

Forord

Min vei mot en mastergrad i anvendt språkvitenskap har vært lang og kronglete. Jeg vil rette en helt spesiell takk til min første veileder, Ellen Andenæs, for god støtte og oppbakking, ikke minst når Rådet for taushetsplikt og forskning ubarmhjertig satte foten ned for vårt spennende prosjekt. Takk for at du hadde kaffen klar da jeg kom tilbake med en ny idé noen år senere.

Arnhild fortjener også en takk. Takk for at du har «mast» på meg i mange år og aldri har latt meg glemme at jeg har (hatt?) et ufullført prosjekt. Og takk for at du stiller opp og leverer oppgaven på instituttet for meg.

Takk også til mine to veiledere i dette prosjektet; Julie Feilberg og Gunhild Åm Vatn. Det har nok ikke vært bare greit å veilede en som både er i full jobb og i tillegg drar til Berkeley og bosetter seg der for flere måneder. Takk for tålmodigheten.

Tusen takk til mine informanter, og en ekstra stor takk til mine gode hjelpere; informasjonsrådgiver Pernille Langeland og Kirsti Godal Undebakke. Pernille har gjort en ekstraordinær jobb med å finne informanter for meg, dette prosjektet har ikke vært mulig uten din innsats! Kirsti har brukt av sin tid og sitt engasjement og stilt opp som moderator i begge fokusgruppene; tusen takk!

Og til slutt; takk kjæresten min, for tålmodighet og for hjelp med pdfisering når datasystemene hengte seg i innspurten. DATA = Dobbelt Arbeid Til Alle.

Innholdsfortegnelse

| | |
|---|----|
| Forord | 1 |
| Innholdsfortegnelse | 2 |
| 1. Innledning | 1 |
| 1.1 Bakgrunn for studien – forskning på Strategisk historiefortelling | 1 |
| 1.2 Annen forskning på historiefortelling..... | 2 |
| 1.2.1 Fortellingens fortrylling, Hatling et al..... | 2 |
| 1.2.2 Persuading Aristotele - Peter Thompson..... | 2 |
| 1.2.3 Narrative and social tacit knowledge - Charlotte Linde..... | 3 |
| 1.2.4 Storytelling and story staging - Line Mathisen | 3 |
| 1.3 Studiens formål..... | 4 |
| 1.4 Forskningsspørsmål | 4 |
| 1.5 Leserveiledning | 5 |
| 2 Teoretisk rammeverk | 1 |
| 2.1 Hva er anvendt språkvitenskap? | 1 |
| 2.2 Dialogisme..... | 2 |
| 2.2.1 Dialogisk perspektiv på fokusgrupper..... | 2 |
| 2.3 Buttny og redegjørelser | 3 |
| 3 Materiale og metode | 4 |
| 3.1 Samtale som forskningsmateriale | 4 |
| 3.1.1 Fokusgrupper..... | 4 |
| 3.2 Strategisk historiefortelling som verktøy | 5 |
| 3.3 Datagenerering..... | 6 |
| 3.3.1 Fokusgruppe 1 | 7 |
| 3.3.2 Fokusgruppe 2..... | 9 |
| 3.4 Metode: Buttnys sjutrinnsmodell..... | 10 |
| 3.4.1 Trinn 1: Transkripsjon..... | 10 |
| 3.4.2 Trinn 2: Utvalg for analyse: Redegjørelser om sykefravær | 12 |
| 3.4.3 Trinn 3: Fra ytring til handling..... | 12 |
| 3.4.4 Trinn 4: Fra språkhandlinger til interaksjonelle sekvenser | 12 |
| 3.4.5 Trinn 5 – hva er det redegjørelsene gjør relevant?..... | 13 |
| 3.4.6 Trinn 6: Redegjørelser som fellesprosjekt | 13 |
| 3.4.7 Trinn 7: Gjøre det implisitte eksplisitt | 13 |
| 3.5 Forskningsetiske overveielser..... | 14 |
| 4 Analyse | 15 |
| 4.1 Fokusgruppenes perspektiv på sykefravær..... | 15 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1.1 | Fokusgruppe 1 | 16 |
| 4.1.2 | Fokusgruppe 2 | 17 |
| 4.1.3 | Oppsummering og diskusjon..... | 21 |
| 4.2 | På jakt etter taus kunnskap | 22 |
| 4.2.1 | Utdrag 1: Arbeidsmiljøundersøkelse..... | 22 |
| 4.2.2 | Utdrag 2: Verst for de vitenskapelig ansatte | 23 |
| 4.2.3 | Utdrag 3: Sosiale går opp (fra: Verst for de vitenskapelig ansatte) | 25 |
| 4.2.4 | Utdrag 4: Sammenhenger mellom internkultur og sykefravær | 26 |
| 4.2.5 | Utdrag 5: Sjokk i gangen..... | 27 |
| 4.2.6 | Utdrag 6: Hva slags syk?..... | 28 |
| 4.2.7 | Utdrag 7: Det ubesvarte (Hva slags syk?)..... | 30 |
| 4.2.8 | Utdrag 8: Sterk indre drivkraft | 32 |
| 4.2.9 | Utdrag 9: Tøff prosess | 33 |
| 4.2.10 | Oppsummering og diskusjon..... | 35 |
| 4.3 | Fokusgruppedeltagernes egne vurderinger | 36 |
| 4.3.1 | Spørreskjema..... | 36 |
| 4.3.2 | Kommentarer..... | 36 |
| 4.3.3 | Oppsummering og diskusjon..... | 37 |
| 5 | Diskusjon og konklusjon..... | 38 |
| 5.1 | Funn og implikasjoner fra studien | 38 |
| 5.2 | Mulige veier videre..... | 39 |
| 6 | Litteraturliste..... | 40 |
| 7 | Vedlegg | 41 |
| 7.1 | Vedlegg 1: Den strategiske historien | |
| 7.2 | Vedlegg 2: Brukerveiledning for strategisk historie..... | |
| 7.3 | Vedlegg 3: Transkripsjonsnøkkel | |
| 7.4 | Vedlegg 4: Transkripsjon fokusgruppe 1 | |
| 7.5 | Vedlegg 5: Transkripsjon fokusgruppe 2 | |
| 7.6 | Vedlegg 6: Analysetabell fokusgruppe 1..... | |
| 7.7 | Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 2..... | |
| 7.8 | Vedlegg 8: Perspektiv på sykefravær fokusgruppe 1 | |
| 7.9 | Vedlegg 9: Perspektiv på sykefravær fokusgruppe 2 | |
| 7.10 | Vedlegg 10: Spørreskjema..... | |
| 7.11 | Vedlegg 11: Samtykkeerklæring | |

1. Innledning

Strategisk historiefortelling er en del av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) sin verktøykasse for ledelse i staten. Metoden utviklet av idéhistoriker og skuespiller Marie Louise Tank. Metodikken er utviklet som et prosessverktøy for å løfte fram, dele og spre erfaringskunnskap i en organisasjon.

Strategisk historiefortelling er en omfattende metodikk og krever et nært og langsiktig samarbeid med arbeidsmiljøet som ønsker en strategisk endring. Metoden innebærer problemdefinisjon, målformulering og prosessuell utvikling av den strategiske historien og de medfølgende dilemmaer og oppgaver. Selve historien skapes i en demokratisk prosess av representanter for arbeidsmiljøet i tett samarbeid med en prosessleder. Historien springer ut av problem- og måldefinisjonene (derav strategisk) og bygges opp rundt arketyper, dvs. karakterer som fanger opp generelle trekk ved de gruppene av arbeidstakere som fins i miljøet. Når historien er ferdig utviklet, høytleses den for hele arbeidsmiljøet. Deretter introduseres et sett av dilemmaer og oppgaver som inviterer til å se problemstillingene fra ulike perspektiv. Dette har vist seg å være en god metode for å løfte frem taus kunnskap, og slik gi grunnlag for å kunne jobbe videre med tiltak for å stimulere frem ønsket endring i arbeidsmiljøet.

1.1 Bakgrunn for studien – forskning på Strategisk historiefortelling

Ved NTNU har forskere fra Institutt for språk- og kommunikasjonsstudier i samarbeid med HMS-avdelingen og personalavdelingen ved NTNU prøvd ut Strategisk historiefortelling som metodikk for å bedre HMS-arbeidet på NTNU. Prosjektet, «Fortellinger om HMS», ble finansiert av NAV gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd, og ble gjennomført på NTNU, Det medisinske fakultet (Feilberg 2012). Historien hadde arbeidskonflikt og samarbeid som strategisk tema.

I fortsettelsen av «Fortellinger om HMS»-prosjektet oppstod et ønske om å se hvorvidt det lot seg gjøre å lage en strategisk historie av mer generell karakter, en historie som kan brukes og gjenbrukes i et akademisk arbeidsmiljø. Det innebærer at historien ikke utvikles i det arbeidsmiljøet hvor den skal implementeres, men at den bygges opp rundt gjenkjennelige arketyper og problemstillinger i generelle, akademiske arbeidsmiljø slik at historien i prinsippet

skal kunne ha bruksverdi for et hvilket som helst universitet i Norge. Man gjør et skille mellom Strategisk historiefortelling som

I samarbeid med NTNUs personalsjef og HMS-avdeling inviterte forskerne ansatte ved NTNU til å delta i å utvikle en strategisk historie men reduksjon av sykefravær som strategisk tema. Dette resulterte i historien «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet». Denne historien er så langt ikke tatt i bruk.

Denne studien har til formål å ta i bruk historien for å se om også en generell strategisk historie kan bidra til å løfte frem taus kunnskap i en organisasjon.

1.2 Annen forskning på historiefortelling

Historiefortelling har fått økt oppmerksomhet de senere år, og har blitt tatt i bruk i bedrifter og organisasjoner til forskjellige formål. Læringshistorier, posisjoneringshistorier til bruk i markedsføringsøyemed og strategiske historier for å oppå organisatorisk læring og endring er noen stikkord.

1.2.1 Fortellingens fortrylling, Hatling et al

«Hovedutfordringen for organisasjoner i dag kan kanskje uttrykkes ved behovet for å løfte «kaffetrakter-diskusjonene» ut av «kaffetrakter-situasjonene»», sier Hatling et al i boken «Fortellingens fortrylling. Bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid» (Hatling 2001). Boken setter fokus fortellingens evne til å hjelpe til med å forstå komplekse fenomener; moderne bedrifter er komplekse og de som arbeider der bruker historier til å forstå helheten. Bokens forfattere viser ulike måter å ta i bruk narrativer for å samle inn og dele kompleks kunnskap i en organisasjon.

1.2.2 Persuading Aristotele - Peter Thompson

Thompsons perspektiv er hentet fra retorikken og Aristotelisk overtalelseskunst. Han viser hvordan gode historier kommer til live og effektivt kommuniserer sitt budskap. Han bygger på

Aristoteles' ethos, logos og pathos og viser hvordan disse allmenngyldige prinsippene er byggesteiner i en god historie. Boken (Thompson 1999) er en praktisk innføring i historiefortelling og overtalelseskunst.

1.2.3 Narrative and social tacit knowledge - Charlotte Linde

I artikkelen «Narrative and social tacit knowledge», (Linde 2001), viser Linde til ulike former for taus kunnskap og kunnskap om dette har verdi for å forstå ansattes historiefortelling om egen arbeidsplass. Moderne bedrifter er komplekse, og det er de færreste som har full oversikt over bedriftens mange fasetter, rutiner og regler men narrativer gjør dette mer tilgjengelig. Linde peker på viktigheten av å forvalte historiene godt, de må holdes i live og det må skapes arenaer for å fortelle og gjenfortelle historiene.

1.2.4 Storytelling and story staging - Line Mathisen

I sin avhandling om historiefortelling i reiselivssektoren; «Storytelling and story staging. Co-creating value in tourism», (Mathisen 2013), viser Mathisen hvordan reiselivsbedrifter tar i bruk historiefortelling i markedsføringsøyemed for å skape bevissthet og identitet om sine reiselivsprodukter og slik skape en konkurransefordel. Hennes kanskje mest spennende poeng, sett fra mitt ståsted, er at historiefortellingen er et fellesprosjekt som må skapes i samarbeid mellom aktørene – story staging – for å gi kommersiell merverdi for bransjen.

1.3 Studiens formål

Strategisk historiefortelling er en omfattende og effektiv prosessmetodikk for løfte frem og dele erfaringskunnskap i en organisasjon. Forskere ved NTNU har utviklet en generell historie; en historie med et gjenkjennbart strategisk tema i et gjenkjennbart arbeidsmiljø for å se om det er mulig å oppnå effekt – løfte frem taus kunnskap – av en gjenbrukbar strategisk historie. Kan en og samme historie brukes flere ganger, på forskjellige arbeidsmiljø innen samme (type) organisasjon gitt at det strategiske temaet har relevans? Er det mulig å gjøre et skille mellom Strategisk historiefortelling som metode og som verktøy? Dette er spørsmålet jeg ønsker å belyse gjennom denne studien.

1.4 Forskningsspørsmål

1. Hvilke perspektiver på historiens strategiske tema, sykefravær, kommer til uttrykk i samtalene i tilknytning til historien?
2. Kan noe av det som kom frem karakteriseres som taus kunnskap ut fra
 - a) Buttnys modell
 - b) deltagerens egne vurderinger?

1.5 Leserveiledning

Du har kanskje allerede sett på innholdsfortegnelsen og gjort deg noen tanker om at denne lille boka har omtrent like mange sider etter selve studien. I et forsøk på å gjøre teksten min leservennlig har jeg etterstrebet å sortere mellom hva jeg har gjort og hva jeg har basert arbeidet på. Det siste har jeg i størst mulig grad silt ut og lagt med som vedlegg.

Denne studiens formål er å se på om Strategisk historiefortelling, brukt som verktøy, også kan bidra til å løfte frem taus kunnskap. Vi vet allerede at Strategisk historiefortelling brukt som prosessverktøy gjør det. I min studie tar jeg utgangspunkt i en strategisk historie utviklet av og for ansatte ved NTNU. Denne historien «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet» fins som vedlegg 1, og jeg oppfordrer deg som leser til å starte med denne historien, det vil gjøre det lettere for deg å følge mine resonnement og bidrar til sette studien i kontekst. Vedlegg 2 er å betrakte som en brukerveiledning på metoden Strategisk historiefortelling og vil også kunne være nyttig bakgrunnskunnskap.

Nå håper jeg at jeg har lyktes med å sette denne studien inn i en meningsfull kontekst og at du som leser er klar til å gå videre i teksten. I kapitlene Materiale og metode og Analyse legger jeg opp til litt fingergymnastikk; her må du nok påregne og bla en del frem og tilbake for å få mest mulig utbytte av studien. Jeg henviser hyppig til transkripsjonene som du vil finne som vedlegg 4 for fokusgruppe 1 og vedlegg 5 for fokusgruppe 2. Det kan være gunstig å kikke på vedlegg 3 aller først, der finner du transkripsjonskoden som vil gjøre det lettere å lese transkripsjonene. Transkripsjonene er linjert, og jeg henviser konsekvent til linjenummer.

Til metodekapittelet har jeg lagt ved flere tabeller. De er mest for spesielt interesserte og må nærmest å betraktes som mine «utregninger». Disse fins i vedleggene 6 og 7. En oversikt over hvilke perspektiver på sykefravær jeg leste ut av materialet – altså svar på mitt første forskningsspørsmål – fins i vedlegg 8 for fokusgruppe 1 og 9 for fokusgruppe 2.

I vedlegg 10 fins min (bitte)lille spørreundersøkelse og helt til sist finner du samtykkeerklæringen jeg brukte.

God lesning!

2 Teoretisk rammeverk

Denne studien er på mange måter tverrfaglig; jeg har til dels beveget meg langt utenfor eget fagfelt på jakt etter kunnskap og forståelser som jeg har opplevd som nødvendig og nyttige for å gjennomføre denne studien. Jeg har lest om organisatorisk læring, bedriftskultur, ledelse, endringsledelse, narrativer og historiefortelling brukt i mange ulike kontekster. Jeg har brukt mye tid på å forstå begrepet «taus kunnskap» og søken har tatt meg med på spennende oppdagelsesferder. Jeg har forsøkt å relatere dette tilbake til eget fagfelt, og henter støtte i et utsagn fra Roberts og Sarangi: «In institutional encounters, talk is work», (Roberts and Sarangi 2005).

2.1 Hva er anvendt språkvitenskap?

Anvendt språkvitenskap er en tverrfaglig disiplin som befinner seg i et krysningspunkt mellom mange fag; sosiologi, sosialantropologi, lingvistikk og psykologi for å nevne de mest åpenbare. Anvendts språkvitenskap sitt hovedanliggende er språk i bruk; hvordan vi bruker, språk og hva vi bruker det til.

Det kan for mange synes som et paradoks at et fag som beskjeftiger seg med språk i bruk ikke har noen enhetlig og presis definisjon: «The field of applied linguistics has been plagued by self-doubt, identity crises, and the fear of fragmentation since very early on in its history» skriver Brabra Seidlhofer i sin bok “Controversies in Applied Linguistics”, (Seidlhofer 2003) s. 269, når hun skal forsøke å definere hva anvendt språkvitenskap er.

Videre siterer hun Meara (på s. 270) som hevder: “Applied Linguistics is now so fragmented in its range of interests that one can no longer rely on a common basis of shared assumptions between people who are called Applied Linguists”. Dette gir ikke et veldig positivt bilde av et fagfelt som, etter mitt syn, omhandler det mest fundamentale i våre liv; evnen til å kommunisere og interagere med andre.

Seidlhofer fortsetter sin jakt på en enhetlig definisjon av faget, og finner en definisjon fra Brumfit: «The theoretical and empirical investigation of real-world problems in which language is a central issue» og fra Widdowson: «An area of enquiry which seeks to establish the relevance of theoretical studies to everyday problems in which language is implicated» (begge sitat er hentet fra s. 272).

Ut fra dette forstår vi at anvendt språkvitenskap er en problemsøkende definisjon i den forstand at faget beskjeftiger seg med reelle hendelser («real-world problems») hvor språk har en sentral rolle. Faget har både en teoretisk og en praktisk dimensjon.

Etter mitt syn oppsummerer Bakhtin, (Bachtin and Slaattelid 2005) s. 4, essensen av anvendt språkvitenskap:

«For språket kjem inn i livet gjennom konkrete ytringar (som realiserer det), og gjennom konkrete ytringer kjem livet inn i språket»

2.2 Dialogisme

Mitt faglige ståsted er anvendt språkvitenskap, og jeg har et grunnleggende dialogisk syn på språk; taleren ytrer seg på lytterens premisser og lytteren lytter på talerens premisser – «the attunement of the attunement of the other». Alle ytringer må forstås i sine kontekster, de er produsert i en bestemt situasjon, til et bestemt formål og med ett bestemt bakteppe av kunnskap, holdninger og erfaringer. «Alle ytringar er ledd i ei svært komplekst organisert ytringskjede», sier Bakhtin (på s. 11).

