

Kristin Skilleås
Ogne Undertun

Sosialt samspill og sykefravær

Master of Public Administration (MPA)
Hvordan jobber ledelsen med sykefravær, og
hvilken betydning har organisasjonskultur og
lederstil for sykefravær?

Mai 2021



Kunnskap for en bedre verden

Sosialt samspill og sykefravær

Master of Public Administration (MPA)

Hvordan jobber ledelsen med sykefravær, og hvilken betydning har organisasjonskultur og lederstil for sykefravær?

Kristin Skilleås

Ogne Undertun

ØAMPA3

Innlevert: Mai 2021

Hovedveileder: Berit Irene Vannebo

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
NTNU Handelshøyskolen

Sammendrag

Sykefraværet i Norge har vært høyt over mange år, spesielt innenfor kommunal pleie og omsorgssektoren. Arbeidskraften er Norges viktigste ressurs, for å klare å opprettholde et bærekraftig velferdssamfunn er vi avhengig av høy sysselsetting. Det er også viktig for den enkelte ansatt å kunne stå i jobb. I denne studien setter vi søkelyset på hvordan ledelsen ved våre to utvalgte avdelinger innenfor helsesektoren jobber med sykefravær, og om lederstil og organisasjonskultur har betydning for sykefraværet? Vi ser også etter om samarbeidet mellom leder, tillitsvalgt og verneombud bidrar til å motvirke sykefraværet.

Studien er gjennomført med kvalitativ tilnærming, vi har gjennomført seks dybdeintervju. Vi valgte denne tilnærmingen fordi vi hadde et ønske om å få frem informantene sine synspunkter og forståelse av om det er noen sammenheng mellom organisasjonskultur, lederstil og sykefravær og hvordan de jobber sammen for å senke sykefraværet. Relevant teori er knyttet til empirien, og gjennom analyse og kritisk diskusjon har vi kommet frem til at det er sammenhenger mellom disse elementene. Resultatet av analysen viser at det jobbes både i et forebyggende og tilretteleggende perspektiv i avdelingene for å senke sykefraværet. Kommunen har på overordnet nivå gitt styringssignaler om at det på alle enheter i kommunen skal opprettes LTV-grupper som sammen skal bidra i arbeidet med å senke eller opprettholde enhetenes lave sykefravær. Vi kan også se sammenhenger mellom hvordan enhetene er sammensatt i forhold til faglig kompetanse, samt at opplevelsen av et godt eller mindre godt arbeidsmiljø ser ut til å være å være avgjørende faktorer som spiller inn på avdelingenes sykefravær.

Abstract

Sickness absence in Norway has been high for many years, especially in the municipal care sector. Labour is Norway's most important resource, in order to maintain a sustainable welfare society, we depend on high employment. It is also important for the individual employee to be able to work. In this study, we highlight how the management of our two selected departments in the health sector works with sickness absence, and whether leadership style and organizational culture have an impact on sickness absence? We are also looking into whether the cooperation between the manager, the union representative and the safety delegate contributes to counteracting sickness absence.

The study was conducted with a qualitative approach, we have conducted six in-depth interviews. We chose this approach because we wanted to bring out the informants' views and understanding of whether there is any connection between organizational culture, leadership style and sick leave and how they work together to lower sickness absence. Relevant theory is linked to the empirical data, and through analysis and critical discussion we have concluded that there are connections between these elements. The results of the analysis show that both a preventive and facilitative perspective is being worked in the wards to lower sickness absence. At the overall level, the municipality has given management signals that on all units in the municipality, LTV groups shall be established, which together will contribute to the work of lowering or maintaining the units' low sickness absence. We can also see correlations between how the units are composed in relation to professional competence, and that the experience of a good or less good working environment seems to be decisive factors that play a part in the wards' sick leave.

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på et erfaringsbasert løp på Master of Public Administration studiet ved Norges tekniske naturvitenskaplige universitet i Trondheim.

Vi har nå vært studenter i 2,5 år og kan se tilbake på en spennende og lærerik tid. Vi har deltatt på mange gode forelesninger som har vært med å heve vår kompetanse. I tillegg har vi fått møte nye gode og kunnskapsrike medstudenter som har vært med å bidra til mange gode diskusjoner, samt hyggelig lag.

Målet med forskningsoppgaven har vært å øke vår egen kunnskap innenfor området sykefravær og sykefraværsoppfølging.

Tusen takk til våre informanter som stilte til intervju, uten dere ville det ikke vært mulig å få gjennomført dette prosjektet. Vi er veldig takknemlig for deres velvilje til å dele deres erfaringer og synspunkter med oss. Takk til kommunaldirektøren for tillatelse til å forske innenfor hans organisasjon.

Tusen takk til vår veileder Berit Irene Vannebo, du har gitt oss mange gode innspill og hjulpet oss til å holde riktig fokus i skriveprosessen mot masteroppgaven.

Til slutt ønsker vi å takke familie og venner som har gitt oss både tid og støtte igjennom denne prosessen. Uten dere hadde vi ikke kommet i mål.

Mai 2021

Kristin Skilleås og Ogne Undertun

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	v
Abstract.....	vi
Forord	vii
Figurer	x
Tabeller	x
1.0 Innledning	11
1.1 Problemstilling	12
2.0 Tidligere forskning og bakgrunn for studien.....	14
2.1 Betydningen av organisasjonskultur og arbeidsmiljø for sykefravær.....	17
2.2 Betydningen av ledelse for sosiale forhold på arbeidsplassen og sykefravær	18
3.0 Teori	19
3.1 Perspektiver på organisasjonskultur og ledelse	21
3.1.1 Organisasjonskultur.....	23
3.1.2 Ulike perspektiver på organisasjonskultur	26
3.1.2.1 Det strukturelle perspektivet	28
3.1.2.2 Human-resource perspektivet.....	30
3.1.2.3 Det politiske perspektivet	31
3.1.2.4 Det symbolske perspektivet.....	33
3.1.3 Perspektiver på samarbeid og organisasjonskultur.....	36
3.2 Ulike former for ledelse-betydningen av lederstil for samarbeid og organisasjonskultur	37
3.2.1 Organisasjonskultur og ledelse.....	39
3.2.2 Fullspektrumsmodellen	41
3.2.2.1 Transaksjonsledelse	43
3.2.2.2 Transformasjonsledelse	44
3.2.2.3 Laissez-fair ledelse.....	46
3.2.3 Kritik av fullspektrumsmodellen	47
4.0 Metode	50
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	50
4.1.1 Positivistisk/hermeneutisk	51
4.1.2 Deduktiv/induktiv	52
4.1.3 Kvalitativ/kvantitativ	53
4.2 Casestudie.....	54
4.3 Intervjustudie.....	55
4.3.2 Intervjuprosessen	56
4.3.3 Verktøy vi brukte	58

4.4 Forberedelse til analyse.....	61
4.4.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode.....	61
4.5 utfordringer knyttet til studien	65
4.5.1 Validitet og reliabilitet	65
4.5.1.1 Undersøkelseeffekter	66
4.5.2 Etske utfordringer.....	68
5.0 Analyse.....	69
5.1 Målrettet arbeid med sykefravær	70
5.1.1 Faste LTV-møter	70
5.1.2 Refleksjonsgrupper.....	73
5.1.3 Sentrale sykefraværstrutiner	73
5.1.4 Forebyggende tiltak.....	75
5.1.5 Tilretteleggende tiltak	76
5.1.6 Diskusjon knyttet til funn	79
5.2 Organisasjonskultur og verdier.....	80
5.2.1 Overordnede verdier	80
5.2.1.1 Kompetansebygging og faglig utvikling.....	81
5.2.1.2 Omdømmearbeid	84
5.2.2 Arbeidsmiljø og konflikt håndtering	85
5.2.3 Hverdagens utfordringer og bruk av strategiske verktøy.....	89
5.2.4 Diskusjon knyttet til funn	89
5.3 Lederstil og sykefravær.....	92
5.3.1 Ulike ledelsesverktøy.....	92
5.3.2 Leders tilstedeværelse eller nærvær.....	94
5.3.3 'Fredagsrosen'- betydningen av veiledning og tilbakemeldinger.....	96
5.3.4 Diskusjon knyttet til funn.....	99
6.0 Kritisk diskusjon	100
6.1 Målrettet arbeid med sykefravær og LTV gruppene	101
6.2 Fag og profesjonsfokus i organisasjonskulturen.....	103
7. Konklusjon.....	106
Litteraturliste	108
Vedlegg	111

Figurer

Figur 1 - Fullspektrumsmodellen 7 ledelsesdimensjoner (Kaufmann & Kaufmann, 2003)	42
Figur 2 – Kvalitativ forskningsmetode: abduksjon, (A. Tjora, 2021, 21.mai).	62

Tabeller

Tabell 1 - Lederprioriteringer i de fire fortolkningsrammene (Bolman & Deal, 2018)	35
--	----

1.0 Innledning

Sykefraværet i Norge både innenfor kommunal- og privat sektor har vært høyt over mange år. Det har vært gjort mange tiltak for å redusere sykefraværet. Konsekvensene av et for høyt sykefravær er store, dette både for samfunnet, arbeidsgiver, tjenesten som skal leveres og den sykemeldte. Norske kommuner er i starten av det som mange kaller eldrebølgen, den demografiske utviklingen i små kommuner i utkant Norge blir særlig hardt rammet av at befolkningen blir eldre. Man snakker om å ta i bruk teknologi og finne nye måter å løse kommunenes oppgave med å yte tjenester til eldre. Vi ønsker i denne oppgaven å sette fokus på sykefravær fordi mennesker eller varme hender, som en sier, er i ferd med å bli et knapphetsgode. Sykefravær er en sammensatt utfordring i norsk arbeidsliv. Når sykefravær blir høyere enn det som reelt skyldes sykdom, eller om forhold knyttet til arbeidets gjennomføring bidrar til et forhøyet sykefravær fører dette til økonomiske kostnader, tapt kvalitet i arbeidet og belastninger på den enkeltes helse, som kunne vært unngått.

Vi kommer til å bruke to avdelinger innenfor helsesektoren som forskningsarena i vår studie. Det har vært et høyt sykefravær innenfor helsesektoren i den kommunen vi skal forske innenfor over mange år. Sykefravær er individuelt betinget, men det forskes mye på om det er sammenheng mellom ledelse, partsamarbeid og fravær. Vi ønsker i vår master oppgave å se på hvordan det blir jobbet med sykefravær, og om organisasjonskultur og lederstil har noen betydning for sykefraværet. I tillegg kommer vi til å vektlegge hvordan samarbeide mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud kan bidra til å redusere sykefraværet i organisasjonen. Et lavt sykefravær gir mange fordeler. Dette gir økonomiske gevinster, disse kan lett tallfestes i kroner, men et lavt sykefravær betyr mer enn bare penger. Et lavt sykefravær gir en stabil tjeneste, bedre kvalitet for brukerne og mindre belastning på kollegaer.

Vi ønsker å lære mer om hvordan vi som ledere kan forstå denne utfordringen. Vi har drøftet om vi skulle benytte begrepet nærvær eller sykefravær, men kom til at vi ikke ser det har noen praktisk betydning for vår oppgave.

1.1 Problemstilling

I utarbeidelsen av vår problemstilling har vi reflektert over mange spørsmål som omhandler temaet sykefravær. Er dette et tema det blir jobbet målrettet og bevisst med innenfor våre utvalgte avdelinger? Hvordan jobbes det forebyggende? Er det mye tilrettelegging ute på avdelingene? Jobber leder, tillitsvalgt og verneombud sammen for å forebygge og senke sykefraværet i avdelingen? Har de ulike rollene samme oppfatning av hvordan organisasjonskultur og lederstil kan være med å heve eller senke sykefraværet? Ut fra disse refleksjonene har vår problemstilling i oppgaven blitt følgende:

Hvordan jobber ledelsen med sykefravær, og hvilken betydning har organisasjonskultur og lederstil for sykefravær?

I tillegg kommer vi til å se på: Hvordan kan samarbeid mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud bidra til å motvirke sykefravær?

Med *organisasjonskultur* tenker vi her på rammene som ligger til grunn for det sosiale samspillet i organisasjoner, organisasjonskulturen utvikles også i dette samspillet. Det kan være adferd som regnes som riktig eller ønskelig, verdier som utvikler seg og styrer adferd eller sannheter som etableres og kan bli ubevisste premisser for samspillet i organisasjoner (Schein, Arnulf, & Brun, 1987). Organisasjonskultur har betydning for evnen til å oppnå resultater. I denne oppgaven vil eventuelle resultater være knyttet til størrelse på og eventuell utvikling i sykefravær. Med sosialt samspill tenker vi ikke på ordinær sosial omgang, men hvordan menneskene fungerer sammen mens de løser sine arbeidsoppgaver og i hvilken grad dette bidrar til evnen til å utføre arbeidsoppgaver og gi grunnlag for et godt arbeidsmiljø. Konkret kan dette være i hvilken grad medarbeidere hjelper, støtter og veileder hverandre i arbeidshverdagen og hva leder eventuelt yter på de samme områdene, og gjør for å utvikle slike trekk i organisasjonskulturen.

Organisasjonskultur er et produkt av planlagte og tilfeldige hendelser over tid der kulturen utvikler seg i den sosiale interaksjonen mellom mennesker. Enhetens virkelighet, eller opplevelsen av virkelighet blir et produkt av dette. Organisasjonskulturen er rammen for det sosiale samspillet på arbeidsplassen og alle deltakerne i det sosiale samspillet er med og utvikler den, men ledere er gjennom sin maktposisjon og formelle rolle den deltageren som har størst mulighet til å påvirke organisasjonskulturen og samspillet i organisasjonen. I vår gjennomgang av forskning om sykefravær mener vi det gis grunnlag for å si at det sosiale samspillet er av avgjørende betydning for sykefravær i organisasjoner (Nordby, 2014)

(Knardahl, Sterud, Nielsen, & Nordby, 2016). Vi mener derfor det har betydning for vår undersøkelse hvordan leder og ansatte bidrar til å utvikle det sosiale samspillet i avdelingene. Når leder er den som har best mulighet til å påvirke blir det viktig for oss å se hvilken betydning ledelse har i forhold til organisasjonskultur og sosialt samspill i avdelingene vi gjør vår undersøkelse i. Et positivt sosialt samspill på arbeidsplassen regnes som en faktor som kan redusere sykefravær på arbeidsplasser (Karlsen et al., 2018).

Med begrepet *lederstil* mener vi i denne oppgaven hvordan lederne kan plasseres i forhold til teori om ledelse som vi presenterer i teorikapitlet. Vi redegjør også for ulike fortolkningsrammer for organisasjonskultur i teori kapitlet og vil se hvordan lederne plasserer seg i forhold til disse som en del av deres lederstil. Vi benytter oss ikke av teori som går direkte på lederstil.

Leder er den med størst mulighet, myndighet og ansvar for hvordan en arbeidsenhet utvikler seg. Dette kan leder påvirke gjennom sitt arbeid med å utvikle det sosiale samspillet og organisasjonskulturen slik at disse understøtter avdelingens formål og evne til å løse sine oppdrag, og ha et godt arbeidsmiljø hvor ansatte trives og har engasjement i sin arbeidsutførelse.

Vårt perspektiv på samarbeid tar utgangspunkt i de vanlige spillereglene i norsk arbeidsliv, definert gjennom avtaler mellom KS og arbeidstakerorganisasjonene, arbeidsmiljølov og eventuelle lokale ordninger. Vi er særlig interessert i hvordan arbeidsgiver, verneombud og tillitsvalgt samarbeider for å løse avdelingens oppdrag i forhold til arbeid som omhandler temaet sykefravær. Vi ønsker å undersøke om samarbeidet mellom partene på disse avdelingene har betydning for tilstedeværelsen på arbeid og dermed kan ha betydning for sykefraværet. Hvordan er samhandlingen mellom de ulike partene? I hvilken grad man opplever man at man er en kollektiv arbeidsenhet, har partssamarbeid, hvordan foregår beslutningsprosesser, i hvilken grad har avdelingene definerte verdier og mål for virksomheten. Ved gjennomgang av tidligere forskning ser vi at disse perspektivene kan være sentrale for hvilket sykefravær man har. Sosiale forhold på arbeidsplassen kan være årsak til over 50 % av sykemeldinger i Norge. Dette kan være dårlig ledelse, trakassering og mobbing, omstilling, arbeidsrelaterte konflikter og årsaker som ikke er arbeidsrelaterte (Nordby, 2014).

2.0 Tidligere forskning og bakgrunn for studien

Nåværende kommune er en sammenslått kommune. Den består av to tidligere kommuner. Vi velger i vår oppgave å kalle dette kommune A og kommune B. Begge kommunene har tidvis slitt med høyt sykefravær. I en periode over 20 år har kommunene hatt denne utfordringen. Kommune B er den som har slitt med høyest sykefraværsprosent. Fraværet har ligget betydelig over sammenlignbare kommuner i fylket og målene i IA- avtalen.

Som tiltak for å redusere det høye sykefraværet deltok Kommune B i prosjektet «Kvalitetskommune» fra 2008, samt prosjektet «Saman om ein betre kommune» fra 2011. Dette bidro i liten grad til reduksjon av sykefraværet. I 2015 som var det siste året i prosjektet «Saman om ein betre kommune» kunne man se en betydelig nedgang i sykefraværet i helsesektoren. Denne nedgangen var sammenfallende med at kommunalsjef for helse engasjerte seg og deltok aktivt i prosjektet. Både i Norge og internasjonalt er det en gjennomgående tendens at sykefravær er høyere i offentlig enn i privat sektor. Mer spesifikt i kommunal og privat sektor for Norge sin del. Statistisk sett er arbeidsstokken eldre og mer kvinnedominert i kommunal sektor enn i privat sektor og kvinner har et høyere sykefravær enn menn. Man kommer til at forskjellen mellom sektorene primært skyldes alder og kjønn. På grunn av noe bedre stillingsvern og betingelser under fravær, samt mindre konsekvenser for karriere diskuteres det om offentlig sektor kan tiltrekke seg arbeidstakere med lavere jobb motivasjon. En annen faktor som kan spille inn er at konsekvensen av fravær kan vurderes som større i privat sektor, personlig og for bedriften, og at det kan føre til at ansatte i større grad møter på jobb (Mastekaasa, 2016b).

Så er vår hovedinteresse å se etter forskning som kikker nærmere på ledelse og samarbeidsperspektivet og eventuell betydning for sykefravær. Vi kommer også til å se på forskning som omhandler sykefravær hos kvinner kontra menn. Kjønn er interessant fordi den kommunale delen av offentlig sektor er kvinnedominert, og helsesektoren som vi studerer er en av de kommunale sektorene som i størst grad er kvinnedominert.

Vi ønsket i utgangspunktet å se på den nyeste forskningen knyttet til sykefravær og har avgrenset søkene våre til 2010 og frem til i dag. Ved søk i Oria med kombinasjon av søkeordene *sykefravær* og *organisasjonskultur* fikk vi fem treff, ingen av disse ble opplevd å ha direkte relevans for oss. Med kombinasjon *sykefravær* og *lederstil* fikk vi to treff, disse var heller ikke relevante slik vi tolket det. Med søkeord *sykefravær* og *ledelse* fikk vi 126 treff og

en del av disse har vi brukt. Vi har brukt mye tid på å gå gjennom treff i Oria ved bruk av ordet sykefravær og vurdert ut fra titler og sammendrag om forskningen kunne være relevant for oss. Vi har også funnet noe av den forskningen vi har brukt gjennom henvisninger i artikler og avhandlinger.

Rapporten Kunnskap om sykefravær; nye norske bidrag (2010) konkluderer med at helsemessige forhold i liten grad forklarer utviklingen i sykefravær. Funnene i rapporten sier at 40% av meldt sykefravær skyldtes muskel og skjelett lidelser, mens depressiv tilstand var den diagnosen som sto for den største andelen av tapte årsverk i statistikken. Man så også en vekst i bruk av P diagnoser (Ose, 2010). Dette er diagnoser som går på psykiske forhold. En fant også at forskjellen mellom kvinner og menn er stabil, men med høyest fravær blant kvinner (Ose, 2010).

Rapporten Arbeidsplassen og sykefravær - Arbeidsforhold av betydning for sykefravær (2016) er en større gjennomgang av tidligere forskning basert på 131 studier knyttet til sykefravær. Formålet med studiet var å gi en kunnskapsoversikt over forhold på arbeidsplassen som har betydning for sykefraværet og spesifikke faktorer som bidrar til sykefravær. Ett av rapportens hovedfunn var at arbeidsmiljø og sosiale faktorer påvirker sykefravær og at kontroll over arbeidstid og positivt sosialt klima reduserer risikoen for sykefravær. Andre funn i denne undersøkelsen var emosjonelle krav som går på følelser som oppstår i arbeidssituasjonen og som ikke kan få utløp. Et annet faktor som kan føre til sykefravær er rollekonflikt hvor man har konflikter hvor for eksempel tid ikke strekker til og går utover hensyn til verdier i arbeidet (Knardahl et.al. 2016). De fant også at «mekanisk eksponering generelt, repetitive bevegelser, bøying av nakke/rygg, kombinasjonen høye krav og lav kontroll, og trakassering/mobbing øker risiko for sykefravær» (Knardahl et al., 2016). Disse to rapportene representerer større gjennomganger av eksisterende forskning omkring sykefravær i Norge.

Ifølge SSBs statistikk over sykefravær i 2014 hadde kvinner et betydelig høyere sykefravær enn menn. Kvinners fravær var 2/3 høyere. Forskjellen mellom kjønnene er en internasjonal tendens, men i 2014 hadde bare Sverige og Irland høyere forskjell mellom kjønnene. I Norge er forskjellen størst når det kommer til legemeldt sykefravær, med 78% høyere fravær hos kvinner og 32 % forskjell på egenmeldt fravær. Basert på en undersøkelse av Sterud 2014 om arbeidsforhold viser at kjønnsforskjellen korrigeres til 16 % av sykefravær i sin helhet og 35 % av langtidsfravær (Mastekaasa 2016). Andre nordiske undersøkelser viste lignende

resultater. Mastekaasa (2016) kommer ikke med klare konklusjoner på den kjønnsforskjellen vi ser i sykefravær, men mener forskning reduserer sannsynlighet for at det kan knyttes til større belastning i arbeidslivet hos kvinner eller kombinasjonen av den totale belastning i jobb og privatliv. Det er likevel ikke grunnlag for å avvise at kvinner har større belastning i arbeidslivet eller at en kombinerte belastningen i jobb og privatliv kan ha betydning for kvinners sykefravær, men det er ikke sannsynlig at slike forklaringer er hovedforklaringen til forskjellen i sykefravær mellom kvinner og men (Mastekaasa, 2016b).

I en rapport fra 2007 mener man å se en mer restriktiv holdning hos kvinner til sykefravær, eldre mer restriktive enn yngre arbeidstakere og ansatte i privat sektor mer restriktive enn ansatte i offentlig sektor (Dahl, Holmås, Skjeret, & Kjerstad, 2007). I en studie fra to bydeler i Oslo finner man forskjeller i holdninger mellom kjønn knyttet til sykefravær, men forskjellene kan ikke benyttes til å forklare kjønnsforskjellen i sykefraværet (Hauge, Raaum, Markussen, & Ulvestad, 2015).

I en undersøkelse fra 2019 finner man at kvinner kan ha en større tendens enn menn til å godta sykefravær når det strengt tatt ikke foreligger en legitim grunn.. Denne forskjellen er ikke stor, men vises over de 20 år undersøkelsen er gjennomført. Datagrunnlaget er Norsk Monitor og utvalget er sannsynligvis større enn i de tidligere undersøkelsene som har sett på kvinners holdninger. Svarene i undersøkelsen er ikke relatert mot faktisk sykefravær slik at den ikke sier noe om sammenheng mellom holdning og handling. Artikkelen drøfter også Mastekaasa (2016) sine tall på forskjell mellom kjønnene og kommer til at den faktiske forskjellen i sykefraværet mellom kjønn er 3,1 % poeng i langtidssykefravær og 0,2 % poeng i korttidsfravær. Denne forskjellen i faktisk sykefravær kan sammenfalle med forskjellen i holdninger angående sykefravær mellom kjønnene og kan potensielt forklare hovedforskjellen i sykefravær mellom kjønnene ut fra funnet om holdninger. Det er likevel ikke mulig å dra slike konklusjoner fra denne undersøkelsen uten ytterligere forskning. (Hellevik, Hellevik, & Østbakken, 2019) (Mastekaasa, 2016a).

Hvorfor kvinner har høyere sykefravær enn menn er noe man gjerne skulle kjent årsaken til, for kommunal sektor og særlig i helsesektoren vet man at risikoer for sykefravær er til stede og at årsakene ligger i det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette betyr at uansett årsak vil det være naturlig å gi arbeid med det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet høy prioritet for ledere.

2.1 Betydningen av organisasjonskultur og arbeidsmiljø for sykefravær

I den grad man mener å forklare forskjellen i holdninger til sykefravær kommer man til at sosiale forhold på arbeidsplassen og tilknytning til arbeidsliv har en større betydning enn forhold knyttet til familiesituasjon. Med tilknytning til arbeidsliv menes variabler som lengde på arbeidsuke, lederansvar og sektortilhørighet (Hellevik et al., 2019).

Tidligere forskning viser også at det er en relasjon mellom kollegers sykefravær. Når en ansatts sykefravær øker med en dag vil en kollegas sykefravær øke med 0,3 dag. Man finner en sammenheng med smittsomme sykdommer, men denne sammenhengen er ikke stor nok til å forklare hele økningen. Man mener overskudds økningen i sykefravær skyldes en sosial smitte gjennom interaksjon og normer. (Østbakken, Schøne, & Dale-Olsen, 2011) Nyere forskning viser også at sykdom relatert til muskel og skjelett lidelser kan skyldes psykiske forhold som også kan knyttes til arbeidsmiljø og ledelse, altså sosiale forhold (Aagestad, Johannessen, Tynes, Gravseth, & Sterud, 2014) (Foss et al., 2010) (Rydström, Dalheim Englund, Dellve, & Ahlstrom, 2017). Sett opp mot Sintefs kunnskapsgrunnlag fra 2010 betyr det at andelen sykefravær grunnet psykiske eller sosiale forhold kan være av enda større betydning enn man tidligere antok.

I et norsk svensk forskningsprogram (SOFAC) kommer en frem til at sosiale forhold på arbeidsplassen kan være årsak til over 50 % av sykemeldinger i Norge. Med sosiale forhold nevnes dårlig ledelse, trakassering og mobbing, omstilling, arbeidsrelaterte konflikter og årsaker som ikke er arbeidsrelaterte (Nordby, 2014). Knardahl gir ikke disse årsakene samme omfang, men konkluderer med at jobb kontroll, kontroll over arbeidstid og positivt sosialt klima reduserer sykefravær. Han fremhever at dette er et område vi trenger mere og bedre forskning om (Knardahl et al., 2016).

I en undersøkelse finner man 40 % større fare for langtidssykemelding over 21 dager blant kvinner i helse og sosialtjenesten enn hos kvinner i den generelle arbeidspopulasjonen. Man mener at 70% av denne økte risikoen skyldes psykososiale og mekaniske faktorer.

Hovedgrunnene til denne risikoen knyttes til det psykososiale miljøet og spesielt vold, trusler om vold og følelsesmessige krav (Aagestad, Tyssen, & Sterud, 2016). Denne undersøkelsen er interessant fordi den sier noe om forskjell mellom fraværet hos kvinner etter hvilken bransje de jobber i. Det kan bety at det er faktorer i helse og sosialtjenesten som er ekstra belastende og gir grunnlag for et særskilt fokus på arbeidsmiljø.

I en evaluering av det nasjonale prosjektet «Samarbeid om etisk kompetanseheving (2007-2015)» i regi av KS finner man at en satsning på etisk refleksjon hadde innvirkning på flere sider av organisasjonskultur og det sosiale samspillet. Informanter sa at avdeling endret seg fra problemfokuserte til problemløsende, at etisk refleksjon hadde vært viktig for fagutvikling, bidro til et mer åpent og smidig arbeidsmiljø. Man opplevde også økt kollegasamarbeid, økt støtte, forståelse, åpenhet og trygghet. Resultatene er basert på kommuner som hadde lyktes med etikksatsningen og er farget av en positiv holdning (Karlsen et al., 2018).

Denne undersøkelse er ikke koblet til sykefravær, men sier interessante ting om hvordan et arbeidsmiljø kan påvirkes og hvordan det sosiale samspillet ble bedre av faglig utviklingsarbeid. Dette kan vi relatere til forskningen som sier at et positivt sosialt klima har betydning for arbeidsmiljø. I en artikkel fra tidsskriftet Sykepleien hevdes det at sykepleierfaglig gruppeveiledning kan bidra til et godt arbeidsmiljø og gi styrke i vanskelige situasjoner og motvirke utbrenthet (Almvik & Vråle, 2019).

2.2 Betydningen av ledelse for sosiale forhold på arbeidsplassen og sykefravær
«IA-ledelse 2.0 –NED med sykefraværet» er et samarbeid mellom Nav og KS om å få til en reduksjon i sykefraværet i helse og barnehagesektoren i større kommuner med høyt sykefravær. I forbindelse med dette samarbeidet er det utført en følgeforskning. KS FOU og Agenda Kaupang har levert en rapport der de viser til sammenheng mellom mestringsorientert ledelse og sykefravær. Rapporten viser at man har funnet signifikante sammenhenger mellom mestringsorientert ledelse, mestringsklima og sykefravær. De mener å kunne påvise klare sammenhenger mellom ledelse, arbeidsmiljø og sykefravær i virksomheter i helse og omsorgssektoren (Værnor, 2018).

I en oppsummering av gjennomførte intervjuer fra de involverte kommunene mener man å finne systematiske forskjeller mellom virksomheter med høyt og lavt sykefravær når det gjelder holdninger til sykefravær, mestringsorientert- klima og ledelse. Ledelse i virksomheter med lavt fravær preges av åpen dialog om utfordringer knyttet til sykefravær, med respekt for de som er syke og forventning om oppmøte så langt det er mulig. Begrenset bruk av vikarer og fokus på kompetanse og kvalitetsutfordringene er viktig fokus knyttet til fravær. Medarbeidere oppgir at det er naturlig å snakke med leder før man går til lege og ledere er positive til tilrettelegging. Ledere er trygge på å ta individuelle samtaler med

medarbeidere som sliter eller har høyt fravær. Klima er i større grad preget av samhold og kollegial støtte med åpen dialog og tilbakemelding mellom de ansatte. Det finnes rom for initiativ ved disse avdelingene og større mulighet for å jobbe selvstendig. «Av sine medarbeidere beskrives disse lederne som kompetente, tilstedeværende, tillitsfulle, inspirerende, tydelige, involverende og oppmerksomme. De er gode til å se det enkelte individ, å utnytte individuelle styrker og å tilrettelegge på individnivå» (Værnor, 2018, s. 7). Det fremkommer også en signifikant forskjell på hvordan ledere med høyt og lavt sykefravær forholder seg til turnus. De med lavt sykefravær snakker ikke om hvordan det er et problem å holde kontakt med de i skift, de beskriver heller hvordan de møter tidlig, eller blir sent og ellers gjør seg ærender eller jobber helg for å få et grensesnitt med de som bare jobber skift eller helg.

Ledere med høyt fravær snakker oftere om arbeidspress og oppgaver knyttet til sykemeldte og hjelper til når ansatte ber om avlastning. Ledere i virksomheter med lavt sykefravær er mere på, de vet når det er mye arbeid og stiller opp for å hjelpe på eget initiativ.

I rapporten Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid (2018) har man forsøkt å gi et kunnskapsgrunnlag om hvordan forebyggende arbeidsmiljøarbeid utføres på virksomhetsnivå. Det at partene jobber sammen og deler oppfatning av viktigheten av det forebyggende arbeidsmiljøet ser ut til å ha stor betydning. Man trenger strukturer for hyppig dialog mellom partene om situasjonen i arbeidsmiljøet og har ordninger for å involvere ansatte. Oppmerksomheten er på det driftsnære livet medarbeiderne lever på arbeidsplassen. Når samarbeidet fungerer god utgjør partsfellesskapet en utvidet ledelseskapasitet som bidrar til implementering, og ansvarliggjøring av ansatte. Kompetanse og opplæring står sentralt for å kunne jobbe langsiktig og utviklingsorientert. Målet er å oppnå resultater i forhold til IA avtalen (Buvik, Thun, & Øyum, 2018).

3.0 Teori

Vi vil ut fra et teorigrunnlag prøve å forstå om det er noen sammenhenger mellom leder, tillitsvalgte og verneombud sin beskrivelse av lederstil og organisasjonskultur og om disse har noen relasjon til sykefraværet. Teorien skal være med å bygge oppunder informasjonen vi får fra intervjuene.

Vi vil bruke Bolman og Deal (2018) sine fortolkningsrammer, disse sier noe om hvordan organisasjoner og ledelse kan forstås gjennom ulike organisasjonsperspektiver. Organisasjoner, når vi ser teoretisk på dem, er en abstraksjon av komplekse forhold som vi forsøker å forstå. Det er lett og forenkle det vi ser for å gjøre det forståbart. Ulike fortolkningsrammer kan være et verktøy til å studere organisasjoner fra ulike perspektiver, ledere kan med hell benytte ulike perspektiver for å favne mangfoldet og kompleksiteten i sin rolle og oppgave. Gjennom bruk av disse fortolkningsrammene kan vi se hva ledere mener er viktig og har vektlagt, har de vært mye opptatt av struktur, eller er det lagt omfattende vekt på å utvikle og påvirke organisasjonskultur- eller menneskene i organisasjonen. Ser vi tegn på lederes menneskesyn, hva som gir effektivitet i organisasjonen, hvorfor medarbeidere bidrar eller ikke, hvordan de ser for seg at beslutningslinjer bør være utformet, hvordan det jobbes for å motivere, hvordan det legges til rette for læring og faglig utvikling. Slike forhold vil kunne si oss noe om hvordan det tenkes om ledelse og hvordan det ledes, og hvordan ledelse kan ha påvirket utviklingen av organisasjonskultur. Scheins teori hjelper oss et stykke på veien til å forstå hva organisasjonskultur er og hvordan den utvikler seg og at det handler om en måte å oppleve virkeligheten på.

Vi vil gjøre greie for teori om og perspektiver på organisasjonskultur. Det er mange ulike definisjoner på organisasjonskultur og de fleste handler om hvordan ting gjøres, hvordan samspill i organisasjoner foregår. Schein (1987) gir innsikt i organisasjonskulturens oppbygging, de ytre kjennetegn som kalles artefakter, grunnleggende verdier og overbevisninger, og de grunnleggende antagelser som kan være tause eller ubevisste. Vi ser også på Martin (1992) perspektiver på hvordan grunnlaget for samspillet er i organisasjoner. Er kulturen homogen og konsensusbasert, preget av splittelse eller subkulturer og har konkurrerende verdier eller oppfatninger, eller er kulturens grunnlag skjørt og skiftende. Er kulturen og samspillet i den, preget av struktur og kontroll, tillit og relasjoner, er det en tydelig vektning av verdier, eller går alt sin gang med begrenset påvirkning fra leder (Martin, 1992) (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Slike perspektiver håper vi skal gi oss et innblikk i ledelse og kultur ved avdelingene vi undersøker. Fra vår gjennomgang av forskning kan det virke som man har blitt mer oppmerksom på den betydningen den sosiale konteksten har i organisasjoner og på sykefravær. Fravær som skyldes muskel og skjelettplager ble tidligere i stor grad forklart med bakgrunn i fysiske arbeidsforhold, mens en i den nyere forskningen finner at også deler av dette sykefraværet forklares med bakgrunn i sosiale forhold. Er det mobbing og trakassering på arbeid kan det gjøre seg gjeldene i kroppslige reaksjoner, dette

kan se ut til å ha vært undervurdert tidligere. Organisasjonskulturen er rammen for det sosiale samspillet i organisasjoner, her ligger aksepten for adferd vi kan møte i arbeidshverdagen, basert på holdninger og verdier som har fått innflytelse i organisasjonen og som påvirker oss mennesker og vår adferd.

Finner vi en byråkratisk organisasjonskultur preget av regelstyring og top- down kontroll eller tillitsbasert kultur med åpenhet for bottom- up påvirkning fra ansatte? Er det lederen eller ansatte som skaper motivasjon og utvikling, eller er kulturen politisert basert på bruk av, eller kamp om makt? Ulike kulturer og ulik ledelse gir også ulike vilkår for det sosiale samspillet på arbeidsplassen, selv om organisasjonskultur ikke handler om dette samspillet så kan vi se den som en ramme det sosiale samspillet utfolder seg i. Medarbeiderens opplevelse av trygghet, engasjement og ønske om å være deltager i organisasjonen, kulturen og det sosiale samspillet definerer også tiltrekningskraften arbeidsplassen har når valget skal tas om å gå på arbeid.

