til kunder og leverandører, noe som gjør dem lett synlig. Disse verdiene skal gi en retning for hvordan man skal handle, og hvordan man skal behandle de rundt seg. Dermed kan dette tenkes å styre hvordan de ansatte handler i ulike situasjoner. Dette samsvarer med teorien om at verdiene kan føre til et handlemønster internt i organisasjonen (Schein 2010, 12). Allikevel vil verdiene kun være veiledende, og ettersom hotellene har mye egenkontroll kan det skape egne lokale artefakter, og noen ganger subkulturer. Her kan ledelsen på de ulike hotellene spille en viktig rolle, ettersom de er «kulturbærerene».

«(..) det er klart at det er tøff jobbing. Men du må faktisk være i god form, og da er det jo å tenke litt sånn, kan vi gjøre øvelser, kan vi gjøre en del ting for å forebygge at man skal bli syk, og da er bare 6 timer. Å det er housekeeping og hotellsjefen faktisk som har kommet frem til at vi prøver det (..)»

- Hotelldirektør 4

Ifølge alle respondentene er det housekeeping og restaurant som har høyest fravær på grunn av det fysiske aspektet ved stillingene. Om en bedrift opplever et høyt fravær kan det være gunstig å se nærmere på arbeidsforholdene i organisasjonen og hvordan disse påvirker medarbeidernes trivsel (Kaufmann og Kaufmann 2015, 46). I et av intervjuene fikk vi et interessant innblikk i hva de har gjort for å møte akkurat denne sykefraværproblematikken, før den oppsto. På hotellet hadde de redusert arbeidstiden fra syv til seks timer, i den hensikt å redusere belastningen som ble påført de ansatte. De har akkurat begynt med dette, men det går tilbake til argumentet om at hotellene har en høy grad av selvbestemmelse og tillit fra hovedkontoret til å utføre egne initiativer for å forsøke å bedre arbeidsforholdene lokalt.

Ovenfor har vi sett at tre av de samme elementene blir trukket frem av respondentene. For det første, at indre motivasjon er en essensiell faktor for å fungere og kunne trives i arbeidet sitt. For det andre, at organisasjonskulturen er gjennomsyret i alle hotellene og alle kjenner seg igjen i den, noe som gjør at man trives mer i arbeidet. For det tredje, at trivsel på jobb i Nordic Choice er vesentlig for om man blir syk eller hvor raskt man kommer tilbake fra sykdom.

4.3 Internkommunikasjon

I denne delen av analysen skal vi se nærmere på «*Hvordan lederne tror internkommunikasjonen mellom toppledelsen og direktørene påvirker sykefravær?*». Under internkommunikasjon i teoridelen benyttes leder-medarbeider relasjonen. Vi vil derfor presisere at hotelldirektørene kan anses som medarbeidere ovenfor toppledelsen, selv om de innehar lederroller.

Internkommunikasjon handler om informasjonsflyten mellom ledelsen og medarbeiderne (Erlie 2012, 17). I intervjuet med toppledelsen kom det frem at kommunikasjon i organisasjonen er noe de arbeider mye med. En av informantene presiserer at det er viktig med «en til en» kommunikasjon, men også å ha effektive systemer for internkommunikasjon.

«(..) Jeg tror dette er kjernen i hele det vi snakker om. Vi må snakke med våre ledere, de må snakke med sine ansatte med hodet, og skjema, og internkommunikasjon, og opplæring og verktøy og sånt, men vi må snakke med hverandre og til alle i en mer sann hjerte og hjerne. Hvor hjerne representerer systemene og strukturene og den biten.»

- Toppleder 2

I intervjuene med hotelldirektørene, viste de fleste til at de som ledere hadde god kommunikasjon med hovedkontoret rundt sykefravær. På spørsmål om samhandlingen mellom hovedkontoret og eget hotell svarte en av informantene følgende:

«Den føler jeg jo egentlig er ganske god. Jeg synes vell også at, hva skal jeg si, det legges jo veldig tydelig føringer fra hovedkontoret til oss. Det er klare forventinger til hva vi som ledere skal bidra med. Forventningene til at vi, ja til at vi skal levere et lavt sykefravær, og det går jo liksom prestisje i det og føler jeg. Det er klart at når man har vært god, og best i klassen på de tallene der over tid, så har du ikke lyst å være den bedriften som bare: Ja NCH unntatt vårt hotell var veldig god på lavt sykefravær. Så det legger jo noen ambisjoner for oss, så føler jeg jo at selskapet er tydelig, tydelig på at dette er viktig, ikke sant.»

- Hotelldirektør 1

Det blir altså satt tydelige rammer for hotelldirektørene hva som forventes og ansvaret for hotellets sykefravær ligger hos dem. Sitatet over indikerer også at hotelldirektøren føler eierskap og motiveres dermed til å levere på de målene som er satt. Dette samsvarer med Bente Erliens (2012) påstand om at samspillet mellom ledelsen og medarbeiderne er spesielt viktig. Dette for at medarbeiderne skal motiveres slik at organisasjonen når sine mål. Likevel viste en av informantene til at disse forventingene også kan være utfordrende noen ganger.

«(..) så sender de mail alle sammen. Sender mail til meg så jeg har mail om We Care og Unicef og kaffedager og eggejakter, og det er resultat. Alt mulig mellom himmel og jord, og så er det faktisk jeg da som skal sitte å effektivere og få dette, og gjennomføre og få satt dette ut i live i hotellet, og det er ganske krevende.»

- Hotelldirektør 4

Sitatet over viser hvordan hotelldirektørene får tilsendt store mengder av informasjon fra hovedkontoret og indikerer at hotelldirektørene noen ganger blir utsatt for «information overload». Hotelldirektør 4 presiserte også at det ikke bare er forventingene fra hovedkontoret man må forholde seg til. I stillingen som hotelldirektør har man også personalansvar i tillegg til gjester, hvor begge gruppene har ulike forventinger.

«(..) jeg tror veldig mange av de som sitter på hovedkontoret dessverre ikke helt skjønner hvordan en hotellhverdag fungerer og vi er helt avhengige av alle gjester som går ut den døren har lyst til å komme tilbake igjen. Det er både vi og hovedkontoret helt avhengige av.»