2.2.1 Dialogisk perspektiv på fokusgrupper

Fokusgrupper har blitt benyttet til en rekke ulike forskningsformål uten at det nødvendigvis har vært knyttet opp mot bestemte teoretiske perspektiv. Marková argumenterer for at fokusgruppeforskning godt kan ses gjennom et dialogisk perspektiv, og et slik perspektiv vil kunne gi et spesielt potensiale for å studere taus kunnskap (dialogically socially shared knowledge) (Marková, Linell et al. 2007) s. 46.

«In focus groups participants confront their deas nd let them clash in open nd hidden polemics and in internal and external dialogues with one another» oppsummerer Markova på s. 48.

Som en kilde til et mangfold av idéer og interaksjoner kan fokusgrupper gi innsikt i dannelsen av endring av sosiale representasjoner, antagelser, kunnskap og ideologier som sirkulerer i samfunn, sier Marková videre. Dialog vil kunne reflektere samtalepartenes «socially shared knowledge» gjennom at de trekker på, og transformerer den, når de tenker og snakker sammen (s. 47).

Gjennom dialogen vil de ta del i forhandling om mening som også vil involvere dialogens sosio-kulturelle potensiale, for eksempel vil det å gi navn til noe, eller noen, kunne involvere komplekse sosial-psykologiske prosesser som eksempelvis diskriminering eller stigmatisering.

2.3 Buttny og redegjørelser

En redegjørelse er en språkhandlig vi tar i bruk for å gjøre rede for våre handlinger, følelser eller intensjoner. Redegjørelser er nært forbundet med ansvarlighet; det å ta ansvar eller holdes til ansvar. Gjennom våre redegjørelser vil vi implisere hva vi mener er riktig og feil, moralsk og umoralsk: «accounts offer a valuable site for uncovering a culture's taken-for granted assumptions and folk logic of right action» sier Buttny, (Buttny 1993) s. 2.

Buttny har utviklet en sjutrinnsmodell for å analysere redegjørelser og avdekke hvilken taus kunnskap som ligger til grunn (s. 56 – 64).

Første trinn er å transkribere og observere naturlige forekomster av samtale. På *trinn 2* må analytikerens danne seg et bilde av hvordan materialet ser ut: Hvordan er det organisert? Hvilke språkhandlinger og mønster trer fram? Disse overveielsene gir grunnlag for å gjøre et utvalg av materialet for dypere analyse. På det *tredje trinnet* starter analysen, og her settes samtalepartenes handlinger under lupen; hva gjør de med ytringene?

Trinn fire handler om å beskrive mønster og språkspill; hvor fins redegjørelsene? Hvordan er de sekvensielt organisert? Hvordan gjøres de relevant? *Trinn fem* ser på hva redegjørelsene gjør relevant, hva de bringer frem av nye opplysninger som for eksempel betingelser, hendelser eller omstendigheter som kan bidra til å sette hendelsen i et nytt lys. På det *sjette trinnet* er det interaksjonen mellom samtalepartene som er interessant; en redegjørelse er et fellesprosjekt; en «interaksjonell bragd» som aldri vil oppstå «full blown from the mind of the speaker» sier Buttny (s. 62). På det *sjunde og siste trinnet* gjøres det implisitte eksplisitt ved å tolke ytringene på bakgrunn av kulturens verdier, holdninger og ideologier. Buttny hevder at «folk logic» som jeg vil forstå som taus kunnskap, er implisert gjennom kritikk, redegjørelser og evalueringer, og at disse kommer til syne gjennom å analysere hvilke diskurser aktørene trekker på. Ytringene tolkes i lys av helheten, og helheten forstås i lys av ytringen (s. 63).

3 Materiale og metode

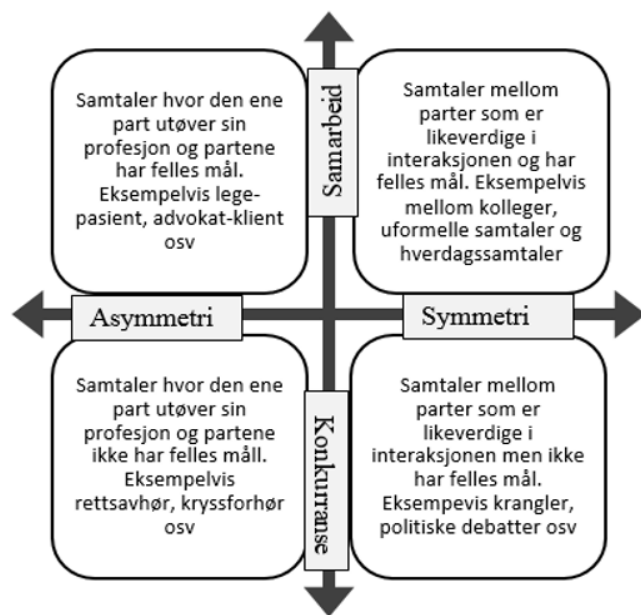
Det empiriske forskningsmaterialet i denne studien er generert gjennom muntlige samtaler fra/i to fokusgrupper, mine feltnotater og en (liten)/kort, skriftlig spørreundersøkelse gjennomført umiddelbart etter fokusgruppesamtalene. I dette kapitlet viser jeg hvordan materialet ble generert, materialet presenteres og jeg viser hva jeg har gjort med det.

«Råvaren» i mitt empiriske materiale er *muntlige samtaler* som er generert basert på en bestemt metode; *Strategisk historiefortelling*. Jeg vil derfor starte med å vise min forståelse av disse to fenomenene før jeg viser hvordan datainnsamlingen foregikk og presenterer mine fokusgrupper. Til sist i dette kapitlet viser jeg hvordan jeg anvendte den valgte metoden på mitt materiale.

3.1 Samtale som forskningsmateriale

Innenfor samtaleforskningen er det vanlig å definere hvilken type samtale man har med å gjøre, og en tilnærming til dette er å se på *symmetrien* og *samarbeidet* i samtalen. Mine samtaler er preget av høy grad av samarbeid og symmetri, partene er likeverdige i interaksjonen, og har felles mål.

Jeg har laget en figur for å illustrere dette. Fritt etter (Linell 2001), s. 258.



Figur 3-1: Ulike typer samtale

3.1.1 Fokusgrupper

Fokusgrupper er en forskningsmetode basert på åpne gruppediskusjoner hvor deltagerne blir bedt om å diskutere forhåndsdefinerte tema. Fokusgruppesamtaler deler en rekke karakteristikk med spontane, uformelle hverdagsamtaler (Marková, Linell et al. 2007) s. 38. Men til forskjell fra hverdagsamtaler er fokusgrupper satt sammen i forskningsøyemed; gruppene vil typisk bestå av 3 – 12 deltagere og ledes av en moderator som introduserer temaet

som skal belyses. Moderator har en sentral rolle i fokusgruppen; hun skal ikke delta i meningsutvekslingen, men skal passe på og forvalte samtalens dynamikk. Stille spørsmål, gi miniresponser, passe på at deltagerne holder seg til temaet og, etter beste evne, bidra til at alle deltagerne inkluderes. En assisterende moderator kan ha ansvaret for å dokumentere samtalen med lyd- og bildeopptak og ellers bistå med å skape en god stemning, (Tjora 2012). I denne studien fungerte jeg som en slags assisterende moderator som sørget for lydopptak og tok feltnotater.

3.2 Strategisk historiefortelling som verktøy

Strategisk historiefortelling er i seg selv en metode, eller et prosessverktøy, for å løfte frem, dele og spre erfaringskunnskap i en organisasjon (Feilberg 2012). I kapittel 1.1 har jeg beskrevet metodikken Strategisk historiefortelling. Her vil jeg først og fremst se på hvilke føringer metoden gir for min datagenerering. Jeg avviker fra metoden på ett sentralt punkt; jeg gjør et skille mellom Strategisk historiefortelling som *metode* og som *verktøy*.

I (Feilberg and Undebakke 2011) beskriver Marie Louise Tank forholdet mellom Strategisk historiefortelling som metode og som verktøy slik:

Strategisk historiefortelling er både en metode og et verktøy. I prosessen mens historien lages, er den en **metode**, i det den skal implementeres er den et **verktøy**. Som metode er historien en form som knytter målene våre til virkelighetens praktiske verden og tester ut om det vi har tenkt er gjennomførbart. Metoden vil også undersøke konsekvenser knyttet til valgene som tas i historien. Brukt som verktøy er målet med strategisk historiefortelling å skape dialog og handling. Logikken er følgende: For å skape handling må vi få folk til å involvere seg i problematikken, og det gjør vi gjennom dialog. Dialog fører til involvering, som fører til engasjement, som igjen kan utløse handling. Det er vanskelig å gå direkte fra informasjon til handling uten involvering og engasjement.

I min studie blir altså Strategisk historiefortelling brukt som verktøy, og mitt mål er ikke først og fremst å skape dialog og samhandling, men å generere materiale for å kunne gjøre en analyse av hvorvidt **verktøyet** kan ha verdi uten **metoden**.

Ved å gjøre et skille mellom Strategisk historiefortelling som metode og verktøy vil også det prosessuelle endres. Utgangspunktet for min studie er ikke et arbeidsmiljø som ønsker en strategisk endring og går inn i et langsiktig arbeid med å utvikle sin strategiske historie for så å implementere den. Jeg starter nærmest i motsatt ende med en ferdig historie med et strategisk tema som er utviklet i, og tilpasset til, en akademisk organisasjon, og har overordnet, generelt tema; sykefravær.

Jeg har fått tillatelse til å bruke den strategiske historien «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet» (vedlegg 1). Historien følges av et sett oppgaver og dilemmaer som har til hensikt å belyse aspekter ved historien og stimulere til ytterligere diskusjon. Jeg valgt ut 2 oppgaver og 3 dilemmaer til bruk i fokusgruppene, disse er også gjengitt i vedlegg 1

En av forskerne som var med å utvikle historien, Kirsti Godal Undebakke, påtok seg å være moderator i begge fokusgruppene.

3.3 Datagenerering

Den første oppgaven var å finne et arbeidsmiljø som var villige til å være med på studien og kunne sette av tid i en travel arbeidshverdag. Jeg hadde et ønske om, i størst mulig grad, å speile persongalleriet i den strategiske historien ved å rekruttere representanter fra de ulike stillingskategoriene som historien er bygd rundt. Jeg fikk god hjelp til dette, og endte opp med to fokusgrupper fra forskjellige miljø ved NTNU. Fokusgruppene ble gjennomført sommeren 2014, det ene på campus Gløshaugen og det andre på campus Dragvoll. Begge datagenereringene ble gjennomført i lokaler hos de respektive arbeidsmiljøene.

I det følgende vil jeg referere til informantene som henholdsvis fokusgruppe 1 og fokusgruppe 2. Fokusgruppe 1 bestod av tre personer i ulike stillinger ved et arbeidsmiljø på Gløshaugen. Fokusgruppe 2 ble gjennomført på Dragvoll og bestod av fem personer i ulike stillingskategorier innen ett arbeidsmiljø.

Fokusgruppene varte om lag 90 minutter hver, og begge miljøene ga skriftlig samtykke til lydopptak av samtalene. I tillegg gjorde jeg feltnotater som viste seg å være en god måte for meg å ta vare på egne inntrykk og refleksjoner jeg gjorde meg undervis. Jeg opplevde det også som en god måte å usynliggjøre meg selv på; det at jeg noterte bidro til å tydeliggjorde at jeg ikke var en del av fokusgruppa, min opplevelse var at de glemte både meg og lydopptakeren

ganske fort. En ekstra bonus ved å ta notater var at det bidro til at jeg holdt meg sysselsatt slik at jeg avstod fra aktiv lytting og miniresponser som potensielt kunne påvirke fokusgruppene.

Når fokusgruppeintervjuet var over ble deltagerne bedt om å besvare et lite spørreskjema. Skjemaet hadde til hensikt å fange deltagerens umiddelbare opplevelse av hvorvidt de, gjennom refleksjonene og diskusjonene, hadde fått nye tanker om historiens strategiske tema.

Taus kunnskap er nært forbundet med kulturelle koder og erfaringer. I så måte er det verdt å nevne at den ene fokusgruppa var sammensatt av medlemmer fra ulike, europeiske kulturer.

3.3.1 Fokusgruppe 1

Gruppa kommer fra et arbeidsmiljø ved NTNU, campus Gløshaugen. De tre deltagerne, alle kvinner, er ansatt i ulike stillinger som er representert i den strategiske historien. Etter planen skulle gruppa være større, men vi fikk dessverre forfall noen dager før. Vi valgte allikevel å gjennomføre fokusgruppestudien.

På et tidlig tidspunkt hadde jeg sendt min prosjektbeskrivelse, med den strategiske historien og de valgte dilemmaene og oppgavene, til min kontaktperson i fokusgruppa for å gi et beslutningsgrunnlag slik at de kunne vurdere om de ønsket å ta del i studien. Jeg hadde ikke vært tydelig nok på at deltagelse i studien ikke krevde noen forberedelse, og det bidro nok til at deltagerne hadde forberedt seg grundig; de hadde lest historien og diskutert løsningsforslag til oppgavene og dilemmaene før oppstart. Dette ga nok et litt annet utfall på diskusjonene enn det kunne blitt uten en slik forberedelse, men for meg ga det en ekstra dimensjon ved analysen; jeg fikk anledning til å se hvordan den samme historien kom til liv i et miljø som var godt forberedt og et som ikke var det.

Dette miljøet hadde også en egeninteresse i å delta i studien; de hadde et ønske om å bli bedre kjent med metoden Strategisk historiefortelling for å vurdere den som metode for å følge opp den forestående arbeidsmiljøundersøkelsen de skal gjennomføre.

Det var en hyggelig tone og god atmosfære i samtalen. Det er tydelig at deltagerne kjenner hverandre godt og er vant til å forholde seg til hverandre. Samtalene var preget av samarbeid og munterhet, og latter forekom ved flere anledninger. En av deltagerne, som jeg i transkripsjonen har kalt Eva, var plaget av en litt lei hoste og jeg antar at det bidro til at hun var noe mindre aktiv enn de andre to.

3.3.1.1 Moderators innramming

Moderator leste historien og inviterte til åpen refleksjon. Oppstillingen under viser hvordan moderator rammer inn samtalen og driver den frem ved å introdusere de på forhånd utvalgte oppgavene og dilemmaene (linjenummeret henviser til transkripsjonen i vedlegg 4).

| Del | Linje | Moderators innramming |
|-----|---------|------------------------------------|
| 1 | 8 -73 | Er dette gjenkjennelig? |
| 2 | 73-312 | Oppgave; deling av kunnskap |
| 3 | 313-489 | Oppgave; kulturendring |
| 4 | 490-761 | Dilemma; surpomper på idedugnad |
| 5 | 762-865 | Dilemma; Klar tale (møte i gangen) |

3.3.2 Fokusgruppe 2

Gruppen kommer fra et arbeidsmiljø ved NTNU, campus Dragvoll. De fem deltagerne, fire kvinner og en mann, er ansatt i ulike stillinger som er representert i den strategiske historien.

Denne gruppa var helt uforberedt på hva som skulle skje. De ble rett og slett kalt inn til en lunsj-workshop av en av mine veiledere og visste vagt at temaet var strategisk historie-fortelling. Også i denne gruppa var det flere som hadde takket ja, men to personer måtte melde forfall rett før oppstart.

Atmosfæren i fokusgruppa var svært god, og samtalene var preget av åpenhet og raushet. Mitt inntrykk var at gruppedeltagerne kjenner hverandre godt og setter pris på hverandre. Spøk og latter forekom ved flere anledninger og gruppeklimaet var preget av symmetri og samarbeid.

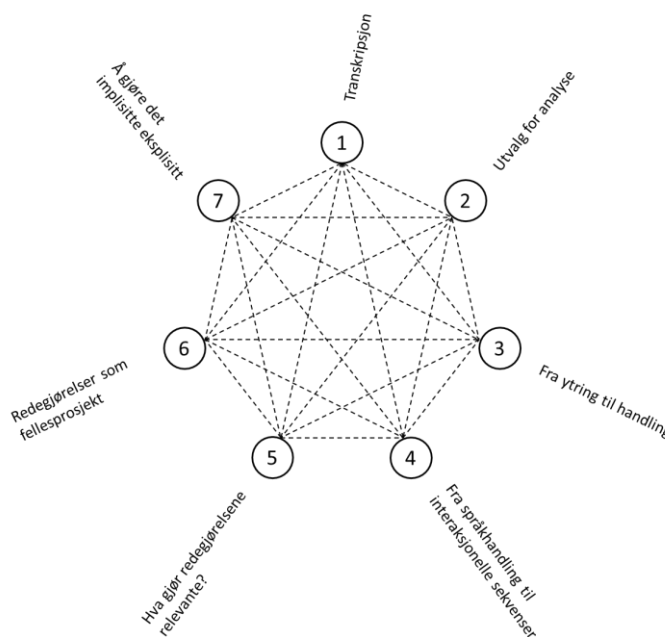
3.3.2.1 Moderators innramming

Moderator leste historien og inviterte til åpen refleksjon. Tabellen under viser hvordan moderator rammer inn samtalen og driver den frem ved å introdusere de på forhånd utvalgte oppgavene og dilemmaene. Fremstillingen under viser hvordan samtalen forløp (linjenummeret henviser til transkripsjonen i vedlegg 5).

| Del | Linje | Moderators innramming |
|-----|---------|---------------------------------|
| 1 | 1-222 | Er dette gjenkjennelig? |
| 2 | 223-351 | Dilemma; Endelig tilbake |
| 3 | 352-428 | Dilemma; Klar tale |
| 4 | 429-532 | Oppgave; kulturendring |
| 5 | 535-687 | Oppgave; deling av kunnskap |
| 6 | 688-816 | Dilemma; surpomper på idedugnad |

3.4 Metode: Buttnys sjutrinnsmodell

Som beskrevet i kap 2.3 er *redegjørelser* den språkhandlingen som best vil kunne gi meg tilgang til å vurdere hvorvidt taus kunnskap løftes frem i samtalen. Jeg har valgt å støtte meg til Buttnys metode, (Buttny 1993), for å analysere redegjørelser. Han beskriver sju trinn i sin modell, og understreker at trinnene er refleksive og sirkulære. Jeg har forøkt å illustrere min bruk av Buttnys modell som vis i figur 3-2.