I vår oppgave vil ledelsesperspektivet være sentralt. Vi legger til grunn en antagelse om at ledelse har betydning for arbeidsmiljøet i en organisasjon basert på den maktfordeling som finnes. Forskning i forhold til sykefravær viser til at ledelse og ledelsesrelatert aktivitet, har betydning for grad av sykefravær i arbeidsfellesskapet. Vi mener dette fremgår forholdsvis klart i vår gjennomgang av forskning relatert til sykefravær, der vi ser en tendens til at en økende andel av sykefravær begrunnes med årsaker i de sosiale forholdene ved arbeidsplassen. Fullspektrumsmodell basert på Bass og Avolios helhetlige modell for ledelse gir innsikt i hvordan ledelse er utført, hvilke perspektiver lederskap er fundert på og hvordan organisasjonskultur er og har utviklet seg. Modellen beskriver ulike tilnærminger til lederrollen, og kan gi grunnlag for å forstå lederes perspektiv på hvordan mennesker er, hva som motiverer, hvordan man påvirker medarbeidere, hvordan makt benyttes og beslutninger tas. Slike og lignende perspektiver kan gi oss mulighet til å forstå samspill og hvordan ledelse har påvirket organisasjonskulturen og opplevelsen av å være deltager i arbeidsmiljøet. Dette vil kunne ha betydning for motivasjonen medarbeidere opplever til å gå på arbeid.

3.1 Perspektiver på organisasjonskultur og ledelse

Organisasjonskultur kan fungere som et lim i organisasjoner, som holder dem sammen, og når dette skjer på en ønskelig måte kan en tenke seg at organisasjonskultur kan bidra positivt på flere måter (Alvesson & Jensen, 2002). Det kan være at den preger arbeidsmåter på et vis

som fremmer kvalitet, en kan tenke seg at organisasjonskulturen fremmer det kollektive tilslutningen til etiske forhold og systemer, orden og struktur, som igjen fremmer organisasjonens legitimitet internt og eksternt. En kan også tenke seg at kulturen preger den sosiale konteksten i organisasjonen på en slik måte at det oppfattes som et attraktivt sted å oppholde seg og dermed påvirke forhold som turnover og fravær, eller motsatt. Kultur kan bidra slik at mennesker føler seg knyttet til organisasjonen og opplever seg som en del av et kollektiv og kan dermed kan være en viktig faktor for å kunne lykkes som organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Å si at organisasjonskulturen er god er en dypere diskusjon vi bare forsiktig forholder oss til, vi er derfor bevisste i forrige avsnitt når vi sier at når organisasjonskultur fungerer som lim på en “ønskelig” måte vil den kunne bidra positivt. Men vi kan av Scheins homogene og konsensuspregede perspektiv avlede at dette kan være ønskelige kjennetegn ved organisasjonskulturer (Schein et al., 1987). Samtidig kan en også tenke seg at det finnes organisasjoner som trenger mangfold og konkurrerende eller avvikende synspunkter for å få for eksempel den innovasjonskraft den trenger. Hennestad (2010) fremmer en teori om at gode organisasjonskulturer er innflytelsesrike i arbeidsmiljøet og han fremhever homogenitet som også Scheins perspektiv er preget av. Videre at opplevd fellesskap, identitet og felles forståelse er viktig (Hennestad, 2010).

I en praktisk hverdag kan en pragmatisk tilnærming være nyttig for ledere. Det kan være fruktbart å tenke på hvilke kulturtrekk som er hensiktsmessig i lys av de kulturelle forhold som råder. Hvilket oppdrag har organisasjonen, hvilke strukturer og samspillformer er innarbeidet, og hvilke menneskelige og økonomiske ressurser leder har å investere i oppdraget? En leder kan kanskje finne like store gevinster i å lete etter hvordan han kan påvirke organisasjonskulturen slik at den på en hensiktsmessig måte bidrar positivt til organisasjonens formål, som å forsøke å bidra til å utvikle riktig organisasjonskultur. Vi oppfatter det samtidig naturlig å konkludere med at kultur er viktig fordi den er rammen samspillet i organisasjoner utspiller seg i. Samtidig er det også viktig å ikke tingliggjøre begrepet, en kan vanskelig si at kultur er noe man har (Hennestad, 2010).

Kulturen er noe som ligger mellom oss mennesker, som preges av hvordan vi mennesker agerer og det synes derfor naturlig å tenke at organisasjonskultur er langt mer dynamisk, og at den som et eksempel er i bevegelse mellom Bolman og Deals fire fortolkningsrammer. Noen ganger er det strukturelle elementer som løftes frem, andre ganger menneskers behov. Dette

gjelder også når vi ser på perspektiver knyttet til samspill i organisasjoner. Vi presenterer Martin (1992) tre perspektiver, integrerings- differensierings- og fragmenteringsperspektivet. De to første handler om i hvilken grad kulturen forholder seg til felles verdier og begreper, om man er homogen og har konsensus om de viktige elementene eller er splittet i sub kulturer eller konkurrerende verdier. Det siste perspektivet setter fokus på uklarhet og tvetydighet og at sentrale elementer i organisasjonskultur er ustabile og skiftende (Martin, 1992) (Jacobsen, 2018).

Det er også en diskusjon i hvilken grad ledere påvirker organisasjonskulturen. Mye lederteori er opptatt av karismatisk ledelse hvor ledere har høy evne til å få medarbeidere til å følge sine verdier og visjoner. Karismatisk ledelse er et element i fullspektrumsmodellen for ledelse. Det er likevel mye som taler for at ledere bare delvis kan påvirke organisasjonskultur og kanskje i størst grad gjennom indirekte virkemidler. Samtidig er det logisk å tenke at leder likevel er den med størst påvirkningskraft på grunn av sin maktposisjon, hens mulighet til å påvirke beslutninger, ressursinnsats, gjennom rekruttering styre hvilke mennesker som deltar, styre agenda og påvirke hva det snakkes om i organisasjonen. Dette ikke ment som en utfyllende opprømsing, men eksempler på leders mulighet til å påvirke organisasjonskulturen i en organisasjon.

Vi tar derfor utgangspunkt i at ledelse er viktig for hvordan organisasjonskultur utvikler seg og vi vil bruke fullspektrumsmodellen for å beskrive ulike ledelsesstiler som vårt utgangspunkt for senere drøftinger.

3.1.1 Organisasjonskultur

Interessen for organisasjonskultur vokste frem på 1970-1980- tallet blant organisasjonsteoretikere og organisasjonsforskere som satte søkelyset på hvorfor noen virksomheter lyktes bedre enn andre til tross for noenlunde like økonomiske rammer.

Organisasjonskultur forbindes med de uformelle normene og verdiene som vokser frem og får betydning for livet i organisasjonen. Vi ønsker i vår oppgave å finne ut om vi kan se om det er noen sammenheng mellom organisasjonskultur og lederstil med tanke på sykefravær.

Schein (1987) sin definisjon av organisasjonskultur har hatt stor plass i akademien. Hans definisjon av organisasjonskultur er:

Et mønster av grunnleggende antagelser»- skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med eksterne tilpasninger og intern integrasjon- som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som

sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene

(Schein et al., 1987, s. 7).

Schein (1987) mener det er nødvendig med en dypere forståelse av kulturelle spørsmål i organisasjoner for å forstå hva som foregår. Det kan være det å skape, lede eller om nødvendig ødelegge en kultur som er en av de viktigste lederegenskaper. Han ser på kultur og ledelse som to sider av samme sak. Schein deler forståelsen av kultur inn i 3 nivåer.

Artefakter og produkter er det første nivået og viser til kulturens synlige nivå, så som teknologi, kleskode, synlige og hørbare adferdsmønstre. Det kan være krevende å tyde og forstå artefaktene. Det er ikke alltid at "insidere" er klar over sine egne artefakter. Hvordan blir man som ny introdusert i gruppen og kulturen, må man spørre og se seg frem eller er det regler, fortellinger og ritualer som formidler.

I vår kontekst kommer blant annet artefakter som bygninger, inventar og organisasjonens skrift og talespråk inn. Den viktigste delen for oss vil likevel være den grad av innsikt vi får av det sosiale miljøet i enhetene. Måter det samhandles eller ikke samhandles på, hvordan beslutninger tas eller hvordan mennesker omgås hverandre, hvordan man kommuniserer, formidler seg, hvilket rom er det for følelser og konflikter.

Synlige artefakter i overført betydning kan gi oss en pekepinn på de underliggende kulturelementene, som er de grunnleggende antakelsene, verdier og normer. Om vi tolker artefakter, og tillegger dem mening, kan de fungere som symboler eller tegn på hva kulturen består av. Vi har selv opplevd å være ny i organisasjoner og opplevd hvor underlig ting kan være i starten og når man etter en tid tenker tilbake kan det være krevende å i det hele tatt huske hva som en gang var så vanskelig å forstå, se fornuften i eller spille på lag med. I hvilken grad er det leder som eksponerer artefakter og i hvilken grad er leder bevisst og har en faglig forståelse av kultur, og har språk for å formulere den. (Jacobsen & Thorsvik, 2007) (Schein et al., 1987).

Verdier utgjør det andre nivået i organisasjonskulturen (Schein et al., 1987). Med verdier menes måten ting gjøres på, hva som verdsettes og som man er opptatt av å løfte frem. Kulturell læring gjenspeiler til syvende og sist en eller annens personlige verdier og en forståelse av hvordan det burde være, eller ikke være. Verdier kan gi retning for handlinger. Når verdier løser gruppens behov og alle er enig om det, vil man beholde verdiene og de går gjennom en kognitiv transformasjon. Ikke alle verdier gjennomgår en slik transformasjon.

Mange verdier forblir bevisste, og man jobber klart og tydelig slik at de fungerer normativt eller moralsk for å få de ansatte til å mestre bestemte situasjoner på bestemte måter. På denne måten kan et sett verdier som er godt innlemmet i organisasjonen virke som retningslinjer og som en måte å håndtere ukontrollerte eller vanskelige hendelser på. Slike verdier vil kunne forutsi mye av den adferden vi kan se på nivå en, artefakt. Man skal samtidig være klar over at om disse verdiene ikke har noen grunnlag i tidligere kulturell læring, kan de bli sett på som forfektete verdier. Da vil verdiene greit nok forutsi hva medarbeiderne kommer til å si i gitte situasjoner, men de sier mindre om hva medarbeiderne kommer til å gjøre i de situasjonene der disse verdiene burde vært virksomme (Schein et al., 1987) (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Selv om man har sett på de mest forfektete verdiene i organisasjonen står vi igjen med en følelse av at vi har fått tak i en liten bit av kulturen, men vi har fortsatt ikke fått tak i helheten. For å skaffe oss en dypere forståelse må vi gå dypere inn i kulturen og få en bredere forståelse av begrepet grunnleggende antakelser.

Grunnleggende antagelser utgjør det tredje nivået. Når en løsning på et problem hjelper gang etter gang blir det slik at man etter tid tar dette som gitt. En form for naturlov som blir hengende ved så lenge den oppleves som funksjonell. Med funksjonell menes ikke best eller mest effektiv, bare at det gir resultat innenfor det som kreves. Det som kan ha startet som en vag antagelse, verdi eller hypotese blir etter hvert tatt som for fakta. Ut fra Scheins definisjon av grunnleggende antagelser, så er de til de grader tatt for gitt, at man kan finne liten variasjon innenfor en kulturell enhet. Det vil da være slik at om den grunnleggende antagelsen er sterk nok i enheten vil individer ha vanskeligheter med å bygge adferd basert på andre premisser. Vi begynner å tro at verden fungerer på denne måten (Schein et al., 1987).

Det kan by på utfordringer å se artefakter fra organisasjonskulturen i et dybdeintervju, det kan være at vi ser språklige tegn eller hvordan ulike forhold blir beskrevet. Det samme gjelder verdier, vi har ikke anledning til å undersøke om det er uttalte verdier eller bruksverdier vi eventuelt får høre om, men kontekst og sammenfall med annen data kan gi grunnlag for å gjøre en vurdering. Slik blir det også med grunnleggende antagelser, men også her håper vi helheten i data kan hjelpe oss å avlede grunnleggende antagelser i organisasjonskulturen i de to avdelingene.

3.1.2 Ulike perspektiver på organisasjonskultur

Bolman og Deals fire fortolkningsrammer kan være et nyttig hjelpemiddel for å fortolke organisasjoner. Bolman og Deal (2018) beskriver de fire rammene kalt den Strukturelle rammen, Human-resource rammen (HR), Politiske rammen og den Symbolske rammen. En fortolkningsramme er en mental modell, det er et sett av ideer og antagelser som skal hjelpe deg til å forstå i denne sammenhengen ulik organisering, kultur og ledelse i organisasjoner (Bolman & Deal, 2018).

Vi ser at et nytt ledelsesregime gjør endringer i organisasjonen i forhold til beslutningslinjer, og innfører mer systematisk medvirkning fra tillitsvalgte og ansatte i beslutningsprosesser. Ledersignaler fra kommunens øverste ledelse peker slik vi oppfatter det i retning HR rammen med mer fokus på kompetanseutvikling og med et tydeligere lederfokus med vekt på verdier, som kan forstås som transformasjonsledelse. Vi baserer dette på et økt fokus på ledelse i et relasjonelt og samhandlende perspektiv med tillitsvalgte og verneombud som på de ulike enheter skal utgjøre leders utvidede ledergruppe. Disse gruppene kalles LTV grupper. Vi ser også en økt oppmerksomhet på holdninger og verdier som basis for ledelse og det sosiale samspillet i organisasjonen.

Selv om en leder kan mene at en eller noen av rammene er mer sentrale og gir andre mindre oppmerksomhet er det viktig at man som leder forsøker å benytte perspektivene rammene representerer. Dette vil være med å gi en dypere forståelse av hva organisasjoner er. I organisasjonskultur sammenheng vil en kunne være opptatt av hvem som grunnla organisasjonen og bidro til å skape kulturen slik den er, men organisasjonskultur bør kanskje ikke være noe statisk, men utvikle seg i takt med omgivelsers forventninger og interne behov for å løse det oppdrag man har. Dette kan også være en utfordring med organisasjonskultur, den kan være konserverende og bevare både positive og negative kulturtrekk. Ledere bør vurdere sin organisasjon ut fra disse rammene for å se om man har en organisasjonskultur som understøtter de behov man har og de utfordringer leder ser. Om da leder arbeider med sentral styring eller medarbeideres behov, utvikler systemer eller tilfører kompetanse, jobber med visjoner og fortellinger som representerer hva som er ønsket og uønsket, eller forhandler med de ulike interessentene for å få aksept for å jobbe i en spesiell retning, vil dette være med å utvikle kulturelle trekk som gir ulike organisasjonskulturer. Lederen må også benytte en lederstil som understøtter den retning lederen ønsker at organisasjonen og kulturen skal utvikle seg i. Om man ønsker en kultur som preges av initiativ fra ansatte for utvikling og forbedring er det nødvendig å gi rom for autonomi og demokratiske prosesser, mens lederen

kan bidra til faglig utvikling som styrker ansattes mulighet til å se gode løsninger og presentere disse for andre. På en annen side kan organisasjonen være preget av mangel på styring som gir usikkerhet i tjenestens kvalitet, risiko for ulykker og andre uønskede hendelser. Da kan det være riktig å benytte streng styring ovenfra og innføring av regulerende rutiner og begrenser rom for autonomi.

Når ledere arbeider ut fra det strukturelle perspektivet, etablerer man systemer og strukturer som menneskene må forholde seg til og som er ment å regulere hvordan medarbeider griper an sine arbeidsoppgaver. Mens en leder som jobber i et HR- perspektiv vil basere seg på tillit og tiltro til faglig kompetanse vil det strukturelle perspektivet gi fokus på kontroll og måling. Den strukturelle rammen gir en rasjonelt preget kultur basert på aktiv lederstyring som kan fungere godt, men kan også bli upersonlig og kontrollerende. I HR- rammen vil en også ha et rasjonelt kunnskapsfokus, men spiller mer på de menneskelige ressursene ved å arbeide med å utvikle medarbeiderens handlingskompetanse ved kompetansehevede tiltak og ferdigheter som kan styrke samspill med andre slik at medarbeidere i større grad tar riktige valg ut fra egne kompetanser enn fra regulerende systemer og strukturer.

Alle organisasjoner vil oppleve begrensede ressurser, måtte forhandle for å finne løsning, leve med interessekonflikter, ledere må samle støtte for sitt syn i en sak, som den politiske rammen peker på. Så kan utvikling av kompetanse, oppmerksomhet for ansattes behov, dialog og forståelse av faglige begrunnelser for valg som tas, være løsning på lignende forhold i et HR- perspektiv. I et politisk perspektiv vil ledere forholde seg til virkeligheten med konflikter og interessemotsetninger og forsøke å påvirke og skape resultater innenfor dette perspektivet, mens lederen i HR- perspektivet i større grad forsøker å endre slike forhold ved å benytte utvikling og læring til å skape konsensus om felles mål og ønsket praksis.

Lederen vil i et symbolsk perspektiv være mer opptatt av å lede gjennom emosjonell påvirkning, gjennom verdier og fortellinger formidle hva som er foretrukket. Når ledere arbeider i et symbolsk perspektiv ser vi lederaktivitet som i størst grad forsøker å påvirke elementene i organisasjonskulturen og jobber aktivt for å få andre til å akseptere ens visjoner som sine egne. Da arbeider lederen tett på medarbeiderne og nærmest forkynner sine mål og visjoner for fremtidig situasjon gjennom bruk av historier og dyrking av de gode eksempler med mål å få sine medarbeidere til å akseptere dette som sitt eget.

3.1.2.1 Det strukturelle perspektivet

Denne rammen representerer hvordan en organisasjon er organisert, hvilke strukturer man velger for å oppnå best mulig resultat. Dette perspektivet beskriver en rasjonell verden og vektlegger organisasjoners struktur med planlegging, mål, struktur, målesystemer og instruksjer. Denne rammen har sitt teoretiske utspring i Taylors vitenskapelige ledelse og Webers teoretiske arbeid knyttet til byråkrati.

Bolman og Deal (2018) presenterer seks grunnantagelser knyttet til den strukturelle rammen:

1) Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål. 2) Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom spesialisering og en hensiktsmessig arbeidsdeling. 3) Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen. 4) Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring. 5) Strukturer er effektive når de passer til de forhold organisasjonen til enhver tid fungerer under (deriblant målene, teknologien og miljøet). 6) Strukturelle mangler og svakheter går utover yteevnen og skaper problemer, men kan rettes opp gjennom problemløsning og omstrukturering

(Bolman, Thorbjørnsen, & Deal, 2014, s71).

I den strukturelle rammen ligger det en strukturell spenning mellom hvordan arbeidet fordeles og den påfølgende koordineringen av den enkeltes innsats. Senere kommer behovet for å strukturere arbeidsenheter. Etter hvert som man har fordelt oppgaver, opprettet roller og avdelinger øker behovet for samordning og kontroll. Faren ligger i at det enkelte individ eller gruppe glemmer helheten og de overordnede målsetninger og bare arbeider for å nå sine individuelle eller lokale mål. Da fragmenteres innsatsen og resultatet er redusert yteevne eller effektivitet for organisasjonen som helhet. Dette kalles suboptimalisering. I den strukturelle rammen blir derfor horisontal og vertikal samordning av stor betydning. Vertikalt løses dette ved å fordele myndighet, utarbeide regler og retningslinjer og ta i bruk planleggings og kontrollsystemer. Horisontal samordning løses gjennom møter, prosjektgrupper, stillinger med samordningsansvar, matrisestrukturer og nettverksgrupper (Jacobsen & Thorsvik, 2007) (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I vår empiri ser vi i begge avdelinger en vertikal koordinering som foregår ved bruk av avvikssystem for å registrere feil og rette opp disse, mens bruken av etisk refleksjon kan ses som en horisontal koordinering i avdelingene.

Både vertikal og horisontal koordinering har sine positive og negative elementer og det vil til enhver tid være en lederutfordring å finne frem til den modell som best tjener organisasjonen. Leder må vurdere i hvilken grad medarbeidere vil følge en vertikal styring med arbeidsordre

og styring fra ledelsen og hvor mye tid som forsvinner fra kjerneoppgaver som følge av horisontale prosesser. For lite horisontal koordinering kan gi uorden og usikkerhet for de som skal utføre, mens for sterk horisontal koordinering kan virke kontrollerende og fremmedgjørende.

Vi har allerede nevnt det strukturelle dilemmaet mellom vertikal og horisontal koordinering. Den strukturelle rammen inneholder flere slike dilemmaer. Det kan være behovet for differensiering kontra behovet for integrasjon, oppgaver som ikke er fordelt og overlapping av oppgaveansvar, for liten arbeidsbelastning og overbelastning, tydelighet mot kreativitet, autonomi og avhengighet, for løs og for stram organisering, uklare og for dominerende mål, uselvstendighet og egenrådighet. Dette er hele tiden motstridende forhold ledere må søke mest mulig hensiktsmessige løsninger på.

En reflektert strukturbasert leder benytte seg av momenter som hører hjemme i andre fortolkningsrammer fordi han ser en kan dra nytte av det. På den andre siden kan en tenke seg at ensidig fokus på struktur kan oppleves upersonlig og fremmedgjørende og i liten grad stimulere den indre motivasjonen hos ansatte. I avdeling A og B er man opptatt av distanse mellom ansatte og leder, dette kan være et tegn på at ansatte føler seg fremmedgjort i forhold til leder.

Den strukturelle fortolkningsrammen representerer en lederstil som er over hundre år, men det betyr ikke at den trenger å være avleggs. Det kan oppnås gode resultater gjennom analyse og planlegging, og strukturert arbeid med å realisere mål og strategier. Den strukturelle lederen sammenlignes gjerne med en arkitekt eller en konstruktør. Hen kan også være en god sosial konstruktør på en arbeidsplass fordi hen hele tiden reflekterer over hva organisasjonen trenger og forsøke å analysere og planlegge seg frem til hvordan det best utvikles og hvordan den horisontale koordineringen utformes. I et strukturelt perspektiv vil leder benytte mål og belønninger for å få resultater, der en godt planlagt og veldrevet organisasjon er en del av en sosial transaksjon mellom arbeidsgiver og ansatt. Lederen ser i ulik grad forholdet til ansatte som et bytteforhold mellom lønn og arbeidskraft. Ledere kan også innta en tilbaketrukket posisjon der struktur bestemmer retning og avvikssystemer gir signal til leder om behov for å gripe inn. Det kan ligge en risiko i dette fordi den i stor grad overlater ansatte og samspillet mellom dem til seg selv. En vil langt på vei være prisgitt sine ansatte hvordan samspill og det sosiale miljøet utvikler seg.

Den strukturelle rammen kan gi ordnede forhold med stor grad av forutsigbarhet, men kan gi noe mindre rom for jobb kontroll hos den ansatte. I strenge former kan den virke fremmedgjørende, gi lite rom for autonomi og det å bli sett for sin evne til å følge strukturer og systemer kan være mindre givende enn å bli sett for andre faglige og personlige egenskaper. Om kontakten med leder også blir svak er det nærliggende at det kan ha en negativ påvirkning på samspill, det sosiale miljøet og sykefravær. I en kontekst der ansattes samspill i stor grad er regulert av prosedyrer og retningslinjer blir det lite rom for den enkelte å påvirke samspillet og det kan ved streng regulering oppleves ufritt og fremmedgjørende, dette kan redusere ansattes trivsel og kan bidra som en økt risikofaktor for sykefravær.

3.1.2.2 Human-resource perspektivet

HR- perspektivet ser på hva organisasjoner og enkelt mennesker gjør med og for hverandre. Det legges her vekt på at menneskene er den viktigste ressursen i organisasjonen. Grunnlaget for HR- rammen er basert på arbeidet til May Parker Follett og Elton Mayo fra tyvetallet til ut i førti tallet. De satte et kritisk blick på at ansatte skulle være fornøyd bare de fikk sin lønningspose. De mente at dette var urettferdig og at det var for enkel psykologi som grunnlag for relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker.

Grunnantagelsene som ligger til grunn for HR perspektivet er at organisasjoner eksisterer for å oppfylle menneskelige behov, at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom enkeltmennesker og organisasjoner. Organisasjoner trenger menneskelige ideer, energi og skaperkraft, mens menneskene trenger lønninger, karrieremuligheter, mening og fremtidsutsikter. Man er best tjent med at organisasjoner og mennesker er godt tilpasset hverandre og at verken organisasjonen eller menneskene vil føle seg utnyttet. Ubalanse vil gå utover begge parter. En god balanse vil gi en god og meningsfylt arbeidsplass, og organisasjonen vil få det menneskelige talentet og energien den har bruk for.

Ledere innenfor denne rammen ser menneskene som den viktigste ressursen. De vil være opptatt av å utvikle en klar ledelsesfilosofi som et offisielt syn på ledelse og vil utvikle denne til konkrete ledersystemer og lederpraksis. Det er viktig at medarbeidere utover godt betalt lønn, samtidig opplever trygget, muligheter for utvikling og at de opplever å få ansvar. Lederen vil være opptatt av å bemyndige sine medarbeidere, gi dem tillit og ansvar og regner sin mulighet for å lykkes til å vokse med medarbeideres personlige og faglige utvikling. Lederen vil forsøke å dekke sine ansattes behov i jobbsammenheng, men vil også kunne være åpen for å tilrettelegge slik at hverdagen fungerer bedre også på det private plan. En leder i HR perspektivet vil i større grad navigere og manøvrere i sin lederadferd og være tett på sine

medarbeidere og bygge relasjoner til dem og andre med interesse i organisasjonen eller dens oppgaver (Bolman & Deal, 2018). Lederen i denne rammen vil i stor grad drive med transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er en form for ledelse som preges av fokus på tett oppfølging av individer, både med tilbakemelding, faglig og personlig utvikling med mål å øke den enkeltes handlingskompetanse og har vist seg effektiv for å bygge god relasjon og påvirkning mellom leder og ansatt. Det er nærliggende å tenke at denne type ledelse er positiv i forhold til individers behov for å bli sett, trivsel på arbeidsplassen og når samspillet mellom leder og enkeltpersoner er godt kan det også være et godt grunnlag for det sosiale miljøet generelt.

Fra forskning vet vi at sosiale forhold er av stor betydning for sykefravær og når medarbeidere opplever egen utvikling og økte ferdigheter til å bidra i det sosiale samspillet, og opplever tillit basert på sin faglighet kan en tenke seg at arbeidsplassens attraktivitet øker i medarbeiderens øyne og dette kan bidra til økt motivasjon til være til stede på arbeidsplassen.

3.1.2.3 Det politiske perspektivet

I den politiske rammen ser man på organisasjonen som en arena for kamp mellom individuelle interesser og gruppeinteresser. Organisasjoner er koalisjoner der det er varige motsetninger mellom medlemmene når det gjelder verdier, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning. De fleste viktige avgjørelser som tas ut fra dette perspektivet angår fordeling av knappe ressurser. Mål og avgjørelser vokser fram gjennom forhandlinger og kjøpslåing mellom de ulike interessegruppene som kjemper for sine interesser. Ressursknapphet og varige motsetninger gjør konflikter sentrale i organisasjoners hverdag. Makt blir den viktigste ressursen. Ledelsen gjennom denne rammen er å utvikle handlingsplaner. Koalisjoner er viktige fordi en sammen kan få til kompromisser, eller at man gir en seier og får en seier. Så selv om det er varige interessekonflikter leter en politisk leder etter hvilke mål eller ambisjoner som deles med andre, eller han hjelper med noe for å få hjelp med noe annet. Slik balanserer og forhandler lederen med både medarbeidere og omgivelser for å skape tilslutning til den retningen man ønsker å gå i. Slike forhandlinger kan være preget av demokratiske prosesser, former for byttehandler eller bruk av makt (Bolman & Deal, 2018).

Innenfor organisasjoner finnes det mange ulike roller, både formelle og uformelle roller. Formelle roller i en organisasjon kan være ledere, tillitsvalgte, verneombud og fagpersoner. Det kan oppstå uformelle roller som prøver å jobbe for sitt eget ve og vel. Som leder med

utgangspunkt i et politisk perspektiv må man jobbe for å få flest mulig med på sitt lag. Det må utføres ledelse som legger til rette for at organisasjonen jobber sammen og dermed utvikle et maktgrunnlag og bestemme hva som må gjøres. Konflikter får en spesiell posisjon i det politiske perspektivet, de regnes gjerne som naturlig til stede som følge av knappe ressurser og trenger derfor ikke løses. Man lar heller konflikter forsvinne ved å delegere oppgaver og ansvar slik at en får ulike løsninger som kan være tilpasset lokale forhold eller interesser. Tanken er at disse forskjellene ikke blir så store at organisasjonen likevel vil fremstå som konsistent (Bolman & Deal, 2018).

Metaforer som advokat eller politikker kan bidra til å beskrive ledere i dette perspektivet og de kan kalles forkjempere og realister fordi de står på for å samle støtte og vurderer nøye om det er realistisk å vinne frem. Politisk sett er handlingsplanen en erklæring om interesser en akter å forfølge, og et scenario for hvordan man skal få det man vil ha. Handlingsplanen må stake ut kursen samtidig som den ivaretar interessene til de alle de viktige interessentene. Ved å ta styring og være pådriver for å utarbeide denne planen tar leder en posisjon i arbeidet med å finne det som er felles, nødvendige kompromisser og som munner ut i en felles retning eller felles mål. Makt og autoritet er viktig for ledere i dette perspektivet som grunnlag for å styre beslutningsprosesser og ha den nødvendige sosiale kontrollen man er avhengig av for å bli fulgt som leder (Bolman & Deal, 2018).

En dyktig leder i det politiske perspektivet kan være samlende og gi tydelig retning og forutsigbarhet, skape gode prosesser der parter blir hørt og med gode forhandlinger før beslutninger kan en tenke at det er godt grunnlag for samspill og et godt sosialt miljø. En mer autoritær bruk av ledermakt og hersketeknikker kan gi motsatte effekter. Dette kan slå begge veier og påvirke det sosiale miljøet og motivasjon til å gå på arbeid. Det kan også risikere at leder i for stor grad aksepterer konflikter som varige interessemotsetninger og har for lite fokus på å utvikle konsensus knyttet til mål og verdier i organisasjonen. En kan tenke seg at det lett oppstår slitasje i et miljø der en stadig må hevde sine interesser og risikere å ende opp med løsninger som ikke trenger å være gunstig for noen fordi for mange hensyn er tatt. Det politiske perspektivet kan også gi rom for mange lukkede eller usynlige prosesser der en ikke helt vet hvem som har påvirket hva, dette kan skade tilliten og samholdet i organisasjonen og dermed trivsel i det sosiale samspillet.

3.1.2.4 Det symbolske perspektivet

Virkeligheten er uoversiktlig, med individuell og kollektiv opplevelse. I den symbolske rammen forsøker man med ulike virkemidler og skape en felles opplevd virkelighet og mening knyttet til hverdagen i en organisasjon og de oppgaver den har. I den symbolske rammen fokuseres det mindre på rasjonalitet og mer på den mening som oppleves.

Et av de viktigste virkemidlene for å representere organisasjonskulturen er en aktiv bruk av fortellinger og metaforer. De kan representere identitet og synliggjøre hvem organisasjonen og de ansatte er, vise retning, være et middel for å skape og transportere verdier, knytte sammen og legge grunnlag for samhandling og for å begrense eller fjerne motstrømninger. Historiene som fortelles etablerer og formidler mytene om organisasjonen og dens tradisjoner og kan virke normative for hvordan ting skal gjøres. Ritualer og seremonier blir brukt aktivt for å bekrefte verdier, skape orden og klarhet, sosialisere nye medlemmer inn i kulturen, men også for å vise omgivelsene hva organisasjonen står for. Sammen fremstår det som måten vi gjør ting på her. Den symbolske rammen konsentrerer tanker fra ulike kilder i fem grunnsetninger:

1) Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr. 2) Aktivitet og mening er bare løst forbundet; En og samme begivenhet og handling kan tolkes på mange forskjellige måter fordi mennesker opplever situasjonen forskjellig. 3) Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, finne retning og forankre våre forhåpninger og vår tro. 4) hendelser og prosesser er ofte viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frembringer. Med sin emblematiske form danner de en vev av sekulære myter, helter og heltinner, ritualer, seremonier og beretninger som hjelper oss til å finne mening og lidenskap i livet. 5) Kulturen er det superlimet som binder en organisasjon sammen, forener mennesker og hjelper en virksomhet til å nå sine mål

(Bolman et al., 2014, s. 282).

Over tid utvikles organisasjonskulturen som et felles mønster av oppfatninger eller mentale modeller, som så langt har vist seg å være nyttig for å få løst utfordringene organisasjonen står ovenfor. Bildet man bruker for å forklare hvordan denne rammen ser på organisasjoner er templer, stammer eller karneval. Organisasjoner blir fremstilt som kulturer, der faktorer som seremonier, fortellinger og ritualer, helter og historier, der det er mer enn regler, politikk og ledelsesautoriteter sin driver organisasjonene fremover.

Ledere i et symbolsk perspektiv vil være opptatt av å styre utviklingen av kultur på en slik måte at det gir mening til menneskene i organisasjonen. Hen vil også være opptatt av å engasjere og inspirere og gi utfordringer i stedet for å gi arbeidsordre. Hvordan

arbeidsgrupper er sammensatt er viktig for å kunne løse oppgaver, et fokus en har felles med HR rammen.

Med dette sterke fokuset på å oppleve mening og tilslutning til en felles visjon er det god mulighet for at medarbeider utvikler sterk identifikasjon til arbeidsplassen og dens oppdrag. Dette kan gi sterk motivasjon til å gå på jobb for å bidra til å realisere det man sammen står for. Det at ansatte deler forståelse vil også kunne gi et sterkt samhold mellom medarbeidere og høy motivasjon til å bidra i fellesskap. I et slikt perspektiv vil organisasjonskulturen kunne bidra til redusert sykefravær og godt sosialt samspill. Tilsvarende negativt vil det kunne være for den som ikke klarer å identifisere seg med kulturen og føler seg utenfor.

For å oppsummere de fire fortolkningsrammenes innvirkning på ledelse har vi laget en tabell over ulike ledelsesprioriteringer i de ulike rammene.

<p>Strukturell ramme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utarbeider klare, mål, roller og relasjoner, og samordning og koordinering av disse. • Fordeler ansvar mellom avdelinger og roller. Kobler de enkeltes innsats for å nå felles mål. • Plassere medarbeidere med omhu i nøye utformede roller og relasjoner. • Finne gode måter å forholde seg til teknologi og omgivelser på. • Definere struktur, avdelinger, team, stillinger og roller, og plassere grupper og medarbeidere riktig. • Sørge for vertikal og horisontal samordning for nødvendig kontroll og kollektiv innsats. • Utvikle regler, retningslinjer, standard krav og arbeidsprosedyrer. • Prestasjonskontroll og handlingsplanlegging. • Sammenheng mellom strategi og mål. • Registrere behov for, og iverksette strukturelle endringer.
<p>HR-ramme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus på menneskelige behov og skape sammenheng mellom personer og organisasjonens behov. • Forandre og utvikle mennesker gjennom opplæring, jobbtrotasjon, forfremmelse eller avskjed. • Utvikle en filosofi som representerer organisasjonens syn på ledelse. • Utvikle filosofien til konkrete ledelsessystemer og praksis • Ha rekrutteringsstrategier basert på kompetanse, samhandling og gruppeprosesser. • Arbeide for å beholde ansatte gjennom belønning, jobbsikkerhet, interne karrieremuligheter og gi ansatte del i utbytte der det er aktuelt. • Investere i human kapital gjennom individuell og organisatorisk læring. • Bemyndigelse gjennom informasjon om viktige forhold om organisasjonen. Stimulere selvstendighet og medvirkning, utvikle arbeidsoppgavene som er meningsfylt, gi myndighet til selvstyrte team, fremme likhet ved involvering i beslutningsprosesser. • Fremme mangfold, måle ledere på det. • Være opptatt av relasjoner. • Aktiv i arbeid med konflikter på individ og gruppenivå, utvikle organisasjonens kompetanse på konflikthåndtering • Navigere i stedet for å lede.
<p>Politisk ramme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leder etablerer koalisjoner mellom individer og grupper med ulike interesser. • Finner felles plattform gjennom felles mål, interesser eller gjensidig nytte. • Mål og beslutninger utvikles gjennom forhandlinger og kjøpslåing mellom ulike interesser. • Håndterer varige motsetninger basert på verdier, overbevisning, kunnskap, interesser og virkelighets oppfatning. • Beslutningsprosesser handler om fordeling av knappe ressurser. • Ser konflikter som en naturlig del av situasjonen og bruker makt som verktøy til å beslutte eller forhandle frem kompromisser. Konflikter kan være nyttige som grunnlag for kreativitet og problemløsning. • Holder oversikt over eksisterende avhengighetsforhold og etablere allianser og nettverk som viktige grunnlag for makt. • Har et bevisst forhold til makt og hvordan den etableres; gjennom posisjon, styre belønning, bruk av tvangsmidler, informasjon og ekspertise, renomme, personlige egenskaper, påvirkningstaktikk, styre agenda og definere fortolkningsrammer. • Ledelse kan ses som balansekunst preget av tålmodighet og fokus. Etablere handlingsplan eller visjon som tegn på retning, kartlegge det politiske terrenget, nettverks og koalisjonsbygging, kjøpslåing og forhandlinger.
<p>Symbolsk ramme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leder definerer virkeligheten eller gir kontekst, på en måte som skaper mening og bidrar til å bygge en konstruktiv kultur. • Leder bruker fortelling for å styre kulturen og gi normative bilder av retning. • Leder bidrar til å etablere myter, visjoner og verdier. Mytene brukes til å understøtte verdier og verdier vises gjennom handling. • Kan bruke ritualer, seremonier og symboler for å styrke bindinger og kultur. • Leder bruker mye energi på å styrke visjon og fremtidsbilde for å samle innsats og skape høy prestasjon. • Kan bruke humor og lek for å redusere spenninger og stimulere kreativitet. • Leders mål er å styre utvikling av kultur. • Oppgave, kultur og felleskap påvirker rekruttering. • Oppfatter mangfold som en styrke for kreativitet og kompetanse. • Bidrar til å utvikle felles språk. • Må inspirere og samhandle for å skape ønske om å følge.