- Hotelldirektør 4

Dette kan gi en indikasjon på at forventingene og kommunikasjonen ikke alltid fungerer optimalt mellom nivåene i organisasjonen. Likevel avslutter hotelldirektør 4, med å presisere at det faktisk er de høye kravene fra hovedkontoret som motiverer og dersom man ikke takler dette vil man ikke fungere som hotelldirektør i NCH. Erlien (2012) presiserer at en avgjørende faktor for å sette klare forventinger er å påse at de involvert har fått den informasjonen som kreves for å utføre arbeidet før det startes. Det virker å være enighet mellom toppledelsen og hotelldirektørene om at informasjonen for å redusere sykefravær er tilgjengelig. En av topplederne presenterer det slik:

«Det vi gjør fra toppleder nivå sentralt er at vi skal legge til rette for lederne. Det betyr at vi stiller opplæring til disposisjon, vi stiller verktøy til disposisjon, vi stiller rapportering til disposisjon og en rekke sånne ting kan du si. Så vi er litt sånn tilrettelegger og coach, men det er de som spiller i hverdagen, det er de som har problem med sykefraværet og de som må løse sitt sykefravær, det er de som må jobbe med det, bruke verktøyene og sånt.»

- Toppleder 2

Erlie (2012) viser til at en top-down strategi er når ledelsen skaper en visjon og videreformidler dette gjennom linjen. Sitatet over tyder på at NCH har en top-down strategi hvor ledelsen setter mål og strategi for arbeid rundt sykefravær. Deretter sendes dette videre til hotelldirektørene som videreformidler til sine ansatte. I alle intervjuene med hotelldirektørene vises det til at informasjonsflyten er bra. Videre mener de at det er en god dialog og at det er lett å ta kontakt med hovedkontoret dersom man står fast eller trenger hjelp. En av informantene presiserer også at mye av arbeidet med sykefravær utvikles på hvert enkelt hotell:

«(..) altså vi gjør vårt her på hotellet og det har vi gjort, utviklet og gjort sammen med vår bedriftshelsetjeneste og våre ledere selv, men det var ikke likt på forrige hotell jeg arbeidet på.»

- Hotelldirektør 2

Sitatet over indikerer at arbeidet rundt sykefravær er ulikt på hotellene og at det som blir gjort er utviklet i samarbeid med flere aktører. Dette kan tilsi at selv om NCH har en top-down strategi har de også elementer fra aktiv medvirkning. I teoridelen så vi at aktiv medvirkning er en strategi der både ledere og medarbeidere er involvert (Erlie 2012, 152). I denne oppgaven har vi ikke inkludert medarbeidernes perspektiv, men sitatet over viser likevel til at nivåene under hotelldirektøren medvirker til arbeid rundt sykefravær.

Internkommunikasjon handler ikke bare om informasjonsflyten mellom ledere og medarbeidere. Det handler også om utveksling av ideer mellom nivåer og ulike deler av organisasjonen (Erlie 2012, 17). I NCH forekommer det også informasjonsdeling mellom de ulike hotellene. Når hotelldirektør 1 ble spurt om hvordan internkommunikasjon påvirker sykefravær ble det presisert følgende:

«(..) det da dannes fora på tvers av hoteller og kjeder som kan lære av hverandre og plukke opp tips og ideer, få hjelp av de som gjør det bedre enn seg selv. Så den læringen sånn på tvers, som det tilrettelegges for, tror jeg er veldig avgjørende for hvordan vi på en måte føler det.»

- Hotelldirektør 1

Det er altså ikke bare informasjonsdeling vertikalt i organisasjonen. Samarbeidet mellom de ulike hotellene tyder også på at informasjon også deles horisontalt. I teoridelen så vi at det er gjort lite forskning på om internkommunikasjon har en direkte innvirkning på sykefravær, allikevel presiserer Erlie (2012) at fokus på internkommunikasjon kan bidra til lavere sykefravær. Et aspekt som kom frem i intervjuene er hvordan informasjonsdeling og komplekse systemer kan forårsake stress hos leder, som videreføres til nivåene under:

«Det tror jeg påvirker, altså hvis jeg blir stresset så blir også mine medarbeidere det. Og det kan jeg si at i 2017 så kan jeg være så ærlig å si at jeg følte at ting var et pes. For du sitter og jobber med systemer som ikke er ferdig utviklet. (..)det var noe feil her sant, altså du bruker så mye kapasitet på å sitte å fokusere på ting som ikke gir meg flere gjester (haha). Ikke gir det meg mer overskudd, gå ut å være en motivator altså du ser den?»

- Hotelldirektør 4

Det kan være verdt å merke seg at NCH har nylig implementert et nytt kommunikasjonssystem, som kan være en faktor for at respondenten over har opplevd en større påkjenning enn normalt. En annen informant viste også til at tonen i internkommunikasjon påvirker hvordan lederne kommuniserer videre nedover:

«Så det er klart av hvis man blir oppfordret og inspirert til å forbedre noe så kommuniserer du jo ofte det litt på samme måte videre ikke sant? Føler du at du blir jaget så er det jo fort å jage selv, sant.»

- Hotelldirektør 1

Begge aspektene handler altså om hvordan internkommunikasjon påvirker lederne og deres kommunikasjon til nivåene under dem. Mintzberg (1973) viser til at alle ledere er involvert i kommunikasjon nærmest kontinuerlig. I teoridelen ble det presisert at ledelseskommunikasjon

handler om hvordan ledere utvikler og formidler kunnskap, i tillegg til hvordan de bygger relasjoner (Brønn 2014, 54). Som vi ser i sitatene over kan internkommunikasjonen rundt sykefravær påvirke hvordan lederne formidler videre til sine ansatte. Ledelseskommunikasjon handler også om hvordan ledere benytter kommunikasjon til å skape visjoner, mobilisere engasjement i organisasjonen, sette regler for kommunikasjon og bidra til å skape en felles virkelighet (Shockley-Zalabak 2012, 213). En av informantene forteller hvordan hotellet ser på fravær:

«(..) få inn den her familiefølelsen av at, javel hvis noen er syk så er det faktisk sånn at da er den personen syk. Og da er det sånn at da må vi andre som er rundt gjør det vi kan for å løse og at vi har den tilliten av at hvis faktisk folk er syke så er de syke.»