Figur 3-2: Illustrasjon basert på Buttnys modell for analyse av redegjørelser

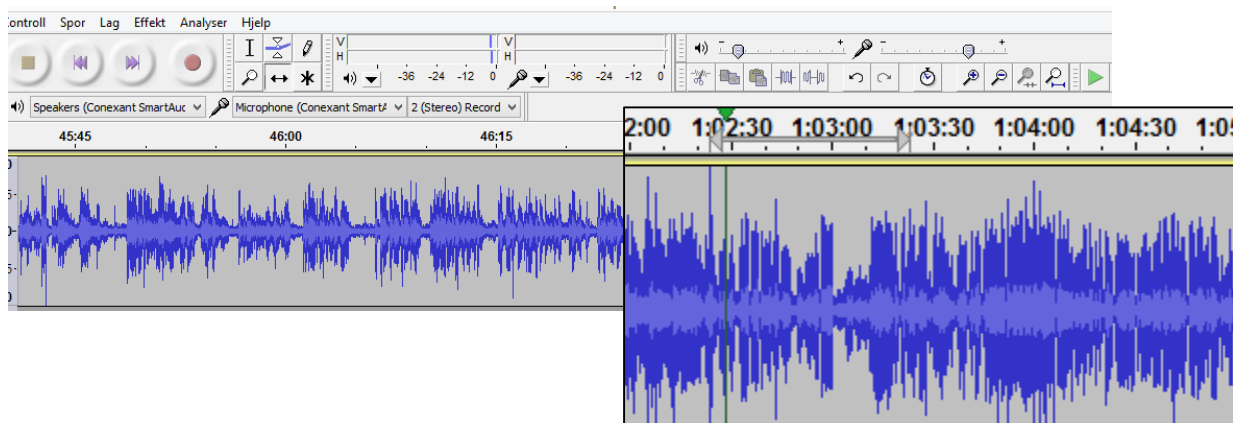
Jeg valgte å lage tabeller hvor jeg systematiserte, observerte, klassifiserte og analyserte. Jeg oppdaget at Buttnys beskrivelse var presis; jeg beveget stadig meg mellom trinnene og hadde ofte en opplevelse av at jeg ikke med sikkerhet kunne si hvilket trinn jeg befant meg på. Etter hvert oppdaget jeg at det heller ikke var viktig, og at trinnene faktisk kun tjener til å vise «the method in the madness» som (Buttny 1993) sier på s. 56. For spesielt interesserte finnes disse tabellene i vedlegg 6 og 7. Jeg vil, primært av pedagogiske grunner, allikevel bruke de sju trinnene til å vise hvordan jeg jobbet med metoden:

3.4.1 Trinn 1: Transkripsjon

I min studie ønsker jeg å se om Strategisk historiefortelling kan bidra til å løfte frem taus kunnskap i et miljø. Buttny beskriver hvordan språkhandlingen *redegjørelser* gjerne inneholder taus kunnskap, og jeg valgte å bruke det som analyseenhet. En redegjørelse vil først og fremst komme til syne gjennom sin sekvensielle plassering i samtalen, og jeg vil derfor ikke ha behov for en særlig finmasket transkripsjon. Jeg valgte derfor å gjøre en relativt grov transkripsjon med fokus på vise dynamikk og interaksjon i samtalen. Miniresponser, pauser, overlappende tale og latter ble for meg viktigere enn intonasjon og fonetisk gjengivelse. Jeg valgte å bruke bokmål som transkripsjonsspråk, men har beholdt deltakernes formuleringer og ordstilling.

(Buttny 1993) sammenligner lydopptakerens betydning for samtaleforskeren med mikroskopets betydning for biologen. Den gir anledning til å fokusere inn på detaljer, til å gå frem og tilbake i materialet og slik få øye på små, men viktige nyanser. Transkripsjon er observasjon, sier han videre.

Opptakene ble gjort med lydopptaker som jeg lånte fra instituttet. I tillegg valgte jeg å bruke min mobiltelefon som «back-up», noe som viste seg å fungere over all forventning, selv i en gruppesamtale med til tider høyt tempo og forstyrrende romstøy. Til transkripsjonsarbeidet brukte jeg programmet Audacity (<http://audacity.sourceforge.net/download/>) som lot meg enkelt bevege meg rundt i materialet. Jeg kunne definere små lydsnutter som jeg enkelt kunne repeterte helt til jeg følte meg sikker på at jeg hadde fått med meg alt som ble sagt. Se illustrasjon fra programmet i figur 3-3.



Figur 3-3: Skjerm bilde fra transkripsjon ved bruk av Audacity

Mitt fokus i denne studien å lete etter taus kunnskap. Jeg har dermed ikke behov for en finmasket transkripsjon med fonetisk gjengivelse, intonasjon og ikke-verbal kommunikasjon. Jeg laget min egen tilpassede transkripsjonsnøkkel basert på ten Haave. Transkripsjonsnøkkel og transkripsjonene fins som vedlegg 3, 4 og 5.

3.4.2 Trinn 2: Utvalg for analyse: Redegjørelser om sykefravær

Etter at alt materiale var transkribert hadde jeg et behov for å danne meg et overblikk over hva det snakkes om og hva som foregår i samtalene. Først delte jeg inn transkripsjonen etter moderators tematiske inndelinger. Deretter identifiserte jeg hvilke tema deltagerne diskuterte, og identifiserte tematiske episoder. Jeg brukte mye tid på å finne en god og praktisk måte å jobbe med materialet på, og endte opp med å lage store tabeller med alle analyse-trinnene og forsøkte å kode og klassifisere hele transkripsjonene. Dette var tidkrevende men lærerikt og nyttig arbeid. I vedlegg 6 og 7 fins en skjematisk fremstilling av transkripsjonene av begge fokusgruppene. Basert på denne systematiseringen av hele transkripsjonene kunne jeg etter hvert gjøre et foreløpig utdrag som inneholdt redegjørelser om sykefravær.

3.4.3 Trinn 3: Fra ytring til handling

For meg var dette det vanskeligste trinnet å jobbe med fordi jeg opplevde skillet fra trinn 4 som kunstig. Jeg løste dette med å gjøre en samtaleanalyse (CA) hvor jeg kodet turer, miniresponser, latter og pauser og lette etter språkhandlinger og interaksjoner. Jeg skjelte også tilbake til trinn 2 og brukte kodingen til å bekrefte grensene for de tematiske episodene. I praksis opplevde jeg at det for mitt materiale var små skiller mellom trinn 2, 3 og 4 og i analysen min har jeg ikke gjort noe forsøk på å opprettholde et klart skille mellom disse trinnene.

3.4.4 Trinn 4: Fra språkhandlinger til interaksjonelle sekvenser

Etter å ha lagt ned en grundig jobb med de første trinnene gikk det relativt raskt å identifisere språkspill og redegjørelser i materialet. Jeg brukte dette trinnet til å bekrefte de foreløpige utdragene jeg gjorde i trinn 2 og konsentrerte den videre analysen om utdragene som inneholdt redegjørelser om sykefravær.

Samtaletypen i mitt materiale er karakterisert av høy grad av samarbeid og symmetri; noe som vises gjennom at det er lite friksjon og behov ansiktsbevarende arbeid i materialet. Samtalepartene samarbeidet godt og utviklet episodene sammen. Dette gjorde at jeg «kranglet» en del med problem- og reparasjonsperspektivet jeg opplever at Buttny bygger på, og at hans «the problematic» ikke var en god term å jobbe med for meg. I mitt materiale var de fleste redegjørelsene enten svar (second-pair parts) eller beskrivelser (problem-telling).

3.4.5 Trinn 5 – hva er det redegjørelsene gjør relevant?

Dette trinnet var for meg det enkleste å jobbe med; her så jeg på hva samtalepartene bidro med av ekstra, eller utdypende, informasjon i sin redegjørelse.

3.4.6 Trinn 6: Redegjørelser som fellesprosjekt

Dette trinnet ble for meg nært beslektet med trinn 4, og jeg kunne støtte meg til det samt min CA-analyse fra trinn 3. Samtaleklimaet i begge gruppene var varmt og godt, og raust på mini-responser som svært ofte fungerte som aksept av ytringen og en oppfordring om å fortsette.

3.4.7 Trinn 7: Gjøre det implisitte eksplisitt

Ved å se ytringene i lys av felles kulturelle verdier, holdninger og ideologier, og forsøke å se hvilke diskurser talerne trakk på, var det mulig for meg å tolke frem hvilken «folk logic», eller taus kunnskap samtalepartene impliserte.

3.5 Forskningsetiske overveielser

Dette er en kvalitativ studie hvor jeg har generert data og selv vært passiv observatør under datainnsamlingen. Datasettet består av tre deler; lydopptak av to ulike fokusgrupper, egne feltnotater og et lite spørreskjema. Deltagerne i mine to fokusgrupper ble invitert til å delta i studien. Samtlige deltagere ga sitt samtykke til at jeg kunne gjøre lydopptak og være tilstede og ta notater under datainnsamlingen. Samtykkeerklæring er vedlagt.

Denne studien behandler ikke personopplysninger og utløste ikke meldeplikt i henhold til Personvernombudet for forskning/NSD, (NSD 2014).

Lydopptakene ble transkribert, anonymisert og deretter destruert. Jeg har anonymisert miljøene som deltok i studien, og oppgir kun at de er rekruttert fra NTNU, kjønn og at de kommer fra arbeidsmiljø ved to av NTNUs største campi. Jeg brukte et normert bokmål og transkriberte slik fort dialekter som kan være identifiserende. Navn, både på deltagerne og der hvor personer eller bedriftsnavn forekommer i materialet, er anonymisert eller utelatt.

Jeg var selv tilstede under materialgenereringen, og jeg fungerte som en slags «assisterende moderator» (Tjora 2012) s. 143, og tok meg av lydopptakene og gjorde feltnotater.

4 Analyse

Strategisk historiefortelling er en metode som er utviklet for å løfte frem, dele og spre erfaringskunnskap – taus kunnskap – i en organisasjon. Denne studien har til formål å se hvorvidt en generell strategisk historie, «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet», også kan fungere som et verktøy for å løfte frem taus kunnskap. Mine forskningsspørsmål vil kunne gi meg en inngang til å kunne si noe om det, og jeg har bygd opp analysekapitlet rundt disse spørsmålene:

1. Hvilke perspektiver på historiens strategiske tema, sykefravær, kommer til uttrykk i samtalen i tilknytning til historien?
2. Kan noe av det som kom frem karakteriseres som taus kunnskap ut fra
 - a) Buttnys modell
 - b) deltageres egne vurderinger?

I analysene refererer jeg til transkripsjonene som fins i vedlegg 4 og 5. Linjenummeret refererer tilbake til den aktuelle transkripsjonen.

4.1 Fokusgruppens perspektiv på sykefravær

Selv om mine to fokusgrupper diskuterte på bakgrunn av den samme strategiske historien, ledet av den samme moderatoren og hadde de samme oppgaver og dilemma til diskusjon, utfoldet samtalen seg svært ulikt. Jeg velger derfor å holde dem adskilt i analysene.

Fokusgruppe 1 var mer opptatt av å diskutere temaene samarbeid og arbeidsmiljø enn de var av sykefravær, noe som Eva uttrykker i linje 318 *Nei vi hadde jo ikke så mye sykefravær i-* Eva refererer her til arbeidsmiljøundersøkelsen som ble gjennomført noen år tidligere hvor det fremgår at dette arbeidsmiljøet hadde lavere sykefravær enn andre. De relaterte den strategiske historien til sitt arbeidsmiljø og sammenlignet konkrete episoder i historien med kjente forhold fra eget arbeidsmiljø og var opptatt av hvordan utfordringene kunne løses. Gruppen sin tilnærming til det strategiske temaet i diskusjonene var, etter min oppfatning, målrettet og konkret. Moderator var, gjennom hele samtalen, svært aktiv med miniresponser og oppfølgingsspørsmål, og drev prosessen fremover.

Fokusgruppe 2 hadde en annen tilnærming. Grappa valgte å diskutere historiens strategiske tema på et mer abstrakt nivå, og satte sykefravær i nær sammenheng med arbeidsmiljø. De bidro med egne, til dels personlige, historier for å utdype og perspektivere temaene og underbygge poeng. Diskusjonen gikk lett, og moderator inntok en mer er passiv rolle enn i første fokusgruppe.

I vedlegg 8 og 9 fins tabeller som viser hvilke perspektiver på sykefravær som ble tematisert av henholdsvis fokusgruppe 1 og fokusgruppe 2.

4.1.1 Fokusgruppe 1

Grappa bringer inn fem identifiserbare perspektiver. De tre første perspektivene relateres til arbeidsmiljø-undersøkelsen som viser at «*det betyr at vi har mye verre *for vitenskapelig ansatte**» (Gry, linje 280), mens det er mye bedre for teknisk- og administrativt ansatte. Dette begrunnes med at det var dårlig informasjonsflyt i en periode hvor det var mye ekstra belastninger på de vitenskapelig ansatte; emneportfolio var opp til revisjon og skulle reduseres, flytting av HMS-arbeid og «ekstra-ekstra» på toppen av den vanlige jobben. Siw uttrykker det slik «*Nei men det:: (1,3) det var en periode som var veldig tung for mange og det- du kjører i full guff til du treffer vegg- (1,1) og det::*» (linje 280-281) og «*pluss det vanlige () oppgavene du har som undervisning, og lab med studentene og masteroppgavene og vanlig studentene. Så det var litt for mye*» (linje 289 – 290). Det er med andre ord mangel på informasjon og det ekstraordinære som gjør at men blir sliten og treffer veggen, ikke arbeidsmiljøet eller arbeidsbyrden i seg selv.

Grappa relaterer dette til dagens situasjon og den nye, forestående arbeidsmiljøundersøkelsen. Gjennom samtalen kommer det frem at de har hatt fokus på lokalt arbeidsmiljø og gjennomført tiltak siden den første undersøkelsen. Det vises til at de har jobbet med informasjonsflyten i miljøet og fortsatt leter etter en god balanse mellom for lite og for mye informasjon. Videre trekker de fra *det sosiale* som noe som bidrar til bedre arbeidsmiljø. Gry uttrykker det slik: «*Jeg synes at den beste måte til å oppnå dette, det er faktisk ikke å presse, men å utfordre folk til å jobbe på tvers av faggruppa () Å:: jeg har sett nå flere prosjektsøknad () med en person fra en gruppe og en andre person fra andre gruppe og tredje person fra den tredje gruppe. Og det*

synes jeg er helt strålende» (linje 300 - 303) og: «For da, når folk begynner å jobbe sammen, da-da mye bedre. Sosiale går opp og sånn» (linje 307 – 308).

Det fjerde perspektivet gruppe bringer frem er, slik jeg tolker det, en frustrasjon over at det ikke er tillatt å skille mellom arbeidsrelatert og ikke arbeidsrelatert sykefravær. Som Gry sier i linje 327 - 332: *«Men for meg, jeg skiller mellom når en person er syk fordi det er virkelig ut fra jobben, ingenting relatert med jobb og når det er relatert med jobb. Men da det er to-to store grunner, den første det er arbeidspress. Og der vi hadde to personer to år siden, to-tre tre år siden som var sykemeldt på grunn av dette. Alt for mye jobb, de jobbet alt for mye. For mange timer per uke. (0,7) Og den andre grunn det var stor uenighet med strategiske beslutning»* Lengre ut i samtalen uttrykker hun at den første arbeidsrelaterte årsaken er det mulig å gjøre noe med: *«nei klokka er fire, du må gå, ferdig eller ikke (1,2) du går hjem» (linje 337 – 338)* mens den andre skyldes faktorer de ikke rår over: *«strategiske beslutninger som kommer fra fakultet, og kanskje fra NTNU eller sentralt, så: det er ikke så mye du kan gjøre om dette.» (linje 340 – 342).*

Til sist kommer gruppa inn på arbeidsmiljø og hvordan man forholder seg til hverandre som kolleger gjennom dilemmaet: Klar tale fra den strategiske historien. På linje 768 er Eva er klar i sin tale; *«så langt der i fra!»* svarer hun på spørsmål om det er passende å ta opp sensitive tema i et tilfeldig møte i gangen. Hun oppsummerer med at *«Stakkaren fikk jo helt sjokk i gangen» (linje 819) og «Så det var absolutt ikke noen god måte å ta det på, det» (linje 821).*

4.1.2 Fokusgruppe 2

Fokusgruppe 2 brakte inn vesentlig flere perspektiver på sykefravær enn den første gruppa, tabellen min viser hele 17 forskjellige perspektiver på sykefravær. Jeg vil ikke gå inn på alle, men ser på et utvalg basert på hva som synes å engasjere mest. Det første perspektivet som ble tematisert tar for seg den utfordrende på den ene siden mellom arbeidsmiljøets og den sykemeldtes behov for at livet skal gå videre, og på den andre side mellom arbeidsgiver og kollegers (moralske?) plikt til å inkludere/informere og sykemeldtes rett til restitusjon og å være i fred. Som Anne sier i linjene 12 – 15: *«det skjer så himla mye i løpet av 8 måneder (2,7) av prosesser:, omstillingsprosesser (1,3) og det er ett eller annet der altså at du på en måte er - du føler deg så himla logget av, og det kan gjøre deg dobbelt sårbar».* Dette kan bidra til å styrke den sykemeldtes følelse av å være erstattelig (som motstykke til uerstattelig) og

fremmedgjort fra arbeidsmiljøet. «men så er det den balansegangen med at kanskje du allikevel skal ta opp telefonen som kollega og bare høre hvordan det går. Jeg syns den er vanskelig, for jeg har stor respekt for det å være sykemeldt og da skal du ikke (2,0) tenke jobb», fortsetter Anne i linje 17 - 20. Senere i samtalen kommer Lise tilbake til sårbarheten den syke kan kjenne på etter langt sykefravær (linje 266 – 269): «Men det er en usikkerhet rundt «vil man fungere () som før?», () «er alt som før?» (), eh: og da: () behovet for å prøve seg og føle seg frem og ha ting tilrettelagt på tilstrekkelig vis. Og den uforstanden som instituttleder viser der (0,6) for det, og den (0,7) eh: ja (0,7) og det er helt uakseptabelt.»

Ola bringer inn perspektiver fra institusjonen og lovverket (linje 36 - 37): «både institutt og fakultet () har jo veldig gode () gode rutiner på papiret når det gjelder folk som er sykemeldt», men, som han fortsetter med i linje 43: «det er en utfordring fordi vi er liksom ingen homogen masse». Folk er forskjellige og har ulike behov.

På bakgrunn av arketyperne i historien bringer Anne inn et kjønnsperspektiv (linjene 57 – 64): «og så den der gjøre det liksom til en sånn slags kvinneoppgave () jeg leste litt sånn kjønn i det her jeg (1,8) men det gjør jeg ofte. (1,1) Men jeg tror det ofte faktisk kan hektes på en kjønns:: eh (1,0) tankegang (1,3) det er liksom de her engasjerte, flinke: (1,3) damene som tar unna det litt sånn () husmor-jobben (1,3) så det er noe med posisjonen (1,3) i en organisasjon, som er svær, den posisjonen arbeidsmiljøet har (1,3) som kanskje er litt sånn lav () en lavstatusoppgave. (2,7) I hans hode i hvert fall.» Dette perspektivet bekreftes men avvises av Kari som noe som hører fortiden til (linje 70 – 72) «Akkurat (1,3), tenkte jeg (), når historien ble fortalt () her er det to mannlige ledere som begge kvier seg () og sant (1,3), jeg er- det- jeg kjenner meg ikke igjen i det i dag (1,3), men det er veldig gjenkjennelig for meg som har vært på universitetet lenge.»