TABELL 1 - LEDERPRIORITERINGER I DE FIRE FORTOLKNINGSRAMMENE (BOLMAN & DEAL, 2018)

Tabellen kunne vært slanket ned og kun inneholdt de lederprioriteringene som er relevante til oppgaven, men vi har valgt å la den være utfyllende fordi det gir bedre innsikt i de ulike rammene.

3.1.3 Perspektiver på samarbeid og organisasjonskultur

Martin (1992) har etablert tre ulike perspektiver som kan benyttes, disse anses å utfylle hverandre og slik kan man benytte alle tre samtidig for å fokusere på ulike aspekter ved utvikling av en samarbeidskultur i en organisasjon. Disse tre er integreringsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmeneteringsperspektivet (Martin, 1992) (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Integreringsperspektivet fokuserer på kollektiv enighet og homogenitet. Meninger, verdier og normer deles og fungerer som en sosial integrering for alle som deltar. Lederrollen er viktig i dette perspektivet, og leder ses som ansvarlig for å bevare og om ønskelig utvikle organisasjonskulturen. (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Dette perspektivet tar utgangspunkt i de samme perspektiver på organisasjonskultur som Schein (1987) baserer seg på og Hennestad (2010), med konsensus og homogenitet som viktige momenter i organisasjonskulturen. Utfordringen med et slikt perspektiv kan være at det ikke rommer konflikter som en som regel vil finne i alle organisasjoner, men i ulik grad (Schein et al., 1987) (Hennestad, 2010).

Med differensieringsperspektivet tar Martin et motsatt fokus og ser nærmere på hvordan ulike kulturuttrykk kan tolkes ulikt av ulike grupper i organisasjonen. På grunn av den ulike tolkningen vil det kunne utvikle seg underkulturer eller det man kaller subkulturer. Det betyr at man innenfor en organisasjon får kulturer som skiller seg fra hverandre ved at de baserer seg på andre meninger, verdier eller virkelighetsforståelse. Dette kan foregå på en måte som ikke trenger å skape problemer eller konflikt som ikke kan håndteres. Om disse ulikhetene baserer seg på ulike roller, oppgaver eller andre forhold vil de ulike kulturene kunne leve fint side om side. De kan også føre til konflikter, rivalisering og maktkamp mellom grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er ikke alltid det er ønskelig med konsensus og homogenitet. Det kan være organisasjoner trenger konflikt og konkurrerende perspektiver for å skape endring eller innovasjon. På den annen side kan det også være til skade om det rammer formål eller hovedmålsetninger for en organisasjon. Forhold knyttet til makt og politikk vil bli mer sentrale i differensieringsperspektivet fordi noen vil forsøke å balansere ut spriket i kulturen og det er ønskelig at det er lederen. Det trenger ikke å være lederen som har

størst påvirkning og reell makt og det kan ha stor betydning for evnen organisasjonen har til å løse sitt oppdrag.

Fragmenteringsperspektivet skiller seg fra de foregående ved at det setter fokus på uklare kulturelle tegn, en vil derfor lete etter klarhet og tvetydigheten. Eventuell konsensus vil være ustabil og skiftende over tid (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I ulike løst sammensatte nettverksorganisasjoner kan en tenke seg at dette er uproblematisk og naturlig med store skifter, mens det er lite som taler for at det er ønskelig i definerte organisasjoner med tydelig definerte oppdrag.

Vi oppfatter at Martin (1993) forsøker å gi dybde til teori om organisasjonskultur ved å tilføre disse tre perspektivene som løfter frem en kompleksitet og dynamikk i tenkningen om organisasjonskultur. Kulturer skapes av mennesker i sosial interaksjon, en stor del av denne aktiviteten vil handle om å utføre arbeidsoppgaver, men det kan være mange tanker om eller holdninger til hvordan arbeidet utføres, på siden av dette vil også samspillet handle om individuelle og mellom menneskelige forhold som ikke trenger å være relatert til arbeid. I sum betyr det at organisasjonskulturen er i bevegelse og vi opplever at det er nyttig å huske på at ulike briller kan gi ulikt bilde av den samme organisasjonen. Samspillet mellom mennesker vil se ulikt ut i de forskjellige perspektivene og det perspektivet man opplever som mest fremtredende vil kunne si noe om hvordan samspillet i en organisasjon fungerer.

3.2 Ulike former for ledelse-betydningen av lederstil for samarbeid og organisasjonskultur

Ulike teorier om ledelse har gjerne felles oppmerksomhet på hvordan oppnå innflytelse på arbeidsstokken og påvirke måloppnåelse. Mye kan være forskjellig, om man forsøker å påvirke medarbeidere gjennom korreksjoner, håndtering av motstand, gjennom transaksjoner eller ved sosial og relasjonell påvirkning (Jacobsen, 2018) (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Ledelse er med andre ord noe du kan ha, noe du er en del av eller du kan utøve. Ledelse kan altså være knyttet til en posisjon, det å ha en ledelse, eller en rolle, det å være en del av en ledelse eller en funksjon hvor man utøver ledelse. Man skal være bevisst at det ikke er selvsagt at den som er leder er den som utøver ledelsen. Både styringsmessig og juridisk kan det være problematisk om det er slik at den som utøver ledelse ikke er den som er gitt makt og myndighet til det.

Vi tar utgangspunkt i at organisasjonskulturen er den konteksten leder bedriver ledelse i, og leder vil møte den utfordring å både skulle forholde seg til en eksisterende organisasjonskultur og utøve handlinger som påvirker organisasjonskulturen. Vi tror ikke det finnes gode oppskrifter på god og effektiv ledelse, å utøve ledelse er et komplekst oppdrag som krever et bredt spekter av kompetanse og innsikt. Arbeidsplassen er en sosialt kompleks verden som ikke enkelt lar seg kategorisere eller definere i rangordninger. Ledelse blir derfor vanskelig å snakke om uten en tett kobling til organisasjonskultur og den sosiale konteksten man har i et arbeidsfellesskap (Alvesson & Jensen, 2002).

I forhold til vår senere analyse av empiri innhentet gjennom dybdeintervjuer blir det sentralt å se på hvordan leder og ledelse omtales, ikke på et personlig plan, men som holdninger, tro på eller forventninger til en funksjon. Alvesson og Yden (2002) foreslår en kombinasjon av teoretiske tanker om ledelse og følsom lytting til de eller den man forsøker å forstå. De foreslår fire innslag til en mer dyptgående teori om ledelse som fokuserer henholdsvis på:

«1). Lederens handlemåte, 2). Sosiale forhold mellom leder og medarbeidere 3) Den organisasjonskulturelle konteksten som gir scene for ledelsesforholdet, 4) Hvordan medarbeiderne tolker og forholder seg til lederens handlemåte.»

(Alvesson & Jensen, 2002, s. 135).

I denne oppgaven ser vi etter samspill og samarbeid mellom gruppene og nivåer på en arbeidsplass. Vi benytter en definisjon av ledelse som *«et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker»* (Busch & Vanebo, 2003, s. 293). Oppgaven baseres ikke på denne definisjonen, men definisjonen setter fokus på viktige elementer av ledelses oppgaver og prosesser ledere kan ha nytte av å stimulere til. Et viktig moment ved denne definisjonen er at den ikke definerer ledelse som posisjon, men som prosess. Det betyr at den som stimulerer til slike prosesser bidrar til ledelse uansett posisjon eller rolle. Slik sett tilfører definisjonen et større perspektiv en posisjon, rolle og påvirkningsaspektet som vi ser som det sosiale samspillet ved arbeidsplassen.

Det er en forutsetning at en god leder har kjennskap til ulike ledelsesstrategier. Vi kommer i vår oppgave til å vise til ledelsesteori rundt Fullspektermodellen, som inneholder tre lederstiler. Laissez-fair ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Laissez-fair ledelse defineres som fravær av ledelse. Laissez-Fair ledelse vil være preget av en tilbaketrukket ledelse som sjelden griper inn i organisasjonen. Ledere i dette perspektivet kan preges av ansvarsfraskrivelse og utsettelse for å unngå å ta beslutninger eller involvere seg. Dette regnes som den minst effektive formen for ledelse.

Transaksjonsledelse er naturlig å koble til klassisk ledelsesteori som Taylorismen, der mennesker i hovedsak ses som en innsatsfaktor, ikke stort annerledes enn maskiner og hus. Målet var å styre arbeidet med vitenskapelige metoder til mest mulig effektiv produksjon og utnyttelse av anskaffet arbeidskraft. En leder som styrer innenfor denne lederstilen, vil se arbeidsforholdet som et bytteforhold mellom arbeidstakers arbeidskraft og arbeidsgivers belønning. Belønning kan være lønn, status eller andre ting arbeidskraften oppfatter som attraktivt. En transaksjonsbasert lederstil vil også være opptatt av styring og kontroll. En transaksjonsleder vil gripe inn om avvik oppfattes som problematiske. Det vanlige er å se denne prosessen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker som en sosial transaksjon.

Det er naturlig å tenke ledere i et politisk perspektiv som en transaksjonsleder med det sterke fokuset på forhandlinger og kjøpslåing, og der makt og autoritet er viktig. I et perspektiv basert på transaksjoner tar lederen utgangspunkt i bytteforholdet mellom medarbeiderens arbeidskraft og arbeidsgivers ytelse i form av lønn og andre goder. Det går likevel også an å tenke seg at den politiske lederen ser seg tjent med å ta i bruk en mer transformasjonsbasert lederstil ut fra en nyttetenkning, der en kan få tilfredse deltagere i organisasjonen gjennom dekning av individuelle behov. Man kan også tenke seg at i organisasjoner der leder er opptatt av det strukturelle vil organisasjonskultur gjerne være preget av formelle strukturer og avtalebaserte løsninger og relasjonen til ansatte vil kunne være preget av forventninger og etablerte standarder, og strukturelle virkemidler benyttes til å utvikle effektivitet og måloppnåelse. Mål og visjoner utvikles gjerne gjennom forhandlinger og kjøpslåing.

Transformasjonslederen vil til motsetning være tett på sine medarbeidere, bygge relasjoner, veilede og inspirere, alltid søke vekst og utvikling gjennom veiledning og læreprosesser. Organisasjonskultur vil i større grad være preget av relasjoner og sosiale forhold, fortellinger gir normative retninger og visjoner og symboler benyttes for å engasjere den ansatte i organisasjonens hverdag og oppdrag. Ledere forsøker å stimulere medarbeideres indre motivasjon og skape sammenheng mellom organisasjonens behov og medarbeiderens behov. Transformasjonsledelse vil for en stor del bevege seg i HR- og den Symbolske rammen.

3.2.1 Organisasjonskultur og ledelse

Sentralt for leders mulighet til å utvikle en felles organisasjonskultur er å etablere en felles kjerneideologi som fremhever organisasjonens verdier og formål. For å indoktrinere kjerneideologien kan man benytte sosialiserende virkemidler som riter og seremonier,

normative fortellinger, bruk av språk og kommunikasjonsstrategier, benytte symbolsk og verdibasert ledelse. Leder vil ha som målsetning å få sosialisert organisasjonens medlemmer slik at de blir integrerte i organisasjonen ved å akseptere kjerneideologien og oppleve å ha en felles sosial identitet med andre medlemmer. Da vil medlemmene være i stand til å se hvordan de selv inngår i en større sammenheng for å realisere overordnede organisasjonsmessige mål. For å lykkes med å sosialisere nye medlemmer i organisasjoner regnes det som nødvendig med en nøye planlagt sosialiseringsprosess.

(Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Som beskrevet tidligere kan organisasjonskultur anses som konteksten der leder utfører sine lederaktiviteter. Teori om ledelse er svært omfattende, fra enkle og overfladiske ledelsesoppskrifter til dype og komplekse teorier. Organisasjoners kulturelle kontekst berøres ikke så ofte i studier (Alvesson & Jensen, 2002). En utfordring med å snakke om lederstil og lederhandlinger er at disse gjerne gir en ensidig oppmerksomhet på de ytre forhold i en leders gjerning. Ved en observasjonsstudie eller spørreundersøkelse ville vi ikke nødvendigvis fått innblikk i verdier, tanker, intensjoner eller motiver som ligger bak en leders adferd eller handlinger. Det samme gjelder også for den adferd eller handlinger en leder velger å la være å utføre. «Den som vil forstå ledelse, må ta hensyn til den sosiale prosessen og til den kulturelle konteksten» (Alvesson & Jensen, 2002, s. 148). Ledelse i en organisasjonskulturell kontekst dreier seg om å påvirke, hvordan virkeligheten oppfattes, tenkning og følelser. Dette kan ifølge Alvesson (2020) trekkes videre til å se kulturen som lederhandlingens redskap og mål.

Med dette mener han ikke nødvendigvis at kultur skapes eller forandres, men som kulturpåvirkende aktivitet som påvirker kulturens bestanddeler, som vaner, regler, tradisjoner og verdier. Så kan man stille seg spørsmålet om et vellykket resultat avhenger av lederens dyktighet. En kan tenke seg at svaret er både ja og nei. Ja om leder har kompetanse og innsikt til å vurdere hva som er mulig innenfor den sosiale og kulturelle konteksten. Nei i den forstand at det til syvende og sist er de ansatte som aksepterer eller avviser leders forsøk på å påvirke. Oppfattes påvirkningen som gangbar innenfor den rådende kulturelle og sosiale konteksten, oppfattes det som meningsfylt og legitimt? Dette taler for at kultur endres i små steg over tid gjennom sosiale prosesser. Alvesson sier:

Min oppfatning er snarere at ledelsen utspiller seg innenfor og som et resultat av den kulturelle konteksten, selv om ledere innimellom kan bevege seg hinsides de eksisterende, kulturelle mønstrene eller til og med bidra til å skape nye virkelighetsoppfatninger og verdier.

Vi har nå sett litt på organisasjonskultur, hvordan den kan forstås med ulike fortolkningsrammer og perspektiver. Vi har også forsøkt å plassere ledelse i dette kulturlandskapet. Nå skal vi se nærmere på den ledelsesmodellen vi tar utgangspunkt i denne oppgaven.

3.2.2 Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen er en integrert ledelsesmodell som vi kan si bygger bro mellom klassisk ledelsesteori og nyere teorier som i større grad fokuserer på karisma, visjoner, moral, den ansattes indre motivasjon med mere (Kaufmann & Kaufmann, 2003) (Li, 2013).

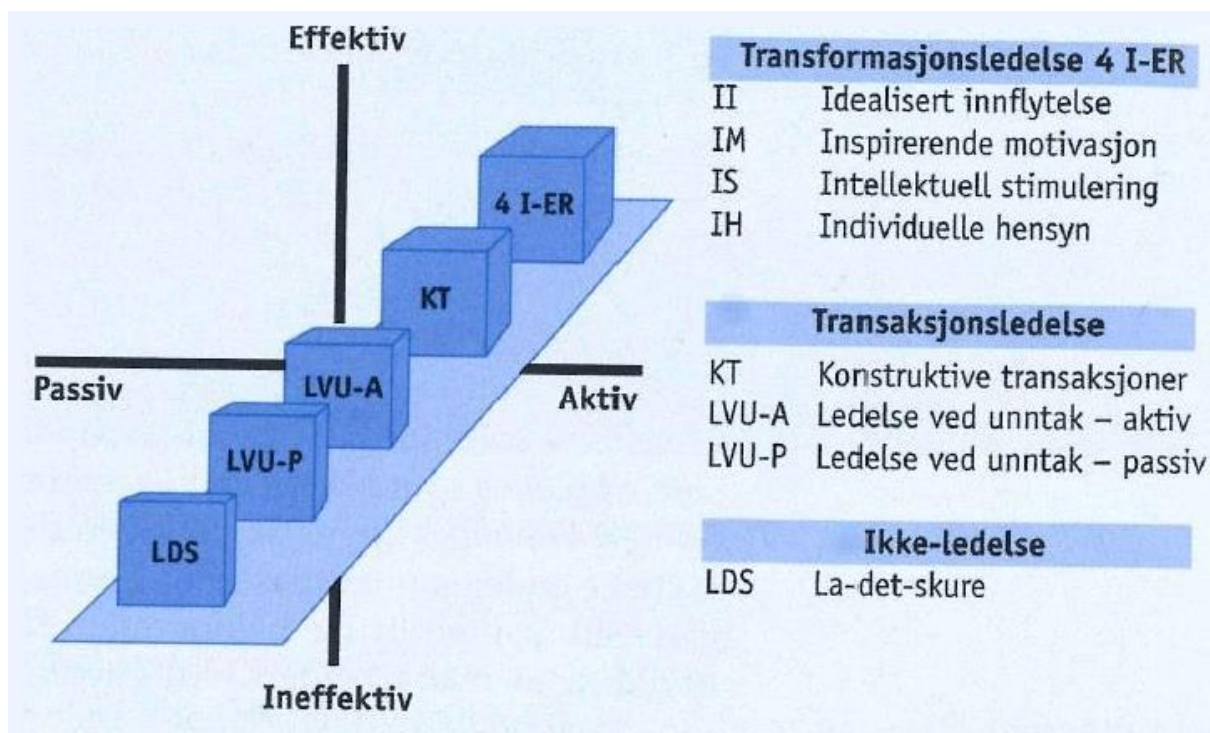
Fullspektrumsmodellen er forholdsvis ung ledelsesmodell som innlemmet nyere empiri og tenkning om ledelse med den klassiske ledelsesteorien, som var preget av mål og regelstyring og at arbeid er et gjensidig bytteforhold mellom arbeidskraft og kapital (Glasø 2013).

Det er viktig å presisere at modellen inneholder minst tre ulike lederstiler, men en leder kan benytte alle disse i større eller mindre grad. Når vi analyserer våre forskningsdata vil vi se i hvilken grad vi finner spor av de ulike ledelsesstrategiene og om det er sammenhenger mellom hvordan en tenker oppfølging av sykefravær og lederstil og drøfte dette i lys av det sykefravær man har hatt og har ved avdelingene.

Bass og Avolios utviklet fullspektrumsmodellen, det er en ledelsesmodell. Den omfatter laissez-fair-ledelse (“la-det skure”-ledelse), transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Modellen inneholder syv ulike lederaktiviteter.

1. Idealisert innflytelse eller karismatisk ledelse der leder fremstår som en rollemodell
2. Inspirerende motivasjon som preges av lagånd og optimisme.
3. Intellektuell stimulering der medarbeidere får vokse.
4. Individualistisk oppmerksomhet der man blir sett og får tilpasning.
5. Betinget belønning som bytteprosess
6. Ledelse ved unntak der avvik korrigeres
7. La det skure ledelse der leder trekker seg tilbake og lar ting skje.

(Li, 2013)



FIGUR 1 - FULLSPEKTRUMSMODELLEN 7 LEDELSESDIMENSJONER (KAUFMANN & KAUFMANN, 2003)

Fra venstre i illustrasjonen og mot høyre øker leders aktivitet fra å være helt passiv, la det skure ledelse, til høy leder aktivitet tett på medarbeideren i den horisontale dimensjonen. I den vertikale dimensjonen øker ledelsens effektivitet i form av virkning fra bunn mot topp. Både teori og empiri tilsier at transformasjonsledelse er den mest effektive lederstilen når det gjelder leders innflytelse på individ nivå.

Vårt utgangspunkt er å undersøke om det er sammenhenger mellom lederstil, kultur, samarbeid og sykefraværet i organisasjonen. I de avdelingene vi forsker er det ting som tyder på at grunnlaget for ledelse har hatt utgangspunkt i klassisk lederteori, med styring og transaksjonsledelse som grunnlag. Vi ser spor etter mål, krav og forventninger i kommunale dokumenter, men mindre spor etter ledelsesutvikling, relasjonelle prosesser og samhandling for å løse utfordringer med sykefravær. I vår gjennomgang av forskning ser vi at sosiale forhold i økende grad ses å ha betydning for sykefravær. I lys av et høyt sykefravær er det interessant å se hvor de avdelingene vi undersøker ligger i forhold til lederstil. Hvordan jobbes det med arbeidsmiljø, samarbeid og individuell oppfølging for å stimulere det sosiale miljøet og samspillet mellom leder og ansatt og mellom de ansatte? Transformasjonsledelse er vurdert å være mere effektiv til å påvirke relasjonen mellom leder og medarbeider enn transaksjonsledelse, transformasjonsledelse vil trenge en tettere kobling til medarbeideren for

å kunne utøve denne påvirkningen og oppnå den økte indre motivasjonen til medarbeideren. Det er denne motivasjonen en kan si er hovedmålet med transaksjonsledelse. En kompetent og høyt motivert medarbeider vil kunne redusere behovet for struktur og kontroll og det er sannsynlig at en kompetent og motivert medarbeider også vil ha økt motivasjon til å gå på arbeid selv når formen ikke er helt på topp. Vi vil se etter tiltak som gjøres for å utvikle medarbeidere, både faglig og i forhold til motivasjon.

3.2.2.2.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse oppstår når en leder belønner sine underordnede uavhengig av hvor gode prestasjoner vedkommende gjør. Transaksjonsledelse basere seg på betinget forsterking, dette gjøres enten i positiv form gjennom belønning i form av løfter eller goder som bonus, avspasering eller i de mer negative aktive og passive formene gjennom avviksrapportering, korrigering og disiplinering. Et typisk adferdsmønster for en leder som bruker transaksjonsledelse som strategi med betinget belønning er at han gjør det klart for den underordnede hva man kan forvente å motta når prestasjonsmålene er nådd. Her blir den underordnede lønnet for å levere på et bestemt resultat, det vil si at den underordnede ikke blir motivert til å prestere utover dette eller utvikle seg personlig på samme måte som man etterstreber i transformasjonsledelse. Det er slik et stort skille mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonslederen ser relasjonen som et gjensidig bytteforhold til den ansatte, mens transformasjonslederen ser det som sin oppgave og se og utvikle sin medarbeider for å øke medarbeiderens motivasjon og evne til å bidra.

Hovedvirkemidlet til en leder som utøver transaksjons lederstilen blir å administrere belønningen på måter som er effektive for å nå måloppnåelsen, samt at det oppleves akseptabelt og rettferdig av medarbeiderne. Ledere som praktiserer transaksjonsledelse med avviksstyring fokuserer på uregelmessigheter, feilgrep eller avvik fra standard. (Li, 2013). Denne lederaktiviteten kalles ledelse ved unntak, dette fordi leder kun griper inn når arbeidet ikke utføres etter forventinger eller forskrifter. Det er to varianter av denne ledelsesformen, en aktiv og en passiv strategi. Den aktive strategien går på at lederen til enhver tid overvåker sine arbeidere og griper inn med en gang det gjøres noe galt eller uhensiktsmessig. Den passive strategien består i at leder overlater grupper eller medarbeidere til seg selv og griper inn når det kommer informasjon i for eksempel i form av uttalte klager eller avvik på det arbeidet som tjenesten leverer. (Kaufmann & Kaufmann, 2003) Gjennom transaksjonsledelse handler man innenfor etablerte rammer etter avtalte spilleregler.

Denne lederstilen vil gjerne utvikle en regelbundet kultur med begrenset fokus på mellom menneskelige forhold, som relasjoner, sosial kontekst, individuell vekst og utvikling. Den vil lett kobles til den strukturelle fortolkningsrammen, men også den politiske. En balansert ledelse og struktur kan gi en positiv opplevelse av et forutsigbart arbeidsfellesskap, men den kan med en passiv lederstil og for stram struktur oppleves som upersonlig og fremmedgjørende.

I et sykefraværsperspektiv vet vi fra vår gjennomgang av forskning at de sosiale strukturene ved en arbeidsplass kan ha vesentlig betydning, sammen med individers behov for egen medvirkning og jobbkontroll, er det mulig å tenke at denne lederstilen kan gi et miljø med risiko for sykefravær. Det menneskelige fokuset blir for svakt, det blir for få faktorer som stimulerer til motivasjon, for å delta og prestere. Det er også forskjeller i ansattes forventninger i dag kontra tiden da denne ledelsesstilen ble utviklet. Ansatte har gjerne forventninger som en leder som baserer seg på transaksjon som utgangspunkt for sin utøvelse av ledelse kan stå i fare for ikke å bry seg om, eller oppfatte. Dette kan gi et spenn av reaksjoner hos den ansatte, fra å føle seg oversett til å føle seg krenket. Det å føle seg krenket kan gi sterke psykologiske reaksjoner og irrasjonell adferd og økt sykefravær. Den som føler seg oversett kan få redusert sin lojalitet til arbeidsgiver, leder, kolleger eller brukere og vi ser derfor valg av lederstil som viktig i arbeidet med å ha tilfredse og motiverte medarbeidere. I nyere forskning ser vi at også en større andel av muskel og skjelettplager kan ha sin forklaring i sosiale forhold på arbeidsplassen, noe som vi mener styrker viktigheten av ledelse som favner ut over et transaksjonsperspektiv (Aagestad et al., 2014) (Foss et al., 2010) (Rydström et al., 2017). Dette fordi det er av så stor betydning for organisasjonen hvordan det sosiale miljøet utvikler seg om målet er å skape høy motivasjon og lavt sykefravær. Vi er ikke sikre på om ledere i organisasjoner i dag er i stand til å favne kompleksiteten i lederoppgaven med et ledelsesperspektiv basert på transaksjonstenkning alene.

3.2.2.2 Transformasjonsledelse

På slutten av 70 tallet framsatte Bruns grunnlaget for teorien om transformasjonsledelse, den ble videreutviklet og operasjonalisert av Bass i 1985. Transformasjonsledelse går ut på at leder løfter sin ansatte, dette ved å gi medarbeidere mere ansvar og utfordringer som bidrar til at de løfter seg over snevre interesser og i stedet løfter blikket og arbeide sammen mot å nå høyere mål (Bolman & Deal, 2018)

Transformasjonsledelse består av fire faktorer: idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte. De to faktorene idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon gir underordnede en opplevelse av at de med deres engasjement og aktive deltagelse er med på å iverksette organisasjons visjon. Inspirerende motivasjon; for å kunne mobilisere de ansatte er det viktig at man ut fra denne lederstrategien snakker optimistisk og ivrig om fremtiden, organisasjonen og den enkelte ansatte. Videre må lederen fokusere på det som er mulig å få til innenfor en overkommelig tidshorison. Ved at man snakker positivt om organisasjonen og fremtiden, skapes det et positiv forventning hos de underordnede for hva som må til for å realisere visjonen. Gjennom å formidle visjonen bidrar lederen til å mobilisere slik at alle i organisasjonen bidrar til å nå den. For at en leder skal lykkes med implementering av organisasjonens visjon er det viktig at tillit ligger i bunn. Det at en leder viser samme verdier, holdninger og framstår som en god rollemodell er med og bygger tillit. Ved å være en god frontfigur som taler med samme verdier og holdninger på alle arena, og at lederen viser at han drives av noe mer en egeninteresse bidrar til å skape stolthet hos de underordnede, samt at det kan inspirere de til å tilsidesette egne interesser av hensyn til organisasjonens beste. I arbeidet med disse fire faktorene ønsker man å legge til rette for økt jobbtrivsel, motivasjon, mestringstro og kreativitet (Kaufmann & Kaufmann, 2003) (Glasø & Thompson, 2013).

Når en leder oppnår et godt omdømme og tillitsbaserte relasjoner med sine underordnede kan man opparbeide idealisert innflytelse. Når lederen benytter intellektuell stimulering er dette med å skape rom for nytenking og kreativitet i personalet. Lederen oppmuntrer til å reflektere over egen praksis, hvorfor gjør vi slik, kan vi forbedre våre arbeidsmåter? Dette kan danne grunnlag for at eksisterende arbeidsmåter blir endret. Gjennom intellektuell stimulering til å vurdere egne arbeidsmåter og se på muligheter for å løse disse på en mere effektiv måte fremkalles en ekstra innsats hos de medarbeidere, når de inviteres med i prosesser til å se etter nye ideer, og blir inspirert til å finne bedre måter som øker arbeids effektiviteten. Dette kan gi de underordnede en anerkjennelse om at jobben de gjør er betydningsfull og at de har påvirkning på egen arbeidssituasjon. De underordnede vil som regel gjengjelde dette med å engasjere seg sterkere i organisasjonen. At ansatte er med på prosessen med å se på eksisterende arbeidsmetoder og refleksjoner rundt disse for å finne bedre løsninger, kan det gi en følelse av meningsfullt og betydningsfullt arbeid. En leder innenfor transformasjonsledelse er opptatt av individuell støtte, han ser den underordnedes utviklingsbehov og potensiale og bygger videre på dette. Dette kan også gjøres ved at de

underordnede får delegert arbeidsoppgaver fra leder som oppleves som utfordrende og gir muligheter for personlig vekst. Lederen legger til rette for at enkeltpersoner får realisert seg selv ved å legge vekt på deres sterke sider. Dette vil gi medarbeidere som blir dyktige på sine sterke sider i stedet for at leder velger å sette søkelys på og løfte svake sider opp til middelmådige nivå. Individuell støtte gir større mulighet for at underordnede føler seg sett og verdsatt (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

Ledere som utøver transformasjonsledelse, har et sterkt sett av interne verdier og idealer. De jobber for å motivere underordnede til å jobbe for å fremme felleskapets interesser fremfor enkeltpersonenes eget beste. Transformasjonsledere utfordrer eksisterende fremgangsmåter, samt at de myndiggjør underordnede slik at de handler mer effektivt og føler at de får ansvar og tillitt (Li, 2013). Teorien om transformasjonsledelse legger vekt på lederens symbolske betydning gjennom viktigheten av å opptre som en god rollemodell som fremsnakker organisasjons visjon både gjennom holdninger, tanker og handlinger (Li, 2013).

Vi finner gjerne denne lederstilen kombinert med HR- og den symbolske fortolkningsrammen. Lederens fokus på relasjoner og vekst hos den enkelte sammen med fokus på sammensetting av arbeidsgrupper basert på personlige egenskaper og kompetanse kan gi svært dynamisk arbeidsmiljø der den enkelte finner sin rolle og verdi. Det vil gjerne være et fokus på normative fortellinger, myter og artefakter som skal hjelpe til å gi styringskraft i ønsket retning. Dette vil igjen gi grunnlag både for individuell og kollektiv identitet som kan etablere opplevelse av mening og tilhørighet.

Ifølge dette perspektivet vektlegges de sosiale aspektene som forskningen forteller oss er viktige faktorer som kan begrense eller stimulerer sykefravær, og det er sannsynlig at denne lederstilen kan være godt egnet til å redusere risiko for sykefravær. En leder som er tett på sine ansatte kan ha gode forutsetninger for å bidra til et trygt arbeidsmiljø, med lite trakassering og annen destruktiv adferd. At ansatte får være med å utvikle hvordan oppgaver skal løses gir høy jobbkontroll, som er en tydelig sosial faktor som kan påvirke sykefravær. I tillegg kommer de generelle menneskelige aspektene som å ha behov for å bli sett, få bruke sin kompetanse, ha konstruktiv dialog, få utvikle sin faglige kompetanse og identitet.

3.2.2.3 Laissez-fair ledelse

Laissez-fair kjennetegnes ved at lederen unngår å ta avgjørelser som er innenfor eget ansvarsområde. En slik lederstil kjennetegnes også av at lederen ikke er tilstedeværende i

situasjoner eller i eget team hvor det er viktig at man som leder er inne og tar styring eller informerer. Avgjørelser blir ofte besvart med at man må komme tilbake med svaret senere eller at man må utrede saken før en eventuell avgjørelse kan tas. Det som kjennetegner «la-det skure» ledere er ansvarsfraskrivelse, det er ledere som gjør lite for å motivere sine underordnede til større innsats, samt at lederen overlater lederutøvelsen til uformelle ledere. Dette er den minst effektive lederstilen for leders innflytelse på ansatte (Li, 2013).

I det store og hele vil slike ledere ha utfordringer med noen type innflytelse på arbeidsmiljø og sosiale forhold ved arbeidsplassen. Vi mener at denne formen for lederstil ikke vil være gunstig i forhold til sykefraværsarbeid. Dette er en leder som har lite kjennskap til sine ansatte og har dermed lave forutsetninger med å kunne både forebygge, legge til rette og følge opp ansatte under sykefravær.

Medarbeidere har behov for å føle seg trygge og sett på arbeid, det kan gjelde i ulike situasjoner. Av de sosiale forholdene som kan føre til sykefravær, er trakasering den klart definerte årsak (Knardahl et al., 2016). Trakasering på ulike vis skjer dessverre rundt om kring på arbeidsplasser og en fraværende leder som gjerne underslår sitt ansvar er ikke i posisjon til å oppdage eller motarbeide slik uønsket adferd. Medarbeidere har også behov for å føle seg trygg i arbeidets utførelse, det betyr at de gjerne trenger lederstøtte eller bekreftelse når vanskelige oppgaver utføres, eller når forutsetninger endres på overraskende vis og gjør det vanskelig å se løsning.

Ifølge Bass benytter gode og effektive ledere elementer fra både la det skure ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. Transaksjonsledelsen vektlegges når man snakker med sine medarbeidere om krav som må innfris innenfor korte tidsfrister og hvordan og hvilke betingelser og belønning som blir gitt for å levere for å innfri dette.

Transformasjonsledelse strategien blir brukt når det er snakk om organisasjons fremtidsplaner og visjon (Osborn & Marion, 2009). Transformasjonsledelse har et større individfokus gjennom de fire faktorene og det kan muligens i gitte situasjoner føre til redusert kollektivt fokus. Det vil med andre ord si at gode ledere burde være i bevegelse mellom disse typene ledelse ut fra både kontekst og egen situasjon.

3.2.3 Kritikk av fullspektrumsmodellen

Yukl (1999) diskuterer konseptuelle svakheter ved transformasjons og karismatisk ledelsesteori. Selv om han konsentrerer seg om disse er han også innom transaksjonsledelse

og det er for oss naturlig at hans drøfting også gjelder fullspektrumsmodellen for ledelse. En kritikk av fullspektrumsmodellen for ledelse, som er særlig viktig for praktisk ledelse er at ledelsesmodellen forholdsvis ensidig fokuserer på dyadiske prosesser. Person til person prosesser og da i hovedsak mellom leder og medarbeider (Yukl, 1999). Denne ensidigheten gjør at det i liten grad fokuseres på gruppe og organisasjonsprosesser. I samme grad som forholdet mellom leder og medarbeider er viktig er også disse perspektivene viktige for å skape en godt fungerende arbeidsenhet med høy prestasjon. Vi vil i vår studie se etter samspillet ved avdelinger, hvordan ledere interagerer både med individer og grupper og hvordan ansatte blir involvert i beslutningsprosesser. Vi tror dette er viktige hendelser i organisasjoners hverdag.

Når fullspektrumsmodellen øker i effektivitet etter graden av transformasjonsledelse så er dette snakk om effektivitet i forhold til innflytelse over individuelle medarbeidere. Det dokumenteres gjennom omfattende forskning og empiri at transformasjonsledelse har en sterk effekt på medarbeideres identifikasjon med leder og de verdier og strategier som er blitt definert og at personlig oppfølging og støtte gir positiv opplevelse av leder (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Yukl fremfører at en i mindre grad kan påvise at det øker ansattes motivasjon og ytelse til å nå arbeidsenhetens mål (Yukl, 1999). Dette bekreftes i stor grad av Antonakis og House (2002) som argumenterer for innlemmelse av instrumentell ledelse som en del av fullspektrumsmodellen (Antonakis & House, 2013). Yukl mener også at det i for liten grad er kartlagt hva ledere sier og gjør som gir kognitiv og intellektuell utvikling hos medarbeidere. Det er lett å tenke seg at dette kan være viktig å vite mere om da en kan anta at noe innhold i en slik dialog virker bedre enn annet innhold.