- Hotelldirektør 3

Et interessant funn er at alle de 7 informantene både i toppledelsen og hotelldirektørene har tydelig presisert at i NCH skal det være lov å være syk. Dette er altså noe som er formidlet fra toppledelsen og alle lederne vi har snakket med jobber for å videreføre. Lederne benytter altså kommunikasjonen til å skape en felles virkelighetsoppfattelse, som vi så ovenfor er en del av ledelseskommunikasjon (Shockley-Zalabak 2012, 213).

Funnene basert på datagrunnlaget i denne oppgaven indikerer at internkommunikasjonen i Nordic Choice oppfattes som overordnet bra av informantene. Hotelldirektørene beskriver at de har tydelige føringer fra toppledelsen og at den informasjonen som kreves for å arbeide med sykefravær er tilgjengelig. Likevel presiseres det at i noen tilfeller blir hotelldirektørene utsatt for store mengder informasjon og at dette oppleves som krevende. De har også forventinger fra ansatte og gjester å forholde seg til. Dette kan indikere at informasjonsflyten mellom nivåene ikke alltid er ideell. En av informantene presiserte at store mengder informasjon ovenfra kan skape stress som videreføres til nivåene under. Det samme gjelder for hvordan informasjonen blir formidlet. Vi så også at Nordic Choice benytter en top-down strategi for kommunikasjon hvor toppledelsen utarbeider visjoner som videreformidles gjennom direktørene. Likevel har de innspill av medvirkning ved at direktørene inkluderer lederne under seg og de ansatte i noen deler av arbeidet med sykefravær. Kanskje det mest interessante funnet var at alle informantene hadde en felles oppfattelse om at i NCH skal det være lov å være syk. Dette indikerer at dette står veldig sterkt i organisasjonskulturen i selskapet.

4.3 Ledelse

I denne delen av analysen vil vi ta for oss «På hvilken måte tror hotelldirektørene og toppledelsen at ledelse bidrar til å redusere sykefravær?». I det følgende vil vi anvende teorien om LMX og transformasjonsledelse kombinert med ledernes subjektive perspektiv av ledelse. I intervjuene kom det tydelig frem at lederne mener at ledelse kan påvirke sykefravær:

«Så ledelse opp i mot sykefravær er ekstremt viktig, det er en helt direkte link. Dårlig ledelse, dårlige ledere vil garantert føre til høyere sykefravær på lang sikt, er min påstand.»

- Hotelldirektør 3

I sitatet over ser vi at informanten mener at det er en tydelig sammenheng mellom dårlig ledelse og sykefravær. I teoridelen så vi at det er utfordrende å definere hva en «god» eller «dårlig» leder er. Forskjellige meninger, personligheter og perspektiver gjør at det er vanskelig å finne en felles enighet. Likevel vil en god leder som oftest være en som er aktiv og engasjert i arbeidet og medarbeidere (Kaufmann og Kaufmann 2015, 486). Flere av informantene beskrev at de er bevisst hvordan de engasjerer seg ovenfor medarbeidere, hotelldirektør 2 beskriver det slik:

«(..) i NCH tror jeg vi har ledere og trenger ledere som viser litt ekstra mot den EMB biten, det betyr faktisk ganske mye, når vi er ute på gulvet selv, og ikke bare sitter på kontor. Selv om kontoret tar veldig mye over, så er det veldig viktig å være ute, gå til alle avdelingene og si god morgen til alle. Da tror jeg du har skapt mye. Være ærlig og rettferdig.»

- Hotelldirektør 2

I teoridelen så vi i tabell 1, at ulike evner som intelligens, selvtillit og omgjengelighet er egenskaper som går igjen i studier, når man snakker om gode ledere (Northouse 2012). Allikevel presiserer Kaufmann og Kaufmann (2015) at det er mer hensiktsmessig at lederen passer inn i organisasjonen. I NCH beskrives «EMB» eller verdiene energi, mot og begeistring som et viktig fokus i organisasjonen. Alle informantene trakk dette frem og presiserte EMB som et viktig aspekt for ledere i NCH. Toppledelsen nevnte at de ikke har noe «ledelsestrekk» for å beskrive gode ledere. Likevel virker det som respondentene er av samme

oppfatning at å inneha litt ekstra EMB hjelper for å fungere bedre som leder i NCH. Videre skal vi se hvordan toppledelsen vurderer hotelldirektørenes innflytelse som ledere i selskapet:

«Jeg tror det vi har snakket om her, det vi (toppledelsen) kan bidra med kultur og litt verktøy og målinger og så skjer det aller meste og det viktigste skjer der ute.»

- Toppleder 2

«Det tror jeg disse hotelldirektørene de 139 eller 149 er de viktigste ansatte, det er hotelldirektørene. De setter tonen, de setter standarden, de er med på, de gjør egentlig alt. Gode hotelldirektører kan nesten flyttes til hvilket som helst hotell, og gjøre en god jobb. Det der er egentlig Alpha Omega»

- Toppleder 1

Utsagnet «de viktigste ansatte» og at hotelldirektørene beskrives med at «de gjør egentlig alt», tyder på at toppledelsen anser hotelldirektørene som veldig sentrale i selskapet. Det kom også frem at det er de lokale lederne som ser hva som må forandres, og som faktisk kan påvirke sitt hotell direkte. Det er også hotelldirektørene som arbeider med sykefravær for sitt hotell, i tillegg er det de som har personlige relasjoner med de ansatte. I teoridelen så vi at forskningen til Birkeland og Aagestad (2017) argumenterer for at omtrentlig 15 % av sykefraværstallet kan tilskrives rollekonflikt, emosjonelle krav og lite støttende lederskap. Videre presenteres det at individer som i høy grad rapporterer lite støttende lederskap vil ha 60 % mer sannsynlighet for å oppleve et høyere sykefravær. Gjennom intervjuene kom det tydelig frem at alle hotelldirektørene var opptatt av å «se» de ansatte. Det kan dermed indikere at de lokale lederne påvirker sykefraværet lokalt på sine hotell gjennom å praktisere støttende ledelse.