Det er særlig perspektiver knyttet til temaet *Hva slags syk?* som engasjerte gruppa. Her blir det tydelig at det fins flere former for sykdom og sykefravær; én som er helt uproblematisk og én som er problematisk, skamfull og stigmatiserende. May gjør dette eksplisitt i linjene 120 – 127: «den der følelsen av «hva er det å være syk?» Eller; «hvorfor er du syk?», og «hva slags syk er du?» (1,3) Og at det er veldig lett å tenke at det er ett-eller-annet psykososialt. (1,0) Kjell Ove Tekniker, man tror- man tror at det er det er jo: og en konflikt med: med (1,3) med lederen som gjorde det, ikke sant (1,3) man tenker ikke at han har brukket et bein eller en arm eller noe sånt () Så det der med hva er som er arbeidsmiljø, og hva er det som er ett eller annet annet som gjør at du ikke er til stede? Det er veldig lett- jeg følte nesten at jeg måtte rettferdiggjøre meg (1,3) det er ikke det at jeg er sliten og sånt, [liksom]»

Lise følger opp dette perspektivet og deler av egen erfaring i en ytring som går over flere linjer. I linje 136 – 138 utdyper hun videre: « (...) «åh! Jeg visste ikke at det var derfor du var syk, jeg trodde det var på grunn av...» dette andre (1,3) at jeg var deprimert eller, ikke sant (1,1) ehm (1,4) altså det var ikke kjekt!» Her er det tydelig at det å mistenkes for å være syk på feil måte slett ikke er greit. Man skal helst «ha en diagnose å henge det på», som Anne sier i linje 129.

Anne trekker inn et politisk perspektiv på dette i en lang ytring fra linje 144 – 156. Hun peker på at det er økt press på helsevesenet og at dette vil kunne føre til en opplevelse av et større press på den sykemeldte om å rettferdiggjøre sitt sykefravær. Hun avslutter med «Og det er en sånn kulturbyggingsdimensjon () som er viktig å ta tak i (). Sånn tabuene må ut. (2,1) På ett eller annet vis» (linje 154 – 156). Kari følger opp dette, og i linjene 157 – 160 trekker hun opp et dilemma: «Men så er det, vi havner jo fort i noen dilemma, og vi må- vi må veldig raskt som ledere da, tenker jeg, få snakket med vedkommende som er sykemeldt og spørre om det er greit at vi forteller hvorfor. () Sånn at ikke de fortellingene om at du er deprimert får spre seg,»:» og videre: (linje 167 – 170) «men det er jo det der med skammen da (1,1) som vi må () hva som er skammelig, ikke sant () det er så lett når du kommer med armen i fatle, men hvis det er psykososiale grunner da: (1,1) til at du må holde deg hjemme i lengre tid () så er jo ikke det heller skamfullt.»

Ola bringer inn et nytt aspekt i linje 182 – 183: «Det er jo det der ubesvarte, det er jo det med at du ikke vet hvorfor folk er syk, til å begynne med, som er litt sånn problematisk.» Dette perspektivet forfølges over flere turer, og det viser frem at det å ha en sykemeldt arbeidstaker som «privatiserer sykdommen» (linje 187) påvirker arbeidsmiljøet; det oppstår spekulasjoner og rykter, og man er «avhengig av at den (1,0) som er syk forteller littegranne til sine kolleger om hvorfor en er syk» (linje 194 – 195). Kari (linje 197 – 199) protesterer på at det skal være nødvendig for den sykemeldte å ta ansvar for å fortelle arbeidskolleger hvorfor man er syk: «Men så er det aller vanskeligst når du er (1,3) hvis du er deprimert da (1,3) så er jo det det aller vanskeligste. (1,1) Ikke sant, nettopp å klare å: (1,0) for mange for mange vil det være det aller vanskeligste (1,4) [og derfor] er det så blir det: så ømt å:: ()»

Anne (linje 204 – 221) bidrar til å nyansere taushetsplikten med en historie hvor en tidligere kollega ble rammet av akutt psykose og gjorde skade på sitt arbeidsmiljø «Jeg tror at det er lett å bli handlingslammet når det er sånne (1,2) ja såkalte (1,3) tabu::sykdommer. (1,4) Så:: (1,4) Ja- (1,3) Alle trenger ikke å vite det, men det er noe med at det er relevant [å: (1,3) å] navigere litt» (linje 119 – 121).

HMS- arbeid og god ledelse er tema som settes i sammenheng med arbeidsmiljø g sykefravær. En leder må vise empati og forsiktighet i samtale med sine medarbeidere, og spesielt når det er ømtålige tema som skal tas opp. Det å bli sett er et grunnleggende behov, og tanker knyttet til det dukker opp flere steder i samtalen.

I linjene 438 – 446 bringer Kari inn et interessant perspektiv som tematiserer sterk indre drivkraft som en potensiell vaksine mot dårlig arbeidsmiljø: *«Jeg tenker at mange av oss har *jobbet i kulturer () akademiske kulturer* () som har vært krevende, men vi har- en trenger ikke å bli sykemeldt. Jeg kommer fra en kultur hvor det har vært () ganske tøff, barsk, kritisk (0,7), kultur, eeh:: () men vi det har vært veldig lite sykefravær. (2,3) Men det- det er nesten forbausende (0,7) at det ikke:: (0,9) (..) i at det ikke har vært det. () Så jeg tenker at det er så ma:nge () i de miljøene som vi kjenner som har så sterk indre drivkraft (1,1) at det ikke nødvendigvis trenger å føre til fr- sykefravær. (1,9) Eeh:: (1,3) Men: (0,8) selvsagt k- kan det være () absolutt sammenhenger her (), men ikke nødvendigvis, altså.(.)»*

Også fokusgruppe 2 bringer inn uenighet med institusjonens strategiske beslutninger som kilde til svekket arbeidsmiljø og helse: *«Jeg tror nok at () vår seksjon, der det ble lagt ned studieprogram, var det sviktende lojalitet i perioder. (0,7) Og henger sammen med at- det - altså det var en prosess () som var tøff (0,7), som gikk utover helsa, () og vi følte at det den faglige utviklingen () var i en mis-match med det som institusjonen ønsket» (Anne, linje 656 – 659)*

4.1.3 Oppsummering og diskusjon

Fullstendig oversikt over gruppenes perspektiver på sykefravær fins i tabellform i vedleggene 8 og 9. Felles for gruppene var at de begge tematiserte at det fins ulike former for sykefravær, det som er jobbrelatert og det som ikke er det. Fokusgruppe 1 er mer opptatt av det praktisk-administrative ved ulike former for sykefravær; det at kunnskap om på hvilken måte, eller hva ved jobben, som har gjort en medarbeider syk er viktig for å kunne iverksette gode tiltak. Fokusgruppe 2 hadde en litt annen tilnærming og diskuterte først og fremst ut fra den syke og arbeidsmiljøets perspektiv: det fins en helt grei måte å være syk på hvor du kan vise til en diagnose eller et brekt bein, og en veldig ugrei måte å være syk på som er vanskelig, stigmatiserende og tabubelagt. Det å risikere å mistenkes for å være feil syk er *ikke kjekt* og fører til et behov for å *rettferdiggjøre seg*.

Videre bringer fokusgruppe 2 opp et perspektiv som indikerer at det å ha en (langtids)-sykemeldt kollega er noe som påvirker arbeidsmiljøet. Det er *det ubesvarte* som er *problematiske*, slår Ola fast. Sårbarheten en medarbeider kan kjenne på når han kommer tilbake etter langt fravær bringes også inn; det å ha vært lenge borte gjør at man blir så *himla logga av*, og usikker på *hvorvidt alt er som før*, og for den del; om man *vil fungere* som før.

Begge gruppene diskuterer forholdet mellom arbeidsmiljø og sykefravær, og peker på at behovet for å holdes informert (og derigjennom inkludert) er viktig for det å føle seg sett og respektert; det gir grunn til arbeidsnærvær. Eksemplet fra den strategiske historien om sensitive tema som tas ad hoc i gangen karakteriseres av begge som helt feil; man behandler ikke folk slik.

Fokusgruppe 1 hadde forberedt seg godt før oppstart, de hadde lest gjennom historien og jobbet med løsningsforslag til oppgavene og dilemmaene. Det bidro nok til at de var mer gjennomtenkt og hadde rukket å relatere historien og oppgavene til sin arbeidssituasjon og sitt arbeidsmiljø. De umiddelbare reaksjonene var prosessert og rasjonalisert før oppstart. Denne gruppa hadde også en egen agenda med å delta i studien; de ønsket å bli bedre kjent med metoden Strategisk historiefortelling for å vurdere den til eget endringsarbeid, og jeg kan forestille meg at det bidro til en litt mer målrettet deltagelse i studien og at de underveis relaterte prosessene og temaene til egne behov. Dette tror jeg er en årsak til at fokusgruppe 1 virket å være mer opptatt av målrettede løsninger og tiltak og ikke viste frem like mange perspektiver på sykefravær som fokusgruppe 2 gjorde.

4.2 På jakt etter taus kunnskap

Med utgangspunkt i Buttneys sjutinnsmoell for analyse av redegjørelser vil jeg se på hvorvidt redegjørelsene i utdragene bidrar til å løfte frem taus kunnskap om historiens strategiske tema.

4.2.1 Utdrag 1: Arbeidsmiljøundersøkelse

Dette utdraget er hentet fra linje 260 – 265 i transkripsjonen av fokusgruppe 1. Vi befinner oss i Del 2 hvor moderator har introdusert oppgaven: Deling av kunnskap, og gruppa har diskutert dette en tid. Noen linjer (linje 219) tidligere introduserte Gry de hadde en arbeidsmiljøundersøkelse noen år tidligere, og at resultatene ikke var særlig gode. Det fortelles at det ble opprettet ei intern arbeidsgruppe som har jobbet med funnene og utarbeidet tiltak, deriblant ulike informasjonsmøter. I sekvensen før dette utdraget har Siw beklaget at hun ikke fikk med seg siste allmøte og sekvensen avsluttes med latter og en pause. Moderator stiller retoriske spørsmål om arbeidsmiljøets rutiner på å dele kunnskap (linjene 257 og 259).

- 1 Siw: Jeg tror det største pro- etter arbeidsmiljøundersøkelsen, var de vitenskapelig
2 ansatte, som har den største misfornøyelse
3 M: Ja?
4 Siw: om situasjonen. Spesielt på grunn av kommunikasjon eller informasjonflow, for å
5 si det sånn. Fordi de sa de manglet. Også nå de sier det er litt for mye
6 Flere: m-m @@

Siws ytring (tur 1) er ikke å betrakte som svar på moderators forutgående spørsmål. Hun knytter an til en tidligere episode og tilbyr en redegjørelse som utdyper Grys ytring i linje 219. Moderators «ja?» (tur 2) er å betrakte som en aksept av Siws temaskifte og et oppfordring til å fortsette. Siw fortsetter (tur 3) og redegjør hvorfor de vitenskapelig ansatte var mest misfornøyd; de syns kommunikasjonen og informasjonsflow'en manglet, men nå sier de at det er litt for mye. Hennes kolleger evaluerer og sier seg enig i redegjørelsen gjennom miniresponser og en liten, oppgitt latter.

Denne redegjørelsen impliserer at de har tatt grep og det har skjedd noe (men nå er det for mye).
Man kan ikke gjøre alle til lags/det skal ikke være lett (men vi gir ikke opp!).

4.2.2 Utdrag 2: Verst for de vitenskapelig ansatte

Dette utdraget er hentet fra linje 280 – 291 i transkripsjonen av fokusgruppe 1. Vi befinner oss fortsatt i del 2 og gruppa diskuterer funnene i arbeidsmiljøundersøkelsen og hvilke tiltak de har iverksatt. Vi er 15 linjer etter utdrag 1 og gruppa diskuterer at arbeidsmiljøundersøkelsen ikke var delt på de ulike gruppene, men gir et gjennomsnitt. Allikevel vet de at det var mye bedre på administrativ- og teknisk side.

- 1 Gry: Og det betyr at vi har mye verre *for vitenskapelig ansatte* @@@@
2 Siw: Nei men det:: (1,3) det var en periode som var veldig tung for mange og det-
3 du kjører i full guff til du treffer vegg- (1,1) og det::
4 M: Så det- så det var altså noe en kjente seg igjen i?
5 Siw: Ja. Og det var en periode det var litt tungt for dem (1,6) men eeh: det var fordi
6 det var flere ting som var inne- flytting av HMS og: sånn ekstra-ekstra. Og så
7 redusering av- (0,7) det var redusering av fag- (0,7) eeh:?
8 Gry: Emneportfolio
9 Siw: Emneportfolio og det var plutselig all- pluss det vanlige () oppgavene du har
10 som undervisning, og lab med studentene og masteroppgavene og vanlig
11 studentene. Så det var litt for mye.
12 Flere: Ja

Grys T1 peker tilbake på foregående linje og slutfører sitt resonnement i foregående episode med en forsiktig, litt oppgitt, latter. Siws «Nei men det::» i T2 er ikke å forstå som et svar eller en benektelse av T1, snarere som en aksept av Grys bidrag og et signal om at hun ønsker å utdype det. Pausen på 1,3 sek tolker jeg som en åpen invitasjon til andre om å ta ordet, det skjer ikke og Siw fortsetter med en redegjørelse som bringer ny, formildende informasjon om hvorfor det var verre for vitenskapelig ansatte: Det var en tung periode og de kjørte i full guff til de traff veggen.

Moderators oppfølgings spørsmål, T3, synes semantisk sett litt merkelig, men sekvensielt fungerer det svært godt som en oppfordring til Siw om å fortsette. Siw utdyper sin redegjørelse, får hjelp av Gry når hun leter etter ett ord, noe som også impliserer en aksept av redegjørelsen og oppfordring om å fortsette. Hun oppsummerer T6 med en evaluering av situasjonen redegjørelsen beskriver «så det var litt for mye», noe som fungerer som et signal om at hun har sagt det hun hadde på hjertet og overlater ordet til andre. Hennes kolleger responderer med å bifalle redegjørelsen.

Siws redegjørelser bringer ny innsikt i hvorfor det er verst for de vitenskapelig ansatte og lar oss forstå at det er sannelig ikke rart at de var slitne og misfornøyde. Implisitt tegnes det et bilde av hardtarbeidende og pliktoppfyllende medarbeidere som står på til de møter veggen, selv om de blir presset til det ytterste.

4.2.3 Utdrag 3: Sosiale går opp (fra: Verst for de vitenskapelig ansatte)

Dette utdraget er hentet fra linje 298 – 309 i transkripsjonen av fokusgruppe 1. Vi befinner oss fortsatt i del 2 og gruppa har akkurat avsluttet en episode om ekstraordinært press på de vitenskapelig ansatte.

- 1 Siw: Men det er litt vanskelig å få dem inn i en sosial: (0.4) situasjon, (ta alle)
2 vitenskapelige, jeg syns at det: blir litt vanskelig
- 3 Gry: Jeg synes at den beste måte til å oppnå dette, det er faktisk ikke å presse, men å
4 utfordre folk til å jobbe på tvers av faggruppa () Å:: jeg har sett nå flere prosjekt-
5 søknad () med en person fra en gruppe og en andre person fra andre gruppe og
6 tredje person fra den tredje gruppe. Og det synes jeg er helt strålende
- 7 Flere: m-m
- 8 Gry: Jeg er utrolig fornøyd med det
- 9 Flere: m-m, ja
- 10 Gry: Og jeg synes at mer det skal bli sånn, bedre det skal bli. For da, når folk begynner
11 å jobbe sammen, da-da mye bedre. Sosiale går opp og sånn
- 12 Flere: Ja

Siw starter en ny episode med å foreslå et nytt tema («problemtelling» i Buttnys terminologi). Gry anerkjenner temaet, men sier seg ikke helt enig, hun har et forslag til hvordan Siws «problem» kan løses. Fra linje 4 utdyper hun dette ytterligere og avrunder turen med en evaluering «det syns jeg er helt strålende». Utsagnet tolkes av de andre som en oppfordring om aksept/evaluering, og de gir det i form av mini-respons.

Gry understreker hvor fornøyd hun er og høster en mer entusiastisk respons fra sine kolleger. Hun fortsetter med å gi en redegjørelse på hvorfor dette er viktig; når folk jobber sammen (fordi de vil) blir det bedre og det sosiale går opp.

Implisitt viser hun en kunnskap om at når medarbeidere trives og har det bra presterer og produserer de også bedre.

4.2.4 Utdrag 4: Sammenhenger mellom internkultur og sykefravær

Dette utdraget er hentet fra linje 327 – 343 i transkripsjonen av fokusgruppe 1. Vi befinner oss i del 3 og moderator har akkurat introdusert oppgaven: Kulturendring. Grappa diskuterer at det ikke er lov til å skille mellom arbeidsrelatert og ikke-arbeidsrelatert sykefravær.

- 1 Gry: Men for meg, jeg skiller mellom når en person er syk fordi det er virkelig ut fra
2 jobben, ingenting relatert med jobb og når det er relatert med jobb. Men da det er
3 to-to store grunner, den første det er arbeidspress. Og der vi hadde to personer to
4 år siden, to-tre tre år siden som var sykemeldt på grunn av dette. Alt for mye jobb,
5 de jobbet alt for mye. For mange timer per uke. (0,7) Og den andre grunn det var
6 stor uenighet med strategiske beslutning
- 7 Flere: m-m, m-m
- 8 Gry: Så det var de to største grunner for meg (0,7)
- 9 Siw: mja. Det høres:
- 10 Gry: Ja () Og da: da den: den første skulle bli en (XglavaX) og så den fordi du kan
11 prøve å dele med aktiviteter eller presse folk å redusere med «nei klokka er fire,
12 du må gå, ferdig eller ikke (1,2) du går hjem» (0,9) den andre er litt mer proble-
13 matisk fordi at ganske ofte det er noen strategiske beslutninger som kommer
- 14 Flere: Hm, m-m
- 15 Gry: fra fakultet, og kanskje fra NTNU eller sentralt, så: det er ikke så mye du kan
16 gjøre om dette.
- 17 Flere: m-m

Grys T 1 er å forstå som en redegjørelse som utdyper og argumenterer for hvorfor hun mener det er viktig å skille mellom de to formene for sykefravær som ble brakt inn tidligere i episoden. Hun utdyper videre og peker på at det fins to former for jobbrelatert sykefravær; for mye å gjøre og uenighet med strategiske beslutninger. Tur 2 viser at hennes kolleger sier seg enige. I linje 9 ser vi at Siw er i ferd med å gi en evaluering og aksept av Grys redegjørelse, Siw avbryter seg selv og Gry fortsetter med å redegjøre for hvorfor hennes inndeling er relevant; det er den eneste muligheten de har til å kunne iverksette effektive og forebyggende tiltak. Dette bifalles av de andre og Gry avslutter episoden i linje 15-16. Avslutningen aksepteres av de andre og episoden lukkes.