Yukl argumenterer også med at det er sider ved teorien som er diffust definert, og nevner at ros og anerkjennelse både kan ses som transaksjons og transformasjons lederatferd. Det samme mener han gjelder ledelse gjennom forventning som en del av transaksjonsledelse ikke er godt nok forklart (Yukl, 1999). Yukl mener viktig transformasjons lederatferd mangler i Bass (1996) og savner særlig fokus på inspirasjon, utvikling og empowering som viktig lederatferd i møte med den enkelte ansatte (Yukl, 1999).

Yukl (1999) hevder at en komplett ledelsesteori bør inneholde et større fokus på gruppeprosesser, der fullspektrumsmodellen har et ensidig person til person fokus. Det fremkommer ikke så tydelig med det navnet ledelsesteorien har fått på norsk. På engelsk heter teorien «full range leadership model». Med et slikt navn er det naturlig at modellen også

burde ha perspektiver på gruppe og organisasjonsprosesser. Yukl (1999) fremhever behov for prosesser for å skape enighet på gruppenivå om mål og strategier, tillit og samarbeid, gruppeidentifikasjon og kollektiv effektivitet samt organisatorisk læring og mener det kan være forståelig at teorien er sterkere på et person til person nivå enn på gruppe og organisasjonsnivå. Han fremhever likevel at viktig bemyndighetsatferd mangler, som rådgivning, delegering og deling av viktig informasjon.

Antonakis og House (2002) argumenterer for at instrumentell ledelse burde bli en del av fullspektrumsmodellen. De mener instrumentell ledelse kan inneholde underklasser av lederatferd, strategisk ledelse og tilretteleggelse for oppgaveløsning. De mener teorien ville blitt mer komplett med et økt fokus på individet og organisasjonens organisering, gjennomføring og måloppnåelse (Antonakis & House, 2013). De argumenterer videre for å integrere instrumentell ledelse som en del av fullspektrumsmodellen. Deres begrunnelse er at modellen mangler viktig lederadferd knyttet til organisasjons tilpassing, ressursutnyttelse, effektivitet samt formulere og implementere løsninger (Antonakis & House, 2014).

I vår undersøkelse vil vi være opptatt av å se etter gruppeprosesser, kanskje særlig knyttet til beslutningsprosesser, men også i forhold til generell utøvelse av ledelse, arbeid med verdier og organisering, og myndiggjøring av medarbeidere som kan gi grunnlag for påvirkning av egen arbeidssituasjon. Vi håper dette kan fortelle noe om hvordan de sosiale forholdene og organisasjonskulturen har utviklet seg og om vi ser en sammenheng mellom lederes, tillitsvalgtes og verneombuds tanker og refleksjoner når de blir intervjuet. I hvilken grad tillitsvalgt og verneombud opplever arbeidsgangen som godt planlagt og hvordan beslutninger for å løse utfordringer i forhold til sykefravær foregår. Vi tror det vil være sentralt for både ansattes opplevelse av sin leder og sin arbeidsplass, at leder bidrar til en effektiv organisering og utnyttelse av personell og andre ressurser. Vi hadde fokus på spørsmål som berørte dette i intervjuene for å se om vi kunne samle data om *hvordan* beslutninger tas og *hvem* som involveres. Vi ønsket også å se etter hvordan arbeidet organiseres, og hvilken rolle leder tar i disse prosessene. Vi kommer også til å se på leders prioriteringer og arbeid med sykefraværspromatikken, samt hvordan samarbeider leder, tillitsvalgt og verneombud for å skape en organisasjonskultur og lederpraksis som motvirker sykefravær.

4.0 Metode

Metode betyr «veien til målet». Når vi skal gjennomføre et intervjuprosjekt er det viktig at vi har bestemt oss for innholdet og målet for studie. For å finne veien til målet måtte vi foreta noen valg om hvordan vi ønsket å komme oss dit. Dette er metodiske valg som for eksempel, ønsket vi en deduktiv eller induktiv tilnærming, nærhet eller avstand og ønsket vi ha en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse? Først når det var avklart kunne vi gjøre gjennomtenkte metodevalg i studiets ulike faser (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2015).

Vi startet vår vei mot masteravhandlingen med å levere en skriftlig henvendelse til Kommunaldirektøren i den aktuelle kommunen der vi forespurte om å få forske i hans organisasjon. I henvendelsen skrev vi formålet med hva vi ønsket å forske på og problemstillingen vi ønsket å belyse med vår forskning. Vi la også med intervjuguiden (vedlegg 1) og samtykkeskjemaet (vedlegg 2) vi hadde utarbeidet for informantene. Da vi hadde fått vår godkjennelse fra Kommunaldirektøren sendte vi en søknad om godkjennelse om forskning til Norsk senter for forskningsdata (NSD) (vedlegg 3). Da vi hadde fått svar på både henvendelsen til Kommunaldirektøren og NSD tok vi telefonkontakt med et utvalg av informanter.

Innenfor alle former for forskning preges det av valg i forhold til bruk av ressurser. Hvilke forskningsmetoder og analyseverktøy man bestemmer seg for er ikke bare styrt av det faglige innholdet. Faktorer som blant annet tidsbruk, erfaringer, kunnskap og tilgang til intervjukandidater er også bestemmende. Det er viktig at man er klar over at det er ulike faktorer som spiller inn på valget av forskningsmetode. Slike hensyn er viktige å ta, men man må samtidig være forsiktig med å velge minste motstands vei i forskning, men må velge ut fra man ønsker å finne svar på (A. H. Tjora, 2017).

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Formålet med forskningsoppgaven var å få svar på om ledere, tillitsvalgte og verneombud deler omfatning om at organisasjonskultur og lederstil har noen betydning for sykefraværet. Vi ønsket for vår egen del å øke vår forståelse og kunnskap innenfor emnet sykefravær og se om faktorene organisasjonskultur og lederstil har noen innvirkning på sykefravær. For å få

svar på dette gjorde vi noen valg i forhold til ulike metoder og tilnærminger innenfor forskning.

4.1.1 Positivistisk/hermeneutisk

Det snakkes gjerne om to vitenskapelige hovedretninger. Det er positivisme og hermeneutikk. Den positivistiske tilnærmingen har sitt utspring av naturvitenskapene. Innenfor denne tilnærmingen vil man gjerne tro på en absolutt kunnskap, man antar at den sosiale virkeligheten er lik for alle og at alle oppfatter det samme.

Forskningen vi utførte baserte seg på en samfunnsvitenskapelig tenkning med en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikken vektlegger en fortolkende tilnærming til individer og samfunnet (Johannessen, Christoffersen, & Tuft, 2010). En hermeneutisk tilnærming tar avstand fra ideen om at samfunnet kan betraktes som en objektiv størrelse, det finnes ikke en objektiv sannhet. Det finnes ulike forståelser av virkeligheten, det finnes mange forskjellige måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på. Virkeligheten må betraktes som menneskeskapt i den forstand at vi forstår den på basis av ulike faktorer. Vi intervjuet deltagere i et sosialt system og deres forståelse og oppfattelse av systemet. Vi ønsket gjennom våre intervju å fremskaffe empiri som sa noe om lederne, tillitsvalgte og verneombudene sine erfaringer og meninger i forhold til målrettet arbeid med sykefravær, organisasjonskultur, ledelse og partsamarbeid. Er dette et temaer det blir jobbet bevisst med? Hvordan jobbes det eventuelt med sykefravær og oppfølging av sykemeldte? Hvilke tilrettelegginger prioriteres når det gjelder å jobbe forebyggende med sykefravær? Jobber leder, tillitsvalgt og verneombud sammen for å forebygge, samt senke sykefraværet i organisasjonen? Har de ulike rollene samme oppfatning av hvordan organisasjonskultur og lederstil kan bidra til å heve eller senke sykefraværet?

Informantene er mennesker med ulike oppfatninger og forståelser av de samme fenomenene. Vi mener at en hermeneutisk tilnærming med kvalitative intervju kan gi oss et godt grunnlag for å forstå ulike dynamikker i organisasjonen. Vi skal i vår oppgave se på det som omhandler informantenes forståelse, og sosialkonstruktivistiske forhold, vi søkte etter empiri som sa oss noe om informantenes *forståelse* av fenomenet sykefravær, hvordan ledere *håndterer* dette, hvilke strategiske prioriteringer blir foretatt i forhold til sykefravær, benyttes ulike lederstiler, er det *utviklet en samarbeidskultur* for å senke sykefraværet i organisasjonen? Vi satte oss altså ikke mål om å finne generaliserbare årsaker til sykefravær i

ulike organisasjoner, men vi hadde et ønske om å finne ut om lederstil og organisasjonskultur har påvirkning på sykefraværet innenfor våre utvalgte enheter. Gjennom å foreta en sosial konstruktivistisk, hermeneutisk tilnærming har vi tatt et ontologisk standpunkt i hvordan vi ønsker å tolke vår empiri.

4.1.2 Deduktiv/induktiv

I teorien finner vi deduktiv tilnærming og induktiv tilnærming, dette er to ulike måter å forklare noe på. I en deduktiv tilnærming tar man utgangspunkt i eksisterende teori.

Forskeren tar utgangspunkt i tidligere forskning og teori og gjennom den har forskeren forventinger og oppfatninger av virkeligheten. Forskeren har her en tydelig teori, og opererer med en rekke klare antagelser eller hypoteser før man starter, og det er de teoretiske antagelsene som styrer søkingen av kunnskap. I en induktiv tilnærming tar man utgangspunkt i konkrete observasjoner og empirien for å finne svar på det man forsker på, for vår del ble dette seks dybdeintervju. I en induktiv tilnærming har forskeren ikke noen forventinger og oppfatninger til virkeligheten på forhånd, i denne tilnærmingen bør forskeren samle inn empiri med et så åpent sinn som mulig.

Vi startet med å bruke induktiv tilnærming for å belyse vår problemstilling. Vi begynte med å kode transkripsjonene av intervjuene vi hadde gjennomført. Dette hjalp oss å trekke essensen ut av vår empiri. Vi så etter sammenhenger, uttalelser og mønster i intervjuene, ut fra disse laget vi koder og deretter kodesett. I neste trinn systematiserte vi kodene, koder som har tematisk sammenheng satte vi i samme gruppe, mens koder som vi fant irrelevant ble satt i en restgruppe. Det vil si at i starten av analysen jobbet vi tett opp til empirien, induktiv tilnærming. Når vi kom dit i analysen at vi skulle utvikle våre hovedtema ut fra kodene går vi fra analysen som er empiristyrte, i denne fasen gjøres teori og tidligere forskning seg gjeldene, så i denne fasen brukte vi det som betegnes som en abduktiv tilnærming. Med det så mente vi at vi benyttet oss av teori for å forstå og tolke våre data. Ettersom vi i vår analyse hadde valgt å bruke den stegvis- deduktiv induktive metoden (A. H. Tjora, 2017) gikk vi hele tiden frem og tilbake mellom empiri og teori. Vi startet med å se på våre data, hva finner vi? Ut fra dette laget vi noen koder, induktivt. Så gikk vi tilbake til teorien å så på om vi klarte å forklare noe av det vi har funnet i empirien gjennom teori og tidligere forskning, da jobbet vi abduktivt. Slik gikk vi frem og tilbake mellom å tenke induktivt fra data og deduktivt fra teorien.

4.1.3 Kvalitativ/kvantitativ

Ut fra vår problemstilling vurderte vi om vi skulle velge en kvalitativ eller kvantitativ metodisk tilnærming. Forenklet kan man si at kvalitativ metode er basert på tall, mens kvantitativ metode er basert på ord. Etersom vår problemstilling omhandler ledere, tillitsvalgte og verneombud sine forståelser av organisasjonskultur og lederstil, og koblingen mellom disse og sykefravær mente vi at kvalitativ tilnærming ville være den beste tilnærmingen. Den kvalitative metoden formidler nyanser, gir rom for mere detaljer gjennom ulike meninger, holdninger, refleksjoner, erfaringer og uttalelser. En slik tilnærming er også mer fleksibel og kan gi informasjon som er utover det som man i hovedsak hadde tenkt.

Den mest utbredte måten å samle inn data innenfor kvalitativ forskning er ulike intervjuformer. Vi har foretatt individuelle intervju. Kvalitativ forskning foretrekker kvalitative data i form av bilder og ord og ikke tall. Dette gjennom data som kommer blant annet gjennom observasjon og intervju. Ved valg av denne metoden er det viktig at vi husker på at det er informanten sine subjektive holdninger vi sitter igjen med. Kvalitative og kvantitative tilnærminger fyller ofte ut hverandre, de er komplementære. Under våre vurderinger i forhold til metodevalg tenkte vi i første omgang å kjøre en metode-triangulering. Vi vurderte da å gjennomføre dybdeintervju med ledere, tillitsvalgte og verneombud og deretter kjøre en spørreundersøkelse blant de ansatte på de utvalgte avdelingene, dette for å se om det var sammenfallene oppfatninger og erfaringer innenfor det vår problemstilling setter søkelyset på. Vi konkluderte etter hvert med at det ble for ressurskrevende å benytte begge tilnærmingene i denne oppgave.

Når man anvender intervju som forskningsmetode vil man ofte oppleve at man jobber “tett på”, enten som intervjuer eller som informant. Det er viktig at man som forsker viser respekt for at informanten er ekspert på seg selv, sine kunnskaper, sin forståelse og sine følelser som kommer frem i intervjusituasjonen. Målet med datainnsamlingen er at vi skal få tilgang til dette, forskeren må ikke påvirke informantens egne opplevelser og svar på spørsmålene som blir stilt (Ryen, 2002).

Denne nærheten gjør kvalitativ forskning både spennende og intens, man skal også være bevisst at dette gir spesielle utfordringer. Det kan gjennom datainnsamlingen komme frem momenter som gjør at man må justere det man i utgangspunktet hadde sett for seg. Som et resultat av dette ser vi det lurt at vi foretar våre intervju så tidlig som mulig slik at vi har mulighet for å justere teori etter interessante funn i denne empiriske analysen (A. H. Tjora, 2017).

4.2 Casestudie

Vår studie er en casestudie. Det er en utbredt oppfatning at casestudier svarer best på spørsmål om hvordan noe skjer og opplevelse. Årsaken til dette kan nok være at man kommer tett på informantene. Vårt utvalg av informanter er hentet fra to avdelinger med høyt sykefravær innenfor helsesektoren i samme kommune. Disse avdelingene har hatt høyt sykefravær over lengre tid. Avdelingene ligger i en nylig sammenslått kommune på ca. 10 000 innbyggere. Etter at kommunen ble sammenslått er det blitt satt fokus på hvordan alle enheter i kommunen skal jobbe for enten å holde det lave sykefraværet avdelingen har eller hvordan man skal jobbe for å prøve å senke sykefraværet på den aktuelle enheten. Dette var styringssignaler som kom fra øverst administrative ledelse i kommunen. Det ble bestemt i AMU i kommunen at alle avdelinger skal ha egne LTV- grupper i sine enheter. LTV-gruppene skal ha sykefravær og sykefraværsoppfølging som fast sak på agendaen i sine møter. LTV gruppene består av leder, verneombud og tillitsvalgt på enheten. Vi kommer til å kalle våre to utvalgte avdelinger for avdeling A og avdeling B.

Avdeling A har rundt 60 ansatte. Bemanningen per dag består av fem dagvakter, ni kveldsvakter og to nattvakter. Dette er en avdeling som jobber med brukere som er psykisk utviklingshemmet med tilleggsdiagnoser. Brukerne er over 18 år og som bor i bemannede boliger. Denne avdelingen har nitten brukere. Dette er en miljøavdeling. Nåværende leder har vært i denne stillingen siden 2018. Dette har vært en avdeling med manglete ledelse før nåværende leder ble innsatt som leder. Det har vært en avdeling drevet av uformelle ledere, tillitsvalgt og verneombud over en lengre periode. Vi har intervjuet leder, tillitsvalgt og verneombud på denne avdelingen.

Avdeling B har rundt 20 ansatte, i tillegg kommer innleie av småstillingsbrøker og vikarer/pensjonister for å dekke hull i turnusen. Avdeling B er fordelt på to bygg, det er en avdeling med felles ansatte gruppe. Leder for avdeling B har ansvaret for tre avdelinger totalt. Dette er en avdeling for eldre mennesker som er for pleietrengende til å bo i egen bolig. Nåværende leder har sittet som leder i over ti år. Bemanningen per dag består av seks dagvakter, seks kveldsvakter og en nattvakt per avdeling. På lørdager og søndager reduseres bemanningen på kveldsvakter til fem vakter. Denne enheten har tjue brukere til sammen. Vi har intervjuet leder, tillitsvalgt og verneombud på denne avdelingen.

4.3 Intervjustudie

Vi har foretatt et strategisk utvalg av informanter til vår kvalitative studie, og her er det flere avveininger som ligger til grunne. Vi valgte informanter som vi antok satt med mest informasjon i forhold til det vi ønsket å forske på. Vi har gjennomført seks dybdeintervju. Informantene har ulike roller i enhetene. Det er to avdelingsledere, to tillitsvalgte og to verneombud fra to avdelinger som har og har hatt høyt sykefravær over lengre tid, vi vurderte også informantene ut fra om de har sittet i sine stillinger i en stund eller om de var nytilsatte. Dette fordi vi tror at de informantene som jobber på avdelinger med høyt sykefravær, samt har en viss fartstid i enhetene var de som kunne bidra til å gi oss mest informasjon om det vi var på søken etter.

Ved valg av dybdeintervju som forskningsmetode ønsket vi å få samlet inn en større bredde av informasjon enn om vi hadde valgt å bruke spørreundersøkelser. I dybdeintervju benyttes stort sett åpne spørsmål fremfor lukkede spørsmål. Dybdeintervjuene er også mere fleksible og vi kan dermed få mere informasjon enn hva vi ellers ville fått i spørreundersøkelse. Gjennom å stille åpne spørsmål i intervjuet gir dette informanten rom til å snakke fritt og rom til å dra samtalen litt i den retning som informanten ønsker. Dette kan gi oss som intervjuere mere informasjon enn om vi har kjørt et spørreskjema eller et intervju med en detaljert intervjuguide. For å lykkes i intervjusituasjonen var vi avhengige at vi klarte å skape tillitt til informanten.

Vi hadde valgt ut to avdelinger med høyt sykefravær, dette fordi vi mente at avdelinger som sliter med sykefravær er de som kunne gi oss best mulig grunnlag for å få god empiri til å svare ut hvordan det jobbes i forhold til sykefraværet, samt om organisasjonskultur og lederstil kan ha noen betydning for sykefraværet på en avdeling. Vi stilte også spørsmål som ga oss svar på, om og hvordan leder, tillitsvalgt og verneombud samarbeider i forhold til å motvirke sykefravær. Hovedhensikten vår var å forstå informantenes oppfatninger, motivasjoner, og meningsfortolkninger, som sees relevant til vår problemstilling. Tilgjengeligheten til den enkelte informant og slik han/hun ser organisasjonen rundt seg, det er det sentrale, det er ikke vesentlig å telle hvor mange ser det likt eller forskjellig. Dette er spesifikt for kvalitative studier. Det er nettopp det å nå dypt i det enkelte intervju som er intervjuerens forse i kvalitative studier (Ryen, 2002).

Det er viktig å huske gjennom hele intervjuet at det er den som blir intervjuet som er ekspertten på seg selv, sin kunnskap, sine erfaringer, sin forståelse og sine følelser. Vår jobb

som intervjuere er å få tilgang til dette, det å få frem mest mulig informasjon om vårt utvalgte tema sykefravær (Ryen, 2002).

Den som intervjuer er selve forskningsinstrumentet. En dyktig intervjuer bør inneha gode kunnskaper om intervjuemnet og på menneskelig interaksjon. Dette legger grunnlag for at intervjueren kan være med å bidra til en opplyst samtale om emnet. Intervjueren må hele tiden ta raske valg mellom hva det skal spørres om og hvordan. Det er viktig at man i intervjusituasjonen tenker over hvilket språk man bruker. Still enkle, korte og forståelige spørsmål, unngå å bruke vanskelige ord og faglige sjargonger. Det må også fortløpende tas valg i hvilke svar som trenger oppfølgingsspørsmål og hvordan de ulike svarene skal tolkes. Som forsker er det viktig at man lar informanten snakke ut, vær aktiv og lyttende. Hør etter det som blir sagt og hvordan det blir sagt, dette har betydninger når man i etterkant kan begynne å jobbe med dataene man har innhentet gjennom intervjuene (Kvale et al., 2015). Før vi gjennomførte intervjuene «prøvekjørte» vi intervjuguiden vår. Dette med tanke om at det ville gi oss en pekepinn på om intervjuguiden ga oss den informasjonen vi var på søken etter, men også like mye en erfaring til oss selv om hvordan det føltes både å være informant og intervjuer. Dette ga oss også mulighet til å reflektere over hvilke oppfølgingsspørsmål det kunne bli behov for å stille.

4.3.2 Intervjuprosessen

Ved gjennomføring av dybdeintervju er det lurt å vurdere om man burde være to til stede. Det vil være en fordel hvis intervjuerne ikke innehar tidligere erfaring fra slike intervjusituasjoner. Når man er to så har man muligheter for at den ene holder kontroll på hvilke spørsmål som allerede er dekket hvis informanten kommer inn på tema som er satt opp senere i intervjuguiden. Vi kan ikke endre våre roller, men det er viktig at vi er bevisst våre roller, og dermed tar valg som begrenser deres innvirkning på forskningssituasjonen. Som forskere må vi reflektere over hva som påvirker oss og hvordan vi påvirker våre informanter. Det er viktig at vi som forskere er bevisst at vi ikke er totalt uavhengige som intervjuere, men påvirket av de rollene vi har i dag. Som forskere har vi valgt å forsøke å redusere på noe av den asymmetriske maktrelasjon som er i intervjusituasjon ved blant annet å være en informant per intervju.

Gjennom å ta telefonkontakt med mulige intervjukandidater selv ønsket vi å etablere en relasjon til de fra starten av, dette hadde vi ikke hatt samme mulighet til om øverste leder for helse hadde plukket ut informanter fra sine enheter, samt informert om formålet med

intervjuet. Det hadde også blitt feil i forhold til anonymiteten vi har lovet våre informanter skal ha i denne oppgaven. For oss var det viktig at kunne gi informantene anonymitet, vi forsker i en forholdsvis liten kommune der «alle kjenner alle». Vi mener at anonymitet for informantene er viktige i denne sammenhengen og at dette kan bidra til at de tør å være mere åpne og direkte i sine svar til oss. I det første møte over telefon ble informantene informert om bakgrunnen for denne forespørselen om å stille som informant, samt en kort orientering om hvilke tema vi kom til å stille spørsmål innenfor.

Informantene fikk i forkant av intervjuene et informasjonsskriv med samtykkeerklæring der vi redegjorde for forskningsprosjektets formål og deres rettigheter som informanter, dette ble sendt per e-post. Informantene ble orientert om at deltagelsen er frivillig og at de når som helst i prosessen kunne trekke seg. Samt at forskningsmaterialet som blir samlet inn vil bli slettet når masteravhandlingen er avsluttet. Før intervjuet ble gjennomført ble informantene spurt om de hadde noen flere spørsmål i forhold til samtykkeerklæringen, dette ble eventuelt svart ut. Alle informanter måtte signere samtykkeerklæringen før intervjuet ble gjennomført.

Vi gjennomførte seks intervju, disse hadde en varighet på mellom 1-1.5 timer. Vi hadde et ønske om å få gjennomført intervjuene fysisk, til tross for smittevernrestriksjoner på grunn av Covid- 19. Dette ble imøtekommet av alle informantene, men av omstendigheter som dukket opp i etterkant ble det behov for å gjennomføre ett intervju digitalt. Dette intervjuet ble da gjennomført gjennom teams og med lydopptaker. Intervjuet ble ikke tatt opp på video. Informantene som gjennomførte fysiske intervju, fikk selv bestemme om de ønsket at intervjuene skulle gjennomføres på deres enheter eller på annet sted. Tre ønsket å gjennomføre intervjuene på egen enhet, mens tre stykker ønsket å gjennomføre intervjuet et annet sted. Før intervjuene startet snakket vi litt løst og fast, dette for at informanten skulle føle seg vel.

Kvaliteten på informasjonen vi sitter igjen med etter intervjuene hviler på opparbeidet tillit mellom intervjuer og informanten. Det er viktig man er bevisst dette, slik at man finner et rom som egner seg for intervjusituasjonen, setter av god nok tid og lager en intervjuguide som bygger relasjon og skaper trygghet før man går inn og berører det aktuelle temaet. Som forsker er det viktig at man er klar over viktigheten av en god start og avrundning av intervjuøkten. Ved oppstarten bør man ha tid til å snakke litt vidt, dette med tanke på å ufarliggjøre situasjonen og skape en avslappende holdning mellom forsker og informant. Vi begynte intervjuet med å informere informanten om formålet med intervjuet, hvordan vi skal

behandle informasjonen vi får gjennom intervjuene og ga beskjed om at deltagelse er frivillig. Ved slutten av intervjurunden har vi lagt opp intervjuguiden slik at vi beveger oss bort fra det aktuelle temaet og på denne måten ønsker å normalisere situasjonen mellom intervjuer og informant. Vi avrundet intervjuet med å spørre om det var mer de ønsket å si rundt temaene vi hadde snakket om, eller om det var noen skriftlige dokumenter eller rutiner de mente kunne være av betydning for oss, samt at vi informerte om fremdriften av denne oppgaven. Målet med dybdeintervjuene er at vi oppnår en åpen samtale rundt de temaene som er valgt ut for å belyse det vi ønsker å få svar på, nemlig ledere sin oppfatning av sykefravær, og i hvilken grad ledere, tillitsvalgte og verneombud deler oppfatning av betydningen faktorene organisasjonskultur og lederstil har for enhetens sykefravær.

4.3.3 Verktøy vi brukte

Intervjuguiden er et hjelpemiddel for å holde søkelys på det som utforskes. Intervjuguiden skal belyse temaet fra ulike perspektiver. Intervjuguiden skal ta hensyn til det kvalitative intervjuets to dimensjoner.

1. Relevans for forskningsprosjektet, den teoretiske delen.
2. Skape en god intervjusituasjon, den dynamiske delen. For å kunne stille gode og relevante spørsmål så er det viktig at intervjueren innehar kunnskaper om temaet (Drageset & Ellingsen, 2011).

I og med at man ofte bruker åpne spørsmål i denne intervjuformen gir dette informantene muligheter til å gå i dybden på spørsmål der han/hun har mye å fortelle. I dybdeintervju er det rom for at informanten kommer inn på tema som intervjueren ikke har tenkt på forhånd, men som viser seg å være relevant for forskningen. Det er viktig at man som informant da vet hvordan man skal forholde seg til de opplysningene som kommer i tillegg til intervjumalen.

For at intervjuene skal kunne brukes detaljert i analysen vår i etterkant, brukte vi lydopptaker på alle våre intervju. Samtykke for å bruke lydopptaker ble innhentet fra informantene før vi startet på intervjuene. Vi redegjorde for hvordan opptak og persondata ville bli behandlet i etterkant av intervjuet, dette for at informantene skulle kunne slappe av og være betrygget om at oppbevaring av data og anonymitet i etterkant av intervjuet ville bli ivaretatt. Ved bruk av båndopptaker kunne vi være 100% til stede i intervjusituasjon. Dette ga oss en trygghet på at

vi hadde fått med oss alt som var blitt sagt, da vi hadde mulighet for å spille av intervjuet så mange ganger vi ønsket i etterkant av intervjusituasjon.

Når vi har utarbeidet vår intervjuguide har vi støttet oss til Tjora (2017) sine 3 faser.

1. Oppvarmingsspørsmål. I denne fasen var spørsmålene enkle, konkrete og dreide seg om ren informasjon. Denne fasen ble brukt til å bygge relasjon og skaffe oss en bakgrunn av informanten. Vi ønsket i denne fasen og skape en trygghet til informanten om at hun/han behersket situasjonen. Det var viktig at man i denne fasen tilpasset småpratene og spørsmålene til den enkelte informant. Som forskere bør vårt kroppsspråk og ansiktsuttrykk signalisere velvilje. Her fikk informanten spørsmål om blant annet sin rolle, hvor lenge vedkommende har jobbet i enheten og hva vedkommende setter pris på ved sin arbeidsplass.
2. Refleksjonsspørsmål. Denne fasen dannet kjernen i intervjuet. Her kunne informantene gå i dybden. Spørsmålene våre i denne fasen startet blant annet med: Hvordan vil du beskrive, hva kan du si, hva tenker du er og hvordan er. Når vi opplevde inkonsistente momenter eller svar som vi ønsket mere utfyllende svar på benyttet vi oss av oppfølgings- og avklarings spørsmål både for å få mere informasjon, men også der det var behov for å forsikre oss om at vi hadde forstått informanten riktig.

Vi har valgt å dele spørsmålene i intervjuguiden inn i følgende tema:

- Målrettet arbeid med sykefravær
- Organisasjonskultur
- Ledelse
- Partsamarbeid

Etter de innledende spørsmålene der vi ønsket å skape en god relasjon til informanten, gikk vi over til emnet «Målrettet arbeid med sykefravær». Dette er også et emne som vi antok forholdsvis enkelt og ufarlig å svare på. Her kunne informanten både informere om hvordan det ble gjort på den enkelte avdeling, samt snakke om hvordan det jobbes i forhold til sentrale retningslinjer fra Nav i forbindelse med sykefraværsoppfølging. Videre i intervjuguiden kom temaene organisasjonskultur, lederstil og partsamarbeid. Dette er faktorer som vi belyser i vår problemstilling, har disse faktorene betydning for sykefraværet? Deler leder, tillitsvalgt og verneombud

oppfatning om at disse faktorene kan ha eller ikke har betydning for sykefraværet? Vi drøftet rekkefølgen på temaene under utarbeidelse av intervjuguiden. Vi bestemte oss for at først var det nyttig for oss å få kjennskap til organisasjonskulturen og de ulike partene sin opplevelse av områder innenfor den. Dette ville gi oss et innblikk i hvor bevisst det ble jobbet innenfor den enkelte enhet i forhold til for eksempel arbeidsmiljø, etikk, faglig utvikling, rekruttering og på hvilken måte det ble samhandlet på innad i avdelingene. Dette temaet kunne også gi oss informasjon som ville skape et behov for oppfølgingsspørsmål når vi gikk inn på temaet ledelse. Innenfor tema ledelse ønsket vi blant annet å se på hvordan det samhandles mellom leder og ansatte, om de ansatte får påvirke sine egne arbeidsoppgaver, utnyttes ansattes kompetanse, hva er de viktigste elementene i lederrollen. Hvilken form for ledelse og lederstil er det på avdelingene med høyt sykefravær? Siste tema er partsamarbeidet. Dette emnet går på hvordan det samhandles mellom leder, tillitsvalgt og verneombud. Hva samhandles det og hvordan blir dette samarbeidet oppfattet av den enkelte informant. Vi mener at gjennom å belyse disse tre temaene vil vi kunne få ønsket empiri som vil hjelpe oss til å besvare vår problemstilling. Vi vil kunne få empiri som vil si noe innenfor hvilken fortolkningsramme den enkelte avdeling ligger, samt hvilken form for ledelse som gjennomføres ut på avdelingene. Intervjuguiden for tillitsvalgt og verneombud starter også med innledende spørsmål. Deretter innehar den temaene; organisering og styring, organisasjonskultur, ledelse, og partsamarbeid. Vi har bevisst laget to intervjuguider som er sammenfallende, dette for å speile om leder, tillitsvalgt og verneombud har lik eller ulike oppfatninger om betydningen av organisasjonskultur og lederstil og disse forholdenes betydning for enhetens sykefravær.

3. Avrundingsspørsmål. Her ledet vi intervjuet bort fra refleksjonsnivået på den foregående fasen. I denne fasen skal vi normalisere situasjonen mellom informanten og intervjueren (A. H. Tjora, 2017). Som vi har skrevet tidligere spurte vi i denne fasen om det var mer informasjon informantene ønsket å komme med ut fra det vi hadde pratet om, om det var noen skriftlige dokumenter eller rutiner som kunne ha betydning for vår oppgave. Vi avsluttet med å informere om hva som kommer til å skje med forskningsprosjektet fremover, og hva som skjer med dataene vi har fått gjennom intervjuet. Vi spurte informantene om det er greit om vi tok kontakt for eventuelle oppklarende spørsmål om vi så at det ble behov for det senere i prosessen.

Dette var samtlige positive til. Til slutt takket vi informanten for velviljen til å stille opp som informant

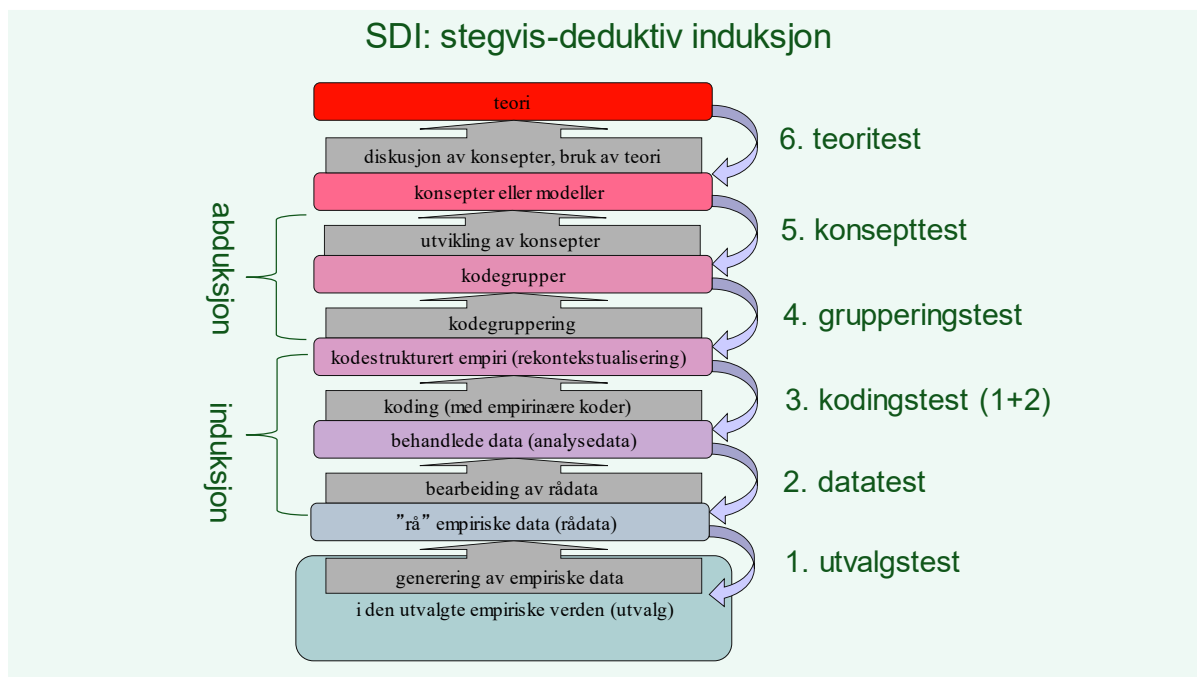
4.4 Forberedelse til analyse

Etter at intervjuene var gjennomført ble de transkribert ord for ord, da var det viktig at vi fikk med oss alle detaljene. «Å transkribere betyr å transformere, skifte fra en form til en annen» (Kvale et al., 2015, s. 205). Lette informanten etter ord, tenkte lenge og så videre var det viktig at dette kom frem i transkriberingen. Den som intervjuet, måtte være observant på informantens kroppsspråk og noterte seg ned dette (A. H. Tjora, 2017). Som forskere er det viktig at vi er klar over at innholdet i intervjuet gjennomgår flere abstraksjoner, den første abstraksjonen er fra samtalende personers direkte tilværelse i intervjusituasjonen, dette medfører tap av kroppsspråk og bevegelser. Når lydfilene så nedskrives til skrift svekkes innholdet ytterligere. Da forsvinner stemmeleie, intonasjon og åndedrett. Transkripsjoner blir dermed svekkede og dekontekstualiserte notater av intervjuene (Kvale et al., 2015). I forhold til at vi måtte gjennomføre ett av intervjuene digitalt, så gjorde vi oss også en erfaring på at dette svekket en intervjusituasjon ytterligere. Vi opplevde blant annet tregheter i nettverket som gjorde sitt til at bilde og lyd «frøs» av og til. Dette skape situasjoner som førte til at man tapte noe informasjon, det er også mere utfordrende i forhold til observasjon i forhold til kroppsspråk. Gjennom transkriberingen fikk vi gått gjennom intervjuene på nytt, dette satte i gang prosessen der man både lyttet og begynte på analysearbeidet. Vi hadde ofte stopp under transkriberingen der vi diskuterte intervjuene opp mot teorigrunnet i oppgaven. Vi hadde også informasjonsutvekslinger der intervjueren delte opplevelser av kroppsspråk og væremåte til informanten under intervjuøkten.