Videre så vi i teorikapittelet at transformasjonsledelse handler om «*Ledelse som er innrettet mot å inspirere medarbeiderne til engasjement for organisasjonens mål og misjon*» (Kaufmann og Kaufmann 2015, 467). At toppledelsen mener at de kan flytte hotelldirektørene rundt og at de fortsatt gjør en god jobb, kan tyde på at toppledelsen har tillit til at lederne klarer å inspirere medarbeiderne for organisasjonens mål og misjoner uavhengig av hvor de måtte befinne seg. Dette tyder på at Nordic Choice faller under transformasjonsledelse heller enn la-det-skure ledelse eller transaksjonsledelse. Transformasjonsledelse handler også om at ledelsen er oppmerksom på de ansattes emosjonelle behov (Cheung og Wong 2010, 658). Hotelldirektør 3 underbygger dette:

«(.) og jeg tror det er viktig å være en people person og sette pris på de rundt deg og bygge de opp. Kompetanse selvfølgelig, er ekstremt viktig, man må vite hva man holder på med. Man må kunne styre båten, man må vite hvordan man skal styre den båten. Så...og så masse glede og energi og alt det her så går ting bra altså.»

- Hotelldirektør 3

«Vi har en del unge hotelldirektørene som ikke har hatt personellansvar før som syntes det er litt vanskelig osv, så det er greit å ha formaliene og alt dette her på plass.»

- Toppleder 1

I situatene over ser vi også at kompetanse blir trukket frem som en viktig del av ledelse. Topplederen beskriver at de stiller verktøy til disposisjon, noe som samsvarer med transformasjonsledelse ved at ledelsen stiller tilstrekkelige ressurser for å gjennomføre oppgaver til disposisjon (Kaufmann og Kaufmann 2015, 486). Et annet interessant funn i datagrunnlaget er hvordan NCH rekrutterer i organisasjonen.

«(.) den rekrutteringen som har vært gjort litt annerledes her da, med hvor det bygger mer på hjertet og mye mindre på hjerne (..) Men det har jo vist seg at det er der du finner disse serviceheltene. Veldig, veldig vanskelig å finne en servicehelt i en CV ikke sant på et ark. Men når du får personen foran deg, og de får lov til liksom, gjerne på selvvalgt tema, prate om noe de brenner for, så ser du på en måte at: «okei greit her er det noe» (..)»

- Toppleder 2

Intern rekruttering er brukt mye i NCH på alle nivå, noe som gjør at en andel av hotelldirektørene startet som uformelle ledere fremfor ledere på papiret (Sandal 2011, 449). Dette kan bidra til at de ansatte har opparbeidet respekt for lederen som har jobbet seg opp i systemet, ettersom de har jobbet med personen over lengre tid og er noen de har en relasjon til. Dette kan gjøre at flere av individene som inntar lederposisjoner allerede er godt kjent med selskapets verdier og fokusområder. Allikevel kan denne formen for rekruttering skape en mangel på kompetanse innenfor personalansvar. Ettersom disse lederne ofte ikke har hatt så mye utdanning og tidligere erfaring på dette temaet. NCH forsøker å møte dette problemet med å tilby ulike former for verktøy og bistå de ulike lederne som trenger støtte innenfor

personalansvar tematikken. Dette samsvarer også med støtte i oppgaver som inngår i transformasjonsledelse (Cheung og Wong 2010, 658).

«Strategien må være fokuset på å ansvarliggjøre lederne, det er en ganske viktig ting.»

- Toppleder 1

«Det vi gjør fra toppleder nivå sentralt er at vi skal legge til rette for lederne (..) men det er de som spiller i hverdagen, det er de som har problem med sykefraværet og de som må løse sitt sykefravær, det er de som må jobbe med det, bruk verktøyene og sånt.»

- Toppleder 2

Lederne presiserer at de har mye frihet til å utføre sine egne «visjoner» og «mål», men alt følger hovedkontorets overordnede strategi. Dette gjelder også for hvordan de ønsker å arbeide med sykefravær for sitt hotell. Det kom frem i intervjuene at hotelldirektørene må forholde seg til strategien fra selskapet og de lover og regler som er satt av staten. Utover dette har de stor beslutningsmakt. Dette gjør at aktørene enklere kan ta del i å realisere den overordnede visjonen (Kaufmann og Kaufmann 2015, 467). En slik fremgangsmåte kan føre til at direktørene får et sterkere eierforhold til sitt hotell, som igjen bidrar til at de ønsker å gjøre det så bra som mulig.

I teorien så vi at lederne ofte setter høyere krav, og som regel fører dette til høyere ytelse fra dem man leder (Bass 1996, 4). Disse høye kravene er ganske klare i NCH. Du er lederen for ditt eget hotell, og du har ansvaret for topp- og bunnlinjen. Som Bass nevner fører disse kravene som regel til høyere ytelse, men en skal likevel være varsom ved å gi for frie tøyler da dette kan resultere i en mer uklar retning. Allikevel opplever ikke NCH noen særlige problemer her, da hotelldirektørene opplever å ha gode retningslinjer og oppfølging i deres arbeid mot å gjøre hotellene bedre. Dette blir på mange måter bekreftet i intervjuene med hotelldirektør 2 og 4 da dette ansvaret blir trukket frem:

«Jeg tror vi har nesten alt (ansvar), det føles som det (haha).

Det er ikke så mange som spør hva vi gjør, så lenge vi har gjort noe, om tallene, om sykefravær ikke er 25 %.»

- Hotelldirektør 2

«Ja, jeg vil jo si at altså, du kan si alt ansvar ligger jo på hotelldirektørene om du skal si det sånn. Jeg kan sitte nå å ha gitt uttrykk for at vi får mye pes i fra hovedkontoret og at jeg føler meg som en sånn utvidet sekretær. Og det er sagt litt, altså som jeg sier hvis det blir, hvis den blir for mye for meg så måtte jeg funnet meg noe annet å gjøre fordi at da kunne ikke jeg fungert lengre sant. Så jeg er jo nødt til å ta, jeg ser at det skjer ting og så må jeg prøve å finne rom, det er mitt ansvar det, finne rom i min hverdag for å kunne håndtere de tingene enten ved å gi tilbakemelding at dette blir ikke gjort, fordi at vi har ikke kapasitet eller at vi må ha mer ressurser eller så må du finne deg noe annet å gjøre. Så det er jo, ja som direktør så har du alt ansvar.»