Implisitt viser Gry frem en misnøye med situasjonen; vanskelig å være god leder når man tvinges til å jobbe i blinde.

4.2.5 Utdrag 5: Sjokk i gangen

Dette utdraget er hentet fra linje 781 – 791 i transkripsjonen av fokusgruppe 1. Vi befinner oss i del 5 og moderator har nettopp introdusert dilemmaet: Klar tale. Grappa er helt unison på at dette er ikke et dilemma, Harald bare løste det feil.

- 1 Eva: Nei han burde sagt til ham i gangen at «vi skulle tatt oss et møte» ()
2 Flere: Hm-m
3 Eva: Der vi skulle snakket om slikt og sånn og så sender jeg deg en mail. En innkalling,
4 eller noe sånt
5 Flere: Ja
6 Siw: Og da har også:: Kjell Ove tid for å:: (1,7) hvis han får s-agenda, kan ha mulighet
7 for å tygge gjennom det også: være kanskje litt mer åpen eller komme med ideer
8 og sånn (2,7) venne seg til [den ide, jeg vet ikke] () men ikke i gangen. Nei-

Etter en liten pause tar Eva ordet og foreslår en løsning. Hennes ytring er å betrakte som et svar til moderators åpne spørsmål til grappa, en sekvensiell respons på et spørsmål (2. pair-part, som Buttny ville sagt). Miniresponsen fra kollegene bekrefter og godtar ytringen, og oppfordrer henne til å fortsette. Hun redegjør for hvordan løsningen bør iverksettes; «jeg sender deg en mail. En innkalling». Også dette blir akseptert av kollegene (linje 5), og Siw kaster seg utpå og utdyper Evas forslag og redegjør for fordelene; «være litt mer åpen» og «venne seg til ideen» og avslutter episoden med å så fast «men ikke i gangen. Nei-».

Implisitt sier de seg enig i at er sannelig ikke rart at han reagerte som han gjorde når han ble behandlet så dårlig. Man skal ikke finne seg i hva som helst.

4.2.6 Utdrag 6: Hva slags syk?

Dette utdraget er hentet fra linje 118 – 143 i transkripsjonen av fokusgruppe 2. Vi befinner oss i del 1 og gruppa diskuterer åpent om den strategiske historien er gjenkjennelig. Rett forut for dette utdraget hadde Anne stilt et metaspørsmål til moderator som ble besvart. Jeg valgte å inkludere hele episoden i utdraget, selv om den er lang og inneholder flere redegjørelser. Utdraget består av åtte turer og fire miniresponser hvor flere enn én ytret seg samtidig. I tillegg får May svært mange bekreftende miniresponser under sin første tur. Tre av fem gruppemedlemmer deltar i interaksjonen.

1 May: Men jeg tenker på det med sykefravær, og det med å komme tilbake etter å ha
2 vært sykemeldt, jeg har tilfeldigvis vært i den situasjonen, ikke i åtte måneder
3 men i tre- tre og en halv (1,3) og eh: (1,3) den der følelsen av «hva er det å være
4 syk?» Eller; «hvorfor er du syk?», og «hva slags syk er du?» (1,3) Og at det er
5 veldig lett å tenke at det er ett-eller-annet psykososialt. (1,0) Kjell Ove Tekniker,
6 man tror- man tror at det er det er jo: og en konflikt med: med (1,3) med lederen
7 som gjorde det, ikke sant (1,3) man tenker ikke at han har brukket et bein eller en
8 arm eller noe sånt () Så det der med hva er som er arbeidsmiljø, og hva er det
9 som er ett eller annet annet som gjør at du ikke er til stede? Det er veldig lett- jeg
10 følte nesten at jeg måtte rettferdiggjøre meg (1,3) det er ikke det at jeg er sliten
11 og sånt, [liksom]

(svært mange bekreftende miniresponser under innlegget)

12 Flere: [nei-nei] (bekreftende)

13 Anne: Du har en diagnose å henge det på

14 May: Ja: jeg har en diagnose (1,1) men:-men det at vi ofte tenker omkring () når folk er
15 sykemeldt, så er det det vonde arbeidsmiljøet, eller: (1,0) Jeg vet ikke? (1,3) Hva
16 tenker dere om det?

17 Flere: Ja!

18 Lise: Jeg har i alle fall opplevd det (1,1). Å være: (1,3) langtidssykemeldt på grunn av
19 komplikasjoner som oppstod under en operasjon: (), men den operasjonen ()
20 kom: rett etter en annen sak (1,1) på instituttet () og da fikk jeg høre i etterkant
21 at «åh! Jeg visste ikke at det var derfor du var syk, jeg trodde det var på grunn
22 av...» dette andre (1,3) at jeg var deprimert eller, ikke sant (1,1) ehm (1,4) altså
23 det var ikke kjekt!

- 24 May: Nei. Og jeg har også opplevd det (1,3) når jeg tenker meg om, som (1,3) da jeg
 25 satt i (navn)-jobben, med en akutt rygg på ett eller annet tidspunkt og da jeg kom
 26 så fikk jeg høre «åh...! Er du [sliten du da]..» Liks[om, sånn: (1,0)]
- 27 Flere: [@ @ @ @] [@ @ @ @ @]
- 28 May: «er det derfor du var syk». [«*Nei! @]
- 29 Flere: [@ @ @ @]
- 30 May: Faktisk så gikk ryggen min i stykker*. °Og jeg var borte i fjorten dager°

I T 1 lanserer May et nytt tema som hun forankrer i det strategiske historien og moderators åpne spørsmål helt innledningsvis. Hun utdyper dette med å tilby en redegjørelse om at hun kan kjenne seg igjen fordi hun har vært i en lignende situasjon. May får svært mange bekreftende miniresponser i løpet av T 1, noe som gir et signal om at temaet er mottatt og akseptert og oppfordrer henne til å fortsette.

I linje 10 og 11 forteller May at hun følte et behov for å rettferdiggjøre seg under sitt sykefravær, noe som resulterer i flere empatiske miniresponser og forsikringer i linje 12. Anne er helt eksplisitt i sin kommentar i linje 13, «du har en diagnose å henge det på». I linje 14 gir May aksept til Annes kommentar og stiller et konkret spørsmål til de øvrige gruppemedlemmene «hva tenker dere om det?» i linje 16.

Et spørsmål er et nærhetspar som krever svar, og de andre deltagerne innfrir med et flerstemmig «ja» i linje 17 før Lise tar ordet og tilbyr en lengre utredning i form av en personlig erfaring som bekrefter temaet May startet episoden med. Lise avslutter sin tur med en vurdering «det var ikke kjekt» i linje 23, May anerkjenner Lises ytring og bekrefter relevansen (og fortroligheten?) i Lises bidrag med en redegjørelse som viser en lignende erfaring.

I linje 26 ser vi hvordan May bidrar til å ufarliggjøre dette sensitive og potensielt stigmatiserende temaet med å skifte ståsted; med tilgjort stemme etteraper hun respons hun fikk fra andre kolleger og inviterer gruppedeltagerne til å le med henne.

Dette utdraget viser at det fins flere måter å være syk på; en akseptabel måte som er uforskyldt og en «feil» måte som er stigmatiserende og «ikke kjekk», kanskje den til og med er selvforskyldt?

4.2.7 Utdrag 7: Det ubesvarte (Hva slags syk?)

Dette utdraget er hentet fra linje 182 - 203 i transkripsjonen av fokusgruppe 2. Vi befinner oss fortsatt i del 1 og gruppa diskuterer fritt om den strategiske historien er gjenkjennelig. Den foregående episoden handlet om stigmaet ved å være «feil» syk.

- 1 Ola: Det er jo det der ubesvarte, det er jo det med at du ikke vet hvorfor folk er syk,
2 til å begynne med, som er litt sånn problematisk. (1,0)
- 3 Anne: Ja det er det
- 4 Ola: Men jeg har jo inntrykk av at mange snakker med sine kolleger om hvorfor de er
5 syk, og da kommer det jo ut at det er ei brekt arm eller en infeksjon eller hva det
6 måtte være. (1,3) Men så er det jo de da som privatiserer sykdommen da som ikke
7 vil ha det ut (1,3) Og da er det veldig greit, mener jeg, med at en har de der
- 8 Flere: m-m
- 9 Ola: oppfølgingsamtalene med folk etter en viss tid. Men det er som du sier, altså der
10 er veldig synd at en på en måte ikke kan fortelle dette utad, (1,1) for man har jo
11 taushetsplikt ikke sant (1,1)
12 [altså det her er jo en samtale mellom de som sitter i det møtet]
- 13 Anne: [m- ja- () veldig fortrolig]
- 14 Ola: er det, så på mange måter er du avhengig av at den (1,0) som er syk forteller
15 littegranne til sine kolleger om hvorfor en er syk.
- 16 Anne: ja
- 17 Kari: Men så er det aller vanskeligst når du er (1,3) hvis du er deprimert da (1,3) så er
18 jo det det aller vanskeligste. (1,1) Ikke sant, nettopp å klare å: (1,0) for mange for
19 mange vil det være det aller vanskeligste (1,4) [og derfor:] er det så blir det: så
- 20 Anne: [Ja. °det er litt sånn-°]
- 21 Kari: ømt å::
- 22 Ola: Ja, men jeg tenker spesielt i de tilfellene hvor at det er litt sånn privatisering på
23 () det som på en måte er litt sånn uskyldig sykdommer () da, er det, at de ikke vil
24 fortelle () og da er det veldig fort at de mistankene kommer opp (1,0) at det er noe
25 annet (1,3) enn det det er.

I sin første tur 1 ser vi at Ola tilbyr en redegjørelse om at det er det ubesvarte som er problemet, og at Anne aksepterer temaet i T 2. det fungerer som en invitasjon til Ola om å utdype hva han

mener, noe han gjør i linje 4 – 7. Også her får han miniresponser som bekrefter at ytringen er vurdert og akseptert. Ola fortsetter, og får ny bekreftelse fra Anne både i linje 13 og linje 16.

I linje 17 tar Kari ordet og protesterer på Ols resonnement, T 8 kan forstås som et dispreferert svar, og vi ser hvordan Kari omskriver og demper ytringen av hensyn til både eget og Ols ansikt. Hun går ikke direkte ut og avviser Ols meningsinnhold, men pakker det pent inn; «men så er det aller vanskeligste» og fremstår litt nølende med flere pauser i ytringen. Anne bekrefter lavmælt Karis bidrag, og Ola modererer sitt første utsagn ved å tilby en ny redegjørelse.

Her settes det lys på at konsekvensen for den som faktisk er «feil» syk vil kunne bli dramatisk dersom alle med «litt sånn uskyldige sykdommer» forteller sine kolleger hvorfor de er syke.

4.2.8 Utdrag 8: Sterk indre drivkraft

Dette utdraget er hentet fra linje 437 – 446 i transkripsjonen av fokusgruppe 2. Vi befinner oss i del 4 og moderator har akkurat introdusert oppgave: Kulturendring. Etter en lengre pause tar Kari ordet og innleder en episode:

- 1 Kari: Bare til spørsmål- til svar () på kulepunkt én så tenker jeg at det er ja- eller, (0,9)
2 men ikke nødvendigvis. () Jeg tenker at mange av oss har *jobbet i kulturer ()
3 akademiske kulturer* () som har vært krevende, men vi har- en trenger ikke å bli
4 Jeg kommer fra en kultur hvor det har vært () ganske tøff, barsk, kritisk (0,7),
5 kultur, eeh:: () men vi det har vært veldig lite sykefravær. (2,3) Men det- det er
6 nesten forbausende (0,7) at det ikke:: (0,9)
7 May: >°At det ikke har vært det?°<
8 Kari: at det ikke har vært det. () Så jeg tenker at det er så ma:nge () i de miljøene som
9 vi kjenner som har så sterk indre drivkraft (1,1) at det ikke nødvendigvis trenger
10 å føre til fr- sykefravær. (1,9) Eeh:: (1,3) Men: (0,8) selvsagt k- kan det være ()
11 () absolutt sammenhenger her (), men ikke nødvendigvis, altså. () Det er utrolig
12 hvor::

Kari knytter an til moderators innledning og spørsmål, T 1 er å betrakte som et dispreferert svar til moderator. Av hensyn til interaksjonen og eget og moderators ansikt velger Kari en strategi med dempere fremfor å direkte erklære seg uenig. Hun følger opp med en redegjørelse som utdyper og forklarer hvorfor det ikke trenger å være likhetstegn mellom barskt og kritisk arbeidsmiljø og høyt sykefravær. May kommer henne til unnsetning i linje 7 og gir aksept til ytringen og oppfordrer Kari til å fortsette ved å stille et retorisk spørsmål. Kari følger opp og utdyper, før hun modererer ytterligere og lar temaet dø ut i linje 11-12.

Det som her kommer til syne er en et perspektiv om at en sterk indre motivasjon nesten fungerer som en vaksine mot sykefravær, nært beslektet med barndommens oppmuntring fra velmenende voksne; hvis du bare vil så får du det til!

4.2.9 Utdrag 9: Tøff prosess

Dette utdraget er hentet fra linje 656 - 672 i transkripsjonen av fokusgruppe 2. Vi befinner oss i del 5 og gruppa har hatt en humoristisk og lattermild replikkveksling om kaker og twist som møtetrekkplaster før moderator trekker dem tilbake med et spørsmål om synspunkter på om det er sammenheng mellom faglig utvikling, helse og lojalitet/tilhørighet på arbeidsplassen. Rett før dette utdraget er det en pause på 5,5 sekunder.

- 1 Anne: Jeg tror nok at () vår seksjon, der det ble lagt ned studieprogram, var det
2 sviktende lojalitet i perioder. (0,7) Og henger sammen med at- det - altså
3 det var en prosess () som var tøff (0,7), som gikk utover helsa, () og vi følte
4 at det den faglige utviklingen () var i en mis-match med det som institusjonen
5 ønsket. (2,5) Eh:: Jeg vet ikke om du er med på den, eeh:: (1,1) May?
6 May: Den faglige utviklingen vår?
7 Anne: >Ja altså det- den faglige utviklinga:: () hadde på en måte vært veldig sånn< (1,2)
8 hva skal jeg si (0,7) vi opplevde at det hadde vært en sånn (0,7) stor faglig
9 utvikling. Men vi fikk ikke anerkjennelse () fra: () institusjonen? opplevde vi,
10 fordi det ble lagt ned? () det vi mente var stort potensiale? () og det gikk ut over
11 helsa. (0,9) Sånn at- Altså:: det var en mis-match der, rett og [slett mellom egen-]
12 May: [Ja, og for så vidt også lojaliteten]
13 Anne: lojalitet. Ja!
14 May: Og følelsen av at vi tilhører noe som (0,7) vi er en del av noe m:
15 Anne: Vi har noe bra som de ikke vil ha.
16 May: Ja
17 Anne: Type:: (0,9) For å trekke ut essensen. (3,1) Ja. Så der er det. Det er en
18 sammenheng der, () tror jeg, sånn-

Annes T 1 må ses som et svar til moderator innledende spørsmål. Hun tilbyr en åpenhjertig redegjørelse fra sitt arbeidsmiljø som bekrefter moderators tese om sammenheng mellom faglig utvikling, helse og lojalitet/tilhørighet på arbeidsplassen. Hun avrunder T1 med en direkte henvendelse til May med spørsmål om å validere påstanden. May svarer med et spørsmål i linje 6, og nominerer dermed Anne som neste taler.

Mays spørsmål er å betrakte som en oppfordring til Anne om å utdype det opprinnelige spørsmålet. Anne følger opp og redegjør for sine opplevelser, og vi ser at May – som nå har fått

klarhet i hvordan Annes utsagn skulle tolkes – bidrar med aksept og bekreftelse i overlappende tale i linje 12. Anne godkjenner innspillet (og nesten-avbrytelsen) entusiastisk. May bidrar i Annes redegjørelse, og sammen produserer en felles forståelse «vi har noe bra som de ikke vil ha». Anne avrunder episoden i linje 17 – 18 med å relatere redegjørelsen tilbake til moderators spørsmål som en slags konklusjon og bekreftelse av moderators opprinnelige tese.

Her fremvises en erfaringskunnskap som bekrefter at det er nære sammenhenger mellom faglig utvikling, helse og lojalitet/tilhørighet på arbeidsplassen ved å by på konkrete erfaringer. Viktigheten av at arbeidsgiver anerkjenner faglig kompetanse og at arbeidsgiver og arbeidstakers er på linje i de store strategiske beslutningene kommer til syne.

4.2.10 Oppsummering og diskusjon

Jeg har valgt ut 9 ulike utdrag fra transkripsjonene som jeg mener viser redegjørelser om sykefravær. Jeg har vist hvordan redegjørelsene skapes i felleskap av deltagerne og pekt på hva de bringer inn av relevant, ny informasjon. Jeg har forsøkt å peke på at redegjørelsene bidrar til å vise frem taus kunnskap gjennom å aktualisere diskurser eller trekke på det Buttny kaller «folk logic».

Flere av utdragene inneholder svært ladede utsagn, for eksempel er uttalelsen «litt sånn uskyldige sykdommer» i utdrag 7 er etter mitt syn ladet med meningsinnhold, og det ville vært svært interessant å gjøre en full diskursanalyse av dette. Det ligger utenfor rammene av denne studien, som har til mål å se hvorvidt taus kunnskap løftes frem i diskusjonene, ikke analysere hva det betyr.

4.3 Fokusgruppedeltagernes egne vurderinger

Helt til slutt i fokusgruppesamtalene ble deltagerne bedt om å gi en egenvurdering av hvorvidt de opplevde at de hadde tenkt og snakket på om sykefravær på andre måter enn tidligere. Intensjonen bak den korte spørreundersøkelsen var å fange deltagerens umiddelbare opplevelse av hvorvidt strategisk historiefortelling bidro til å løfte frem taus kunnskap hos den enkelte. Spørsmålet de ble bedt om å besvare var:

Avslutningsvis ønsker jeg din umiddelbare vurdering av hvorvidt du, gjennom refleksjonene og diskusjonene, fikk noen nye tanker om de aktuelle problemstillingene.

4.3.1 Spørreskjema

Av de til sammen åtte informantene oppga samtlige at de opplevde å ha fått nye tanker om problemstillingen; fem svarte klart «ja» og tre krysset av for «i noen grad».

4.3.2 Kommentarer

Gjennom kommentarfeltet fikk de anledning til å utdype sine svar (fokusgruppe 1 valgte å svare muntlig, svarene er transkribert og gjengitt under).