I denne prosessen har anonymiteten til våre informanter vært viktige. Etter hvert som intervjuene ble gjennomført ble de lagret på datamaskin med beskyttet passord. Intervjuene ble anonymiserte og nummerert med tall. Både lydfile og transkripsjoner vil bli slettet etter at vi har mottatt vår vurdering av masteroppgaven.

4.4.1 Stegvis-deduktiv induktiv metode

Empirisk data trenger analyse for å forstå og få frem sammenhengen mellom virkelighet og teori. I vår analyse bruker vi stegvis-deduktiv induktiv metode, heretter kalt SDI (A. H. Tjora, 2017).



FIGUR 2 – KVALITATIV FORSKNINGSMETODE: ABDUKSJON, (A. TJORA, 2021, 21.MAI).

I SDI-modellen setter man koder ved ren induktiv strategi, man lager empirinære koder basert på det informanten sier. Viktig at man som forsker skiller mellom hva informanten snakker om og hva informanten sier. Essensen i SDI- koding er når man tar vare på detaljene og det som er i det spesifikke empiri materialet, for vår del er det snakk om empiri fra dybdeintervju. Gjennom å lage koder som er empirinære tar man vare på detaljene i intervjuet, på denne måten får man gjennom kodene essensen av intervjuet, samt at man får redusert mengden av empiridata betraktelig. Selv om man jobber utfra en induktiv metode kommer man ikke helt «teorifri» fra den induktive tilnærmingen. Når intervjuguiden blir utarbeidet ligger det noe teoribakgrunn i den, samt at forsker også innehar forkunnskaper i forhold til teori som benyttes i analysen. SDI-modellen kan gi et inntrykk av at forskningsprosessen er fullstendig lineær, i praksis vil man kunne befinne seg på ulike stadier i modellen samtidig. Allikevel danner modellen et godt utgangspunkt for systematikk og fremdrift i et kvalitativt forskningsprosjekt. Som nye forskere har vi liten kjennskap til å analysere kvalitativ forskning fra før. SDI- metoden vil dermed være et verktøy til å hjelpe oss slik at de ulike trinnene i analyseprosessen jevnlig blir sjekket opp. Dette vil være med å støtte oss til å holde fokus på den informasjonen vi søker etter ut fra vår problemstilling (A. H. Tjora, 2017)

Koding er svært viktig for SDI-metodens vekt på en ren induktiv strategi, modellen operer med bare et nivå av koder. Tjora (2017) beskriver tre formål med koding:

1. trekke ut essensen i det empiriske materialet
2. redusere innsamlet datamateriale
3. tilrettelegge for datagenering

Vi har kodet i flere runder. Vi startet med å gjøre en empirinær koding, «in vivo»- koding, dette hjalp oss til å redusere påvirkningen av ulike forutinntatte teorier og meninger som vi kan bli fristet til å trekke med oss inn i analysen. Som tidligere beskrevet er et kjennetegn ved SDI-modellens koding at den ligger tett opp mot empirien. Man oppfordres til å bruke ord/begreper/setninger/sitat som allerede ligger i datamaterialet. Vi valgte å kode etter dette rådet, dette for at vi som nye forskere tenkte at dette ville hjelpe oss å ikke gå i fellen med at personlige forventninger tillegges analysen av empirien. Kodingene av intervjuene gjorde vi i fellesskap, dette ga oss muligheter for å drøfte slik at vi dannet koder ut fra det informanten sa og ikke hva informanten snakket om. Selv om vi satt sammen og kodet var det ofte at vi måtte minne hverandre på at koden skulle være empirinær, det var lett å falle for å dra med seg tidligere kunnskap fra teori eller tema fra intervjuguide inn. Vi benyttet også lydfilene sammen med transkripsjonene ved enkelte kodinger, hva var det egentlig som ble sagt og hvordan ble det sagt?

På denne måten jobbet vi oss gjennom våre seks transkriberte intervju. Man skal her ikke være bekymret for om at antall koder blir stort. Det er også viktig at man er klar over at kodene kun er utviklet fra empiriske data og ikke teori. For å synliggjøre hvordan vi jobbet under denne analysedelen kommer vi her med et eksempel på koding:

Intervjuer:

«Hvordan vil du beskrive at du arbeider med å redusere sykefraværet?»

Informanten:

*«tilrettelegging er jo ofte et tema nesten i alle fraværsårsaker som er som er utover korttids da...Ee...**Jobber masse med tilrettelegging** av tilrettelegging i form av arbeidsoppgaver, arbeidstid, jobb i andre enheter, i første omgang i egen organisasjon, eee...det er jo **tidsbegrenset**...eee...hvor lenge man kan holde på med tilrettelegging, men tilrettelegging er en del av...den naturlige delen av sykefraværsoppfølginga».*

(Leder, ved avdeling B)

Her satte vi kodene: Jobber masse med tilrettelegging, og tidsbegrenset

For å sjekke at våre koder var basert på empirinær koding brukte vi Tjora (2017) sin kodetest. Den består av to spørsmål. Det første spørsmålet var om vi kunne laget koden før kodingen? Spørsmål nummer to var, hva forteller bare koden? Kunne vi ha stilt koden før kodingen eller at koden ikke presist gjenta noe som ble sagt i intervjuet, måtte vi lage en ny kode (A. H. Tjora, 2017).

Når vi hadde gått gjennom all våre innsamlede data på denne måten satt vi igjen med et overveldende antall koder i tillegg til intervjutranskripsjonene og lydfile. Vi startet så med å sette alle kodene kronologisk etter transkripsjonene inn i et Excel-ark. Kodene fra de ulike intervjuene fikk ulike farger, dette for at vi skulle ha en oversikt over om at koden kommer fra et leder-, tillitsvalgt-, eller verneombudsperspektiv når vi kommer til analysen.

Vårt neste steg var å begynne å redusere antall koder. Dette gjorde vi ved at vi grupperte kodene som hadde en tematisk sammenheng i grupper, samt at vi strøk ut koder som vi fant irrelevante. Arbeidsmåten når vi setter kodegrupper er at vi bruker en gruppetest for hver kode. Med dette menes at enhver kode blir vurdert opp mot de eksisterende kodegrupper. Passer den inn i noen av de andre gruppene, om ikke lages en ny gruppekode. På denne måten vil hver kodegruppe skille seg tematisk fra de andre gruppene (A. H. Tjora, 2017). Når vi var ferdig med dette arbeidet satt vi igjen med syv kodegrupper. Disse kodegruppene omhandlet kategoriene: arbeidsmiljø, sykefravær, involvering/samhandling, faglig utvikling, kommunikasjon, organisasjon og lederstil.

Vi formulerte så tre overordnede tema som vi grupperte de ulike kodene etter, og disse danner grunnlaget for hvordan vi skrev frem våre resultater i analysekapittelet.

1. Målrettet arbeid med sykefravær
2. Organisasjonskultur og sykefravær
3. Ledelsesstil og sykefravær

I den siste revideringen av koder var vi på jakt etter koder som var deskriptive og prosessuelle innenfor våre tre temaer, vi jobbet her for å dra ut det som var viktigst fra vår data i forhold til våre utvalgte tema. Med deskriptive koder menes koder som forteller noe om *hva* som det snakkes om eller *hva* som skjer. Prosesskoder forteller om praksis og prosesser, om *hvordan* noe skjer. Dette hjalp oss å skrelle bort enda flere av våre koder. Kodene etter siste revideringen danner grunnlaget for våre funn i analysedelen av oppgaven.

I første delen av analysen hvor vi jobbet med rådata, behandlingen av rådata, samt de tre første rundene med empirinære kodingen jobbet vi induktivt. Fra siste fasen der vi trakk ut ulike koder som passet inn i våre tema som skulle være vårt utgangspunkt for analysen jobbet vi abduktivt. Vi analyserte da også empirien i lys av teori og intervjuguide. Hva slags teori og kunnskap som allerede eksisterer er tilknyttet kodegrupperingene våre? Hva er det dette handler om? Finnes det teori som omtaler våre tema? Alle slike spørsmål omtaler Tjora (2017) som konsept tester. Presentasjonene og drøfting av våre funn vil komme i oppgavens kapittel 5 Analyse. SDI metoden har et siste steg som går på utvikling av teori. Vi kommer ikke i vår masteroppgave til å gå inn i den siste delen som går på utvikling av teori. For å utvikle teori så forutsetter det både mere analyse over tid og at man er en mere erfaren forsker enn det vi anser oss å være (A. H. Tjora, 2017). Men vi ønsker å utlede noen forklaringer, og funn, som kan regnes som en form for teoriutvikling.

4.5 utfordringer knyttet til studien

Det er en rekke utfordringer i forhold til det å forske på et felt man er nær, rollene en selv har i en organisasjon. I tillegg er det viktig å gjøre rede for valg en har gjort, og hvorvidt forutinntatte antagelser kan ha påvirket studien eller forskerens tolking av data som omhandler tematikken en har studert.

4.5.1 Validitet og reliabilitet

Begrepet validitet oversettes ofte med gyldighet og troverdighet. Validitet i samfunnsvitenskapen dreier seg om hvilke metoder som egner seg til å undersøke hva. Vi ønsker å bruke en bred fortolkning av validitet, i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke. Vi har som mål at forskningen i vår oppgave er valid, at vi gjennom våre intervjuer og analyser av de har klart å få frem informasjon slik at vi får data som gir oss svar på vår problemstilling. Våre spørsmål er laget med tanke på å få svar på vår problemstilling, vi mener dermed at variablene vi ønsker å måle vil være gyldige.

Vi valgte å bruke dybdeintervju som forskningsmetode. I forkant av intervjuene hadde vi utarbeidet en intervjuguide. Tema og spørsmålene i guiden har vi diskutert oss frem til, med tanke på at de den skal være styrende for den informasjonen vi ønsker å hente inn. Samtidig er den laget med åpne spørsmål som ga informantene muligheter for å snakke fritt rundt de aktuelle temaene. Spørsmålene var lette og skrevet uten noen faglige sjargonger.

Det at bare den ene av oss gjennomførte intervjuene kan gi en svakhet i vår innhenting av data. Det ble da bare en av oss som fikk observert blant annet kroppsspråket og gestene til informanten. Samt at det var bare en av oss som måtte vurdere om det var behov for å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål. Selv om det ble brukt lydopptaker under intervjuene vil dette ikke gi et like fullverdig bilde av situasjonen som man får ved å være fysisk til stede.

Reliabilitet har med forskningsresultatene konsistens og troverdighet å gjøre, hvor nøytrale og pålitelige resultatene er. Reliabilitet settes ofte i sammenheng med om resultatet kan reproduseres av noen andre forskere med samme forskningsmetode i etterkant (Kvale et al., 2015). Vurderingen av troverdighet i forskningen innebærer i hvilken grad vi som forskere klarer å få frem resultater som er troverdige, overførbare og gyldige. For å få frem resultater som er gyldige var det viktig at vi stilte oppfølgingsspørsmål og at vi jevnlig sjekket at vi hadde forstått informanten riktig. Dette ble gjort gjennom å stille kontroll spørsmål som for eksempel: Har jeg forstått deg riktig når du sier at....dette bidro til at råmaterialet i så stor grad som mulig er med å speile det informanten ønsker å formidle (Drageset & Ellingsen, 2011). Det er ønskelig med en høy grad av reliabilitet av intervjufunnene, som forsker skal man være bevisst at om fokuset blir for sterkt kan dette bidra til manglete kreativ tekning og variasjon. Andre forhold som kan virke på troverdigheten er om vi som forskere påvirker informanten, informantens kunnskap om det vi spør om, spørsmålene vi stiller er uklare eller ledende og informantens vilje til å svare oss riktig (Jacobsen, 2005). Oppnåelse av troverdighet kan skapes gjennom at man gjennomfører på samme måte, lik metodikk på alle intervjuene. I og med det var bare en av oss som gjennomførte alle intervjuene vil informasjonen vi får gjennom intervjuene bli sett på med samme øyne. Intervjuene ble gjennomført med samme metodikk og med standardiserte spørsmål, dette mener vi vil øke troverdigheten til forskningen vår.

4.5.1.1 Undersøkelseseffekter

Når man forsker, må man alltid påberegne noen undersøkelseseffekter. Som forskere er det viktig at vi er bevisst på hvilke undersøkelseseffekter som kan være med å påvirke resultatene i undersøkelsen. Dette har vi vært bevisst og drøftet fra oppstarten av denne oppgaven, under gjennomføringen av intervjuene og til vi var ferdige med transkriberingen av intervjuene. Gjennom kvalitative intervju vil intervjuerens tilstedeværelse påvirke informanten, samt det å sitte i en intervjusituasjon fra 1-1,5 time kan påvirke informantene sine svar. Det at intervjuene gjennomføres fysisk vil også gjøre informantene identifiserbare. Intervjuer

forsikret informantene i forkant av intervjuet at både kommunenavn, deres navn eller helseorganisasjonens navn ville bli anonymisert.

Når intervjuene ble avtalt hadde vi også sett på alternativene for hvor disse skulle gjennomføres, dette med tanke på at det var viktig at de ble gjennomført der informantene ville føle seg mest mulig til rette og ikke bli forstyrret eller påvirket av omgivelsene rundt seg. Vi valgte derfor at informantene selv fikk bestemme om de ønsket at intervjuene skulle gjennomføres på deres arbeidsplass eller om de ønsket å gjennomføre de på intervjuers arbeidsted, informantene fikk også komme med forslag for dato og tidspunkter som passet best mulig for dem.

Vi vurderte også om vi skulle sende ut intervjuguiden i forkant eller ikke. Dette med tanke på at informanten på den måten hadde tid til å forberede seg slik at vi som forskere får svar som informantene har tenkt mere igjennom. Dette gir også informanten mulighet til å sette seg mere inn i de ulike spørsmålene og gi en følelse av at de har fått frem alt de ønsker å formidle. Vår avgjørelse ble allikevel at vi ikke sendte ut guiden i forkant, vi informerte bare om temaene i intervjuguiden i telefonsamtalen der sted og tid for intervjuene ble avtalt. Vår begrunnelse for dette er at ved å få intervjuguiden i forkant kan informanten tenke igjennom temaene og gi svar som han/hun mener er riktig eller svare ut fra ønsket situasjon og kanskje ikke slik de faktiske forhold er. Ved å sende ut intervjuguiden i forkant hadde det også vært mulig for informantene og påvirke hverandre i forkant, dette kunne vært med å prege den enkeltes svar eller meninger om de spørsmål vi har.

En effekt som er vesentlig under selve intervjuet, er det at vi valgte å ta opp alle intervju. Vi hadde i forkant innhentet samtykke til dette. Som intervjuer kunne man merke i enkelte av intervjuene at dette preget intervjuet helt i starten, men samtalen løsnet etter kort tid. Selv om informantene var meddelsomme gjennom intervjuet, var det flere av de som kom med informasjon etter at lydopptaker var slått av. Dette var gjerne informasjon som gikk på utfordringer, at helseinstitusjonene er kvinnedominerte og at dette påvirker den kommunikative samhandlingen i enkelte situasjoner.

Under intervjusituasjonen var det også viktig at intervjueren var bevisst sin rolle. Det å være nøytral og ikke påvirke informanten sine svar, samtidig som en skal oppmuntre informanten til å snakke fritt og følge opp med gode oppfølgingsspørsmål der det var behov for det. Dette opplevdes noe krevende da man i enkelte situasjoner hadde lyst til å ta del i informasjonen

som informanten kom med, men etter å ha lyttet gjennom og transkribert intervjuene mener vi at vi har klart å opptre nøytralt gjennom intervjusituasjonen.

Totalt sett antar vi at den undersøkelseeffekten som er størst er om informantene har svart slik situasjonen er eller om de har svart slik de ønsker eller mener at den burde være. I forkant av intervjuene gjorde intervjueren det klart at her finnes det ingen rette eller feile svar, vi er ute etter oppfattelser, meninger, erfaringer og opplevelser. Dette er subjektiv informasjon.

4.5.2 Etiske utfordringer

I starten av prosjektet søkte vi Norsk senter for forskningsdata (NSD) om godkjenning.

Prosjektet ble godkjent februar 2021. Tilbakemeldingen sa at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så lenge den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjema.

I alle forskningsstudier vil det oppstå etiske dilemmaer. I kvalitative intervju vil det alltid være et asymmetrisk maktforhold. Forskningsintervju er en spesifikk profesjonell samtale med et klart asymmetrisk maktforhold mellom forskeren og den som blir intervjuet. Det er viktig at man er klar over dette. Kvalitative intervju er ikke en åpen jevn samtale mellom to like parter. Intervjueren er den som innehar den vitenskapelige kompetansen. Det er intervjueren som setter i gang intervjuet, kjenner intervjuguiden, har bestemt temaene det spørres om og hvilke spørsmål han/hun ønsker å følge opp. Dette er også en situasjon som vil være en enveisdialog. Man søker etter erfaringer, synspunkt, meninger og opplevelser fra informanten. Intervjueren er den som stiller spørsmålene og leder intervjuet i den retningen som er ønsket, mens informanten er den som svarer ut. I etterkant av intervjuet har intervjueren monopol på å fortolke informantens utsagn.

I vår masteroppgave har vi drøftet flere etiske problemstillinger. Mye av etikken i forbindelse med intervju er knyttet til presentasjon av data, dette gjelder anonymisering og transparens. Vi har i vår oppgave valgt å anonymisere både informantene, navn på avdelingene som informantene jobber innenfor og kommunen. Dette for å sikre oss at informantene føler seg trygge nok til å snakke fritt i intervjusituasjonen. Intervjuene gjennomføres i en forholdsvis liten kommune, dette kan bidra til at informantene vil kunne være lett gjenkjennbare ved å nevne kommunenavn og navn på helseinstitusjonen.

5.0 Analyse

Som vi har skrevet om tidligere så har de to sammenslåtte kommunene slitt med et høyt sykefravær. Det er i dagens kommune gjort noen tiltak for å jobbe målrettet for å få ned sykefraværet. De ulike tiltakene som er iverksatte i kommunen og i de ulike enhetene synliggjør nye perspektiver på utfordringen med sykefravær og hvordan man ønsker å arbeide med å få redusert sykefraværet. Dette er overordnede styringssignaler som er basert på bestemmelser i kommuneledelsen og videre fulgt opp med vedtak i AMU. De mest konkrete endringene er innføringen av LTV grupper i alle enheter i kommunen. Vi har også innhentet data som sier at det innen helsesektoren er en felles satsing som går på faste refleksjonsmøter daglig ute i avdelingene. Vi ser også at det er etablert en egen sykefraværsgruppe som skal koordinere og være en støttefunksjon i sykefraværsarbeidet. I tillegg er det vedtatt en felles rutine på at alle ansatte skal gå til leder før lege om man opplever at arbeidsbelastningen vil føre til fravær fra jobb. Vi har gjennom vår empiri sett at de sentrale sykefraværsrutinene blir fulgt opp fra lederende i både avdeling A og B. Det jobbes derimot noe ulikt i avdeling A og B i forhold til forebyggende tiltak og tilretteleggende tiltak.

Vi kommer i analysen til å knytte våre funn opp imot følgende tema:

1. Målrettet arbeid med sykefraværet

Her viser vi til empiri vi har funnet i forhold til det som går på det administrative sykefraværsarbeidet basert på overordnede regler for oppfølging av sykefraværet og eventuelle lokale bestemmelser for hvordan dette arbeidet skal foregå.

2. Organisasjonskultur og sykefravær.

Under dette temaet viser vi til empiriske funn i forhold til overordnede verdier, kompetansebygging og faglig utvikling, omdømmearbeid, hverdagens utfordringer og bruk av strategiske verktøy, og til slutt arbeidsmiljø.

3. Lederstil og sykefravær.

Under dette temaet viser vi til empiri som viser ulike ledelsesverktøy, leders tilstedeværelse eller nærvær, og til slutt betydningen av veiledning og tilbakemelding.

5.1 Målrettet arbeid med sykefravær

Kommunen er en inkluderende arbeidslivskommune. Dette innebærer at kommunen har forpliktet seg til å legge til rette for at flest mulig skal stå i arbeid lengst mulig. Kommunen skal legge til rette for å skape et arbeidsliv som har plass til alle, man skal jobbe for å forebygge sykefravær og frafall, og gjennom dette arbeidet bidra til økt sysselsetting. Det er på arbeidsplassen at IA arbeidet foregår. For å lykkes med dette arbeidet er man avhengig av et godt partsamarbeid. Topartssamarbeidet i kommunen består av leder, tillitsvalgt og verneombud. IA avtalens innsatsområde, organisering og virkemidler skal være med å støtte opp under det arbeidet som foregår ut i enhetene i kommunene. Man setter her søkelyset på et godt forebyggende arbeidsmiljø og sykefraværarbeid, samt at man tidlig skal jobbe med kartlegging, drøfting og innsats for kompetanseheving. Gjennom at enhetene jobber med et inkluderende arbeidsmiljø på denne måten vil man kunne forebygge og redusere sykefraværet og frafallet fra arbeidslivet (Regeringen.no, 2021).

Vi kommer videre i oppgaven til å trekke frem de funnene vi mener er av størst betydning i dataen vi har samlet inn gjennom våre intervju innenfor temaet målrettet arbeid med sykefravær. Funnene danner overskriftene faste-LTV møter, refleksjonsgrupper, sentrale sykefravær rutiner, forebyggende tiltak og tilretteleggende tiltak.

5.1.1 Faste LTV-møter

Våren 2020 ble det vedtatt i det kommunale Arbeidsmiljøutvalget (AMU) at den nye kommunen skulle innføre lokale LTV samarbeidsgrupper ute på alle enheter. LTV er en forkortelse av leder, tillitsvalgt og verneombud. Gjennom arbeidsmøter i regi av personal og kommunens sykefraværsguppe ble det utarbeidet felles standard for hvilket ansvar de ulike partene i gruppa har, og hvilke ansvar de har felles. Alle partene i gruppa skal anerkjenne hverandre sin kompetanse og ansvarsområder og bruke dette som en *utvidet ledelseskapasitet* i det forebyggende- og utviklede arbeidsmiljøet. Partene har et felles ansvar for å bevisstgjøre ansatte om medvirkningsplikten i helse, miljø og sikkerhet (HMS) og sykefraværarbeidet. Sammen skal også partene løfte opp ansattes plikt til egen deltagelse som en viktig faktor for å lykkes i det forebyggende arbeidet. Begge de to avdelingene vi har hentet våre data fra har aktive LTV grupper på sine enheter. Avdelingene har faste LTV samarbeidsmøter. Avdeling B har opprettet faste LTV- møter før at det ble besluttet i AMU at alle enheter i kommunen skulle ha det. De har hatt faste LTV samarbeidsmøter i over 2 år. Avdeling A har jobbet med dette etter at det ble vedtatt i AMU våren 2020.

I vår data som omhandler målrettet arbeid med sykefravær fremhevet informantene fra både avdeling A og B at det blir jobbet med dette innenfor det som de LTV-møtene. Selv om både verneombud, tillitsvalgt og leder deltar aktivt på disse møtene, så er det alltid ledelsen som har ansvaret for at alle regler og rutiner blir fulgt etter gjeldene retningslinjer og lovverk. Som arbeidsgiver er man pliktig til å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon. Arbeidsgiver har ansvar for å gi sine ansatte en arbeidsplass som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (Arbeidsmiljøloven, 2005). På LTV samarbeidsmøtene er det noen faste saker i tillegg til innspills saker som kommer fra både leder, tillitsvalgt og verneombud. De faste punktene på agendaen er nærvær, sykefravær, avvik og arbeidsmiljø. Disse sakene er bestemt av leder. Det blir i disse møtene gitt en status oppdatering fra leder til tillitsvalgt og verneombud om de faste punktene på agendaen. Sammen drøfter de i etterkant sakene og ser på mulige årsaker og hvordan de kan jobbe for å bedre forholdene innenfor eksempel arbeidsmiljø eller sykefravær. Gjennom at sakene diskuteres i disse LTV-møtene blir beslutningsgrunnlaget bedre, leder får på denne måten innspill fra både tillitsvalgt og verneombudet. Gjennom å ta med verneombud og tillitsvalgt på drøftingene får leder nyttiggjort seg deres erfaringer om hvor «skoen trykker» blant de ansatte før det blir tatt beslutning eller sakene blir tatt opp i for eksempel utviklingsmøtene eller refleksjonstiden til de ansatte. Saker som blir diskutert i disse LTV-møtene kan bli tema for diskusjon i refleksjonstiden sammen med de ansatte. Verneombud på avdeling B sier at når tema som blir drøftet i LTV gruppen skal tas inn i refleksjonstiden blir sakene tatt på et generelt grunnlag slik at ingen skal føle seg uthengt eller satt i forlegenhet på noen måte. Det kan for eksempel være at verneombud har sett en oppblomstrende tendens til negativ kommunikasjon i gangene, som hen omtaler som visking og tisking. Dette blir det da snakket om i LTV møtene, før man så bringer temaet om godt arbeidsmiljø og arbeidsmiljøregler inn som tema i refleksjonstiden til de ansatte. I forhold til sykefravær og oppfølging av sykemeldte så blir det ofte fokusert på hvor høyt sykefraværet er, og hvor mange prosent det ligger på. Når dette blir drøftet i LTV møtene blir ofte diskusjonen noe opphetet sier en av informantene ved avdeling B. Det er nå blitt bestemt at man skal se på temaet sykefravær og oppfølging av sykemeldte i et fellesmøte på tvers av avdelingene på denne helseinstitusjonen. Slik at avdelingene sammen kan se på mulige tiltak som kan bidra til å redusere sykefraværet.

Avdeling A har LTV møtene på avdeling hver fjortende dag. Avdeling B har LTV møter hver fjerde uke. Samtlige informanter anser dette samarbeidet som viktig og godt både i forhold til arbeidsmiljø og sykefravær. Alle informantene opplever at det er et tillitsbasert forhold

mellom leder, tillitsvalgt og verneombud. Det er rom for uenigheter og ærlighet når det gjelder både positive saker og utfordringer på avdelingene. Både tillitsvalgte og verneombudene fra avdeling A og B sier at de støtter sine ledere når beslutninger er tatt i LTV møtene. Sitatet under viser hvordan tillitsvalgt på avdeling B støtter sin leder i beslutninger som er tatt i LTV møtene.

Jeg gir støtte til leder på den måten at jeg fremhever det som er tema eller det som gjelds ned til avdelingen og framsnakker tema eller ting som skal gjøres. Jeg ser jo at vi er veldig raske til å plukke opp visst det er noe negativt, så da tenker jeg at det er veldig viktig at vi plukker opp det som er positivt og fremsnakker det, det hjelper oss.

(Tillitsvalgt, avdeling B)

Avdeling B er opptatt av at tillitsvalgt og verneombud skal få plass under utviklingsmøtene som er for hele personalet. Avdelingen har utviklingsmøte en gang per måned. Ved dette ønsker de å oppnå at partsamarbeidet får mere plass i arbeidsmiljøet og gjennom dette opparbeide seg en større tillit og respekt i ansatte gruppa. Målet er å synliggjøre at partsamarbeidet blir tatt på alvor, det skal være synlig for de ansatte at det er en tett dialog, at partene jobber sammen for en skape en best mulig arbeidsplass for de ansatte og levere en best mulig tjeneste for sine brukere. Dette blir for eksempel gjort ved at det er verneombud som presenterer saker som angår helse, miljø og sikkerhet i utviklingsmøtene. Leder, verneombud og tillitsvalgt tar saker fortløpende opp med hverandre også utover de faste møtene kommer det frem av vår empiri, dette gjelder både avdeling A og B.

Det er også blitt opprettet en ressursgruppe, Sykefravær, i dagens kommune. Denne gruppen skal være med å bistå arbeidet med å opprette LTV grupper ut på de enkelte enheter, samt at de skal bistå gruppene med arbeid som omhandler sykefravær. Denne gruppen består av ledere fra oppvekst, helse, hovedverneombud, hovedtillitsvalgt, Nav arbeidslivssenter, ansatt ved Nav lokalt og rådgiver fra personaltjenesten. Mandatet til denne gruppen er å kartlegge hvilke behov de ulike enhetene i kommunen har innenfor sykefravær, nærværarbeid og utviklingsarbeid. Denne gruppen har også et overordnet ansvar for å drive tema møter som er relevante for kommuneorganisasjonen. Gruppen har i koronatiden blant annet kjørt felles digitale møter for LTV-gruppene med temaene arbeidsgiverpolitikken i dagens kommune, IA-avtalen og hvordan jobbe med psykisk helse på arbeidsplassen. Sykefravær-gruppen legger opp til møter som kan være rettet mot ledere, tillitsvalgte, verneombud, samlet LTV gruppe eller ansatte grupper. Temamøter eller tiltak som blir gjennomført skal basere seg på forskning av NOA, STAMI, 10 faktor eller IA-avtalen.

5.1.2 Refleksjonsgrupper

Refleksjonsgrupper er tatt i bruk på begge avdelinger. Det er satt av tretti minutter ved starten av dagvakta og tretti minutter i skifte mellom dag og kveldsvakt. Nattvaktene får ikke deltatt på etisk refleksjon sammen med de andre vaktlagene. Avdeling A tar noen nattevaktsmøter for å få reflektert med de også, ved behov innkalles også tillitsvalgt og verneombud inn i møtene med nattvaktene. I refleksjonstiden er det satt av et kvarter til gjennomgang av vakta, informasjon og beskjeder som må formidles. Siste kvarteret brukes til etisk refleksjon.

Temaet i refleksjonstiden kan være bestemt av leder eller kommet som innspill fra ansatte, temaene varierer. Refleksjonstiden kan bli brukt til for eksempel en hendelse fra vakta, det kan være arbeidsmiljø, sykefravær eller faglig innhold. Om man ikke har noe tema blir det brukt samtalekort som tar for seg ulike tema, disse blir det da reflektert over. Dette er en arena der man diskuterer, drøfter og forankrer ting som angår den enkelte avdeling. Dette er et tiltak som legger til rette for at flest mulig skal få være med å komme med sine meninger eller synspunkter i forhold til det aktuelle temaet. I følge arbeidsmiljøloven (2005) så er en arbeidsgiver pliktig til å legge til rette for et godt yringsklima i avdelingen, og slik vi ser dette er refleksjonsgruppene en god arena for dette (Arbeidsmiljøloven, 2005). På avdeling A prøver leder å være til stede daglig på refleksjonstiden. Om leder ikke er til stede er det ansvarshavende vakt som har ansvaret for refleksjon. På avdeling B prøver leder å være til stede en gang per uke. Leder på avdeling B har tre avdelinger hun har personalansvaret for. Når Leder B ikke er til stede er det ansvarsvakta også her som har ansvaret for refleksjonen.

Temaene som det reflekteres over blir gjentatt flere ganger på rad. Dette er for at alle skal få det med seg og ha muligheten til å medvirke om det er rom for det. Alle informantene opplever den etiske refleksjonen som godt anvendt tid. Samtidig kommer det frem at selv om det er daglig refleksjon blir det for lite tid til å jobbe med ting, det er vanskelig å få god effekt av det det jobbes med.

5.1.3 Sentrale sykefraværsrutiner

I intervjuene kommer det også frem at arbeidsgiver på både avdeling A og B følger opp sine ansatte i tråd med hva som er bestemt sentralt i forhold til sykefraværsoppfølgingen av ansatte. Dette blir sagt både fra ledere, tillitsvalgte og verneombud. Når vi snakker om de sentrale sykefraværsrutinene mener vi at, ansatte oppfordres til å bruke egenmelding før sykemelding, faste dialogmøter, aktivitetsplikt og oppfølgingsplan. Vi kommer ikke til å gå detaljert inn på hva disse rutinene innebærer. Som arbeidsgiver er det en plikt om at det skal

legges til rette for arbeid så langt det er mulig. Arbeidstakeren har en plikt til å medvirke i denne prosessen. Som arbeidstaker må du være innstilt på å gjøre andre arbeidsoppgaver enn de du til vanlig har om du ikke kan utføre dine vanlige arbeidsoppgaver.

Informantene fra begge avdelingene viser til disse sentrale sykefraværsrutinene, de sier at de blir fulgt. Ingen av informantene kommer med noen dypere forklaringer på disse rutinene enn at de blir fulgt og at oppfølgingsplan blir utarbeidet og pålagte samtaler blir gjennomført.

Avdeling A følger opp sine ansatte under sykemeldingsperioden ved at de ringes. Dette understøttes i intervjuet til tillitsvalgt der det utales at det er viktig at ansatte føler seg sett, det kan være med å gi de lyst til å komme raskere tilbake til jobb. Denne oppfølgingen er individuell, noen ønsker tett oppfølging av leder, mens andre føler at det blir et stressmoment. Ansatte som har vært sykemeldt og er på vei tilbake blir innkalt på møte, der hensikten er å se på muligheter for å komme gradert tilbake. Avdeling A følger også opp sine ansatte som melder inn korttidsfravær når de finner årsakene for fraværet ugyldig. Det refereres da i empirien til unge ansatte som ikke har opparbeidet seg så mye arbeidserfaring og trenger veiledning i forhold til retningslinjer for hva som er gyldig fravær fra arbeidsplassen og ikke.

På avdeling B er oppfølging av sykemeldte et av de faste temaene på LTV gruppa, der refereres det til hvor mange prosent som er sykemeldt. Verneombud mener de må se mere på hvorfor man får sykefravær og hvordan man skal jobbe for å redusere det, enn hvor mange prosent som er fraværende. De må jobbe mere med å se på årsakene til sykefraværet. Det blir ofte litt høylytt når dette diskuteres i LTV gruppa uten at det grunngis noe mer av informanten. Dette er en kvinnedominert arbeidsplass, mange har jobbet på samme arbeidsplassen i mange år. Man kommer ikke unna at man får slitasje og belastningsskader. Avdelingen skal ha et felles samarbeidsmøte med alle avdelingene på institusjonen for sammen å se på løsninger for hvordan de skal håndtere sykefraværet.

Vi får gjennom vår empiri lite data som går på oppfølging under sykefravær utover sentrale retningslinjer fra avdeling B. Tillitsvalgt og verneombud nevner de som går gradert sykemeldt. Jobber ansatte gradert skal de møte på jobb og utføre de oppgaver de kan ut fra de utfordringene som er årsaken til fraværet. Det at ansatte holder kontakten med sin arbeidsplass kan virke positivt i forhold til raskere tilbakekomst når sykefraværet av en slik grad at det er mulig mener de. Ansatte ringer også til ansatte som er sykemeldt ved behov om de kan bistå med enkle oppgaver på avdelingen i løpet av dagen. Informant ved avdeling B nevner at organisasjonsstrukturen også kan virke som et hinder for at oppfølgingen av de

sykemelde ikke blir så god som ønskelig. Dette forklares ved at på noen av avdelingene er det mellomledere, mens på andre ikke. Det er heller ikke de mellomlederne som er i drift som har ansvaret for sykefraværsoppfølgingen. Leder som har ansvaret for sykefraværsoppfølgingen er ikke i drift, eller har mye tilstedeværelse på avdelingen gjennom uka. Dette kan skaper en distanse mellom leder med sykefraværsoppfølging og de ansatte.

5.1.4 Forebyggende tiltak

Både avdeling A og B jobber med å forebygge belastningsskader hos ansatte. Det gjennomføres kurs både i forhold til flytteteknikker og ergonomi. Dette gjennomføres med at ansatte får undervisning, samt at de må gjennomføre praktiske øvinger på enhetene.

Bedriftshelsetjeneste, ergoterapeuter og fysioterapeuter har vært inne på begge avdelingen og bistått lederne med dette arbeidet. På avdeling B har de også ressurspersoner som har ansvaret for opplæring av hjelpemidler for de ansatte som har behov for det.

Ut fra de dataene vi har samlet inn mener vi å legge merke til at det jobbes noe ulikt i forhold til målrettet arbeid med sykefraværet utover det de sentrale retningslinjene krever av arbeidsgiver. Avdelingene har noen forskjeller i forhold til dette å jobbe forebyggende utover belastningsskader, samt informantene gir uttrykk for ulike syn på mulighetene for tilrettelegging på de to avdelingene.