- Hotelldirektør 4

Hovedkontoret gir støtte gjennom å gi tilgang til tilstrekkelige ressurser som verktøy og opplæring som kreves for å gjennomføre oppgavene. Her har hotelldirektørene verktøyene de trenger, og de har friheten til å gjøre det de selv føler er gode avgjørelser lokalt. For direktørene kan dette gi dem det de trenger til å kunne fokusere på de emosjonelle behovene de ansatte har (Cheung og Wong 2010, 658). Dette kan være en faktor som bidrar til å redusere sykefravær. Likevel nevner hotelldirektør 4 at det ofte er mye som skjer på hotellet og man som direktør må sette prioriteringer. Her vil altså direktørenes individuelle avgjørelser for om de fokuserer på emosjonelle behov hos de ansatte eller ikke være avgjørende. Toppledelsen nevnte at et fare momenter ved å gi en så stor frihet til hotellene er at man kan oppleve en stor forskjell mellom de dyktige og mindre dyktige hotelldirektørene. Likevel er det en slik situasjon toppledelsen ønsker. De vil at hotelldirektørene skal ha et eierskap over sitt eget hotell og fokusere på de lokale problemene, noe som kommer frem i sitatene under:

«(.)Vi tror jo på et desentralt lederskap, vi tror jo på at hotelldirektørene skal lede sin bedrift innenfor gitte rammer og vi følger med og vi holder på og vi gir de verktøy og alt det der. Men vi vil at hotelldirektørene skal sette seg opp i sin stol, lage sine mål, lage sine planer for å nå de målene, ta nytte av våre verktøy, men selv være den drivende, proaktive aktøren. Ikke være de som sitter å venter på beskjed fra driftsdirektørene fra hovedkontoret, men tar tak i disse tingene selv (..)»

- Toppleder 2

«De styrer sin egen topp- og bunnlinje. Det er jo litt sånn, de skal jo på en måte drive dette her som du kan si som sin egen bedrift da. Så hvis, jeg tror mange hotelldirektøren takler det, de styrer de greiene her selv. Og noen vil jo si ja da men altså. Jo mindre de egentlig liksom opplever at vi styrer dem, jo bedre er det, sant. Så når vi møter dem, de fleiper litt, når det har vært et par drinker og sånn så er det litt sånn: «jaja men vi ordner det her selv!». Da har vi fått det til. Det er sånn vi ønsker at det skal være.»

- Toppleder 1

Dermed ser vi at støtte fra sine ledere og frihet til å fatte egne avgjørelser kan bidra til å redusere fravær, på grunn av hotelldirektørenes kunnskap til det lokale miljøet. Bass transformasjonsledelse er delt i et kontinuum fra «la-det-skure» ledelse, via transaksjonsledelse og til transformasjonsledelse (Kaufmann og Kaufmann 2015, 486). De aspektene vi nå har sett på tyder på at Nordic Choice faller under transformasjonsledelse på kontinuumet. Et annet aspekt ved sykefravær og ledelse ligger i relasjonen mellom lederen og den enkelte medarbeidere. I teoridelen ble dette fremhevet i LMX-teorien.

«Hvis du skal du lede folk likt, må du lede hver enkelt forskjellig, ikke sant.»

- Toppleder 1

Kaufmann og Kaufmann (2015) beskriver LMX teorien ved at den handler om relasjonen mellom to personer på ulike hierarkiske nivå som arbeider mot et felles mål. Dette kalles ofte «vertikale dyader». Sitatet over forklarer i en setning hva LMX teorien faktisk er. At for å kunne behandle alle likt, må man tilpasse seg til de ulike personlighetene og faktisk ha et unikt forhold til hver enkelt av medarbeiderne.

«Det er mitt ansvar og det er mine ledes ansvar at vi har med oss medarbeiderne våre og at de føler at de er sett og at de har det gøy og at vi trives (..)»

- Hotelldirektør 4

«(..) vi jobber jo i et serviceyrke og for å lykkes i service så handler det jo veldig mye om å se enkeltpersoner og være oppmerksom og lese kroppsspråk og lytte og litt sånn. Og jeg føler vell at ledelse også går litt sånn hånd i hånd med det. At man må ha dialog, man må lytte og være var for stemningen i avdelingene, man må se hver enkelt arbeidstaker og ha den tiden og høre hvordan det går. At det ikke bare blir en frase slenger fra seg i det man

springer forbi, men at, altså stiller man det spørsmålet: Hvordan går det? Så må du faktisk være forberedt på et svar om det er godt eller dårlig. Jeg tror jo hvis du skal snakke om god ledelse i forhold til sykefraværproblematikken så er det liksom å ha fingeren på pulsen vi jobber med, være lydhør.»

- Hotelldirektør 1

Her går man videre inn i tankegangen i LMX hvor det handler om relasjonsorienterte faktorene som respekt, tillit, følelser og spesielt kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2013, 442). Viktigheten av å ikke bare høre, men faktisk drive aktiv lytting. Effekten av fokuset på samspillet mellom lederen og individet ble vist av Gerstner og Day (1997) da de fant en korrelasjon med oppgaveutførelse, jobbtilfredshet, tilhørigheten og turnover intensjon. I det foregående har vi sett at ledelsen i NCH har et høyt fokus på samspillet med sine medarbeidere, mye på grunn av kulturen og verdiene som bedriften innehar. Være åpne og ha respekt for alle kulturer, mennesker, personligheter etc. Hotelldirektørene og topplederne trekker alle frem ulike grep og virkemidler de har brukt for å bedre relasjonen til medarbeiderne. Enten om det er hyttetur på de enkelte hotellene, eller samling for 3000 + av NCH sine fremste ansatte på Vinterkonferansen (eller VK) i Sverige, så benyttes det tiltak for å samle NCH på alle nivå.

«Og den tonen er det lederen på bedriften som setter, det er lederen på bedriften som bestemmer om det er ok å ringe til en ansatt eller ikke. Det er jo han eller henne som går foran med et godt eksempel for dette, så derfor er den lokale ledelsen helt avgjørende.»

- Toppleder 2

I det foregående har vi sett at ledelse i NCH til en viss grad kan påvirke sykefraværproblematikken. For selskapet ser det ut til å være viktig å identifisere hvilke ledere som passer inn i bedriften. Informantene viser også til at lederne må klare å skape et godt samspill mellom seg selv og medarbeidere. Lederen må altså se på sitt forhold til den enkelte ansatte for å vite hva den enkelte trenger. I tillegg til at lederne må ta ansvar for å redusere sykefraværet på sitt eget hotell. Den mest fremtredende tendensen i datagrunnlaget er likevel at lederne gjennom sin atferd kan påvirke arbeidsmiljøet.