- Fordi jeg har problemer med å svare, egentlig. Fordi det, eh, for min del, ja, hvis jeg tenker at i instituttlederrolle, (..), jeg har ikke satt meg i den situasjonen - strengt tatt ikke min jobb. Så det er en perspektiv at jeg aldr- som jeg ikke ser ofte eh: gjennom. Men det her det hjelper.
- Må i alle fall ikke være redd for å ta tak i ting, tenker jeg. Det er jo den viktigste oppgaven til en leder, da å tørre å ta tak i ting selv om en sak kan bli ubehagelig.
- Ja, jeg synes den idé å spørre en, for eksempel tekniker, til å ta plassen til en vitenskapelig ansatt eller motsatt, i en øvelse, det er veldig god. Det presser dem å tenke annerledes.
- Det kommer alltid frem nye momenter og tanker i en diskusjon med andre, men jeg opplever at det var noe lik tenkning rundt problemstillingene.

- Viktig å tenke og reflektere før en handler siden dette er et vanskelig/sårbart tema.
- Utrolig givende å snakke om slike viktige temaer med personer som har førstehåndserfaring med sykefravær. Metoden er egnet til å snakke «fritt» og åpent.
- Interessant å reflektere over andre former for møteplasser. Alltid interessant å dvele ved andre måter å forstå og erfare en situasjon på.

4.3.3 Oppsummering og diskusjon

Spørreundersøkelsen viser at alle deltagerne hadde en umiddelbar opplevelse av å ha fått nye tanker gjennom diskusjonene og refleksjonene. Kommentarene viser at det er ulike aspekter ved diskusjonene og temaene som kom opp som deltagerne festet seg ved. Noen var opptatt av helt konkrete «innsikter» mens andre la vekt på verdien av å se en sak fra et annet perspektiv.

5 Diskusjon og konklusjon

Strategisk historiefortelling er en metode som er utviklet for å løfte frem, dele og spre erfaringskunnskap i en organisasjon (Feilberg 2011). Det er en omfattende metode som innebærer et langsiktig og strategisk arbeid for å endre en organisasjons bedriftskultur. Forskere ved NTNU har prøvd ut metoden på et arbeidsmiljø ved institusjonen, med svært vellykket resultat. Denne erfaringen reiste spørsmålet om det er mulig å utvikle en generell strategisk som kan brukes og gjenbrukes i en organisasjon? Dette førte til at den strategiske historien «Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet» ble laget. Historien ble ikke tatt i bruk.

Denne studien har prøvd ut historien i et begrenset omfang i to ulike arbeidsmiljø ved NTNU for å se om den kan bidra til å bringe frem taus kunnskap og slik bidra til læring og utvikling både på individ og systemnivå. For å kunne vurdere dette har jeg tatt utgangspunkt i tre forskningsspørsmål;

- 1) Hvilke perspektiver på historiens strategiske tema – sykefravær – kommer til uttrykk i samtalene i tilknytning til historien
- 2) Kan noe av det som kom frem karakteriseres som taus kunnskap ut fra
 - a) Buttnys modell
 - b) Og deltageres egne vurderinger

I mine analyser har jeg påvist at Strategisk historiefortelling, også som **verktøy** i en begrenset og nedskalert form, har evne til å løfte frem taus kunnskap.

5.1 Funn og implikasjoner fra studien

Ut over å vise at også en generell strategisk historie har evne til å løfte frem taus kunnskap, er det mest distinkte funnet i denne studien er at det fins en «riktig» og en «feil» måte å være syk på. Riktig måte å være syk på er «uskyldig» og har en diagnose eller kanskje aller helst noe synlig som gir et klart signal om at «jeg er ikke arbeidsfør akkurat nå, men jeg kommer snart tilbake». Feil måte å være syk på er mye mer problematisk. Det er tabubelagt og skambefengt. Det fins også et slags mellomsjikt, et måte å være syk på som ikke «vises» eller fratar den syke førlighet. Denne måten å være syk på fører til «historier som fortelles» (og må dempes), til

behov for å rettferdiggjøre seg og til mistanker; «Jeg så henne på butikken i går, og hun så jo helt fin ut» (implisitt: hun kan jo umulig være syk).

Dette står i kontrast til lovverket som likestiller all sykdom enten den er fysisk eller psykisk uavhengig av om den har sitt utspring i privat eller jobbrelaterte årsaker. Det er nedfelt et regelverk og rutiner for å påse at dette blir overholdt, og sykemelding er taushetsbelagt; årsaken fremgår ikke engang på sykemeldingen som leveres til arbeidsgiver.

En liten refleksjon til selve historien «Ingen vei tilbake» er at mine fokusgruppedeltagere reagerte på to aspekt ved historien. Det ene var kjønnsdimensjonen som ble oppfattet som noe provoserende og utdatert (for så vidt også fra andre miljø som ble forespurt men ikke hadde anledning til å delta i studien). Det andre aspektet som syntes å virke forstyrrende er at historien er fra «en annen tid» med valgte, og ikke ansatte, ledere. Hvorvidt historien bør revideres på disse punktene vil jeg ikke ta stilling til, men jeg mener det har verdi for framtidige brukere av historien å være oppmerksom på dette.

5.2 Mulige veier videre

Underveis i dette arbeidet er det to ting som har slått meg; det ville vært svært interessant å teste ut den strategiske historien «Ingen vei tilbake» full skala på at arbeidsmiljø.

Det andre er at jeg har blitt svært nysgjerrig på hva den tause kunnskapen som jeg har sett komme til syne hos mine fokusgrupper betyr. Hvilke diskurser er det som settes i spill? Det ville vært veldig interessant å foretatt en full diskursanalyse av dette materialet.

Avslutningsvis håper jeg denne studien har bidratt med nye innsikter og refleksjoner til faget anvendt språkvitenskap og metoden Strategisk historiefortelling.

6 Litteraturliste

Bachtin, M. and R. Slaattelid (2005). Spørsmålet om talegenrane. Oslo, Pensumtjeneste.

Buttny, R. (1993). Social accountability in communication. London, Sage Publications.

Feilberg, J. (2012). Fortellinger om HMS: bruk av "Strategisk historiefortelling" som et verktøy i organisatorisk endring.

Feilberg, J. and K. G. Undebakke (2011). Læring og deling av kunnskap knyttet til helse, miljø og sikkerhet. Utprøving av "Strategisk historiefortelling" som et verktøy for organisatorisk læring. NTNU. Trondheim, Norge.

Hatling, M. (2001). Fortellingens fortrylling: bruk av fortellinger i bedrifters kunnskapsarbeid. [Oslo], Fortuna.

Linde, C. (2001). "Narrative and social tacit knowledge." Journal of Knowledge Management 5(2): 160-171.

Linell, P. (2001). Approaching dialogue: talk, interaction and contexts in dialogical perspectives. Amsterdam, John Benjamins.

Marková, I., P. Linell, M. Grossen and A. S. Orvig (2007). Dialogue in focus groups: exploring socially shared knowledge. London, Equinox.

Mathisen, L. (2013). Storytelling and story staging: co-creating value in tourism. Tromsø, UiT The Arctic University of Norway.

NSD. (2014). "Personvernombudet for forskning." Retrieved 28.04.14, 2014.
http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html

Roberts, C. and S. Sarangi (2005). "Theme-oriented discourse analysis of medical encounters." Medical Education 39(6): 632-640.

Seidlhofer, B. (2003). Controversies in applied linguistics. Oxford, Oxford University Press.

Thompson, P. (1999). Persuading Aristotle: a master class in the timeless art of strategic persuasion in business. London, Kogan Page.

Tjora, A. H. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo, Gyldendal akademisk.

7 Vedlegg

Vedleggsliste:

Vedlegg 1: Den strategiske historien

Vedlegg 2: Brukerveiledning for strategisk historie

Vedlegg 3: Transkripsjonsnøkkel

Vedlegg 4: Transkripsjon fokusgruppe 1

Vedlegg 5: Transkripsjon fokusgruppe 2

Vedlegg 6: Analysetabell fokusgruppe 1

Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 2

Vedlegg 8: Perspektiv på sykefravær fokusgruppe 1

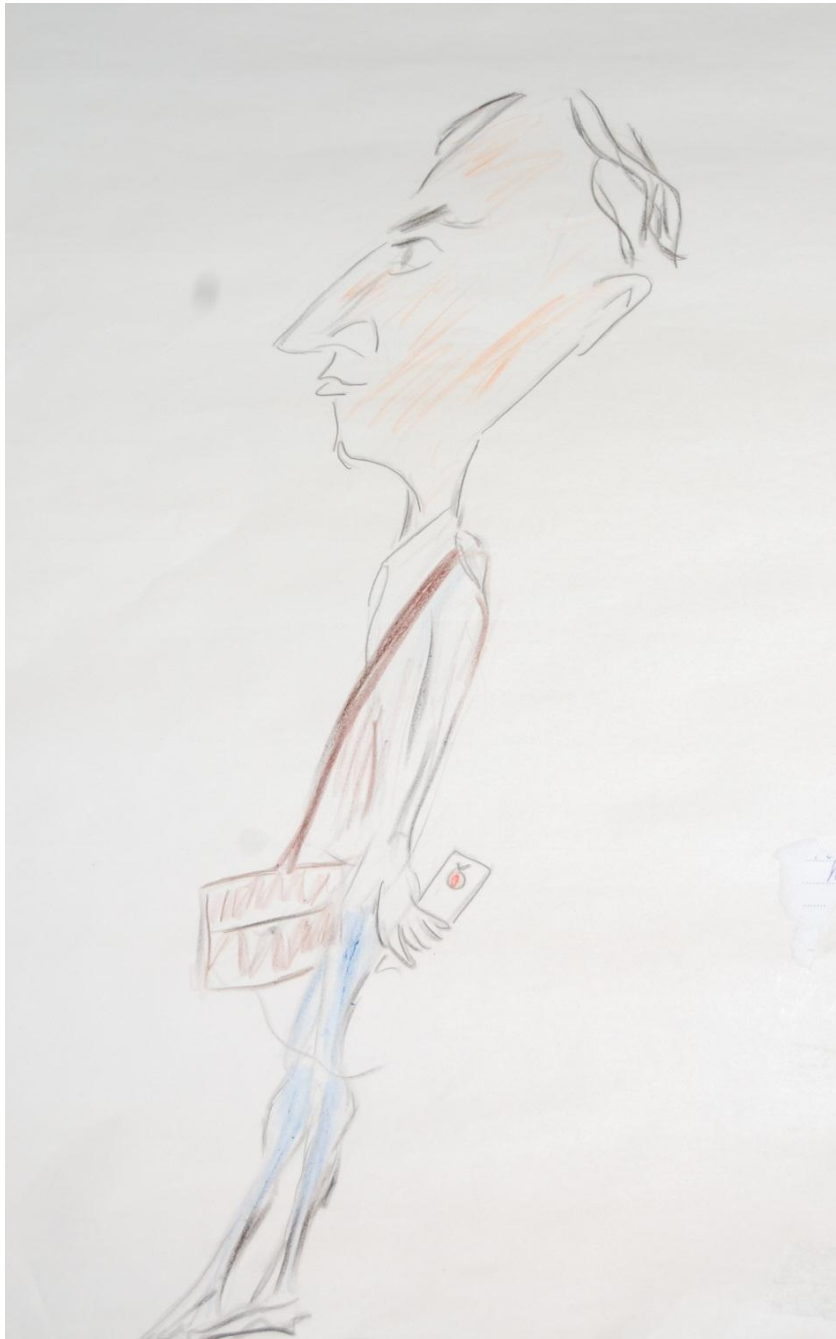
Vedlegg 9: Perspektiv på sykefravær fokusgruppe 2

Vedlegg 10: Spørreskjema

Vedlegg 11: Samtykkeerklæring

Ingen vei tilbake. Historier fra et institutt ved Det norske universitet

Christian Professor



Christian er 44år og skilt. Han er skarp og god analytisk, men også sta og firkantet, litt «einspora», vil noen si. Han ønsker seg ro til forskning og anerkjennelse. På fritiden løper han på ski, går Birken og sykler.

Inger Lise Førsteamanuensis



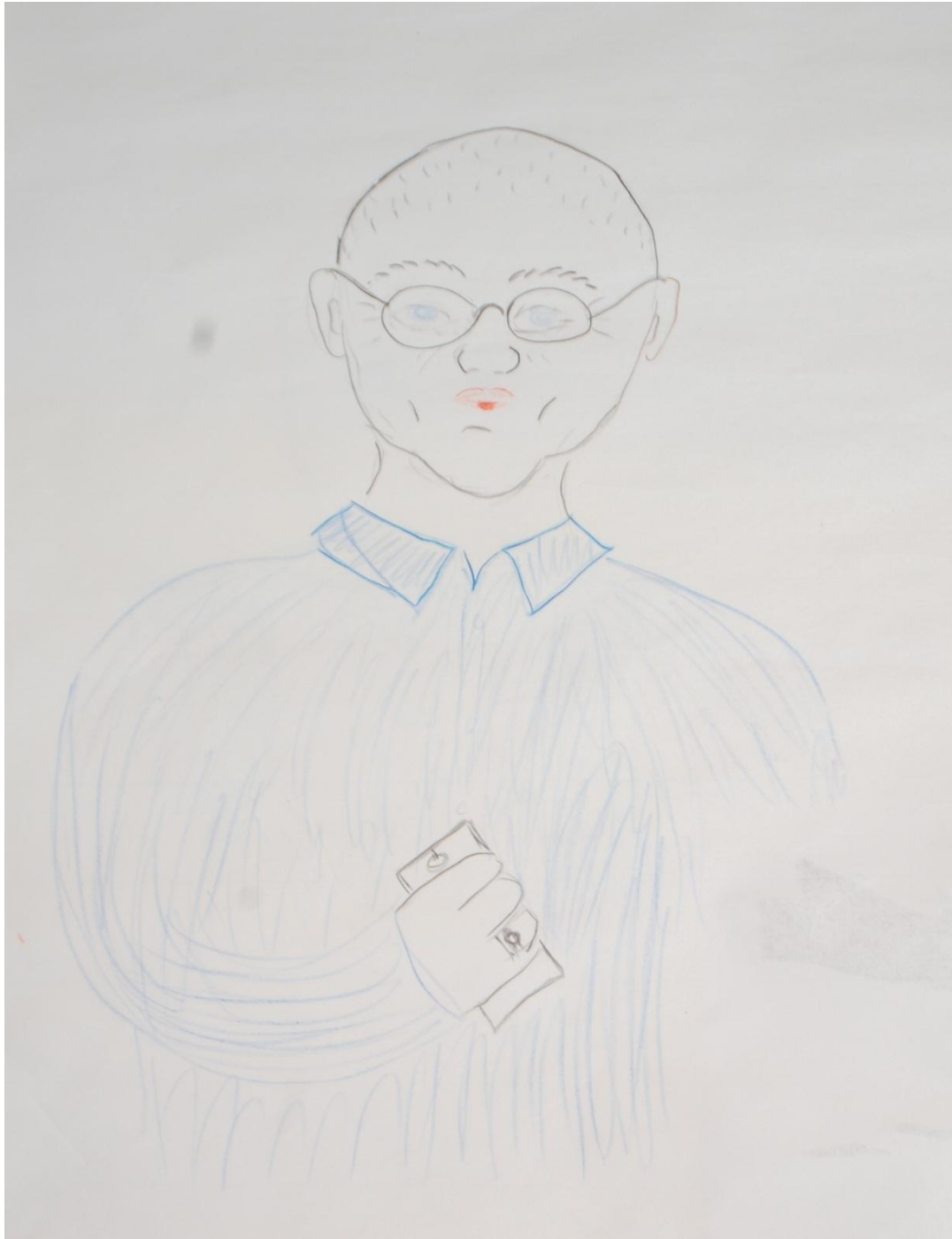
Inger Lise er 38 år og kommer fra Kristiansund. Hun har en doktorgrad og er ambisiøs, tydelig og besluttsom. Hun er veldig oppslukt av jobben sin. På fritida driver hun med kultur, teater og sånn. Hun drømmer om en lederkarriere og å komme på toppen av Kilimanjaro.

Kjell Ove Tekniker



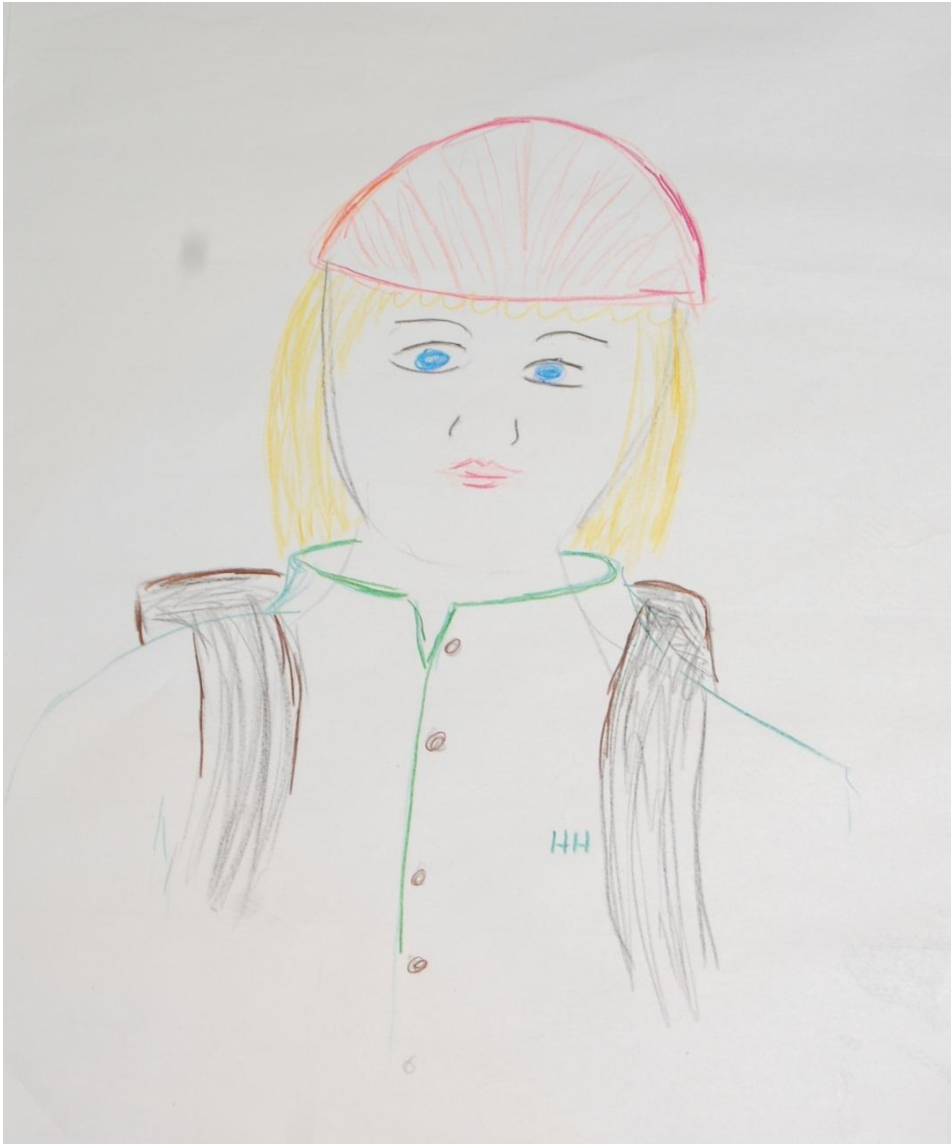
Kjell Ove er fra Trondheim. Han nærmer seg 60 år og har utdannelse som ingeniør. Kjell Ove er serviceinnstilt og har godt humør, men kan også bli tverr og vrang. Han elsker jakt og fiske. Han drømmer om en tur til Anfield Road, Liverpool.