På avdeling A så kommer det frem av innsamlet data at leder og verneombud har jobbet ut en rutine sammen som går på fordeling av «belastning på vakta». Det er mange oppgaver som skal gjøres i løpet av de ulike vaktene. Oppgavene blir skrevet ned i en bok. Disse blir gjennomgått når det er vaktskifter. Man ser da på hvem som har anledning og kapasitet for å ta ansvar for de ulike oppgavene. Hensikten med dette er at ikke all belastning skal havne på noen få ansatte, men at oppgavene blir fordelt på flere ut fra hvem som kapasitet til å utføre oppgavene. Noen brukere er roligere enn andre, andre ganger kan det være at en ansatt kan passe to brukere for eksempel under middagshvil, dette kan frigjøre den andre ansatte til å utføre en del av disse oppgavene. I denne rutinen ble det også lagt inn at ansvarshavende vakt skal ta en ringerunde til alle ansatte på det skiftet for å høre status, hvordan går det, trenger du hjelp, er alle medisiner gitt, dette for å kvalitetssikre at alle har det greit. Dette forebyggende tiltaket med «belastning på vakt» kom i gang etter at det kom uttalelser fra ansatte om at enkelte satt inne i sine enetiltak med sin bruker og hadde det svært rolig, mens ansatte på

andre brukere hadde det svært hektisk på sine vakter. Denne skeive fordelingen av arbeidsbelastning har skapt unødvendig slitasje på ansatte gruppen.

På avdeling B er funnene våre i forhold til det målrettete arbeidet med sykefravær utover de sentrale pålagte retningslinjene noe sprikende. Leder viser til at det jobbes forebyggende i forhold til det å klare å stå i jobb. Hen viser til at det er viktig å prøve å fange opp de som eventuelt står i fare for å falle ut i sykemelding. Hen snakker også om forebyggende arbeid i forhold til belastningsskader som vi har nevnt tidligere i vår oppgave. Det kommer også frem at avdelingen går med en ekstra ansatt på både dag og kveldsskiftet i en periode nå på grunn av at det er noen tunge brukere for tiden. Ved å øke bemanningen i perioder med høy arbeidsbelastning så reduseres slitasjen hos de ansatte dette med tanke på et forbyggende perspektiv.

Informantene som er i drift på avdeling B sier at ansatte legger til rette seg imellom for at de skal få en mest mulig lett hverdag, det samarbeides på tvers der de kan. De har refleksjoner som de bruker når noe er tungt eller utfordrende. De ansatte organiserer også noen sosiale tiltak seg imellom, dette kan for eksempel være å gå ut å spise en kveld eller å gå på en tur sammen. Da deltar de som har fri og har lyst til å delta. Tillitsvalgte og leder på avdeling B sier at oppslutningen på slike tiltak som er initiert av ansatte er god, dette er med å skape et godt samhold ansatte imellom. Dette er en viktig faktor i forhold til arbeidsmiljøet, det bidrar også til å skape en lojalitet blant ansatte som kan ha en positiv virkning på sykefraværet.

Tillitsvalgt på avdeling B har på LTV møter kommet med forslag om å la de ansatte få en time til fysisk aktivitet i løpet av uka som et forebyggende tiltak, dette mener ledelsen ikke ville ha noen forebyggende effekt. Dette begrunnes i at de som trener fra før kommer til å trene, og de som ikke trener fra før kommer ikke til å gjøre det, selv om de får en time i uka av arbeidsgiver for å gjøre det. Tillitsvalgt har også spilt inn at bedriftshelsetjenesten burde brukes mere aktivt opp mot de ansatte i et forebyggende- og oppfølgingsperspektiv, dette ble svart ut med at det var det ikke økonomiske rammer til.

5.1.5 Tilretteleggende tiltak

Personalavdelingen i den nye kommunen har utviklet et skjema som heter «Leder før lege-samtaleskjema mellom medarbeider og leder» (vedlegg 4). Dette skjemaet sier at som en del av sykefraværstrutinene i kommunen så har medarbeider og leder en plikt til sammen å se på løsninger for at arbeidstaker helt eller delvis kan være til stede på jobb. Sykefravær er ingen

privat sak og arbeidstaker har en medvirkningsplikt for å finne løsninger for at man kan være i jobb eller være i arbeidsrettet aktivitet. Dette skjemaet skal benyttes av alle enheter i kommuneorganisasjonen. I dette skjemaet skal leder og arbeidstaker skrive noen punkter om det har vært behov for tilrettelegging ved fravær tidligere, utfordringer med dagens arbeidssituasjon, hvilke oppgaver som kan utføres slik at arbeidstaker kan være til stede på arbeidsplassen, hvor lenge er det behov for tilrettelegging, hvilke tilretteleggingstiltak gjelder, forslag til prosent av gradert sykemelding og om det er behov for ekstern bistand. Dette skjemaet skal fylles ut før arbeidstaker skal til lege og det er behov eller ønske om sykemelding. Skjemaet skal levers til lege ved starten av lege-timen. Ved bruk at dette skjemaet ønsker man å få til et tettere samarbeid mellom arbeidsgiver, arbeidstaker og legekontor. Dette skjemaet gir legen muligheter for å se at det har vært en dialog i forkant av legetimen mellom leder og ansatt, der man sammen har sett på løsninger for å fortsette å stå i jobb helt eller delvis. Lege får her også informasjon om hvilke muligheter det er for tilrettelegging innenfor den aktuelle enheten.

På Avdeling A blir det av samtlige informanter bekreftet at det er mange muligheter for tilrettelegging i deres enhet. Det kan være tilrettelegging i turnusplanen. Dette kan være snakk om et par vakter eller tilrettelegging i en til to måneder. Det kan være en ansatt som for eksempel har en sliten skulder, den ansatte settes da på brukere der man har muligheter for å stå i jobb til tross for skulderen. Det kan tilrettelegges i forhold til støynivå, aktivitetsnivå og fysisk eller psykisk tunge eller lette brukere. Noen plasser er det høyt aktivitetsnivå, mens andre boliger er aktivitetsnivået betydelig roligere. Dette gir enheten et stort handlingsrom i forbindelse med behov for tilrettelegging i perioder der ansatte trenger det. Det uttales ved denne avdelingen at man jobber for å være i forkant, at ansatte blir sett, fører til at de står mere i det før det ender i en sykemelding. Det er rom for mye tilrettelegging for å få ansatte til å stå i jobb eller komme raskere tilbake til jobb etter en sykemelding. Leder ser en bedring på det at ansatte oppsøker leder før de går til lege, i denne samtalen benyttes leder før lege skjemaet, dette understøttes fra tillitsvalgt. Alle tilrettelegginger er tidsavgrenset alt fra en til to vakter til noen måneder.

Avdeling A viser også til at de hjelper og veileder sine ansatte i å søke om «*Unntak fra arbeidsgiveransvar for sykepenges*», dette blir ofte omtalt som kronisk sykevedtak. Ansatte som har fått et slikt vedtak innvilget har med dette hatt rom for å stå i sine stillinger selv om de har kronisk eller langvarig sykdom. Dette er ansatte som har hatt høyt sykefravær eller av ulike årsaker hatt hyppig fravær i en kortere tidsperiode.

Ifølge leder på avdeling B jobbes det kontinuerlig med tilrettelegging for de ansatte, det er en naturlig del av sykefraværsoppfølgingen. Det vises også til «leder før lege skjemaet», det jobbes kontinuerlig med å få inn dette skjemaet som en fast rutine hos de ansatte. Det er selvsagt ikke alle situasjoner man kan forutse, men der den ansatte tenker i forkant at nå er det muligheter for at dette ender opp i en sykemelding skal dette skjemaet brukes. Dette fungerer dessverre ikke optimalt enda, men det jobbes med det, det tar tid å skape nye rutiner. Ifølge verneombudet så er tilrettelegging et tema som går igjen i LTV møtene. Det løftes ofte opp, men det er et ømt tema som ofte skaper diskusjoner.

I utgangspunktet så sies det at det ikke er rom for tilrettelegging, men det skal vi jo, vi er jo ei IA-bedrift, så det skal jo tilrettelegges i en gitt periode. Hvor mye det blir tilrettelagt det er jeg usikker på.

(Tillitsvalgt, avdeling B)

Tilrettelegging utover at ansatte reduserer sin stillingsprosent eller går i gradert sykemelding er det lite rom for, fra ledelsen sin side. Tillitsvalgt og verneombud nevner også rutinen om at ansatte skal gå til leder før lege er noe det jobbes med, men at det ikke er en godt innarbeidet rutine enda.

Verneombud og tillitsvalgt har også ulike erfaringer om det blir noen endringer for de ansatte om de følger denne rutinen med leder før lege. Her mener en informant at om ansatte går til leder før lege legger ledelsen til rette i en periode for at den ansatte skal klare å stå i jobben sin. Det kan da være at de ansatte blir oppfordret til å ta noen dager fri eller at de kan få bytte til en annen avdeling en periode. Mens den andre informanten mener at selv om at ansatte går til leder før lege så opplever ikke ansatte at de blir møtt med noen forståelse for sine utfordringer og ingen tiltak blir iverksatt. Det har også vært hendelser der ansatte har blitt møtt på en måte som gjør at enkelte ansatte gruver seg til å gå til ledelsen når det er behov for det.

Både verneombud og tillitsvalgt snakker om *skjult tilrettelegging*. Med det mener de tilrettelegging som skjer inne på avdelingen uten at ledelsen er involvert. Dette kan være at noen på vaktlaget kompenserer for noen som ikke klarer å utføre alle sine oppgaver. Skjult tilrettelegging er akseptert mellom de ansatte. Tillitsvalgte bekrefter at de største tilretteleggingene skjer mellom ansatte på samme vaktlag, og ikke fra ledelsen sin side. Ut fra vår empiri er vi usikre på om verneombud og tillitsvalgt kjenner til all tilrettelegging som gjøres ute på avdelingen fordi leder sier at hen gjør en god del tilrettelegging og vi mener å se

at det kan stemme. Et sitat fra verneombudet ved avdeling B synliggjør hva som legges i begrepet som de omtaler som skjult tilrettelegging.

...vi har litt det som kalles skjult tilrettelegging ... vi har jo det, det er ikke noe som er så veldig åpent, men vi har de på jobb, men som ikke klarer å ta den brukern eller gjøre det eller det. Det er jo blant de ansatte ganske akseptert egentlig.

(Verneombud, avdeling B)

5.1.6 Diskusjon knyttet til funn

Norge har en høy arbeidsmiljøstandard sammenlignet med andre Europeiske land, samtidig har vi et arbeidsmiljø som er utsatt for høye jobb krav og omstillinger. Det er dermed viktig at man jobber forebyggende. Forebyggende tiltak har til hensikt å reduseres og bidra til å fjerne risikofaktorer som sykdom, helsefare, og frafall. En god balanse mellom jobbkraav og menneskelige ressurser betraktes som grunnleggende faktorer for et godt arbeidsmiljø (Buvik et al., 2018).

Både avdeling A og B har slitt med høyt sykefravær over tid, vi har under vår analyse av empiri stilt oss spørsmålet hvorfor man ikke har sett på organiseringen av avdelingene. Dette er avdelinger som har rundt 60 ansatte hver, der hver leder skal drive med målrettet arbeid i forhold til å redusere sykefraværet. Er det mulig når man sitter adskilt fra sine ansatte og følge de godt nok opp? Hvordan skal man klare å være i forkant av en sykemelding, jobbe proaktivt for å forhindre at ansatte blir sykemeldt og sette inn gode tilretteleggingstiltak om man ikke møter og ser de ansatte?

Analyse av våre data viser at avdeling B er en avdeling der ansatte selv tar mye ansvar for god tilrettelegging og organisering av arbeidshverdagen. De tar ansvar for at ansatte som har behov for tilrettelegging blir plassert der belastningen er minst. Der det er behov for å være to ansatte på en bruker bistår de hverandre. Det er akseptert blant ansatte gruppa at de driver med skjult tilrettelegging. Avgjørelser blir også tatt blant de ansatte når de mener det er innenfor deres ansvarsområde, ved behov for avgjørelser som er av større betydning tar de kontakt med leder.

5.2 Organisasjonskultur og verdier

Organisasjonskultur er mye brukt knyttet til det å forstå organisasjoner, det er mange teorier og definisjoner knyttet til begrepet og en utfordring kan være at man ikke har definert det perspektivet man snakker ut fra når man snakker om organisasjonskultur. Det kan føre til at diskusjoner blir upresise og det oppstår en risiko for å snakke forbi hverandre.

Organisasjonskultur handler om hvordan ting gjøres og hvorfor det gjøres slik, hvilke verdier og oppfatninger som ligger til grunn for hvordan ting gjøres og hvordan samspill i organisasjonen er tenkt å foregå og faktisk foregår. Slik kan organisasjonskulturen være ramme for flere ting, både det sosiale samspillet i organisasjonen, ramme for ledelse, ressursbruk og organisering. Organisasjonskultur kan også si noe om hvordan man forholder seg til endring, omgivelser og brukere.

Vi har ikke omtalt dette perspektivet før i oppgaven, men når vi nå skal i gang med analysen så er det naturlig å nevne at en kan si at organisasjonskultur også kan deles i et deskriptivt perspektiv der en er opptatt av hvordan kulturen faktisk er og et normativt perspektiv der en snakker om hvordan kulturen burde være. En vil kunne finne avvik på dette området fordi man kan ha verdigrunnlag som sier at ting skal gjøres på en måte, mens tid, ressurser, organisering og ledelse, eller manglende innarbeidelse av verdier kan gjøre at man handler annerledes i hverdagen.

Vi finner en del forskjeller på avdelingene som ikke gjør dem så lett sammenlignbare, men som likevel kan gi godt grunnlag til å se på hvordan det arbeides med sykefravær, samt hvilken rolle organisasjonskultur og ledelse kan spille for sykefravær.

5.2.1 Overordnede verdier

I våre data finner vi lite bevissthet om overordnede verdier. På direkte spørsmål om overordnede verdier og målsetninger som styringssignaler for den daglige driften, er det bare en informant som refererer til kommunens overordnede verdiplattform, men ikke med konkrete detaljer fra den. Vi kan ikke se at overordnede styringssignaler har stor innflytelse på hverdagen i avdelingene eller brukes aktivt på noen måte, ut fra våre data. Vi må likevel ta høyde for at dette kan være taus kunnskap ingen kommer på å nevne. Verneombudet i avdeling A er den eneste som går litt inn i temaet og sier at man har en verdiplattform fra før kommunene ble slått sammen, men sier ikke noe som tyder på at den har innflytelse i hverdagen eller hva som står i den. Lederne sier at holdninger etikk og profesjonalitet er tema

når de snakker om refleksjonsarbeidet og at det jobbes med en arbeidsgiver politikk, men kommer ikke med konkrete eksempler. Indirekte ser vi likevel verdier som må oppfattes som av nyere dato i organisasjonen. Det at det er etablert LTV grupper representerer en fersk endring og signaliserer at verdien av samarbeid med ansatte og deres representanter settes høyt i den nye kommunen. På oss virker det som ansatte gjennom deres representanter har tatt godt imot denne endringen som over tid kan være egnet til å påvirke organisasjonskulturen. Måten særlig leder i avdeling B løfter frem LTV samarbeidet, verneombud og tillitsvalgt og gir dem rom også på andre arenaer kan gi en opplevelse av at samarbeidet etableres som en grunnleggende verdi med LTV gruppen som artefakt (Schein et al., 1987). Måten rollene blir fremhevet på vil også representere et løft for de som har disse rollene, både ovenfor deres kolleger som de representerer, men også som personlig utvikling.

Verdier regnes som et sentralt element i organisasjonskultur og om det tidligere har vært en oppfatning av at det har vært en utfordring med holdninger i organisasjonen knyttet til sykefravær så kunne det vært nærliggende å jobbe med å utvikle felles verdier for å påvirke dette. Det er mulig at arbeid med verdier gis en større plass i de ulike øktene med etisk refleksjon enn det som kommer frem i våre data, men våre oppfølgingsspørsmål gir ikke detaljert innsikt i om det er tilfelle.

Gjennom verdier ser vi hva organisasjoner oppfatter som viktig, selv om informantene ikke snakker så direkte om hvilke verdier de synes er viktige for avdelingene opplever vi at informantene er opptatt av faglighet og profesjonalitet og det kan virke på oss som det er en mer homogen kultur på disse verdiene i avdeling B enn i avdeling A.

5.2.1.1 Kompetansebygging og faglig utvikling

I avdeling A er alle informantene innom temaet lojalitet til tiltak som er bestemt ovenfor brukere. I varierende styrke beskriver de at denne lojaliteten er for lav og at ansatte kan finne på å se bort fra vedtatte tiltak, eller gjøre ting på andre måter enn det som er bestemt. Dette bidrar til utfordringer både for ledelsen og ansatte imellom. Tillitsvalgt ved avdeling A er opptatt av at relevant kompetanse i avdelingen er begrenset og ved sykefravær kan det føre til stor belastning på de som har kompetanse på en vakt. Alle informantene ved avdeling A snakker om vikarer med lite faglig kompetanse og mener dette er en utfordring med fravær. Verneombudet ved avdeling A er svært opptatt av mangel på faglighet i avdelingen og kommer inn på temaet faglighet 22 ganger i løpet av intervjuet. Hun mener faglige begrensninger gjør at ansatte er usikre på å ta beslutninger i hverdagen verneombud ved

avdeling A mener også det er underskudd på relevant fagkompetanse «...som jeg ser det da så er det (kremt) litt lite fokus på det faglige.» (Verneombud A) Samme informant sier også at «...jeg tror jo det at vi klarer å kvele mye hvis vi får opp fagligheta» (Verneombud A). Vi oppfatter her at hun uttaler seg i en vid forstand, at avdeling A kunne bedret mange av sine utfordringer om en hadde greid å skape et større fokus på det faglige i avdelingen.

Avdeling A viser til tett samarbeid med Habiliterings tjenesten, dette ønskes fordi de har mye kompetanse som er relevant for avdelingen. Tjenesten har også mange gratis kurstilbud som avdelingen forsøker å benytte seg av. Det kommer videre frem av informantene på avdeling A at det er gode muligheter for å få delta på kurs for de ansatte som ønsker det, dette blir det lagt til rette for. Dette gjøres for eksempel med at man legger til rette for at vedkommende som skal delta på kurs blir fristilt fra andre arbeidsoppgaver i det gitte tidsrommet eller at man blir frikjøpt i det tidsrommet som kurset varer. Empiri fra avdeling A sier også at det er muligheter for å ta etterutdanning, men at det fort blir diskusjoner om kompetanseheving får betydning for lønn. Til tross for denne muligheten for å øke den faglige kompetansen kan det virke som verneombud på avdelingen synes det går for sakte å få gjort noe med avdelingens kompetanse til å utføre sitt oppdrag og virker bekymret over situasjonen.

I avdeling B synes situasjonen å være en del annerledes. Denne avdelingen er ikke like fokusert på kurs som avdeling A, men leder på avdeling B stimulerer til å ta etterutdanning eller desentralisert sykepleierutdanning og at de bruker KS sitt e-lærings system. Hen er også tydeligere enn avdeling A på at øktene med etisk refleksjon er et verktøy for å utvikle faget, noe som det virker som avdeling B har holdt på med vesentlig lengre enn avdeling A. På avdeling B er det lagt opp til internundervisning en gang i måneden som ledes av egne sykepleiere, de har også en time hver 14.dag der det kommer lege og har faglig utveksling med ansatte. Dette er en faglig arena de ansatte har ønsket seg lenge og som nå har kommet på plass, denne timen er til stor nytte. Her får de ansatte spørre faglige spørsmål, de får veiledning på situasjoner de trenger det på eller reflektert over enkelt brukere sammen med lege. Tillitsvalgt ved avdeling B viser til at det ofte ikke er avklart på forhånd om kurs og etterutdanning skal gi uttelling på lønn. Om ansatte ikke ønsker å bruke av sin fritid til å gjennomføre slike e-læringskurs eller andre kurs, må de selv organisere på avdelingen slik at de får tid til å gjennomføre det i løpet av arbeidstiden. Det er ikke noen plan for den faglige utviklingen som er godt forankret i enheten. Det kan være at leder har en slik plan, men at den ikke er synliggjort i avdelingen. Verneombudet på avdeling B er veldig fornøyd med

tiden og den faglige utviklingen det blir gitt i forhold til hennes rolle som verneombud på avdelingen.

Vår empiri gir et bilde av at ansatte ved avdeling B ser ut til å være selvdrevne i hverdagen, de tar beslutninger fortløpende på egen hånd eller sammen med kolleger. De veileder hverandre og bruker den faglige kompetansen de har på avdelingen. Når det kommer nye ansatte og vikarer inn på avdelingen får de opplæring og veiledning av de som jobber på avdelingen. Verneombud ved avdeling B sier:

Altså sånn som ..for å ta et eksempel da, vi fikk en ny bruker som skulle kateriseres og da var det veldig mange som var veldig usikre på det. Det var mange som ikke hadde gjort det på mange år eller kanskje aldri gjort det kanskje. Alle fikk gå gjennom dette her med sykepleier da også gjøre det. Så sånt fungerer kjempefint. For at det er meningen at vi skal være så selvdrevne som mulig på en måte.

(Verneombud, avdeling B)

I lys av dette mener vi å se en forskjell på avdelingene. Selv om enkelte av informantene kunne ønsket seg enda større oppmerksomhet på den faglige utviklingen så er det tydelig at det over tid må ha vært utviklet en faglighet som gjør at avdelingene har et høyt funksjonsnivå i det daglige, og langt på vei tar de utfordringer de møter for å få arbeidets gang til å fungere. Vi ser senere når vi kommer til funn om ledelse at ledelsen ikke er så tett på avdeling B og dette er med og forsterker inntrykket av en selvstendig avdeling. Vi mener vi ser flere grep som er gjort fra leder B sin side for å utvikle fagligheten og handlingskompetansen hos ansatte til å jobbe selvstendig og ta beslutninger. I det perspektivet tror vi at ønske om mere faglighet ved avdeling B sier mer om ambisjoner og dedikasjon til avdelingens oppgaver enn om leders manglende prioritering på faglig utvikling.

Vi er usikre på om denne forskjellen på avdeling A og B skyldes ulik styring og ledelse eller om forklaringen ligger i ulikheter i oppdrag og kompetanse i avdelingene. Avdeling A er en miljøavdeling med psykisk utviklingshemmede brukere, mens avdeling B er en helseinstitusjon med pleietrengende brukere. Både i utdanning og lovgivning er det en stram kultur rundt helsepersonell som kan være med og påvirke i forhold til lojalitet ovenfor fag og brukeres behov. Vi heller mot at det siste kan ha betydning, men synes også det virker som avdelingsleder B kan ha hatt en plan for faglig utvikling som har vært med og bidratt til det som for oss kan virke som et høyt funksjonsnivå i Avdeling B.

Selv om det fremstår for oss at avdeling A har en utfordring med kompetanse og faglighet så er også den generelle utviklingen i helse sektoren slik at pasienter og brukere blir eldre og har sammensatte lidelser, så begge avdelingene har nok stadig behov for å øke kompetansen. Det

kunne vært praktisk med et system som avklarte hva ulike kurs og utdanninger betyr for lønn og hvilken tid arbeidsgiver legger til rette for å bruke og hva man må påregne å bruke av fritid. Med mindre det er et krav for å kunne stå i stilling kan det være vanskelig å få ansatte til å benytte sin fritid til kurs og faglig utvikling om det ikke har økonomisk effekt for dem.

5.2.1.2 Omdømmearbeid

Ved avdeling A gis det vage svar på hva man ser etter når man rekrutterer, informantene beskriver en utfordring med lav kompetanse i avdelingen og lav søkermasse. Leder ved avdeling A er opptatt av at nye ansatte er robuste og kan takle tjenesten som kan være tøff. I avdeling B brukes et case i rekruttering for å se etter holdninger og løsningsfokus. Leder ved avdeling B ser etter mer enn faglige kvalifikasjoner og er bekymret over lav søkermasse. Begge er innom omdømmearbeid og egen markedsføring for å øke søkermassen.

Verneombudet ved avdeling A er svært opptatt av kompetansesituasjon i avdelingen og evnen til å levere faglig god nok tjeneste og er innom temaet gjentatte ganger i løpet av intervjuet, og mener hun opplever litt ukritisk rekruttering av ikke relevant høyskoleutdanning og at det er et underskudd på vernepleierkompetanse. Informanten mener at det tas inn ukvalifisert personell på midlertidig grunnlag som etter hvert opparbeider seg rettigheter til faste ansettelse. Informantene ved avdeling A er opptatt av lav søkermasse og underskudd på kompetanse som øker belastningen på de som har kompetanse når vaktplan skal legges.

Ved avdeling B blir også lave søkertall ved utlysninger av kompetansestillinger nevnt som en bekymring. Informantene løfter frem at man kanskje burde vært mere aktiv og utadrettet mot skoler og lignende. Tillitsvalgt B er usikker på om det er en rekrutteringsplan. Lite utlysninger, lite eksternt fokus og folk tas inn for å tette midlertidige hull i bemanningen som over tid blir faste ansatte. «*Jeg tror de bare tar inn folk jeg, også er det vi som må forme dem*» (Tillitsvalgt B).

Når man rekrutterer er det mange hensyn som kan tas, om man er fornøyd med organisasjonskulturen slik den er vil en ofte lete etter nytt personell som kan passe inn i de rådende kulturelle rammene og som har best mulig faglige kvalifikasjoner. Om det er ønskelig å påvirke organisasjonskulturen i større eller mindre grad vil en ofte se etter personlige egenskaper, verdier og holdninger som kan bidra til å forsterke den endringsevnen man ønsker seg. At en har klare målsetninger med rekrutteringsprosesser vil også kunne understøtte de faglige og profesjonsrettede elementene i kulturen, tidligere sykefravær kan

også være et moment i rekruttering. Rekruttering og sosialisering inn i organisasjoner og dens kultur er en viktig hendelse som kan få stor innflytelse på organisasjonens evne til å utvikle seg i ønsket retning og evne til å lykkes med å utføre sine oppdrag.

Å jobbe målrettet med utvikling av organisasjoners kultur betinger å ta fatt i elementer som kan benyttes som gode eksempler, elementer som virker hemmende på organisasjonen eller som er av stor strategisk betydning. Rekruttering kan berøre alle disse områdene og spesielt for en kommunal helsetjeneste hvor det er forventet at arbeidskraft kan bli en knapp ressurs i årene som kommer. Et annet område vi mener kan ha samme type viktighet og som er sentralt for perspektivene i denne oppgaven er konflikthåndtering. Det sosiale samspillet i arbeidssituasjonen vil kunne ha nytte av at alle deltagerne i organisasjonen har gode ferdigheter på dette nivået slik at de kan ta opp egne utfordringer på en konstruktiv måte, eller bidra til å hjelpe med andres.

5.2.2 Arbeidsmiljø og konflikt håndtering

Det jobbes mye med arbeidsmiljø ved Avdeling A. Det jobbes med det i den *daglige etiske refleksjonstiden*, der jobber de blant annet med å utarbeide miljøregler for enheten. Man jobber da med samme tema over flere dager slik at man sikrer å få inkludert flest mulig av de ansatte i dette arbeidet. Da kan temaene for eksempel være arbeidsmiljø, hvordan vil vi ha det på jobb, hva tenker vi om mobil bruk, hvordan reagerer vi på tilbakemeldinger fra kollega, hvordan gir vi god veiledning til hverandre. Både leder, tillitsvalg og verneombud opplever at refleksjonstiden nyttig for både sykefravær og arbeidsmiljø. Arbeidsmiljø er også på agendaen i utviklingsmøtene som holdes for hele personalet hver fjerde uke, samt at det er et fast punkt i LTV møtene. Leder sier at verneombud og tillitsvalgt fanger opp mere i forhold til hvordan arbeidsmiljøet er ute i drifta enn henne, for hun er ikke i drift. Det jobbes også med arbeidsmiljø på leder nivå i avdelingsledermøtene som leder deltar på. Der er avdelingsledere innenfor oppfølgingstjenesten, barn og unge og dagaktivitetssentret, fagansvarlig og enhetsleder til stede. Arbeidsmiljø er også et tema på nettverkssamlinger som går på tvers av kommunegrensene. Leder erfarer at det er mye av de samme temaene og utfordringene som går igjen uansett enhet eller kommune så det er positivt å få reflektert om dette emne på flere plan.

Avdeling A har nettopp startet med noe som heter *psykologisk trygghet*, dette er en felles satsing i oppfølgingstjenesten i kommunen. De skal i denne prosessen igjennom ulike tema

og ender til slutt opp med temaet pasient sikkerhet. De har valgt å starte med psykologisk trygghet først. Dette for at enhetsleder og avdelingslederne innenfor oppfølgingstjenestene mener at ansatte må være trygge på hverandre og jobben sin for å legge en god grunnmur for arbeidet ute i enhetene og arbeidet innenfor de andre temaene i denne prosessen. Dette prosjektet blir omtalt positivt både av leder og verneombud i forhold til arbeidsmiljøet.

Informantene ved avdeling A er samstemt om at arbeidsmiljøet har stor betydning for sykefraværet, i sine uttalelser i forhold til arbeidsmiljøet på enheten er det sprik i svarene fra informantene. Leder har en oppfatning av at arbeidsmiljøet er blitt meget bra og at de har jobbet meget godt fra å endre det fra en enhet med lite struktur og lav arbeidsmoral, til en ansatte gruppe som opplever et godt arbeidsmiljø og er trygge nok på hverandre i refleksjonstiden til å snakke åpent om det de har på hjertet.

Tillitsvalgte sier at arbeidsmiljøet har vært veldig opp og ned på avdelingen, dette er noe de har jobbet og jobber mye med for å bedre. Arbeidsmiljøet har vært en del av årsaken til sykefraværet. Tillitsvalgt løfter frem at det har vært mangel på god organisering og rutiner, men at dette er noe det jobbes med å få på plass. Tillitsvalgt løfter frem at leder har fått kontor på enheten nå, tidligere har hun sittet på et annet sted, dette med nærhet til leder oppleves som positivt for arbeidsmiljøet og dermed sykefraværet. Opplever at ansatte er flinke til å si ifra til hverandre, men samtidig er det en del ansatte som går rundt grøten og snakker i korridorene i stedet for å ta tak i problemet. Dette påvirker arbeidsmiljøet i negativ retning.

Verneombudet ved avdeling A sier at arbeidsmiljøet kunne vært bedre. Hen opplever at ansatte kan ha vansker med å se seg selv som en del av det sosiale felleskapet, den enkelte sin oppførsel får betydning for de andre ansatte. I forholdet mellom arbeidskollegaene sier verneombudet at de er hard presset for tiden og da blir det litt slik at: *«når krybba er tom, så bites hestene, og da blir det gjerne litt hakking mellom ansatte»* Hun sier også at dette er en stor avdeling så det kan være utfordrende når det gjelder å jobbe for å bedre arbeidsmiljøet. Det er forskjell på vaktlagene, har man noen positive drivere bidrar dette til et vaktlag med bedre arbeidsmiljø og mere stabilt nærvær. *«Arbeidsmiljøet totalt sett er ikke det beste arbeidsmiljøet jeg har vært borti nei»* oppsummerer verneombudet i forhold til arbeidsmiljøet. Hun mener at økt faglig kompetanse kan være en faktor som kunne virke positivt inn på både arbeidsmiljø og sykefraværet.

Leder ved avdeling A virker ikke å se det samme arbeidsmiljøet som tillitsvalgt og verneombud beskriver og dette kan være bli en utfordring for videre arbeid da en kan risikere at leder styrer i en retning som ikke finner gehør hos avdelingens medarbeidere. Samtidig kjenner vi til at det var store utfordringer ved avdelingen da hun tok over og, det kan være at hun mener det har blitt mye bedre når hun sier at *«har vi fått veldig bra arbeidsmiljø, men vi har jobbet knallhardt med det» (Avdelingsleder A).*

På avdeling B kommer det frem i våre data at arbeidsmiljø er noe det jobbes kontinuerlig med. Leder uttaler at det er viktig at man koser seg med litt sjokolade, nøtter og frukt av og til, men det er ikke dette som danner grunnlaget for at ansatte står stabilt i sine jobber. For ansatte er det viktig med god organisering i forhold til det daglige arbeidet som skal utføres. Det at ansatte opplever en god dialog mellom de som jobber på sammen arbeidslaget den aktuelle vakta, det at ansatte ser på hverandre og kommuniserer med hverandre på en god måte i en hektisk hverdag, det er det som er avgjørende når det gjelder å skape et godt og stabilt arbeidsmiljø som kan være en av faktorene til om ansatte har en lav eller høy terskel for å møte på jobb. Verneombud og tillitsvalgt bekrefter at de opplever et veldig godt arbeidsmiljø på avdelingen B. Det er fokus på arbeidsmiljø i LTV møtene, utviklingsmøtene og refleksjonstiden sammen med de ansatte. De opplever at det er god takhøyde blant de ansatte for å si ifra og søke råd hos hverandre.

Når vi kom inn på temaet konflikt og konflikt håndtering ble det fra informantene på avdeling A sagt at alt for mange små saker havner på pulten til leder. Verneombudet ved avdelingen mener arbeidsmiljøet ikke er det beste hen har arbeidet i og bekrefter at det ikke er kultur for å ta ting ansikt til ansikt mellom ansatte i form av veiledning når noe gjøres feil, og viser til en situasjon der en person på arbeidstrening gjør en feil og en kollega lar være å gripe inn for å redusere skaden og heller rapporterer til leder med resultat at arbeidstrening avsluttes. Hen nevner generell svak fagkompetanse som en mulig årsak til mangel på kollegaveiledning. I forhold til konflikter og ansattes adferd sier hen at terskelen for å gå til leder er ganske lav, *«.. må vi jo prøve å lære oss å løse det på lavest mulig nivå» (Verneombud A).* Tillitsvalgt ved avdelingen sier også at arbeidsmiljøet har vært opp og ned, men hen mener ansatte er flinke til å si fra i forhold til behov for veiledning og tror ansatte er flinke til å ta tak i konflikter og gå til leder om det er noe, men at noen snakker kanskje med andre enn den det gjelder.

Ved avdeling B oppgir leder i starten av intervjuet som den ene tinge hen kunne ønske seg å få endret, *«en større kompetanse og trygghet blant sine ansatte til å ta opp ting med*

hverandre for å ivareta arbeidsmiljøet sitt» (Avdelingsleder B). På avdeling B blir arbeidsmiljøet beskrevet som godt, det er mye latter og høyt under taket. Til tross for et godt arbeidsmiljø så kommer det frem at det er ikke alle ansatte som tør å si ifra til den det gjelder i forhold til feil eller uønsket adferd. Dette kommer frem i et av svarene til verneombudet på avdeling B. I forhold til konflikter sier hun at, *«men de konflikter som har vært så løper man til leder da. Forventer at leder skal ta tak i det i stedet for å prate sjøl» (Verneombud B).* Hun mener det bør sies ifra i stedet for å prate om det til andre eller gå til leder. Her er det viktig å gjøre oppmerksom på at verneombud ved avdeling B ikke til daglig jobber i den avdelingen vi forsker i, så det gjør oss som forskere noen ganger usikker på om hun referer til den avdelingen hun jobber i til daglig eller om hun viser til avdeling B som hun er verneombud for. Tillitsvalgt B beskriver et arbeidsmiljø med takhøyde for å si det man mener og en kultur for å hjelpe og veilede hverandre, *«Vi har takhøyde for at ingen spørsmål er dumme» (Tillitsvalgt B).* Om ting gjøres feil skrives avvik som kan følges opp med samtaler med leder. I situasjoner daglige driften forsøker man å ta det opp med den det gjelder, men det er ikke alle som tør å gjøre det.

Ingen av informantene nevner noe som vi oppfatter som systematisk arbeid med konflikthåndtering og kollega veiledning. Det kan være at det er jobbet med dette i refleksjonsøker, men vi får ikke direkte informasjon om det. De hyppige refleksjonsøktene kunne vært en god arena både for å opparbeide trygghet mellom medarbeiderne gjennom dialog og det vet vi til en viss grad gjøres ved at flest mulig skal si noe i slike økter, det kan være god trening på å stå frem, samtidig kan det være fruktbart å jobbe mer metodisk med konflikthåndtering og kollegaveiledning.

At det kan være en underliggende utrygghet mellom deltagerne i det sosiale samspillet, samt at feil hensyn kan tas, særlig i Avdeling A, i den forstand at man velger å ikke trå på andres tær eller vise profesjonelt ansvar, kan gå utover lojalitet i til avdelingens oppdrag, fag og brukeres behov. Dette kan en tenke seg også kan få implikasjoner for organisasjonskulturen, en individualisert prioritering som går på bekostning av de kollektive og oppdragsorienterte prioriteringene. En slik type hensyntagen i organisasjonskulturen vil også kunne få innflytelse når valget om å møte på jobb skal tas. Dette får vi bekreftet i noen grad av leder ved avdeling A som sier hun har måttet ta affære når ansatte har meldt seg syk og dratt på hotell weekend, eller meldt avbud på jobb for å gå i familietilstelninger i stedet.