5.0 Resultat av problemstilling

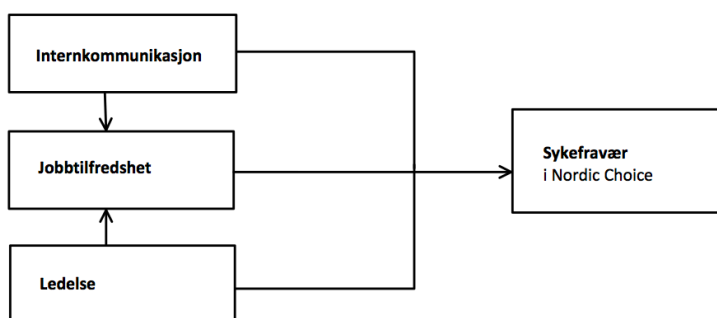
I det foregående har vi belyst de tre analyse spørsmålene for å besvar problemstillingen: *På hvilken måte mener lederne i Nordic Choice at jobbtilfredshet, internkommunikasjon og ledelse bidrar til å redusere sykefraværet i Bergen?*

Under jobbtilfredshet så vi at hvordan folk har det på jobb har en innvirkning på sykefraværet. Punkter som ledelsen mente var fremtredende var en sterk organisasjonskultur, ulike sosiale tilbud og et fokus på indre motivasjon.

Analyses spørsmålet om internkommunikasjon belyste hvordan kommunikasjon påvirker de ulike nivåene i organisasjonen. Ifølge datagrunnlaget fant vi få direkte koblinger mellom internkommunikasjon og sykefravær. Allikevel kom det frem at informasjonsflyt, dialog og medvirkning var sentrale aspekter. Våre funn tyder på at disse aspektene heller hadde en sterkere innvirkning på arbeidsmiljøet og jobbtilfredshet fremfor sykefravær.

Avslutningsvis mente lederne at medarbeider-leder relasjonen er en viktig faktor i selskapet. Videre viste lederne til at en effektiv leder i NCH bør passe inn i organisasjonen for å fungere optimalt. I analysedelen så vi at ledelse til en viss grad kan påvirke sykefravær. Allikevel, på samme måte som internkommunikasjon, tyder funnene i datagrunnlaget på at ledelse har en sterkere effekt på tilfredsheten til de ansatte.

Basert på innhentet data, egne refleksjoner og tolkninger i analysekapittelet tyder det dermed på at jobbtilfredshet er faktoren som påvirker sykefravær direkte, mens ledelse og internkommunikasjon påvirker i hvilken grad jobbtilfredshet er tilstedeværende i bedriften. Dermed vil vår originale konseptuelle modell bli forandret til følgende.



Figur 4: Endelig forskningsmodell

Forskjellen er at i den originale konseptuelle modell mente vi at alle faktorene påvirker sykefraværet på sin egen måte. Etter analysen mener vi at jobbtilfredshet påvirker sykefravær direkte, mens internkommunikasjon og ledelse har en mer indirekte effekt. Den store forskjellen fra den originale konseptuelle modellen er at internkommunikasjon og ledelse vil ha en egen forsterkende effekt på jobbtilfredshet. Dette virker logisk med tanke på at jobbtilfredshet var den faktoren som hadde mest støtte i teori for å påvirke sykefravær.

Så hvorfor er det slik at Nordic Choice Hotels med fest og konfetti oppnår bedre sykefraværstall enn andre aktører i samme bransje? Er det faktisk konfetti og hallelujah stemning? Svaret er både ja og nei. Det handler ikke om å jage syke ansatte tilbake på jobb. Ei heller å ha så mange fester som mulig. Det handler om å behandle alle mennesker med respekt, gi ansvar og skape en arena hvor lederne skaper trygghet. Som Toppleder 1 sa, det skal være lov å være syk og man skal trives på jobb. Om disse faktorene er til stede vil de ansatte ha et bedre utgangspunkt for å ha bedre helse. Det er dette NCH fokuserer på, og det er slik lederne mener de har redusert sitt sykefravær.

6.0 Avslutning - Styrker og svakheter

Avslutningsvis vil vi kort oppsummere styrker og svakheter til oppgaven og hvordan oppgaven kan være aktuell for andre bedrifter, samt komme med forslag til videre forskning.

Svakheter som vi har observert gjennom oppgaven vår er flere, men vi har valgt å trekke frem noen sentrale poeng. En svakhet ved oppgaven er at vi kun intervjuet ledere. Disse har ikke svar på alt, og i noen tilfeller har de ikke innsikt i hva deres medarbeidere faktisk føler. Her kan vi da ha mistet verdifull informasjon. Allikevel er dette en oppgave om ledernes perspektiv, noe som ofte ikke er dekket i andre oppgaver. En annen svakhet er at vi kun undersøkte en bedrift. Dette gjør at vi i mindre grad kan generalisere funnene. Likevel kan det tenkes at noe av kunnskapen kan overføres til andre bedrifter i samme situasjon. At vi hadde en bedrift har redusert oppgavens omfang og kan tenkes å gi oss et mer spesifikt innblikk i organisasjonen. En annen faktor som kan ha påvirket resultatene er at vi ikke kan ta høyde for alle begrepene som kan påvirke sykefravær. Vi vet ikke om det er andre faktorer enn de vi har valgt som gjør at sykefraværet i NCH er lavere. For eksempel tok vi ikke høyde for personlighetstrekk, stress og andre relevante begreper knyttet til sykefravær. I tillegg er begrepene vi har valgt omfattende, og det kan da tenkes at informantene har oppfattet disse

ulikt. Et annet aspekt som kan svekket oppgaven er at vi benyttet veldig «leddende» spørsmål under intervjuene. Vi ønsket svar på det vi hadde som problemstilling. Dermed vil man, uten å kanskje være klar over det, forsøke å vri samtalen inn mot det man ønsker svar på. Et eksempel på dette er at vi introduserte i forkant av intervjuene hva problemstillingen og analyse spørsmålene var, noe som gir føringer for hvordan samtalen gikk.