Per Olav Dekan



Per Olav har doktorgrad, er 55 år og professor. Han er hardt arbeidende, men unngår konflikter og oppleves som ustrukturert i lederrollen. Per Olav "holder skuta i gang", men han ønsker seg tilbake til forskningen. På fritida går han på ski og på bena.

Katrine Kontorsjef



Katrine er 35 år fra Trondheim. Hun har utdannelse som sykepleier og påbygning med master i organisasjon og ledelse. Hun har vært avdelingsleder på et sykehus. Hun er omsorgsfull, empatisk og lyttende, men har lett for å "ta over styringa". Hun kan ikke glemme at hun en gang overså en alvorlig arbeidsrelatert lidelse. På fritida er Katrine opptatt av barn og friluftsliv.

Harald Instituttleder



Harald er 45 år og har doktorgrad innenfor teknologi. Han har også et lederkurs på BI. Det gjorde sterkt inntrykk på ham da han ble instituttleder og forsto at han måtte håndtere konflikter. Han synes det er vanskelig å prioritere hva han skal ta fatt i. På fritida pusler han med teknologi.

For høyt sykefravær

Katrine hadde fått drømmejobben som kontorsjef ved Institutt for fonetisk seismologi ved Det norske universitet. Hun var sykepleier med en mastergrad i organisasjon og ledelse. Tidligere hadde hun vært avdelingsleder på et sykehus. Hun likte å jobbe med mennesker. "Hvis vi skal hjelpe folk til å stå i arbeid, kan vi ikke bare se på sykdommen, vi må se på helheten. Hva gjør en sykemeldt motivert til å komme tilbake i arbeid?", hadde hun sagt på jobbintervjuet. Nå så hun på oversikten over sykefraværet på instituttet. Det var alt for høyt. Hun fant også et notat fra verneombudet, som beskrev stor misnøye hos enkelte av de ansatte. En hadde sagt det slik: "Alle sitter med sitt og bryr seg ikke om hva de andre holder på med. Det er ingen faglig anerkjennelse i miljøet, men mye mistenksomhet og misunnelse."

Katrine la papirene fra seg og gikk inn til Harald Instituttleder. Harald var en dyktig fagmann. Han hadde kurs i ledelse fra BI og hadde gledet seg til jobben som instituttleder, men han var sjokkert over hvor mye tid det administrative tok. Derfor var han glad for at Katrine Kontorsjef hadde begynt hos dem. "Jeg ser litt på sykefraværet," sa Katrine. "Og denne rapporten fra verneombudet. Kan det være en sammenheng, tror du?" Harald sukket: "Huff, det er en av mine dårlige samvittigheter. Jeg har ikke prioritert det, men nå er jo du kommet for å ta tak i slike ting."

Dette er mitt revir!

En solblank høstdag en ukes tid etter parkerte Kjell Ove motorsykkelen sin utenfor laben. Kjell Ove hadde jobbet ved instituttet i 30 år, nå nærmet han seg de 60. Han ble ansett som en nestor på laben og han trivdes godt. Når andre drømte om AFP var Kjell Ove tydelig på at han ville stå til han var 67. På vei inn til kontoret traff han Harald Instituttleder. "Hei Kjell Ove, du, det er noe jeg må ta opp med deg." "Herregud, hva skal den dusten nå da?" tenkte Kjell Ove. Han så på Harald som en "blåruss". Harald kremtet: "Det er på tide at jeg kvalitetssikrer arbeidet på laben. Du får droppe undervisning fremover, du har jo ikke pedagogisk kompetanse heller? Du får konsentrere deg om HMS arbeidet. Vi har fått noen anmerkninger som dere må ta tak i på laben." Kjell Ove stirret på Harald: "Hva mener du?" Harald kjente ubehaget vokse: "Ja, du hørte hva jeg sa." Han gikk. Kjell Ove ble stående litt. Så snudde han seg rolig, gikk ut til motorsykkelen, tok på seg hjelmen, startet sykkelen og kjørte vekk.

Samme dag var første dag på jobben for Christian, han hadde vært sykemeldt i åtte måneder etter et hjerneslag. Heldigvis hadde han ingen merkbare skader lenger, nå ville han prøve å jobbe 50 %. Christian var professor med høy faglig anelse og studentene elsket ham. Men nå var han nervøs. Ville han mestre jobben slik som før? Da han kom inn på kontoret sitt trodde han først at han hadde gått feil. Det satt to unge damer der. Christian gikk rett til Harald Instituttleder: "Hva gjør de to damene på mitt kontor?" Harald smilte: "Nei så hyggelig å se deg. Du ser godt ut. Skal si tiden går fort, er du tilbake for fullt?" Christian lot seg ikke sjarmere: "Jeg skal prøve meg på 50 %. Men hva med kontoret mitt?" "Ja det, vi har lånt det ut til to stipendiater, vi må utnytte arealene, vet du." Christian kjente en klump vokse i magen: "Skal jeg jobbe med de to inne på kontoret mitt?" "Nå er jo du bare her på 50 %, jeg lover at vi finner en løsning så raskt som mulig. Life must go on, vet du." "Han vil bli kvitt meg," tenkte Christian.

Ukene etter var nokså kaotiske på Institutt for fonetisk seismologi. Christian Professor snakket til alle som ville høre på, og det var ganske mange, om hvilken dust Harald Instituttleder var. På laben spurte kollegaene til Kjell Ove Tekniker om hva som hadde skjedd den dagen han bare gikk hjem. Var det noe de kunne gjøre? Noen sa de hadde sett Kjell Ove på travbanen, han virket ikke syk. Katrine

Kontorsjef merket at det var spent stemning i gangene, men når hun nærmet seg tidde folk stille. "De ser på meg som lakei for ledelsen," tenkte hun.

Alle ser det, alle snakker om det, hvem gjør noe med det?

Katrine Kontorsjef ville snakke med Harald Instituttleder om hva de kunne gjøre med arbeidsmiljøet. Da hun kom inn på kontoret hans satt han med et klagebrev fra studentene. Han sukket:

"Studentene klager over avlyste forelesninger og at enkelte av lærerne er uforberedt til timene."

Katrine så på ham: "Men er ikke det ganske alvorlig?" "Jo jo, men vi skal spare penger og de vitenskapelig ansatte er presset nok som det er!" Katrine tok mot til seg: "Vi må i alle fall ta tak i Christian Professors situasjon. Det koker i gangene her. Og jeg har fått sykemelding fra Kjell Ove Tekniker. Det verserer ulike teorier om hvorfor han er syk." Harald så ut av vinduet. "Vet du hva Katrine, jeg er fagmann. Jeg *orke* ikke, *vil* ikke være barnepike for voksne folk."

Neste nummer av Studentavisa hadde en helside om Institutt for fonetisk seismologi. Studentene hadde ikke fått noe svar fra instituttleder og nå hadde de bedrevet gravende journalistikk. Mange var intervjuet, alle var anonyme, kritikken var massiv.

Artikkelen ble tatt opp på dekanmøtet. Per Olav Dekan måtte svare på spørsmål om artikkelen hadde rot i virkeligheten. I så fall måtte han ta fatt i saken. Per Olav Dekan likte ikke konflikter. Han hadde forstått at Institutt for fonetisk seismologi hadde utviklet seg i dårlig retning. Christian Professor var gammel venn og kollega av ham, så han var oppdatert. Vennskapet med Christian gjorde det bare enda mer ulystbetonet å gå inn i konfliktene. "Det beste hadde vel vært å legge ned hele instituttet", tenkte han.

Er regelverk nok?

Katrine Kontorsjef og Harald Instituttleder diskuterte hva de kunne gjøre med situasjonen. Katrine så på Harald: "Vi har alt for høyt sykefravær, vi har notatet fra VO, vi har oppslaget i Studentavisa og det har vært oppe på dekanmøtet." Harald trommet med fingrene på bordet: "Regler og rutiner er fulgt så vidt jeg vet. Hva mer kan vi gjøre? Til meg sier medarbeiderne at alt går greit. Det er bare et par surpumper som lager trøbbel." "Hvis du har rett i det, er det helt ulike virkelighetsforståelser på instituttet, og det er også noe vi må ta fatt i," sa Katrine. "Ikke alt HMS arbeid og IA arbeid går etter boka her. Og selv om alle regler og rutiner var fulgt, så betyr ikke det *i seg selv* at noe endrer seg til det bedre. Reglene endrer ikke noe, de er bare en korrekt ramme." "Da synes jeg at du kan komme opp med noen forslag om hva vi kan gjøre," svarte Harald. "Her må jeg sitte og bli belært av en nyansatt sykepleier, faen hva jeg må tåle," tenkte han.

Katrine Kontorsjef tenkte mye på saken. Hun skjønnte at dette ikke var noen lett materie fordi Haralds lederstil var del av problematikken.

Boblen sprakk på et helt vanlig allmøte ved instituttet. De hadde gått gjennom rutinesakene, da en av medarbeiderne fra laben ba om ordet: "Vi på laben vil gjerne vite noe om hvorfor Kjell Ove Tekniker ikke er her. Hva skjedde den dagen?" Harald Instituttleder la an en saklig tone: "Jeg kan ikke gå inn i enkeltsaker på et møte som dette." En annen tok ordet: "Men jeg så at du sto og snakket med ham, så snudde han seg og gikk og siden har vi ikke sett ham." Harald ble tydelig ubekvem: "Vi snakket bare om endringer som er nødvendig i arbeidet hans. Vi må alle være åpne for endringer, selv når vi nærmer oss pensjon." Christian Professor reiste seg: "Nå skal du passe deg litt Harald. Pensjonsalderen har ingenting med dette å gjøre. Her blir vi tråkket på faglig, det er saken. Vi gir jernet år ut og år inn fordi vi brenner for det vi holder på med. Og vi skaper resultater. Som takk for

det blir vi ydmyket." Nå var det mange som hev seg på debatten, temperaturen steg. Harald sa ikke mer og overlot til Inger Lise Førsteamanuensis å styre møtet.

Inger Lise var nestleder ved instituttet. Hun var kjent for være en engasjert, men likevel sindig person. Nå tok hun ordet: "Jeg tror dette dreier seg om flere ting. Vi er utsatt for ytre kritikk fra studentene og fakultetet. Det er alvorlig. Vi har et lite generøst arbeidsmiljø blant de vitenskapelig ansatte, kanskje er det bedre på laben, men dette må vi prøve å gjøre noe med. Og så har vi for høyt sykefravær. Kan det være at problemene på instituttet fører til at folk møter veggen eller at de ikke vil tilbake etter sykemelding. Hva kan vi gjøre for at våre kollegaer ønsker å komme tilbake til oss?"

Etter møtet tok Katrine Kontorsjef tak i Inger Lise Førsteamanuensis. "Jeg liker din tilnærming til problemene, kan vi ta tak i dette sammen?" Inger Lise nikket. "Jeg må snakke med Harald om det. Kan forresten ikke tenke meg at han vil motsette seg det." Inger Lise hadde helt rett. Harald var lykkelig for å kunne delegere saken om arbeidsmiljøet til Inger Lise og Katrine.

Da Katrine fikk sykemelding fra Kjell Ove Tekniker for nye fire uker, gikk hun til Harald: "Har du snakket med Kjell Ove etter at han ble sykemeldt?" "Jeg har prøvd," sa Harald. "Men da jeg ringte tok han ikke telefonen. Så jeg la beskjed på svareren at han kunne ringe tilbake hvis han ville. Det har han ikke gjort. Kan tenke meg at han vil være i fred." Katrine ga seg ikke: "Du kan tenke deg det, men du vet det ikke." Harald lo litt: "Du kan jo prøve du. Kjell Ove er en gammel stabeis. Han vil at alt skal være slik det var før da han hadde sin glanstid. Han eier ikke endringsevne og da går man ut på dato i dagens samfunn."

Når ledelsen mangler tillit

Inger Lise Førsteamanuensis og Katrine Kontorsjef la planer. Først ville de ha faggruppemøter for å avdekke problemene og omfanget av dem. Så ville de ta med innspillene til et idedugnadsmøte med hele instituttet for å få medarbeiderne til å finne ut hva *de selv* kunne gjøre for å bedre arbeidsmiljøet. Samtidig skulle de følge opp de sykemeldte systematisk. Planen ble lagt frem på et allmøte. Til Katrines forbauselse vakte det ingen begeistring at de ville ta fatt i problemene. Det kom kommentarer som: "Dette har vi prøvd før," og "Det kommer aldri noe ut av sånt, bare snakk!" Katrine måtte beherske seg. "På forrige allmøte ble det synlig stor misnøye og frustrasjon. Vi tar dette på alvor og da må dere stille opp."

Det var vanskelig å få de sykmeldte med på faggruppemøtene. Katrine prøvde å lokke dem til å komme. Nå ringte hun Kjell Ove Tekniker og ba ham om å komme på fagmøtet. Han ville ikke. "Skal jeg liksom skrifte foran hele laben?" Katrine skjøt raskt inn: "Nei ikke tenk sånn, men de som vet hvor skoen trykker må være med. Du har vært lengst på labben. De andre har respekt for deg. Orker du å komme et par timer?" Det ble stille i telefonen, så sa han: "Greit."

Da alle fagmøtene var gjennomført, oppsummerte Katrine Kontorsjef og Inger Lise Førsteamanuensis: "Det ser ut til å være helt forskjellige problemstillinger i de ulike gruppene," sa Inger Lise. "På labben har de et godt faglig og sosialt samhold. Men de opplever at de blir overkjørt av vitenskapelig ansatte, og at de har lavere status som gruppe." Katrine nikket: "Og for de vitenskapelig fungerer både det faglige og det sosiale samarbeidet dårlig. De holder på med sitt og ligger i et konkurranseforhold til hverandre. De har stort press på å produsere både vitenskapelig og pedagogisk. Noen av dem beskriver det som å kjøre på for full guffe til de treffer veggen." Inger Lise

bekreftet dette: "Jeg kjenner igjen beskrivelsene. Og felles for gruppene er misstillit til ledelsen ved instituttet.

De la frem resultatet fra møtene for Harald Instituttleder. Han ble sjokkert. Etter å ha tenkt seg om et par dager, gikk han til Per Olav Dekan og sa at han ønsket å slutte som instituttleder. "Jeg vil jobbe med faget mitt på full tid, ikke surre med alt dette." Per Olav godtok det og ba Inger Lise Førsteamanuensis ta over ledelsen til ny instituttleder ble valgt.

Inger Lise og Katrine Kontorsjef fikk til dialogmøter med alle de sykemeldte. Møtet med Christian Professor ble opprivende. Christian hadde tatt med tillitsvalgt og Katrine hadde bedt bedriftshelsetjenesten om å være med. Christian kjørte hardt ut om behandlingen av ham som sykemeldt. Han hadde fortsatt ikke fått kontoret sitt for seg selv. "Jeg er skviset ut. Jeg overveier å sykemelde meg 100 % mens jeg tenker over hvordan jeg kan komme meg bort herfra. Det er utrolig. En 8 måneders sykemelding og jeg er uønsket." Inger Lise så at han var på gråten: "Jeg skjønner at du opplever det slik, men uønsket er du ikke, det vet jeg som kollega. Vil du bli hvis jeg lover deg at kontoret ditt er bare ditt fra mandag av?" Representanten for bedriftshelsetjenesten brøt inn: "Det kan også være at starten har vært litt brå. Kan du gi oss en sjanse til å prøve å finne en måte å legge det bedre til rette for deg?" Christian svelget: "Jeg skjønner ikke helt hva det skulle være, men greit, jeg venter noen uker med å se etter ny jobb."

Da han hadde lukket døren bak seg, sa Katrine: "Han er veldig sårbar." Inger Lise nikket: "Det ikke noe problem for ham å få seg ny jobb, men for oss ville det være veldig synd, han er en kapasitet innen sitt fag." Representanten fra bedriftshelsetjenesten så på dem: "Unnskyld at jeg spør, drikker han? Han snakker litt uklart og..." Tillitsvalgte avbrøt henne: "Nå må du bremse, mannen har hatt hjerneslag!" Sammen kom de frem til at Inger Lise skulle undersøke om Christian kunne få starte med et halvt års forskningsfri.

Alle må være med, hvis kursen skal endres

Inger Lise Førsteamanuensis snakket med Per Olav Dekan om å finne en løsning for Christian. Per Olav følte ubehag ved å snakke om sin gode venn, men sa ikke noe om det. Inger Lise så på ham: «Som du skjønner vil vi gjerne beholde ham.» Per Olav nikket: "Har du noe å foreslå?" "Ja. Før han ble syk søkte han om et halvt års forskningsfri. Er det mulig å fremskynde den omsøkte forskningspermisjonen?" Per Olav nikket: "Jeg skal se hva jeg kan gjøre." På vei ut stanset Inger Lise:

"Forresten så er vi i gang med et arbeid for å få hele instituttet med på en kulturendring for å senke sykefraværet. Det hadde vært fint hvis du kunne gi et signal om at du anerkjenner denne satsingen?" Per Olav nikket: "Takk for informasjonen, jeg tar det med meg videre."

Inger Lise fortalte om møtet med Per Olav til Katrine Kontorsjef. "Jeg tror ikke vi skal vente noe aktiv støtte fra den kanten," sa Katrine. "Vi kjører heldagsmøtet som vi har planlagt," sa Inger Lise. "Vi må flytte oss fra et punkt hvor vi bare klager og alt er andres feil, til et punkt hvor vi opplever at vi kan gjøre noe med situasjonen selv."

Møtet ble lagt til Sansehuset, et avslappet og hyggelig sted. Oppgavene de fikk var varierte og vekslet mellom kreative øvelser og diskusjonsoppgaver. Mange kastet seg begeistret ut i de kreative øvelsene, særlig de fra laben. Men et par stykker nektet å delta. Katrine så at Harald snek seg ut sammen med en to andre av de vitenskapelig ansatte. Hun tok fatt i Inger Lise: "Vi kan ikke

bare godta at de saboterer opplegget?” Inger Lise hvisket: ”Jeg tror det ødelegger mer hvis vi lager et nummer av det. Vi kan ikke regne med å få med alle på alt.”