5.2.3 Hverdagens utfordringer og bruk av strategiske verktøy

Alle informanter snakker mye om de daglige øktene med refleksjon og i all hovedsak i positive sammenhenger, selv om Verneombud A er innom at det ikke alltid er de mest matnyttige temaene det reflekteres over. På avdeling B har de jobbet systematisk slik det gjøres i dag i om lag to år. Leder omtaler refleksjonen som et styringsverktøy for å jobbe med profesjonalitet, etikk og kompetanseutvikling. Hen er tydelig på at øktene brukes til faglig utvikling. Leder ved avdeling A nevner også kort holdninger etikk og profesjonalitet når de snakker om refleksjonsarbeidet. Hen beskriver det likevel mest som en arena for å arbeide med hverdagens utfordringer. Øvrige informanter har lignende beskrivelser, som en økt der en sammen kan finne løsninger på hverdagens utfordringer. Informanter ved avdeling A er tydelig på at det savnes mere tid og rom for det faglige i disse øktene. Ved avdeling A prøver leder å delta når hen har tid som vi oppfatter å bety de fleste dager. I avdeling B forsøker leder å delta to dager i uken.

Det fremstår for oss at refleksjon er en satsning som er initiert av overordnet ledelse uten at dette sies spesifikt, med det betydelige fokuset aktiviteten har på to ulike avdelinger til samme tid får oss til å tenke det. På avdeling B har de drevet systematisk med dette i omlag to år. Vi har inntrykk av at aktiviteten er av nyere dato i avdeling A. Som strategisk verktøy kan dette tiltaket benyttes til å arbeide med flere sider av organisasjonskulturen fordi det er en arena det virker å være god oppslutning om og fordi alle deltagere kan spille inn tema for refleksjon. En kan se at dette både kan løfte refleksjonsnivå om ulike faglige forhold og samspillet i arbeidssituasjoner og også føre til utvikling i det sosiale samspillet ved avdelingene i retning et faglig og profesjonsbasert fokus. I et ledelses- og organisasjonskulturperspektiv er det likevel en utfordring å se at man ivaretar denne muligheten for styring og utvikling, eller endring av kultur fullt ut, om ledere ikke har mulighet til å delta.

5.2.4 Diskusjon knyttet til funn

Vi tror det jobbes en del med verdier i begge avdelingene, men kanskje indirekte gjennom ulike tema og problemer som en reflekterer over, men det virker ikke å være et målrettet verdiarbeid. Vi får lite empiri fra informantene og lite formuleringer som er tydelig på at; dette er viktig for oss. Samtidig er det tydelig at faglighet og profesjonalitet setter høyt på agendaen i avdeling B, mens det etterlyses et større fokus på dette i avdeling A. Faglighet og profesjonalitet kan oppfattes som grunnleggende verdier alle er opptatt av i avdeling B. En

informant i avdeling A sier at hun tror mye kunne ordnet seg med et større fokus på faglighet. Faglighet og profesjonalitet er verdier som er relatert til avdelingens formål og vil ha betydning for hvordan avdelingene fokuserer på sitt oppdrag. Det vil også påvirke det sosiale samspillet i hverdagen. I avdeling A ser vi en svak kultur på tilbakemelding og veiledning mellom ansatte og vi ser en godt utviklet kultur for det samme i avdeling B.

I avdeling A mener vi å se en noe svak lojalitet i forbindelse med tiltak rettet mot brukere og et høyt sykefravær, og tendenser til en individorientert kultur der i alle fall noen i ansatte gruppa agerer uforenelig med avdelingens oppdrag og virker å ta mer hensyn til egne behov. Leder nevner eksempler der ansatte tidligere prioriterte private forhold foran arbeid og meldte seg syke uten reell grunn. Dette kan tyde på utfordringer med holdninger og verdier i avdeling A som det bør arbeides med. Verneombud A sier «*vi er egentlig ikke et team i den forstand, men en lang liste med folk*» (Verneombud A). I avdeling B er det en tydeligere lojalitet til fag og brukere i den forstand at ansatte tar stort ansvar i hverdagen med å holde avdelingen i gang.

Vi ser en stor forskjell på de to avdelingene i forhold til arbeid med kompetanse og fag. I avdeling A er det et fokus på kurs og noe etterutdanning, mens det i avdeling B ser ut til å være et større fokus på interne læreprosesser. Avdeling B bruker interne og eksterne krefter, samt refleksjonsøktene til å utvikle faglighet og profesjonalitet hos medarbeiderne. Dette at de lærer og reflekterer sammen kan bidra til å knytte medarbeidere sammen, gjøre dem trygge og etablere tillit. Dette kan være noe av årsaken til at tilbakemelding og veiledning mellom ansatte ser ut til å stå sterkt i avdeling B.

Begge avdelinger opplever at det er vanskelig å få nok kvalifiserte ansatte ved utlysninger. På avdeling A kommer det frem at det er mangel på blant annet vernepleiere. Men når vi spør i forhold til hvordan det jobbes med rekruttering og omdømmebygging kommer det ikke frem at dette er noe det jobbes aktivt med utover stillingsannonsene som blir publisert i ulike aviser, kommunens hjemmeside, Nav sine sider og Webcruiter. Som kommune med helsefaglig linje på videregående kunne man jobbet mere for å innhente kvalifisert arbeidskraft. For lite faglig kompetanse skaper slitasje på de ansatte. Det må da leies inn en del ufaglært personal. Det uttrykkes fra verneombud på avdeling A og tillitsvalgt på avdeling B at det er mange flinke vikarer, men de har ikke lov til å gjøre alle oppgaver som kvalifisert personell har. Det vil si at de med faglig kompetanse må bidra for å dekke kvalifiserte hull i vaktlaget. Dette kan på sikt skape en unødvendig stor slitasje på de som går i faste stillinger

som kan bidra til at sykefraværet øker. Flere tar opp at man kunne vært flinkere til å markedsføre seg selv for å tiltrekke seg søkere på stillinger. Det å være synlig i omgivelsene og offensiv med å presentere arbeidsplassene kan nok gjøre det lettere å rekruttere, men man bør ikke selge noe man ikke har. Det kan også være at informanter tar opp omdømmearbeid for de de er stolte av arbeidsplassen sin og ønsker å seg frem litt.

Verneombud og tillitsvalgt på avdeling B sier at arbeidsmiljøet er godt og at avdelingen i stor grad er selvgående og tar stort ansvar i hverdagen. I avdeling A beskrives arbeidsmiljøet som opp og ned, eller at det kunne vært bedre. Leder ved avdeling A beskriver arbeidsmiljøet som kjempe godt. Dette kan være et eksempel på at ledelsen ikke kommer nært nok på arbeidsmiljøet til å kunne observere det godt nok. Det kan gi utfordringer når man skal arbeide med arbeidsmiljøet om man ikke har samme virkelighetsoppfatning. Det kan også være at leder baserer sin beskrivelse på hvordan arbeidsmiljøet var da hus startet som leder. Samtidig er det tydelig at arbeidet med arbeidsmiljø tas alvorlig og har prioritet i begge avdelingene. Det jobbes med arbeidsmiljø på flere arenaer ifølge alle informantene. Gjennom LTV gruppen og partssamarbeidet virker det som det er klart definert hvordan man opptrer når man sammen har blitt enig om hvordan ting skal være. Arbeidsmiljøet er et fast tema og generelle problemstillinger tas inn i refleksjonsøktene ved begge avdelingene.

Alle informanter på både avdeling A og B er innom at situasjonen kunne vært bedre i forhold til kollektivets håndtering av konflikter, også lederne. Med tanke på at sosiale forhold ser ut til å være en sentral årsak til sykefravær er det mulig at også små konflikter over tid kan svekke ansattes motivasjon til å møte på arbeid. Vi får inntrykk av at avdeling A er den minst samkjørte og minst kollektive avdelingen av de to. Vi oppfatter at det er en sterk og homogen kultur mellom ansatte i Avdeling B, selv om det kan være noen mindre utfordringer med konflikter og veiledning mellom kolleger. Leder snakker flere ganger om holdninger og virker opptatt av det.

Det kan være at de to avdelingene er på forskjellige steder i et utviklingsløp og at dette er noe av årsaken til at man har en forskjellig inngang til refleksjonsøktene. Avdeling a jobber mye med hverdagens utfordringer, men også med miljøregler for avdelingen. Avdeling B virker å ha et tydeligere utviklingsfokus, jobber med faglig utvikling og reflekterer over vanskelige situasjoner i hverdagen. Det siste tror vi kan bidra til utvikling av profesjonalitet og det skjønner en trenger i hverdagen for å være selvstendig. Det kan også være at avdeling B har funnet en form som gir større effekt på medarbeiderne og at arbeidsmåten og prioriteringer i

hvordan refleksjonsøktene brukes har bidratt til å utvikle forskjellen mellom disse avdelingene.

Den nedgangen vi ser i sykefravær ved avdeling B tyder på at det har vært en positiv utvikling og dette kan skyldes at leder har bidratt til å løfte frem den faglige og profesjonelle bevisstheten vi mener å finne. Vi ser også at Avdelingsleder A har tatt grep for å påvirke organisasjonskulturen, har hatt nedgang i sykefravær, men virker ikke å ha jobbet like lenge med de verktøyene vi har vist til og ikke kommet like langt.

5.3 Lederstil og sykefravær

Under dette temaet retter vi søkelyset mot funn vi har gjort i vår empiri som går på lederstil og sykefravær. Vi kommer til å beskrive hvordan styringsverktøyet etisk refleksjon blir brukt på de to avdelingene vi har innhentet data fra. Etiske refleksjon er et styringsverktøy som blir brukt til daglig på begge avdelingene. Dette er en arena hvor man kan belyse tema som omhandler sykefravær fra flere sider og få nye perspektiver på temaet. Det kan være leder sin arena for å synliggjøre sine forventninger eller orientere de ansatte, eller en arena hvor man sammen kan drøfte seg frem til felles løsninger på ulike utfordringer innenfor sykefraværproblematikk. Etiske refleksjoner med de ansatte kan være med å gi leder et bedre beslutningsgrunnlag, og det vil kunne være med å gi de ansatte en følelse av og bli sett og hørt av sin leder. Forskning viser at ansattes opplevelse av og bli sett og hørt kan være med å motvirke et sykefravær. Deretter vil vi belyse empiri som går på leders tilstedeværelse eller manglende tilstedeværelse, har dette noen betydning for sykefraværet? Hvordan jobbes det med tilbakemeldinger og veiledning, er dette virkemidler som bruker bevisst i forhold til sykefravær? Er det en kultur for å gi tilbakemeldinger og veiledning, hvor man støtter hverandre og tør å utfordre hverandre.

5.3.1 Ulike ledelsesverktøy

Etisk refleksjon blir brukt i både avdeling A og B. Leder B kaller etisk refleksjon et styringsverktøy der en kan arbeide med etikk, profesjonalitet og verdier for å løfte ansattes kompetanse. Det virker på oss som at denne samarbeidsmetoden er benyttet lengre i avdeling B enn i avdeling A. Leder ved avdeling A beskriver ikke så tydelig at det er et *styringsverktøy*, men slik hun beskriver arbeidet oppfatter vi at det er snakk om samme aktivitet. Etisk refleksjon gjennomføres daglig, dagvaktene har det ved dagens start, samt at

det gjennomføres i overgangen mellom dagvakt og kveldsvakt. Det betyr at ledere har forholdsvis ofte anledning til å diskutere tema som de mener det er viktig at ansatte har et bevisst forhold til, endrer sine tanker om eller tema som bør drøftes i fellesskapet. Det er mange muligheter for ledere til å benytte denne arenaen. Dette forutsetter at leder prioriterer og har tid til å delta og at ansvaret ikke blir lagt på ansvarshavende vakt eller andre som blir delegert ansvaret for refleksjonen når leder ikke er til stede. Refleksjonstiden er også en arena for at medarbeidere kan inkluderes ved at alle har mulighet til å spille inn tema til disse refleksjonsøktene. Det gis også anledning for at ansvaret for å lede refleksjonen er delegert til ansatte, da gjerne ansvarshavende vakt eller de med høyskoleutdanning som har ansvaret. Den som har ansvaret for å lede refleksjonen skal sørge for at det er balanse i refleksjonen slik at alle faktisk får muligheten for å si det de ønsker. Slik kan det også være en mulig arena for personlig vekst på flere måter.

Leder på avdeling A uttaler at det er viktig at ansatte er involverte, dette spesielt når det er endringer som skal skje. De to siste årene har det vært mye endringer innenfor helsesektoren i kommunen. Det har vært både en prosess med omorganisering av lederstrukturen og før den prosessen var avsluttet, så begynte arbeidet med kommunesammenslåingen. Denne bidro også til mye endringer innenfor helsesektoren. Leder på avdeling sier at det er viktig at alle blir hørt, alle må gis muligheten for å si noe og alle må lære seg til å lytte på hverandre selv om man ikke har samme mening om de ulike sakene. Etisk refleksjon har blitt brukt i disse endringsprosessene.

«At man må lære seg til å se ting fra forskjellige perspektiver da. Og det er klart når man har en sånn type verktøy i arbeidsmiljøet så har jeg tro på at det er positivt, for vi blir utfordret på en god positiv måte.»

(Leder, avdeling B)

Her viser leder til at refleksjon blir brukt i forhold til å involvere ansatte, dette kan være innenfor temaet som strukturelle endringer, arbeidsmiljø og sykefravær eller miljøregler på avdelingen. Dette er en arena der ansatte over tid kan opparbeide seg en trygghet som danner grunnlag for et godt yringsklima på den aktuelle enheten (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Informantene fra avdeling A gir også data på at refleksjonstiden blir brukt i beslutningsprosesser. Våre data funn kan tyde på at kulturen i avdeling A kan være svak på en del områder. Det kan for eksempel være kollektiv adferd i møte med oppdrag, fag og profesjonalitet, det kan da være konstruktivt å løfte frem arbeids fellesskapet gjennom kollektive beslutningsprosesser. Dette kan gi ansatte en opplevelse av viktighet, demokrati og

senere et grunnlag for å opparbeide lojalitet, der en i dag kan oppleve mangel på intern lojalitet. En informant mener at beslutningsprosesser kan dra ut i langdrag. Både tillitsvalgt og verneombud mener ting kan ta unødvendig lang tid når det skal gjennomføres gjentakende prosesser for å komme frem til felles regler eller beslutninger på alle avgjørelser. Leder sier hun aldri tar beslutninger alene, bare når det er hastverk. Vi velger å tolke dette som at hun vil markere hvor viktig det er å inkludere LTV gruppen og øvrige ansatte. Et eksempel fra verneombud på avdeling A i forhold til at beslutningsprosesser kan ta lang tid om alle skal få være med å uttale seg om alt:

«...å da er det jo å dra den litt langt da når en...da blir det slik at du må snakke med hele personalgruppa om du skal henge den dispenseren på høyre eller venstresiden av vasken da..Så det tar tar vel mye tid..»

(Verneombud, avdeling A)

Lederne i begge avdelingene har etter vårt skjønn begrenset anledning til å bedrive ledelse, møtet mellom leder og ansatte foregår i stor utstrekning i disse refleksjonsøktene, og i Utviklings Møter som holdes med fire til seks ukers mellomrom. Begge lederne har et stort kontrollspenn og vi så i analysen av arbeidsmiljø at leder og de øvrige informantene ikke helt delte oppfatning av arbeidsmiljøet i avdeling A. Vi ser at det kan være en utfordring for ledere å skaffe seg et godt inntrykk av sine avdelinger når de ikke har tid til å være mer oppsøkende i arbeidshverdagen.

5.3.2 Leders tilstedeværelse eller nærvær.

Empiri fra både avdeling A og avdeling B sier at det er en distanse mellom ledere og medarbeidere. Leder A sier at hun har for mange oppgaver slik at nærværet blir for lite. Informanten har vært leder ved avdelingen i tre år, hen har tidligere hatt kontor i et bygg et stykke fra sin avdeling. Informanten har nylig fått kontor i bygget avdelingen A har tilstedeværelse og fellesarealer i. Leder jobber ikke i den daglige driften på avdelingen. Både verneombud og tillitsvalgt på avdeling A virker fornøyd med at leder har flyttet kontor og mener det gir mulighet til bedre innsikt i det som foregår i avdelingen. Verneombud ved avdeling A mener leder har mye oppgaver så tilstedeværelse er kanskje vanskelig, men at man bør være i miljøet og være delaktig for å kunne få innsikt i det som skjer ute på avdelingen. *«Livet leves ikke på Teams, som jeg sier» (Verneombud, avdeling A).*

Leder på avdeling B mener det er viktig å være til stede, sammen med sine medarbeidere i avdelingen, relatert til sykefraværarbeid. Leder B er ikke i drift i det daglige arbeidet inne på avdelingen. Hen har ansvaret for sykefraværs oppfølgingen på tre avdelinger, dette utgjør om lag 60 ansatte til sammen. Hen prøver å være med på to refleksjoner med de ansatte ukentlig, men det blir ofte en per uke eller en refleksjon hver fjortende dag. Hen nevner ikke at hen oppsøker avdelingen ofte utover dette og har kontor et stykke fra der tjenesten utøves. Både verneombud og tillitsvalgt på avdeling B sier at det er meningen at avdelingene i størst mulig grad skal være selvgående. Informantene på avdeling B oppfatter leder som veldig opptatt. Leder B virker stresset og travel når hun er inne på avdelingen. Det forekommer at man ikke får tak i leder i situasjoner der man ønsker kontakt med hen. Samtidig vektlegger tillitsvalgt at leder har mye å gjøre. Tillitsvalgt sier flere ganger at vi må ordne oss selv. Vi viser her til et sitat fra tillitsvalgt på avdeling B i forhold til ansattes opplevelse av leders tilstedeværelse ute på avdeling:

«Avdelingsleder i dag er ganske fraværende synes jeg. Vi vet liksom aldri hvor vi har henne, om hun er på huset eller om hun er en annen plass, opptatt. Hun har sikker fryktelig mye å gjøre, så vi har forståelse for at hun sikkert er fullbooka hun også. Men det er jo noen ganger vi virkelig skulle fått tak i henne, der vi kanskje ikke gjør det. Vi vet ikke hvor hun er, men dette er tilbakemeldinger jeg har fått. For jeg føler at når jeg prøver å ringe henne, så får jeg bestandig melding om at jeg ringer deg tilbake og det gjør hun.»

(Tillitsvalgt, avdeling B)

Det er i lengre tid vært slik at både leder for avdeling A og B har sittet med fysisk avstand til sine ansatte. Avdelingsleder A har sittet i et annet helsebygg enn den avdelingen som hun har lederansvaret for. Hun har nylig flyttet sitt kontor, slik at hun i dag sitter på samme enhet som sine ansatte. Leder på avdeling B sitter i samme bygg som sine avdelinger, men ikke med nærhet til dem. Valg som tas når man organiserer sier noe om prioriteringer, hvordan man tilrettelegger for ledes mulighet til å utøve sin rolle. Hvilke føringer som gis vil også gi en oppfatning hos ledere om hva som vektlegges fra ens overordnede. I vår oppgave er kultur og ledelse sentrale elementer med et perspektiv på at kultur og ledelse skjer og skapes i møte mellom mennesker. Vi har gjort oss noen tanker om at hvor enkelt vil det være å følge opp sine ansatte i forhold til sykefravær, forebyggende tiltak og tilrettelegging om man som leder ikke har jevnlig direktekontakt med de ansatte som ser, hører og føler hvor skoen trykker.

Vi har også empiriske funn som tyder på at leder A og B har stramme rammebetingelser for å kunne bedrive nærledelse. Strukturelt legges det slik vi ser det opp til at avdelingsleder B har en omfattende administrativ arbeidsoppgave med ansvar for tre avdelinger. Hun har da

ansvaret for drift, økonomi, faglige og personal ansvaret. På to av avdelingene er det en form for mellomleder, det er det ikke på avdeling B som vi henter vår empiri fra. Også avdelingsleder A har en stor lederutfordring med mange ansatte og brukere og en avdeling med det som kan se ut til å være utfordringer knyttet til internt samspill i arbeidssituasjon og sin faglighet.

På den andre siden er alle våre informanter opptatt av nærhet til ledelse og ut fra datamaterialet ser vi at dette knyttes til faglighet, tilrettelegging, konflikter og beslutninger. Begge avdelinger har et oppdrag med å yte tjenester til sårbare brukergrupper. Våre datafunn kan tyde på at faglighet og profesjonalitet står sterkt blant ansatte i avdeling B. Tillitsvalgt på avdeling B er til tross for det opptatt av at avstanden til ledelsen går utover samspillet mellom ansatte på avdeling og leder i arbeidshverdagen. Samtidig beskrives forholdet mellom tillitsvalgt, verneombud og leder som godt fra alle informantene på avdeling B. Ut fra det informantene sier viser empiri at det er opparbeidet et tillitsbasert forhold mellom tillitsvalgt, og leder på avdeling B.

«Jeg bruker å si at jeg er ganske så direkte, og det kan høres ufint ut, ting jeg tar opp, men det er ikke vondt ment, og leder har faktisk kommet flere ganger i ettertid og takket meg for at jeg er så ærlig da. Å det setter jeg pris på, da tørr jeg å si i fra og det samme gjør hun til meg.»

(Tillitsvalgt, avdeling B)

Når lederne ikke kan være tettere på sine ansatte får man en utfordring med å dekke medarbeidernes behov for å bli sett, dette er et behov de fleste har. Hvordan kan man få til dette når man er så tydelig definert ut av den tjenesten medarbeiderne arbeider i?

5.3.3 'Fredagsrosen' - betydningen av veiledning og tilbakemeldinger

I refleksjonsøkter på fredager legger leder A opp til et styrt positivt fokus på den etiske refleksjonen. Kolleger skal komme med positive tilbakemeldinger til hverandre i forhold til uka som er gått og vi forstår at også leder deltar i denne prosessen. Selv om en informant sier at dette tidvis kan bli litt kunstig, så får leder honnør fra både tillitsvalgt og verneombud på avdelingen for denne aktiviteten. Vi oppfatter dette som en konkret og direkte lederhandling for å påvirke klima på arbeidsplassen. Der en tidligere kanskje har vært vant til å tenke negativt eller kritisk om en kollega så ser vi ikke bort fra at dette kan være et godt grep for å påvirke grunnleggende antagelser om andre og påvirke negative mentale bilder som kan påvirke hverdagen.

Begge ledere virker litt tatt på senga av spørsmål om veiledning, spør hva som menes, og svarer ikke på en måte som tilsier at de har noen aktiv rolle i forhold til veiledning av ansatte. Dette bekreftes av de andre informantene. Veiledning ser i begge avdelingene ut til å være noe som foregår mellom ansatte, når det skjer. Spørsmål om hvordan en gir tilbakemelding forveksles i stor grad med hvordan beskjeder gis.

Vi får ikke tydelige svar på hvordan veiledning og tilbakemelding gis, og i den grad det gis veiledning virker det å foregå mellom ansatte. Det kan være at ansatte oppsøker sin leder og får veiledning, men ingen forteller om det. Våre spørsmål om tilbakemelding forveksles i hovedsak med hvordan beskjeder blir gitt. Det ser ut som det kan være en *mangel på systematisert tilbakemeldingskultur* mellom ansatte og leder. Tillitsvalgt i avdeling B sier at det stort sett fungerer godt med veiledning og tilbakemelding mellom ansatte på denne avdelingen, selv om kanskje ikke alle tør å ta opp ting direkte med den det gjelder. I empirien fra avdeling A kommer det frem fra tillitsvalgt og verneombud veiledning mellom ansatte er noe det jobbes med i avdelingen. Det er blitt bedre ifølge informantene, det er flere som tør å si fra om det er noe, men samlet virker det som det kan være en utfordring i avdelingen.

«Der tror jeg folk er flinke til å ta tak i det ..og gå til leder hvis det er noe. Men noe som er helt sikker kunne vært mye bedre er at folk ikke går rundt grøten og lager en stor case og snakker med alt annet folk enn den det gjelder. For det er en ukultur..»

(Tillitsvalgt, avdeling A)

Intervjuer: Det er ikke noe kultur for å ta det face too face?

Informant: Nei, det er det ikke.

Intervjuer: Nei

Informant: Så der har vi litt forbedringspotensialet for å si det sånn.

Intervjuer: Ja. Nei, men hvis at... at det er.... det er en lav delingskultur og det å veilede hverandre, så er den sikkert gjengs i forhold til å gi tilbakemelding på personlig adferd å da tenker jeg.

Informant: Ja, det stemmer nok det ja.

Intervjuer: mmm.....

Informant: Nei...så vi må ha noen som er noen som er litt sånn drivkrefter i forhold til å demonstrere hvordan en gjør det, tror jeg.

(Verneombud, avdeling A)

Det er en avslutning av en lengre sekvens der intervjuer oppsummerer sin oppfatning av det informanten har sagt. Det viser litt sprik mellom informantene, men begge er inne på at det er utfordringer med *tilbakemeldingskultur* mellom ansatte i avdeling A.

I avdeling A gjennomføres det medarbeidersamtaler. Det blir ikke så ofte som en gang per år, men samtaler blir gjennomført. I avdeling B blir det ikke gjennomført medarbeidersamtaler. I avdeling B har medarbeidersamtaler blitt lovet i over ti år av leder, men de blir ikke prioritert kommer det frem fra andre informanter fra avdeling B.

Det kan bli en utfordring å gi medarbeidere en følelse av å bli sett og føle seg viktig når avdelingen skal løse sine oppdrag innenfor den rammen vi beskriver, en medarbeidersamtale kunne være en viktig arena for ledere til å bygge relasjoner med ansatte eller grupper av ansatte. Begge ledere har et stort kontrollspenn og kanskje kunne en forsøkt seg på gruppesamtaler eller en form for rullering for å gjøre oppgaven mer overkommelig.

Slik vi oppfatter det har begge avdelingsledere betydelige administrative oppgaver slik at det kan være forståelig at det er begrenset mulighet til å ha samspill med sine medarbeidere i arbeidssituasjonen. Samtidig kan det være at situasjonen skaper en del unødvendig usikkerhet og utrygghet i arbeidshverdagen ved avdeling B, og at avdeling A kunne hatt en lederstil med høyere nærvær inn i arbeidsdagen. En ledelse som bidro til å sette faglige og profesjonelle standarder i arbeidshverdagen.

Å gi veiledning og tilbakemelding ut fra faglige, profesjonelle og verdibaserte forhold kan være en måte å styrke relasjonen mellom den som veileder og den som får veiledning. En kan også tenke seg at det kan være et virkemiddel for å styrke tryggheten hos medarbeidere som kan jobbe med utfordrende helse eller adferdsmessige forhold. Å gi tilbakemeldinger kan også være en måte å korrigere eller løfte frem ønsket adferd eller måter å løse oppgaver på.

Slik vi oppfatter det forsøker begge ledere å bygge en bro til ansatte gjennom å formidle informasjon om avdelingen, andre ting som foregår i organisasjonen eller utenfor for å holde sine ansatte informert og formidle en form for helhetsbilde av tingenes tilstand. Det er mange tegn på elektronisk kommunikasjon mellom ledere og ansatte, gjennom mobil pleie som er et nytt system som er innført, ved bruk av epost, link til internettsider, elektroniske læringsplattformer som formidler fagkompetanse, og SMS. Mye av dette handler om drift, hvordan få tjenesten til å rulle og gå. Elektronisk kommunikasjon er med å sørge for at alle får tilgang til lik informasjon noe som kan være en utfordring på avdelinger som leverer skal levere heldøgns tjenester.

5.3.4 Diskusjon knyttet til funn

Når det gjelder å jobbe målrettet med sykefravær viser tidligere forskning at en tilstedeværende leder har positiv innvirkning. En leder som er tett på sine ansatte og som er godt synlig i ansatte gruppa vil ha kjennskap til hva som fungerer godt og eventuelt hvilke utfordringer man må ta tak i. Våre data viser at både leder i avdeling A og B har leder som har ansvaret for sykefraværsoppfølging uten å være deltager i den daglige driften. Det vil si at de ikke er tett på ansatte gjennom den hektiske arbeidshverdagen og dermed er avhengig av å få informasjon om arbeidsmiljø, behov for forebyggende tiltak og tilretteleggingstiltak formidlet enten av den ansatte eller via tillitsvalgt eller verneombud.

Lederne jobber aktivt med øktene i etisk refleksjon, det virker som det er rom for å ta opp ulike tema og alle deltagere har mulighet til å spille inn tema til slike økter. Vi ser en forskjell i ledernes bruk av denne aktiviteten. Leder A bruker det til samspill med medarbeidere, involverer dem i beslutningsprosesser og jobber med å håndtere utfordringer de har i avdelingen. Det ser ut til å handle om å skape struktur og system, men også å utvikle felles løsninger der praksis spriker, eller påvirke arbeidsmiljøet gjennom å lage miljø regler.

I avdeling B sier leder at disse øktene er et styringsverktøy, vi oppfatter også at hun bruker det som et strategisk lederverktøy verktøy, muligens for å kompensere for sitt fravær i de fleste øktene. Vi oppfatter at mye handler om å utvikle faglighet, profesjonalitet og gjennom dette skape grunnlag for selvstendighet. Hun har også etablert andre utviklingsarenaer som gjør at vi oppfatter en plan om å utvikle personalet, og myndiggjør flere av sine ansatte ved å gi dem oppgaver og rom på disse arenaene. Dette gjelder også tillitsvalgt og verneombud. Begge lederne delegerer og myndiggjør sine ansatte i refleksjonsøktene, men vi oppfatter likevel et større mangfold av påvirkning av ansattegruppen i avdeling B.

Alle informantene er opptatt av det manglende samspillet mellom ledelse og medarbeidere i hverdagen. Med det kontrollspennet lederne har, er det forståelig at det er en utfordring for dem å løse lederoppgaven veldig annerledes enn det de gjør. Samtidig kan det virke noe underlig for oss at alle har et så klart bilde av at lederne ikke er en del av fellesskapet, alle informanter er eksplisitt på at leder ikke jobber i driften. Dette kan ha noe med arbeidstidsbestemmelser og formaliteter og gjøre, som vi ikke har helt innsikt i. Vi tenker likevel at det ikke hadde trengt å bli opplevd som et så skarpt skille mellom leder og medarbeiderne. Vi opplever det som et unødvendig og kunstig skille som kan være til hinder for samspill og relasjon med leder og gjøre leders oppgave unødvendig vanskelig. Det kan

også være med og påvirke leders lederatferd til å ta en mer tilbaketrukket rolle enn lederne strengt tatt hadde trengt å ta.

Med fredagsrosen forsøker leder ved avdeling A å jobbe relasjonelt med medarbeiderne og påvirke kollegers opplevelse av hverandre. Vi kan se at det er et godt tiltak som kan ha effekt i en avdeling der det virker som det sosiale samspillet kunne vært bedre.

Tilbakemelding fra leder til ansatte tror vi er viktig for å skape et godt sosialt samspill der leder er involvert, fredagsrosen kan bidra, men vi tror samspillet formes i hverdagen og en ledelse som i større grad gir ansatte tilbakemelding og veiledning kan fremstå som rollemodell. Vi tilstår at vi er noe overrasket over at det er så svak tilbakemeldingskultur mellom leder og medarbeidere, samtidig som vi forstår de rammene ledere er gitt gjør det vanskelig. I avdeling B ser det ut som en har lyktes med å skape en tilbakemelding- og veiledningskultur mellom medarbeidere på tross av dette, kanskje som en følge av andre tiltak der leder har bidratt indirekte gjennom andre og gjennom et fokus på faglig og profesjonsorientert refleksjon. I avdeling A oppfatter vi at organisasjonen kunne trengt en mer aktiv deltagelse fra leder i hverdagen, som rollemodell og som et godt eksempel på at en kan hjelpe hverandre og være til støtte i hverdagen.

6.0 Kritisk diskusjon

Som vi sier i metodekapitlet har vi ikke satt oss mål om å finne generaliserbare årsaker til sykefravær i organisasjoner, men ønsket å finne ut om lederstil og organisasjonskultur kan ha noen betydning for sykefraværet i de to enhetene vi har forsket på.

Vi valgte ut begge avdelingene ut fra en sykefraværstatistikk som fortalte oss at begge avdelingene hadde et høyt sykefravær og at begge hadde hatt dette over tid. Etter at vi hadde gjennomført vår undersøkelse, analysert data og skrevet om våre funn ble vi klar over at sykefraværstatistikken vi hadde mottatt for avdeling B var misvisende fordi statistikken tilhørte to avdelinger som blir ført sammen. Avdeling B har hatt et høyt sykefravær, men føringen av sykefraværet har for oss skjult en stor nedgang i sykefraværet i avdelingen. Vår nye informasjon tilsier en betydelig forskjell i sykefravær i dag ved de to avdelingene der avdeling B har nesten 70 % lavere sykefravær enn avdeling A. Dette er langt på vei forståelig

ut fra våre funn, funn som gjorde at vi foretok en ekstra kontroll av sykefraværstatistikken. Begge avdelingene har en nedgang i sykefravær i løpet av de siste to årene. Nedgangen startet først i avdeling B og er vesentlig større enn i avdeling A.

Vi har sett ting som kan være en mulig forklaring på at vi ser en nedgang i sykefraværet ved begge avdelingene. Disse forholdene kan muligens også gi en delvis forklaring på hvorfor det har vært en større nedgang i sykefraværet i avdeling B enn i avdeling A. Vi bruker følgende utgangspunkt til en diskusjon rundt dette.

1. Vi ser en mulig sammenheng mellom et målrettet arbeid med sykefravær samt etablering av LTV grupper og en tendens til reduksjon i sykefraværet i begge avdelinger. Det kan være at noe av forskjellen i sykefravær mellom de to avdelingene skyldes at dette arbeidet har pågått i lengre tid ved avdeling B.

Forskjellen i sykefraværet mellom de to avdelingene er så stort at vi ikke anser at målrettet arbeid med sykefravær og LTV grupper alene kan være forklaringen. Det vi oppdaget i vår empiri som gjorde at vi tok en ekstra sjekk av sykefraværdata er et tydeligere fokus på fag og profesjonalitet i de kompetanse- og fagutviklende tiltakene i avdeling B enn det vi finner i avdeling A. Det kan se ut til å ha styrket det sosiale samspillet i avdeling B.

2. Det er informasjon i empirien som kan tilsi at det er en mer fag og profesjonsorientert organisasjonskultur i avdeling B enn den vi finner i avdeling A.

6.1 Målrettet arbeid med sykefravær og LTV gruppene.

Begge avdelingene virker å ha god gjennomgang av det administrative systemet knyttet til håndtering av sykefravær og oppfølging av sykefravær. Dette arbeidet er et godt eksempel på både horisontal og vertikal samordning som er viktig i den strukturelle rammen (Bolman & Deal, 2018). Den vertikale koordineringen skjer mellom Nav, sykemelder og arbeidsgiver, og sykefravær er en sentral del av rapporteringen i kommune organisasjonen. Den horisontale koordineringen skjer mellom arbeidsgiver og den sykemeldte, men også mellom arbeidsgiver, tillitsvalgte og verneombud i LTV gruppene. I LTV gruppene arbeider man sammen for å se om det kan være årsaker til sykefravær i arbeidsmiljøet og en ser også etter system forbedringer for å forbedre arbeidsmiljøet om en finner grunn til det. Både leder og LTV-gruppene jobber her i den strukturelle rammen, det er det langsiktige og møysommelige arbeidet som er ment å gi resultater over tid. Arbeidsplanlegging knyttet til tilrettelegging og

for å begrense belastning hos ansatte ved avdeling A er også et godt eksempel på strukturer som etableres for å redusere risiko for sykemeldinger. Avdeling B har arbeidet et år lengre med LTV gruppen og samarbeidet virker modnere og mer tillitsbasert mellom partene i denne avdelingen. Lederne har en aktiv og ledende rolle i sykefraværarbeidet og med å etablere samarbeidet i LTV gruppene.

LTV- gruppene vil også kunne fungere som bemyndigelse av tillitsvalgte og verneombud tolket i forhold til HR- rammen (Bolman & Deal, 2018). Disse to rollene får tilgang på betydelig informasjon og innsikt i hvordan leder tenker og planlegger. De blir derfor sannsynligvis mer kompetente til å utføre sine roller i avdelingen i forhold til å bidra til et godt arbeidsmiljø og redusert sykefravær, men også i sine roller utover det som er knyttet til LTV-gruppens arbeid. Leder i avdeling B sier hun er opptatt av å skape gode relasjoner og informantene sier det er et tillitsbasert samarbeid i LTV-gruppen og med leder generelt. I Avdeling A virker dette samarbeidet noe mer uferdig, dette kan som nevnt skyldes at man har holdt på i kortere tid, leder har hatt rollen kortere tid en leder i avdeling B og det har også vært skifte i de andre rollene i avdeling A.