Til videre forskning hadde det vært interessant å sett på hva medarbeiderne føler, og om dette samsvarer med ledernes syn. Her kunne vi benyttet ulike metoder for å styrke resultatene, for eksempel spørreundersøkelse for hvilke faktorer som betyr mest for medarbeiderne.

Videre kunne det vært interessant å sammenligne med andre bedrifter. Andre interessante aspekter som kunne vært spennende å se på var effekten av å redusere arbeidsdagen fra 6 til 7 timer i et service yrke, eller hvordan en organisasjonskultur kan gjøre utslag på sykefraværstallene.

7.0 Litteraturliste

- Alvesson, Mats. 2011. *Interpreting interviews*. London: Sage Publications Ltd
- Arnold, John., Ray Randall, Fiona Patterson, Joanne Silvester, Ivan T. Robertson, Cary Cooper, Bernard Burnes, Don Harris, Stephen Swailes, Carolyn Axtell og Hartog, Deanne.D. 2010. *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace*. 5.utg. Essex: Pearson.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bass, Bernard M. 1996. *A New Paradigm of leadership: An Inquiry Into Transformational Leadership*. U.S. Army. Research Institute for the Behavior and Social Sciences Report, 02/96. Lesedato 31. januar 2018:
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a306579.pdf>.
- Blyverket, Inger Lise. 2018. "Inger Lise Blyverket: Olympisk mester i sykefravær. " Nettavisen 17.mars. Lesedato 10.april 2018:
<https://www.nettavisen.no/meninger/friskemeninger/olympisk-mester-i-sykefravr/3423423196.html>
- Birkeland, Nielsen Morten og Cecilie Aagestad. 2017. "Hva har ledelse å si for arbeidsmiljøet? " Statens arbeidsmiljøinstitutt. Lesedato: 15. februar 2018:
<https://stami.no/hva-har-ledelse-a-si-for-arbeidsmiljoet/>
- Brønn, Peggy Simicic. 2014. "Kommunikasjon og organisasjoner." I Brønn og Arnulfsen (red.) *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*, 49-70. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cheung, Milissia F.Y. og Chi-sum Wong. 2010. "Transformational leadership, leader support, and employee creativity." *The Learning Organization*, 23(4):232-248. Lesedato 31.januar 2018:
<http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/TLO-09-2015-0053>.
- Deci, Edward L. og Richard Ryan M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon planlegging og tilrettelegging*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Foss, Line og Kurt Skyberg. 2008. *Sykefravær i ulike bransjer: utvikling i sykefravær og uførhet i lys av individuelle faktorer og forhold ved arbeidsplassen*. STAMI rapport, 9/18. Lesedato 20. januar 2018: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/288544>
- Gerstner, Charlotte. R., og David V. Day. 1997. "Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues." *Journal of Applied Psychology*, 82(6):827-844.

- Gleinsvik, Audun., Synne Klingenberg og Arne Mastekaasa. 2012. *Internasjonalsammenligning av sykefravær*. PROBA rapport, 14/05. Lesedato 12. februar 2018: https://ec.europa.eu/eurostat/cros/system/files/37-2013-rapport_2014-05_internasional_sammenligning_av_sykefravaer.pdf
- Grønmo, Sigmund. 2016. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. 2.utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hellesøy, Odd H. 2002. "Stress og mestring hos ledere." I Skogstad og Einarsen (Red.) *Ledelse på godt og vondt*, 311-330. Bergen: Fagbokforlaget
- Hem, Karl-Gerard. 2011. *Bedriftenes kostander ved sykefravær*. SINTEF rapport, A19052. Lesedato 1. februar 2018: <https://www.sintef.no/contentassets/5c5963abef68468a9f22c5b5c3af201a/kostnader-sykefrav2011.pdf>
- House, Robert J. og Lawrence A. Wigdor. 1967. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation: A Review of the Evidence and a Criticism." *Personnel Psychology*, 20(4): 369-390. Lesedato 30. januar 2018: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x/pdf>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2017. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3.utg. Oslo: Gyldendal akademiske.
- Larkin T.J. og Sandar Larkin 1994. *Communication Change. Winning employee support for new business goals*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Locke, Edwin. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." I Dunnette (red.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Midtsundstad, Tove og Roy A. Nielsen. 2016. *Virker tiltakene? Effektanalyser av virksomhetsinitierte tiltak på ansattes sykefravær og uførepensjonering*. FAFO rapport, 12/16. Lesedato 14. februar 2018: <http://www.fafo.no/images/pub/2016/10236.pdf>
- Mikkelsen, Aslaug. 2014. "Hva bør HRM-medarbeiderne og lederer vite om motivasjon?" I Mikkelsen og Laudal (red.) *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*, 33-77. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

- Miles, Matthew B. og Michael A. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2.utg. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Nordic Choice Hotels. About us. Lesedato 1. april 2018:
<https://www.nordicchoicehotels.com/state-of-nordic-choice-hotels/>
- Norlund, Anders., Annina Ropponen og Kristina Alexanderson. 2009. "Multidisciplinary interventions: review of studies of return to work after rehabilitation for low back pain." *Journal of Rehabilitation Medicine*, 41(3):115–121. Lesedato 10. mars 2018:
<https://www.medicaljournals.se/jrm/content/abstract/10.2340/16501977-0297>
- Northouse, Peter G. 2012. *Leadership Theory and Practice*. 6.utg. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- OECD 2013. *Mental health and work: Norway*. OECD Publication. Lesedato: 10. april 2018:
https://read.oecd-ilibrary.org/employment/mental-health-and-work-norway_9789264178984-en#page13
- Regjering. Statsbudsjett 2018. Lesedato: 25. januar 2018:
<https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2018/>
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og Mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Sandal, Gro Mjeldheim. 2011. "Krav og utfordringer." I Einarsen og Skogstad (red.) *Det gode arbeidsmiljø*, 446-465. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schein, Edgar 2010. *Organizational culture and leadership*. 4. Utg. San Francisco: Jossey-Bass
- Shockley-Zalabak, Pamela. 2012. *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. 8.utg. Boston: Allyn & Bacon Inc.
- SSB 2017. "Sykefraværsdagsverk for arbeidstakere 16-69 år i prosent av avtalte dagsverk, etter type sykefravær og næring." Lesedato: 10.april 2018:
<https://www.ssb.no/sykefratot/>
- Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitativ forskningsmetoder i praksis*. 1. utg. Gyldendal Akademiske, Oslo.
- Yukl, Gary. 1999. "An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories" *Leadership quarterly*, 10(2):285-305. Lesedato 10. mars 2018: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984399000132>

Vedlegg 1

Intervjuguide 2018 - Toppledelse

Prosjektets formål, Frivillig/ Samtykke, Båndopptaker, Konfidensialitet, Anonymisering av data, Formidling, publisering.

A. Åpningsspørsmål

- Når begynte du i din nåværende stilling?
- Kan du kort forklare hva stillingen din innebærer?

B. Sykefravær/jobbtilfredshet

- Hva er din oppfatning av sykefraværet til Nordic Choice i Norge?
- Hva tror du er den viktigste grunnen til det høye sykefraværet i hotell sektoren?
- Dere har generelt et lavere sykefravær enn gjennomsnittet i bransjen flere år på rad, hva tror du er grunnen til dette?
- Har dere noen spesiell strategi for å motivere ledelsen i Norge til å redusere sykefravær?
- På hvilken måte tror du ledelse har skyld i det høye sykefraværet i Norge?
- Hva tror du skal til for å redusere fraværet blant de ansatte?
- Hvilke tiltak benytter dere i Nordic Choice for å redusere sykefravær?

(Er det noe som har fungert spesielt bra?)

C. Internkommunikasjon

- Hvordan er samhandlingen mellom dere i toppledelsen og de ulike hotelldirektørene?
- Hvordan formidler dere strategiene for å redusere sykefravær ut i organisasjonen?
- Hvordan tror dere at internkommunikasjonen mellom toppledelsen og direktørene påvirker sykefravær?
- På hvilken måte er hotelldirektørene med på å utvikle strategier og tiltak for å redusere sykefravær?
- På hvilken måte fordeler dere ressurser til de ulike hotellene for å redusere sykefravær?
- Tror du internkommunikasjon mellom ledelsen har en innvirkning på sykefraværet?

D. Ledelse

- Hvordan ville du beskrevet en god leder?
- Hva tror du ledelsen kan gjøre for å unngå at folk er borte fra jobb?
- Hva er etter din mening ledernes rolle i din organisasjon?
- Hvilke egenskaper ved en leder tror du kan bidra til å redusere sykefravær?
- Har de ulike hotelldirektørene mye beslutningsmakt for å redusere sykefravær?
- Hvordan foretar der rekrutteringen deres av ledere (Intern rekruttering?)
- Ser du på deg selv som en oppgaveorientert eller relasjonsorientert leder? Gi eksempel.
- Hvilket resultat/tall er viktigst for deg som leder?

(Revenue, Turnover, Sykefravær, Loop, Beat etc)

E. Avslutningsspørsmål

- Er det noe som ikke har blitt nevnt som kan være relevant for temaet?
(Snakk om temaet som de følte var grunnen til høyt/lavt sykefravær).

Takke for intervjuet.

Vedlegg 2

Intervjuguide 2018 - Hotelldirektører

Prosjektets formål, Frivillig/ Samtykke, Båndopptaker, Konfidensialitet, Anonymisering av data, Formidling, publisering.

B. Åpningsspørsmål

- Når begynte du i din nåværende stilling?
- Kan du kort forklare hva stillingen din innebærer?

C. Sykefravær/jobbtilfredshet

- Hva tror du er den viktigste grunnen til det høye sykefraværet i hotell sektoren?
- Hva er din oppfatning av sykefraværet til Nordic Choice i Norge?
- Dere har generelt et lavere sykefravær enn gjennomsnittet i bransjen flere år på rad, hva tror du er grunnen til dette?
(Har dere strategier for å redusere fraværet → Hvordan følger dere opp effekt av strategiene)
- Hva er din oppfatning av sykefraværet på ditt hotell?
- Hvilke tiltak benytter dere for å redusere sykefravær?
(Er det noe som har fungert spesielt bra?)
(Har du noen spesiell strategi for å motivere dine ansatte til å komme på jobb?)
- På hvilken måte tror du ledelse har skyld i det høye sykefraværet i Norge?
- Hvordan følger dere opp ansatte som er borte fra jobb?
(Hvilke rutiner har dere for å følge opp sykefraværet?)

D. Internkommunikasjon

- Hvordan er samhandlingen mellom dere på hotellet og toppledelsen?
- Hvordan blir informasjonen fra toppledelsen videreformidlet til dere?
(Hvordan er det mtp strategier for sykefravær?)
Hvordan tror du at internkommunikasjonen mellom toppledelsen og dere direktørene påvirker sykefravær? (Er det aspekter ved internkommunikasjonen deres som dere ønsker å forbedre?)
- På hvilken måte er du med på å utvikle strategier og tiltak for å redusere sykefravær?
(Legger dere opp til erfaringsdeling?)
(Er strategiene satt, eller har direktørene mulighet for innspill/lokale tilpasninger?)
- Føler du at du har de ressursene som kreves for å arbeide for å redusere sykefravær?
(På hvilken måte?)

F. Ledelse

- Hvordan ville du beskrevet en god leder i Nordic Choice?
- Hva tror du ledelsen kan gjøre for å unngå at folk er borte fra jobb?
- Når du tenker på ledelse hva er etter din mening dens rolle på ditt hotell?
- Har dere mye beslutningsmakt for å kunne påvirke sykefraværet lokalt?
- På hvilken måte inkluderer du de ansatte i arbeid for å redusere sykefravær?
- Etter din mening, er du en oppgaveorientert eller relasjonsorientert leder? Gi eksempel.
- Hvilket resultat/tall er viktigst for deg som leder?
(Revenue, Turnover, Sykefravær, Loop, Beat etc)

G. Avslutningsspørsmål

- Er det noe som ikke har blitt nevnt som kan være relevant for temaet?
(Snakk om temaet som de følte var grunnen til høyt/lavt sykefravær).

Takke for intervjuet.

Vedlegg 3

Transkribering

De opprinnelige transkriberte intervjuene kan ettersendes ved forespørsel. Grunnen til at vi ikke tok med de transkriberte intervjuene er for å videre sørge for at anonymiteten til informantene blir ivaretatt.