I sin grunnstruktur vil arbeidet i LTV-gruppen også ha utgangspunkt i den politiske rammen (Bolman & Deal, 2018), deltagerne i gruppen har definerte roller som skal ta ulike hensyn, noe som betyr at man ikke trenger å være enige når møter starter og ulike tema tas opp. Alle parter vil her forsøke å legge frem sin sak for å vinne gehør hos de andre og alle får prøvd sin evne til å lytte og inngå kompromisser. Vi har fått forståelse av at når man har landet slike prosesser i LTV gruppene så står man samlet om det man er blitt enige om og arbeider i felleskap for å realisere beslutninger ute i avdelingene. Vi får ikke signaler på at lederne forsøker å dominere disse prosessene på negative måter. LTV gruppen må etter vårt skjønn ses som et utvidet organisasjons demokrati som over tid vil kunne påvirke organisasjonskulturen og samspillet mellom ledere og ansatte. Som partssamarbeid omtaler alle informanter dette som et fremskritt. I avdeling A får vi også inntrykk av at refleksjonsøker benyttes i beslutningsprosesser slik at store deler av personalet blir involvert. Dette kan være fornuftig når man ønsker høy grad av forankring i personalet, men vi tenker også at dette kan overdrives. Det kan føre til at beslutningsprosesser tar for lang tid og en kan også tenke seg at det kan hule ut noe av mandatet det er tenkt at LTV gruppen skal ha. Det kan være viktig at det fremstår tydelig for alle i avdelingene at LTV gruppen spiller en sentral rolle og at LTV gruppen er ledernes foretrukne samarbeidspartner i arbeid med sykefravær og arbeidsmiljø.

I avdeling B virker man særlig opptatt av å løfte frem partssamarbeidet i LTV gruppen og rollene til tillitsvalgt og verneombud. Dette gjøres ved at de får plass i Utviklings Møter og vi oppfatter dette som en aktiv lederhandling for å øke deres posisjon og status. Artefakter kan være viktige prosedyrer i organisasjonskulturen og vi tolker leders fremgangsmåte som et ønske om å etablere LTV gruppen som en artefakt på det viktige partssamarbeidet (Schein et al., 1987). Vi ser de grep lederen i avdeling B bruker her som idealisert innflytelse. Dette kan oppfattes som et sterkt signal fra leder til ansatte om at leder er opptatt av å samarbeide med ansatte gjennom deres representanter. Det vil også kunne ha innvirkning på det sosiale samspillet i avdelingen at leder står frem som et godt eksempel og rollemodell ved å vise hvor viktig det er å samarbeide, hen viser at gode relasjoner er viktige og at ansattes perspektiver er nyttige for hen som leder. Med slik lederadferd beveger man seg ut av transaksjonsledelse og inn i transformasjonsledelse og benytter idealisert innflytelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003) (Glasø & Thompson, 2013). Det er slike elementer som gjør at vi oppfatter partssamarbeidet i LTV gruppene som mer modent i avdeling B.

Vi har lite empiri på at det arbeides med perspektiver fra den symbolske rammen i avdelingene. Om dette inntrykket representerer en realitet så tror vi særlig lederne kan ha nytte av å i større grad benytte symbolske perspektiver i sitt arbeid i LTV gruppene. Lederne har begrenset kontaktflate med arbeidshverdagen og de ansatte i sine avdelinger og må derfor i stor grad jobbe i den strukturelle rammen (Bolman & Deal, 2018). Ved å involvere tillitsvalgte og verneombud i fremtidsbilder for avdelingene og hvordan hen ønsker at organisasjonskulturen skal utvikle seg kan en få god støtte og hjelp fra tillitsvalgte og verneombud som har sin arbeidshverdag ute i avdelingene i samspill med andre ansatte.

Det kan være et sammenfall mellom nedgang i sykefravær i disse avdelingene og arbeidet som foregår i LTV gruppene. Vi ser også at avdeling B har jobbet slik i to år mot ett år i avdeling A og det kan forklare noe i forhold til at det er en vesentlig større nedgang i sykefraværet i avdeling B. Dette med bakgrunn i både tidshorisont og at samarbeidet virker mere modent og dermed kanskje mer effektivt i avdeling B.

6.2 Fag og profesjonsfokus i organisasjonskulturen

Lederoppgaven ved begge disse avdelingene må anses for betydelig, med stort kontrollspenn i form av et stort antall ansatte. Leder i avdeling A har i tillegg en tjeneste som er splittet i antall brukere, som også er spredd på flere boenheter. Leder i avdeling B har et ansvarsområde som er i endring, med en del uklartheter som ikke er landet og overordnet ansvar for tre avdelinger. Betingelsene de er gitt for å utøve ledelse er begrenset og det blir

nødvendig å lede gjennom styring med utgangspunkt i den strukturelle rammen (Bolman & Deal, 2018). Det betyr ikke at det ensidig er slik, som vi så beveger arbeidet i LTV gruppen seg tydelig mellom tre fortolkningsrammer. Og måten leder i avdeling B løfter frem partssamarbeidet oppfatter vi som transformasjonsledelse. I denne delen tar vi hovedsakelig utgangspunkt i det faglige og profesjonelle i organisasjonskulturen. Med faglig mener vi her oppgavefokus hos ansatte og med profesjonalitet mener vi skjønnsutøvelse og selvstendighet i arbeidshverdagen. Vi forsøker også å belyse hva vi har sett av ledelse knyttet til dette. Alle informantene i vår undersøkelse tror lederstil har betydning for sykefravær.

Etisk refleksjon vies stor plass i begge avdelingene med daglige økter på 15 minutter, leder i avdeling B kaller det et styringsverktøy, dette forteller som vi tidligere har omtalt at lederne for en stor del må ta utgangspunkt i arbeidsmåter som har utgangspunkt i den strukturelle rammen. Leder i avdeling B snakker også om hvor viktig det er at arbeidet er godt planlagt og at gode strukturer er på plass. Vi ser ikke noe motsetningsforhold i dette og at vi ser på øktene med etisk refleksjon som et ledelsesverktøy. Lederne påvirker gjennom disse øktene, både med hvordan de bruker dem når de selv er til stede og bidrar til hva de tar opp, men også ved at de delegerer ansvar for å lede øktene til andre. Vi oppfatter dette som lederstyrt utviklingsarbeid hvor de legger til rette for gruppeprosesser og utvikling av felles språk om viktige forhold og tema. Særlig leder i avdeling B er opptatt av at det er en viktig arena for å jobbe med faglig utvikling. I avdeling A virker det som disse øktene i større grad brukes til å løse praktiske forhold for å få hverdagen til å fungere, men det jobbes også med å utvikle organisasjonskultur ved å arbeide med regler for det sosiale samspillet på arbeidsplassen. Det legges vekt på at alle skal bidra i slike økter og vi oppfatter at lederne ser til at flest mulig over tid slipper til i disse øktene.

Ut fra empiri fremstår det for oss at det er en forskjell på ledernes inngang til den etiske refleksjonen. I avdeling A oppfatter vi at man i stor grad veksler mellom den strukturelle rammen og den politiske rammen i sin bruk av refleksjonsøktene (Bolman & Deal, 2018). Det utarbeides regler og retningslinjer og arbeidsoppgaver fordeles ut fra den strukturelle rammen og utvikling av felles plattform og beslutningstaking i den politiske rammen. Ledelse med utgangspunkt i disse rammene har gjerne utgangspunkt i transaksjonsledelse fordi mye av dette arbeidet vil basere seg på forhandlinger der en blir enig om hvordan bytteforholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker skal være (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Fra empirien har vi sett en lav lojalitet hos deler av ansatte gruppen i avdeling A til faglige tiltak for brukerne i arbeidshverdagen. Det fremstår i empirien som at viktige holdninger i forhold til

fag, profesjonalitet og brukere ikke er på plass hos alle ansatte. Ansatte ved denne avdelingen er foresatte for en sårbar brukergruppe i hverdagen, at gode holdninger er på plass er av stor viktighet. I praksis kan det bety at noen ansatte prioriterer egne behov foran det faglige og brukernes behov. Med stor variasjon i holdninger hos ansatte kan en nesten tenke at kulturen på avdelingen kan skifte etter hvem som er på vaktlisten. Vi finner tegn på dette i empirien ved at teamkultur kan synes svak, ansatte har ikke reflekser på å hjelpe kolleger som har det travlere og det virker som arbeidsmiljøet har en del utfordringer, og det virker ikke som det er en kultur for veiledning og tilbakemelding mellom ansatte. Det gjør at vi reflekterer over om utfordringer med holdninger også kan gjøre seg gjeldende på andre områder, som sykefravær. Fra empirien vet vi at det har vært tilfelle tidligere ved avdelingen og selv om sykefraværet har gått ned så er det fortsatt svært høyt. Organisasjonskulturen ved avdelingen fremstår for oss som svak og fragmentert. Fragmenteringsperspektivet til Martin(1992) er basert på uklare kulturelle tegn, som er ustabile og skiftende (Martin, 1992). Vi mener å se at dette delvis gjelder ved avdeling A og at det preger det sosiale samspillet. Vi tolker det som at manglende trygghet kan ligge til grunn for at en ikke ser samme veilednings og tilbakemeldingskultur i avdeling A som i avdeling B. Dette kan skyldes at faglighet står svakere i denne avdelingen, men kan også skyldes at det ligger utfordringer i det sosiale samspillet i avdelingen. Dette er sterke formuleringer fra vår side og det blir viktig for oss å minne om at lederen overtok en avdeling som i lengre tid hadde vært uten ledelse, delvis styrt av tillitsvalgt og verneombud. Både nedgangen i sykefravær ved avdelingen og øvrige funn i empirien gjør det klart for oss at organisasjonskulturen ikke er noe som har utviklet seg under dagens ledelse. Empirien viser at faglighet ikke har en sentral plass i avdeling A, men det virker som en jobber en del med holdninger knyttet til arbeidets gang. Slik kommer vi noe i berøring med den symbolske rammen gjennom å forsøke å påvirke organisasjonskulturen til å bli mere profesjonell (Bolman & Deal, 2018).

I avdeling B oppfatter vi at mye av tiden benyttes med forankring i HR- rammen for å utvikle faglighet og profesjonalitet (Bolman & Deal, 2018). Selv om leder i avdeling B har begrenset mulighet til å delta i øktene har hun også påvirkning på øktene når hun ikke er til stede. Når hun er til stede blir det en del beskjeder og krav som gis til avdelingen i henhold til den strukturelle rammen og med en transaksjonsbasert lederstil der bytteforholdet defineres (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Empirien sier likevel at hovedinnholdet i disse øktene er utviklingsarbeid for å øke fagligheten til ansatte og dermed også deres evne til å benytte faglig og etisk skjønn under arbeidets gang. Vi tenker at leder kan ha en klar plan med dette,

som også virker å være oppfattet av de øvrige informantene. Målet er å utvikle en arbeidsenhet med høy grad av selvstendighet. Ut fra rammebetingelsene for ledelse som avdelingsleder er gitt virker dette både som en rasjonell og nødvendig plan. Mye av dette arbeidet har en forankring i HR-rammen. Det legges vekt på å utvikle både individene i arbeidsgruppen gjennom økt kompetanse og faglighet, men også det kollektive gjennom de gruppeprosessene dette blir gjort i. Vi ser dette i empirien gjennom en godt utviklet kultur for veiledning og tilbakemelding mellom medarbeiderne i avdelingen. Leder i avdeling B virker også å være opptatt av å løfte frem andre, tillitsvalgt og verneombud blir involvert i utviklingsmøter som holdes jevnlig på avdelingen og det er også etablert en arena for månedlig internundervisning der interne krefter brukes til å gi opplæring i nødvendige ferdigheter og faglig kompetanse i arbeidshverdagen. Om vi bruker perspektivet fra den symbolske rammen kan en ane en visjon om at avdelingen skal være faglig, profesjonell og selvstendig, selv om dette ikke blir uttalt i empirien (Bolman & Deal, 2018). Informantene er opptatt av avstanden mellom ledelsen og medarbeiderne og for oss virker det som leder kan ha jobbet systematisk med å kompensere for dette gjennom å gjøre de ansatte mindre avhengig av leders nærvær og skape trygghet hos ansatte gjennom et solid faglig og profesjonelt grunnlag for det sosiale samspillet arbeidet utføres i. Som vi har nevnt tidligere er leders rammer for ledelse begrenset og det er forståelig at hen må lede mye ut fra den strukturelle rammen. Samtidig mener vi å se mye transformasjonsbasert ledelse ved avdelingen, men at leder må lede gjennom andre (Bolman & Deal, 2018). Dette gjør hun ved å forsøke å inspirere sine ansatte ved å gi faglige og intellektuelle utviklingsmuligheter og utfordringer med å lede refleksjonsøkter og holde internundervisning. I hvilken grad dette er planlagt og i hvilken grad hun er heldig med sine medarbeidere kan vi ikke si. Vi mener det fremstår klart for oss at en rekke strukturer er etablert eller lagt til rette for av leder, som gjør det forståelig for oss at en har hatt en god utvikling av sykefraværet. Vi oppfatter at lederstilen til leder i avdeling B innenfor krevende rammer kan ha bidratt til den positive utviklingen i avdelingens sykefravær.

7. Konklusjon

Vi har sett to avdelinger som arbeider systematisk med de administrative sidene av sykefraværet, oppfølging og tilrettelegging. De sentralt bestemte administrative rutinene knyttet til sykefravær har vært etablert lenge og vi har ikke empiri på at dette arbeidet er

endret nylig. Begge avdelingene har etablert et utvidet partssamarbeid med LTV grupper. Dette synes godt mottatt av alle parter og vi finner det sannsynlig at dette arbeidet kan ha skapt et nytt fokus på sykefravær og gitt et mer bevisst og målrettet arbeid med arbeidsmiljøet ved avdelingene. Vårt inntrykk er at dette arbeidet kan ha betydning for den nedgangen i sykefravær vi ser ved avdelingene. Vi ser også at avdeling B har kommet lengre i dette partssamarbeidet og det kan muligens være noe av årsaken til en større nedgang i sykefravær ved avdeling B.

Forskjellen i nedgang i sykefravær ved de to avdelingene er likevel så stor at vi tror flere årsaker spiller inn. Vi ser en forskjell i avdelingenes organisasjonskultur med større faglighet og profesjonalitet i avdeling B, med en godt utviklet veilednings og tilbakemeldingskultur mellom kollegene i avdelingen som sikrer et trygt og støttende sosialt samspill. En slik kultur er ikke til stede på samme måte i avdeling A. Vi ser også en forskjell i lederstil mellom avdelingene både i forhold til hvilke fortolkningsrammer vi kan forstå situasjonen ut fra og med tydeligere innslag av transformasjonsledelse ved avdeling B.

Fra forskning om sykefravær vet vi at det sosiale samspillet på arbeidsplassen regnes som en stadig viktigere faktor for grad av sykefravær, dette sosiale samspillet foregår mellom kolleger og mellom medarbeidere og leder. Noen hevder at 50 % av sykefraværet i Norge kan skyldes sosiale forhold på arbeidsplassen (Nordby, 2014). Leder er den som har størst mulighet til å påvirke organisasjonskultur og arbeidsmiljø. Begge ledere er gitt begrenset mulighet til å bedrive ledelse og er slik vi ser det gitt administrative stillinger som i utgangspunktet ikke er egnet til å påvirke det sosiale samspillet på arbeidsplassen på en optimal måte. Vi ser likevel at ledelsen i avdeling B i større grad har innslag av transformasjonsledelse, både ved egne lederhandlinger, men også ved ledelse gjennom andre. Vi ser også at ledelsen i avdeling B i større grad tar utgangspunkt i prioriteringer fra HR-rammen med et sterkt fokus på fag og kompetanseutvikling. Vi mener å se at dette har gitt virkning på det sosiale samspillet ved avdelingen som kan forklare den langt større nedgangen i sykefravær.

Det har ikke vært lett å finne forskning som har truffet vårt perspektiv i oppgaven på en god måte. Det kunne vært interessant å ha bedre tilgang på forskning som ser på organisasjonskultur, lederstil og innflytelse dette kan ha på det sosiale samspillet og sykefravær på arbeidsplasser.

Litteraturliste

- Aagestad, C., Johannessen, H. A., Tynes, T., Gravseth, H. M., & Sterud, T. (2014). Work-Related Psychosocial Risk Factors for Long-Term Sick Leave: A Prospective Study of the General Working Population in Norway. *J Occup Environ Med*, *56*(8), 787-793. doi:10.1097/JOM.0000000000000212
- Aagestad, C., Tyssen, R., & Sterud, T. (2016). Do work-related factors contribute to differences in doctor-certified sick leave? A prospective study comparing women in health and social occupations with women in the general working population. *BMC Public Health*, *16*(1), 235-235. doi:10.1186/s12889-016-2908-1
- Almvik, T. N., & Vråle, G. B. (2019). Sykepleiefaglig veiledning kan gi bedre helse og økt trivsel. *Sykepleien forskning (Oslo)*(75095), e-75095. doi:10.4220/Sykepleiens.2019.75095
- Alvesson, M., & Jensen, K. O. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt.
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership quarterly*, *14*(3), 261-295. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Antonakis, J., & House, R. J. (2013). The Full-Range Leadership Theory: The Way Forward. In (Vol. 5, pp. 3-33): Emerald Group Publishing Limited.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership quarterly*, *25*(4), 746-771. doi:10.1016/j.leaqua.2014.04.005
- Arbeidsmiljøloven, - a. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid, stillingsver mv (LOV-2005-06-17-62)*. Retrieved from <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62>
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, HR, politikk og symboler* (6 utgave, 1 opplag 2018 ed.). Oslo: Gyldendal Akademiske: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv* (5 . utg ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Buvik, M. P., Thun, S., & Øyum, L. (2018). *Partssamarbeid og forebyggende arbeidsmiljøarbeid*. (2018-00851). Retrieved from <https://www.sintef.no/contentassets/d30d9dedfc6247939153740bea0c1c49/rapport-partssamarbeid-og-forebyggende-arbeidsmiljo-2018.pdf>
- Dahl, S. Å., Holmås, T. H., Skjeret, F., & Kjerstad, E. (2007). En kartlegging av holdninger til sykefravær i Norden. Retrieved from https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164985/R23_07.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Drageset, S., & Ellingsen, S. (2011). Å skape data fra kvalitativt forskningsintervju. *Sykepleien forskning (Oslo)*(4), 332-335. doi:10.4220/sykepleienf.2011.0027
- Foss, L., Gravseth, H. M., Kristensen, P., Claussen, B., Mehlum, I. S., & Skyberg, K. (2010). Risk Factors for Long-Term Absence Due To Psychiatric Sickness: A Register-Based 5-Year Follow-Up From the Oslo Health Study. *J Occup Environ Med*, *52*(7), 698-705. doi:10.1097/JOM.0b013e3181e98731
- Glasø, L., & Thompson, G. (Eds.). (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

- Hauge, K. E., Raaum, O., Markussen, S., & Ulvestad, M. E. (2015). Kan kjønnsforskjellen i sykefravær forklares av holdninger, normer og preferanser? *Søkelys på Arbeidslivet*(4), 298-322.
- Hellevik, T., Hellevik, O., & Østbakken, K. M. (2019). Kan det godtas å være hjemme fra jobben selv om en strengt tatt er frisk nok til å gå?: Kjønnsforskjeller i synet på «uberettiget» sykefravær. *Søkelys på Arbeidslivet*, 36(1-02), 79-99. doi:10.18261/issn.1504-7989-2019-01-02-05
- Hennestad, B. (2010). Kulturbevisst ledelse, fra ord til handling som virker. *MAGMA*, (Nummer 8, 2010).
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg. ed.). Kristiansand: Høyskoleforl.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforl.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg. ed.). Oslo: Abstrakt.
- Karlsen, H., Gjerberg, E., Førde, R., Magelssen, M., Pedersen, R., & Lillemoen, L. (2018). Etikkarbeid i kommunal helse- og omsorgstjeneste: evaluering av etikkrefleksjonens innhold og betydning. *Nordisk sygeplejeforskning*, 8(1), 22-36. doi:10.18261/issn.1892-2686-2018-01-03
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (3. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B., & Nordby, K.-C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær - Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19, 179-199. doi:10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Li, Z. J. (Ed.) (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations : three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Mastekaasa, A. (2016a). Kvinner og sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(2), 125-147. doi:10.18261/issn.2464-3076-2016-02-03
- Mastekaasa, A. (2016b). Sykefravær i offentlig og privat sektor. *Søkelys på Arbeidslivet*, 32(4), 311-326. doi:10.18261/issn.1504-7989-2016-04-02
- Nordby, A. (2014, 27.2.21). Halve sykefraværet har sosiale årsaker. *Innlandet*. Retrieved from <https://www.nrk.no/innlandet/sykefravaer-har-ofte-sosiale-arsaker-1.11507193>
- Osborn, R. N., & Marion, R. (2009). Contextual leadership, transformational leadership and the performance of international innovation seeking alliances. *The Leadership quarterly*, 20(2), 191-206. doi:10.1016/j.leaqua.2009.01.010
- Ose, S. O. (2010). Kunnskap om sykefravær; nye norske bidrag. Retrieved from <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/bitstream/handle/11250/2464640/SINTEF%2bRapport%2bA14516.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Regeringen.no. (2021). Inkluderende arbeidsliv(IA). Retrieved from https://www.regeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/

- Rydström, I., Dalheim Englund, L., Dellve, L., & Ahlstrom, L. (2017). Importance of social capital at the workplace for return to work among women with a history of long-term sick leave: a cohort study. *BMC Nurs*, 16(1), 38-38. doi:10.1186/s12912-017-0234-2
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet : fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Schein, E. H., Arnulf, J. K., & Brun, H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig?* Oslo: Mercuri media forl.
- Tjora, A. (Producer). (2021, 21.mai). Kvalitative forskningsmetoder: Abduksjon. [Videoklipp] Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=esJ_1zUOcPk
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Værnor, K. (2018). Følgforskning på IA-ledelse 2.0- NED med sykefraværet! Retrieved from <https://www.ks.no/contentassets/dda18f2fd7234266ae554a833821152b/ned-med-sykefravaret.pdf>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership quarterly*, 10(2), 285-305. doi:10.1016/S1048-9843(99)00013-2
- Østbakken, K. M., Schøne, P., & Dale-Olsen, H. (2011). Smitter sykefravær? *Søkelys på Arbeidslivet*, 28(1-02), 124-134.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vedlegg 3: Søknad om godkjenning om forskning til Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 4: Leder før lege-samtalskjema mellom medarbeider og leder

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide - avdelingsledere

Vi er 2 studenter som holder på å skal avslutte vår studie i Master i offentlig administrasjon. Vi jobber nå på med vår siste oppgave, masteroppgaven. Vi har valgt emne: sykefravær. Hensikten med intervjuet er å innhente kunnskap og empiri omkring temaet organisasjonskultur, lederstil og sykefravær.

Deltagelse som informant er frivillig og du kan når som helst trekke deg. All informasjon som kommer frem, vil bli anonymisert.

Selv om intervjuet vil være semistrukturert er det ingenting i veien for at det kommer opp temaer/emner som du som informant finner relevant for vår oppgave ut over våre spørsmål. Det er de ulike temaene som er viktige å få belyst på en mest mulig helhetlig måte.

Innledende spørsmål

- Hvilken rolle/funksjon innehar du?
- Hvor lenge har du arbeidet her?
- Først ønsker vi å høre hva du setter mest pris på med arbeidsplassen din?
- Om du hadde fått endre en ting, hva ville du tatt tak i først?
- Hvordan oppfatter du klima på arbeidsplassen om du skulle beskrive med få ord?

Målrettet arbeid med sykefravær

- Hvordan vil du beskrive at du arbeider for å redusere sykefravær?
 - o Oppfølging av sykemeldte
 - o Tilrettelegging
 - o Dialog i forkant av sykemelding
 - o Forebygging av belastningsskader
 - o Arbeid med arbeidsmiljø

Organisasjonskultur

- Gjøres det spesielle tiltak for å utvikle arbeidsmiljø, ansattes trivsel og engasjement?
- Hvordan arbeides det med ansatte gruppen i forhold til holdninger, etikk, profesjonalitet og felles oppdragsforståelse?
- Har du spesielle arbeidsmåter eller tanker om veiledning?
- Jobbes det systematisk med faglig utvikling?
- Hvordan griper du an situasjoner der ansatte har utført oppgaver feil/ avviksbehandling?
- Ser du etter spesielle egenskaper, holdninger eller personligheter når du rekrutterer?
- Hva kan du si om konflikter og hvordan du synes de bør løses?
- Hvordan kommer du frem til dine beslutninger i hverdagens travelhet?
- Hvordan gir man tilbakemeldinger i avdelingen. Både til og fra ansatte?
- Mottar du støtte fra din leder evt hvordan?
- Er det definert verdier og målsetninger for sektoren eller avdelingen?

Ledelse

- Hvor ofte har du direkte kontakt med dine medarbeidere?
- Hvordan er den kontakten (snakker dere om hvordan arbeidsoppgaver skal løses, snakkes det om dagen, uka, tiden som kommer.)
- Opplever du at ansatte er med å påvirke egne arbeidsoppgaver og hvordan de skal løses?
- Hvordan legger du opp til å utnytte ansattes kompetanse og gi mulighet til faglig utvikling?
- Synes du avdelingens måte å løse sine oppgaver på er godt planlagt der det tas hensyn til både brukere og ansatte?
- Kommer det signaler fra dine overordnede om hvordan man ønsker at ledelse skal utføres, verdier det er ønskelig at man tar utgangspunkt i osv?
- Hva vil du si om egen lederstil, hvordan ønsker du å bli oppfattet som leder?
- Hva tenker du er de viktigste elementene i lederrollen?
- Hva tenker du om lederstil og sykefravær. Tror du dette ha noen sammenheng? Har du eksempler?

Partssamarbeid

- Hvordan er din kontakt med tillitsvalgt/verneombud. Snakker dere om saker som angår forholdet arbeidsgiver arbeidstager?
- Opplever du at tillitsvalgte/verneombud er konstruktive når saker tas opp med deg?
- Opplever du støtte fra tillitsvalgt/verneombud når dere er enige om fremgangsmåter?
- Vil du si dere har et tillitsbasert samarbeid?
- Er det samtaler mellom deg og tillitsvalgte der dere forsøker å løse saker og situasjoner i fellesskap?
- Opplever du interessekonflikter mellom ulike yrkesgrupper/ yrkesroller og fagforeninger på arbeidsplassen?
- Hva tror du tillitsvalgte/verneombud vil si om samarbeidet med arbeidsgiver?
- Noe annet du vil si om ditt forhold til tillitsvalgt/verneombud?

Avrundings spørsmål

-Er det noe mer du ønsker å si?

Intervjuguide- tillitsvalgte og verneombud

Innledende spørsmål

- Hvilken rolle/funksjon innehar du?
- Hvor lenge har du arbeidet her?
- Først ønsker vi å høre hva du setter mest pris på med arbeidsplassen din?
- Om du hadde fått endre en ting, hva ville du tatt tak i først?
- Hvordan oppfatter du klima på arbeidsplassen om du skulle beskrive med få ord?

Organisering og styring

- Hvordan vil du beskrive at det arbeides for å redusere sykefravær?
 - o Oppfølging av sykemeldte
 - o Tilrettelegging
 - o Dialog i forkant av sykemelding
 - o Forebygging av belastningsskader
 - o Arbeid med arbeidsmiljø

Organisasjonskultur

- Gjøres det spesielle tiltak for å utvikle arbeidsmiljø, ansattes trivsel og engasjement?
- Hvordan arbeides det med ansatte gruppen i forhold til holdninger, etikk, profesjonalitet og felles oppdragsforståelse?
- Hvordan oppfatter du at det gis veiledning?
- Jobbes det bevisst med faglig utvikling?
- Hvordan håndteres situasjoner der ansatte har utført oppgaver feil/ avviksbehandling?
- Oppfatter du at det er en plan for rekruttering, med tanke på kompetanse og teamfunksjon?
- Hva kan du si om konflikter og hvordan du mener de løses?
- Hvordan er beslutningsprosesser i hverdagens travelhet?
- Hvordan oppfatter du at det gis tilbakemeldinger i avdelingen. Både til og fra ansatte?
- Hvordan oppfatter du at leder mottar støtte fra sin leder?
- Er det definert verdier og målsetninger for sektoren eller avdelingen?

Ledelse

- Hvor ofte har du inntrykk av at ledere har direkte kontakt med sine medarbeidere?
- Hvordan er den kontakten? (snakker de om hvordan arbeidsoppgaver skal løses, snakkes det om dagen, uka, tiden som kommer.)
- Opplever du at ansatte er med å påvirke egne arbeidsoppgaver og hvordan de skal løses?
- Hvordan legger ledelsen opp til å utnytte ansattes kompetanse og gi mulighet til faglig utvikling?
- Synes du avdelingens måte å løse sine oppgaver på er godt planlagt der det tas hensyn til både brukere og ansatte?
- Kommer det signaler fra kommunens overordnede om hvordan man ønsker at ledelse skal utføres, verdier det er ønskelig at man tar utgangspunkt i osv?
- Hva vil du si om leders lederstil, hvordan tror du leder blir oppfattet som leder?
- Hva tenker du er de viktigste elementene i lederrollen?

- Hva tenker du om lederstil og sykefravær. Tror du dette ha noen sammenheng? Har du eksempler?

Partssamarbeid

- Hvordan er din kontakt med leder. Snakker dere om saker som angår forholdet arbeidsgiver arbeidstager?
- Opplever du at leder er konstruktive når saker tas opp med deg?
- Gir du støtte til leder når dere er enige om fremgangsmåter?
- Vil du si dere har et tillitsbasert samarbeid?
- Er det samtaler mellom deg og leder der dere forsøker å løse saker og situasjoner i fellesskap?
- Opplever du interessekonflikter mellom ulike yrkesgrupper/ yrkesroller og fagforeninger på arbeidsplassen?
- Hva tror du leder vil si om samarbeidet med tillitsvalgt/verneombud?
- Noe annet du vil si om ditt forhold til leder?

Avrundingspørsmål:

-Er det noe mer du ønsker si?

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Informasjonsskriv om prosjektet- samarbeid og sykefravær

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se om det er sammenheng mellom organisasjonskultur, lederstil og sykefravær på ulike arbeidsplasser. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva en deltakelse vil innebære for deg.

Vi håper du vil være med å gi oss dine meninger og oppfatninger om sykefravær innenfor helsesektoren i kommunen.

Vi heter Kristin Skilleås og Ogne Undertun, vi er for tiden studenter ved Norges Teknisk-naturvitenskapelige universitet –NTNU. Vi er nå kommet til siste del av studiet Master i offentlig administrasjon som består av en masteroppgave på 30 studiepoeng med et selvvalgt tema. Vi har valgt å skrive om teamet sykefravær.

Vår problemstilling er: **Hvordan jobber ledelsen med sykefravær, og hvilke betydning har organisasjonskultur og lederstil for sykefravær?**

Dine meninger og svar vil kunne være av stor nytte for oss. De vil kunne gi oss mer kunnskap og innsikt i om det er muligheter for å avdekke om det er sammenheng mellom organisasjonskultur, lederstil og fravær. Vi håper du har mulighet og ønsker å stille til intervju.

Formål

Vi tar utgangspunkt i SINTEF sin rapport, Partsamarbeid og forebyggende arbeidsmiljø fra 2018, samt KS med samarbeidspartnere sitt prosjekt Best sammen. Vi ønsker å se om vi kan se noen sammenheng mellom opplevd organisasjonskultur, lederstil, samarbeid og det sykefraværet man finner ved arbeidsplassen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet (NTNU), Handelshøyskolen ved Ogne Undertun og Kristin Skilleås med veileder Berit Irene Vannebo fra universitetet Nord er ansvarlig for dette prosjektet. Har du spørsmål i forkant eller etter intervjuet er det bare å ta kontakt med oss på telefon. Selv om du har stilt deg frivillig til å delta så kan du når som helst trekke deg fra forskningsprosjektet og all informasjon du har bidratt med til bli slettet.

Ogne Undertun mob: 90 64 66 19

Kristin Skilleås mob: 91 81 89 17.

Berit Irene Vannebo tlf: 74 11 21 22

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Årsaken til at vi har valgt å se på helsesektoren i forhold til organisasjonskultur, lederstil, samarbeid og sykefravær er at denne sektoren har over lengre tid hatt et jevnt høyt sykefravær.

Vi ønsker å se om det er muligheter for å se sammenheng mellom leders oppfatninger, tillitsvalgtes og verneombudets oppfatninger av årsaker til dette fraværet og hvordan de i sine roller jobber med temaet innenfor enheten.

Vi ønsker å intervju to mellomledere, to tillitsvalgte og to verneombud

Hva innebærer det for deg å delta?

Det vil innebære at du stiller til ett intervju, dette tar 1-1,5t time. Her vil du få spørsmål innenfor områdene organisasjon og styring, organisasjonskultur, partsamarbeid og ledelse. Intervjuet vil bli lagt opp som en dialog der du får mulighet til å dele dine tanker og meninger fritt. Vi ønsker å ta opp intervjuet digitalt, dette for at vi i ettertid skal kunne skrive ned intervjuet ordrett og forsikre oss om at vi har fått med oss all informasjonen som blir gitt i intervjuet. At vi har en digital fil av intervjuet, gir oss muligheter for å høre intervjuet flere ganger. Intervjuet vil bli anonymisert, verken ditt navn, navn på enheten eller kommunens navn vil komme frem i masterrapporten. Alle digitale filer vil bli slettet når vi er ferdige med masteroppgaven.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. I forskningsperioden er det bare vi som studenter som har tilgang til innsamlet data. Du som informant vil bli anonymisert, det sammen gjelder enhet og kommunenavn. Det vil dermed ikke bli mulig for utenforstående å gjenkjenne uttalelser fra deg i ettertid.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet er godkjent, digitale filer vil bli slettet.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges teknisk-naturvitenskaplige uiversitet(NTNU) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- NTNU ved veileder Berit Irene Vannebo på tlf: 74 11 21 22 eller e-post: berit.i.vannebo@nord.no
- Ogne Undertun mob 906 46619, e-post. Ogne.undertun@orland.kommune.no
- Kristin Skilleås mob 91818917, e-post Kristin.skilleaas@orland.kommune.no
- Personverneombud Thomas Helgesen ved NTNU, e-post: thomas.helgesen@ntnu.no

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ogne Undertun og Kristin Skilleås

Berit Irene Vannebo

Studenter

Veileder

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet samspill og sykefravær og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- intervjuet vil bli tatt opp digitalt, lydfilene vil bli slettet når prosjektet er sluttført.
- min deltagelse som informant er frivillig, jeg er informert om at jeg kan trekke meg fra prosjektet når som helst og at all informasjon om meg vil bli slettet.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet juni 2021.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Søknad om godkjenning om forskning til Norsk senter for **forskningsdata** (NSD)

Melding 02.02.2021 16:53

Behandlingen av personopplysninger er vurdert av NSD. Vurderingen er: Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 02.02.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.06.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: • lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen • formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål • dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet • lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet! Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 4: Leder før lege-samtalskjema mellom medarbeider og leder

Leder før lege – samtalskjema for medarbeider og leder

Utfyllt skjema tas med til lege ved eventuelt legebesøk. Kopi av skjemaet legges i ephorte.

Dato:		
Navn:		
Født:		
Stilling:	Stillings%:	Avdeling:

Om skjemaet

I rutinene for sykeoppfølging for Ørland kommune har medarbeider og leder plikt til sammen å finne løsninger slik at medarbeider kan være helt eller delvis på jobb, selv om man har helsemessige utfordringer. Fravær fra jobb er ingen privatsak og arbeidstakere har medvirkningsplikt for å komme tilbake i /være i arbeidsrettet aktivitet.

Selv om man gjør andre oppgaver enn de man ellers arbeider med, så er dette nyttige og meningsfulle oppgaver som kommer fellesskapet til gode. Det bidrar positivt for tjenestene vi leverer.

Tidligere behov for tilrettelegging ved fravær:

Kort om utfordringene i arbeidssituasjon per i dag?

Hvilke oppgaver kan utføres slik at medarbeideren kan være tilstede på arbeidsplassen:

Hvis nei,- hvorfor?

Behov for tilrettelegging gjelder for følgende periode:

Tilrettelegging gjøres med følgende tiltak:

Forslag til graderings%:

Er det behov for råd og veiledning / bistand fra andre?

.....

...

Medarbejder (sign)

Leder (sign)

Telefon.....

E-post:.....

.....

Lege (sign)