På slutten av dagen hadde de valgt tre tiltak. Katrine var imponerte over at det ble bestemt at ansvaret for gjennomføring skulle fordeles. Alle tiltakene handlet om sosiale og faglige møteplasser.

En slik møteplass kalte de Faglig forum, der skulle alle legge frem en faglig problemstilling. Nå satt Christian Professor og hørte på Kjell Ove Tekniker snakke om sitt viktigste prosjekt på laben. Noen av kollegaene hans hadde klart å overtale ham til å holde fagpresentasjonen. Kjell Ove trivdes med å snakke fag igjen. Da han var ferdig hadde Christian Professor mange spørsmål, han var tydelig tent på det han hadde hørt. Etter møtet forsvant de to og fortsatte samtalen på kafe.

Så langt, så bra

Dialogen mellom Christian Professor og Kjell Ove Tekniker utviklet seg til et forskningsprosjekt. ”Herregud,” tenkte Katrine. ”De har tilhørt samme institutt i årevis uten å vite at de hadde samme interesse, bare fra ulike ståsted!”

Inger Lise Førsteamanuensis ble valgt til ny instituttleder. Christian Professor hadde takket ja til hennes tilbud om å starte med et halvt års forskningsfri. Gradvis fikk han tilbake kreftene og selvtilliten. Kjell Ove Tekniker kom tilbake i hel stilling da Inger Lise ba ham fortsette med labundervisningen.

Det var sommerfest på Det teknologiske instituttet. Alle var der. Inger Lise satt sammen med Katrine og hørte på sanger som ble ledet av Kjell Ove med bassrøst. Katrine lo: ”Det er utrolig hvor mye brodd du kan ha i en sang uten at det er støtende!” Inger Lise nikket: ”Det har skjedd en del på de to årene du har vært hos oss, ikke mist takket være deg.” Katrine smilte: ”Takk! Tiltakene fungerer, men hvis ingen holder tak i de gode forsettene, så forsvinner de. Noen ganger føler jeg meg som tante Sofie, løper rundt og maser: Hvordan går det med? ...har dere kommet noen vei?... trenger dere hjelp til?... De blir vel passe lei av meg, tenker jeg.” Inger Lise lo: ”Det viktigste som har skjedd er at alle har forstått at vi må dele på ansvaret for hvordan vi har det sammen, både sosialt og faglig.”

På veien hjem hadde Katrine Kontorsjef følge med en av stipendiatene. Denne buste ut: ”Jeg har mistet kontorplassen min igjen! Det er tredje gang jeg blir kastet ut fra et kontor på seks måneder. Jeg blir aldri ferdig med avhandlingen på denne måten, jeg føler at jeg er i veien hele tiden og...” Katrine sukket: ”Kan du ta det med meg på mandag...?”

Dilemmaer og oppgaver

Dilemma: Klar tale

Harald Instituttleder treffer Kjell Ove Tekniker i gangen. Han kommer på at det er flere saker han skulle snakket med Kjell Ove om angående arbeidet på Laben. Han vil gjerne ta dette med en gang, slik at det ikke går i glemmeboken. Samtidig ser han at et tilfeldig møte i gangen ikke helt passer til å ta opp disse tingene.

- Sett deg i Haralds sted. Hva gjør du?
- Hvordan tas slike temaer vanligvis opp der du jobber?

Dilemma: Endelig tilbake!

Christian Professor kommer tilbake etter en sykemelding. Mens han var syk hadde han hele tiden som mål å komme tilbake til full stilling. Nå starter han med 50% for å se hvordan det går. Han føler seg ikke velkommen denne første dagen. Harald Instituttleder virker forbauset over å se ham og kontoret hans er tatt i bruk av andre. Christian synes at forsøket hans på å snakke med Harald bare gjør vondt verre.

- Sett deg i Christians sted. Hva gjør du?
- Hvordan tror du at du selv ville reagert i en slik situasjon?

Dilemma: "Surpumper" på idedugnad

På instituttets idedugnad ser Inger Lise at Harald saboterer de kreative øvelsene. Hun lurar på hva hun skal gjøre. På den ene siden er det uakseptabelt at Harald åpenbart tar avstand fra en litt annerledes innfallsvinkel enn han er vant til. Han trekker med seg flere og det er vanskelig for konsulentene som skal lede prosessen. Det kan også ta motet fra alle dem som ivrig går inn for dette. Inger Lise tenker at hun bør snakke til Harald. På den andre siden er det ikke sikkert at de andre legger merke til det og kanskje de ikke bryr seg om hva "surpumpene" mener? Dessuten har Harald hatt mye motbør som leder. Det kan være han synes han mistet ansikt da han sa fra seg jobben som instituttleder. Trenger han mer kritikk nå?

- Sett deg i Inger Lises sted. Hva gjør du?
- Hva ville den sannsynlige løsningen på dilemmaet vært der du jobber?

Oppgave: Kulturendring

Inger Lise Førsteamanuensis og Katrine Kontorsjef legger planer for hvordan de skal jobbe med å endre kulturen på instituttet.

- Hva kan være sammenhenger mellom intern kultur og sykefravær?
- Hva er suksesskriterier for en vellykket kulturendring som kan senke sykefraværet?
- Gi minst tre gode råd til Inger Lise og Katrine. Vær så konkrete som mulig.

Oppgave: Deling av kunnskap

I historien oppdager Christian Professor og Kjell Ove Tekniker helt på slutten av historien at de to har stor glede av hverandres kompetanse og de innleder et faglig samarbeid.

- Er det realistisk at to fagpersoner kan ha vært i flere år på samme institutt uten å vite at de har felles faglige interesser?
- Hvordan kan vi dele kunnskap med hverandre i en travel hverdag?
- Hvem har ansvaret for kunnskapsdeling innenfor arbeidsplassen?
- Hvordan er sammenhengen mellom faglig utvikling, helse og lojalitet mot arbeidsplassen?

Brukerveiledning for strategisk historie, oppgaver og dilemmaer ved NTNU:

Dette materialet inneholder:

- En strategisk historie
- Oppgaver knyttet til historien
- Dilemmaer knyttet til historien
- Denne brukerveiledningen som skal hjelpe deg å bruke materialet

Materialet er laget av medarbeidere ved NTNU.

Hensikten med dette materialet er:

Dialoger rundt temaer knyttet til høyt sykefravær

Historien, oppgavene og dilemmaene skal åpne for dialog eller samtale rundt temaene knyttet til sykefravær. Dialogen skal bevisstgjøre og skape en dypere forståelse for problematikken.

Ansvarliggjøring

Denne historien skal brukes i kurs og opplæring. Den er tenkt som et supplement til andre temaer på kursene. Det endelige målet er å senke sykefraværet gjennom bevisstgjøring og ansvarliggjøring. Det er viktig at ledere og medarbeidere opplever at de kan gjøre noe for å bedre sin egen og andres arbeidssituasjon.

Hvordan skal du bruke materialet?

| Aktivitet | Forberedelse |
|--|---|
| Historien Du leser historien høyt. Det tar ca. 15 min. | Les hele historien noen ganger høyt for deg selv. Tenk over innholdet. Lytt til din egen stemme. Tips: Trykket i setningene ligger som oftes på verbene. Tenk over om du leser historien for fort. Ikke lær den utenat (det er en helvetes jobb), men vær så kjent med den at du ofte kan løfte blikket og se på tilhørerne dine. Husk på å ta pauser |
| Dialog rundt historien. Still spørsmål. Kjenner vi oss igjen i historien? Har dette noe med oss å gjøre? Hvor lang tid dette tar er avhengig av responsen du får fra gruppene. Max 15 min. | |

| | |
|--|---|
| <p>Oppgaver Diskusjon om oppgaven i grupper. Gode grupper på oppgaver og dilemmaer er på 3 – 5 personer. Tiden gruppene skal få til diskusjon er avhengig av hvilken oppgave de får, men vanligvis er det nok med 20 min. Blir det for god tid, blir det kjedelig, og gruppa begynner med småprat om andre ting. La gruppene være i samme rom, det gir deg mulighet til å kjenne på når de er «ferdige», og du slipper å bruke en masse tid på forflytninger.</p> | <p>Plukk ut relevante oppgaver som vil skape diskusjon. Tenk over ditt eget forhold til oppgaven.</p> |
| <p>Diskusjon i plenum Vi anbefaler ikke at gruppene presenterer en etter en. Start en diskusjon med å spørre om hva de har svart på et av spørsmålene. Spør om de andre er kommet frem til noe annet. Vær åpen for ulike løsninger.</p> | <p>Sjekk tipslisten over hvordan man skaper en åpen dialog.</p> |
| <p>Dilemma Følg samme mønster som med oppgavene, bare ta høyde for at diskusjonen om dilemmaene kan ta litt mer tid. Forskjellen på dilemmaer og oppgaver er at her er det virkelig ikke noe svar eller riktig løsning. Det er dilemmaets art, så i plenumsdiskusjonen er det viktig å ikke «lukke» samtalen.</p> | <p>Plukk ut relevante dilemmaer som vil skape diskusjon. Tenk over ditt eget forhold til temaet.</p> |

Om å skape dialog

En dialog bør være åpen og aksepterende til ulike meninger og ståsteder.

- Hjelp gruppa til å ha en åpen innstilling.
- Lytt til alle innlegg.
- Ta alle innspill på alvor. (Det betyr ikke at man ikke har lov å spøke og le«)
- Still heller spørsmål enn å gi svar.
- Vær oppmuntrende
- Få flest mulig på banen

«Vi kan være uenige, men vi respekterer hverandre» er grunnholdningen. Hvis du virkelig er interessert i alles bidrag får du ganske sikkert ny innsikt selv! Og husk første bud: Dialog er improvisasjon, og det krever forberedelse. Forberedelse gir deg den tryggheten som skal til for å være åpen og lydhør.

Veien videre:

Dette er prosessarbeid og det tar alltid tid. Vi anbefaler å bruke verktøyene i små drypp når først historien og metodikken er presentert. Noen velger å lage en hel samling for dette alene, mens andre velger å ta verktøyene inn i allerede eksisterende møter. For eksempel kan du starte et møte med en oppgave eller et dilemma.

Det er lurt å legge en plan for hvordan du vil bruke materialet. Her er forslag til en prosessplan.

1. I hva slags møter/kurs vil du bruke historien?
2. Hvor mye tid skal du sette av til dette arbeidet?
3. Hvem skal ha hovedansvaret for å bruke materialet? Skal noen ha et delansvar her? I så fall hvem og hva?
4. Hva vil du sette som mål for denne prosessen?
5. Er det noe du trenger hjelp til? I tilfelle hva og fra hvem?
6. Kan du tenke deg en måte å dele erfaringer fra dette arbeidet med andre?

En ekstra gevinst for den som får en god prosess, er at det skaper teamfølelse og samhold!

Lykke til!

Transkripsjonsnøkkel

| Tegn | Betydning |
|--|---|
| . | fallende intonasjonskontur |
| ? | stigende intonasjonskontur |
| , | fortsettende intonasjonskontur, som når du leser opp en liste |
| (0.7) | 0,7 sekunders pause |
| () | Bitteliten pause |
| : | forlengelse av foregående lyd |
| :: | ytterligere forlenging |
| @ | Latter (én @ per latterstavelse) |
| [ord], [ord] (vertikalt parallelle klammer) | overlappende tale |
| - | avbrutt tale (egenavbrytelse eller av andre) |
| (.hh) | innpust |
| (hh) | utpust |
| *ord* | lattermild tale |
| °ord° | lav stemmestyrkeord |
| ORD | høy stemmestyrke |
| <u>ord</u> | Spesielt tydelig uttale, uthever/understreker ordet |
| <kanskje det> | sakte snakk |
| >kanskje det< | raskt snakk |
| (XordX) | usikker transkripsjon |
| (slår i bordet) | beskrivelser av ikke-språklige handlinger, og andre kommentarer |

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 1 M (xx) ved bordet, da. Så da skal dere bare få høre på
2 Gry Har du kopi?
3 M Nei. Dere skal bare få høre- NEI bare hør
4 Gry Bare høre?
5 M Bare høre. Legg det bort @@@
6 Eva men vi får den tilbake etterpå?
7 Flere @@@@

(K leser historien)

- 8 M Så da er spørsmålet; kunne noe lignende skjedd på deres institutt?
9 Siw Lignende og lignende... @
10 Gry Jeg håper vel vi har en (ikke så dårlig) instituttleder @
11 Flere @@@@
12 Siw Som sagt *lignende og lignende*
13 Flere @@@@
14 Siw Det er lignende, men ikke helt det samme, ikke det helt til det samme tidspunkt, syns jeg,
15 ikke den helt samme måte. Men mange ting som ble sagt her kunne brukes til å forbedre
16 situasjonen, til oss, litt mer
17 M Ja altså, så det betyr at – at det ligner litt da?
18 Siw Ja litt. Ehm. Men jeg kan ikke påpeke veldig konkret (2,0) hva. @
19 M Men det er kanskje ikke så viktig heller?
20 Flere @@
21 Siw Nei. Men jeg tenker meg at arbeidsmiljøet: kunne være: eeh: få litt ekstra. (1,5) Input. [(å det
22 sånn)]
23 M [m-m]
24 Siw Eeh:: Men da:: (det var det)@
25 M Eeh:: (er det noen)?
26 Gry Det var noe du snakket om, om konkurranse. Innen instituttet.
27 Flere hm-m
28 Gry Jeg synes at det er litt sånn her også: () Kanskje det er sånn på mange av instituttene, jeg vet
29 ikke? Det er det som kan bli: litt det samme (0,7) hva mer? (0,5) hm: men det [(xxx)]
30 Flere [hm-m]
31 M [Enn det der]
32 status-greiene da?

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 33 Gry Ja. Det er faktisk et:: sykefravær som er ganske lavt. Nå. Ganske lav. Lavere enn før. *hm*.
34 Eeh?
- 35 Siw bedre.
- 36 Gry Bedre? Ja (2,4) hm. Ja, nei ellers: det ser ut litt forskjellig [det ser ut til at vi]
37 Siw [Nei jeg kan ikke mene at vi] føler at
38 det er noen forskjell på gruppene. At den ene gruppen føler seg underlegen, nær sagt skulle
39 jeg til å si, i forhold til den andre
- 40 Gry [Nei, jeg s-s]
- 41 Eva [Sånn i den typiske] historien, her () tenker jeg. At vitenskapelige føler seg litt bedre enn-
42 Siw [nei (tror jeg ikke)]
- 43 Gry [nei] det er det ikke
- 44 M Det tror jeg nesten er litt spesielt-
- 45 Gry [Ikke-] Ikke på faggruppenivå, men kanskje på individuelt nivå
- 46 Flere [Ja, m-m]
- 47 Siw Innen sin egen faggruppe, [kanskje]
48 Gry [ja]
- 49 Siw Det er mulighet [der-]
50 Gry [det var] sånn før. Med du vet hvem
51 Siw m-m
- 52 Gry Men nå, jeg syns det er bedre
- 53 Flere m-m
- 54 Siw Jeg syns det- det er et problem mellom (1,7) eh- fordi vi har en del folk som jobber mer med
55 teoretisk () og en del som jobber mer på lab'en () inne i gruppen- faggruppene, og det var en
56 eeh: når HMS eeh:: eh: resultatene kommer inn () det er en gruppe som er mer påvirket enn
57 den andre, så d[et]
- 58 Flere [m-m]
- 59 Siw så da: det var litt mer- (1,7) folk føler seg ikke forstått, de som ble påvirka, og de som
60 påvirk(er) de forstår ingenting @
- 61 Flere @
- 62 M [Nei, ja så-]
- 63 Siw [De forstår] ikke hvorfor alle var så sint @@@@ Ikke sint, men () ja- Litt mer stresset over
64 hva som skulle gjøres. Så:: Og:: Da:: var det jeg tenkte at det var litt forskjellig, fra hverandre
- 65 M m-m
- 66 Siw I gruppene. Men ikke sånn misunnelig, og ikke sånn- (1,4) nei, det er mer::
- 67 M m-m

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 68 Siw Det – det er lignende, men ikke det samme @@
- 69 M nei-nei- Ja: @
- 70 M Nei, veldig bra-
- 71 Flere m-m
- 72 M eehm: Vi-vi trodde jo kanskje at det skulle gå an å kjenne seg igjen i:: og at det kunne være
- 73 lignende for mange på NTNU, da: (1,6) Men for at vi skal kunne gå litt mer sånn konkret inn i
- 74 dette her, og for at dere skal få mer kjennskap til hvordan man skal kunne bruke historien, så
- 75 skal vi nå eeh: () så skal dere få diskutere først en oppgave () og det er som følger. () I
- 76 historien så oppdager Christian Professor og Kjell Ove Tekniker, helt på slutten av historien,
- 77 at de har stor glede av hverandres kompetanse () og de innleder et faglig samarbeid.
- 78 Gry m-m
- 79 M Er det realistisk at to fagpersoner kan ha vært flere år på samme institutt uten å vite at de har
- 80 en felles faglig interesse? () Kunne det ha skjedd?
- 81 Gry mjmm::
- (1,3)
- 82 Gry Det hørtes litt rart ut for me[g
- 83 Siw [ja] Fordi de-de- () Nei, det: fordi alle jobber med *{faget}*, på en måte
- 84 Flere m-m
- 85 Siw så:: jeg syns- de har litt kunnskap om hva de andre driver med, så de har litt oversikt, det:: og
- 86 så å:: () jeg kjenner en del som () «ja! Kanskje du kan ta den saken til en annen som har litt
- 87 mer kunnskap i dette» det: det er flere som jobber sånn
- 88 M m-m
- 89 Siw At de vil gjerne ta kontakt med de andre, bare for å sjekke-
- 90 M m-m, m-m
- 91 Siw at det er sånn, det er sånn
- 92 M m-m, m-m
- 93 Siw Så:: jeg føler ikke at det er veldig () sånn- At de vet ikke hva de andre driver med. Det er
- 94 veldig [rart-]
- 95 Gry [Ja, m] spesielt i en spesifikk faggruppe der jeg tror ikke at det er mulig fordi de har
- 96 faggruppemøte på regelmessig en gang hver to uker. Så de må vet hva de gjør, hverandre. ()
- 97 Men da: det er spørsmål mellom to faggrupper, mellom veldig forskjellige faggrupper, da
- 98 kanskje: er det lettere å kjenner ikke så bra hva de andre gjør
- 99 Siw M:: men du har en møte, og alle møtene er brukt også som en::
- 100 Eva >faglig<

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 101 Siw faglig: men ikke hele alle møtene, kanskje sånn femten minutter, som en av de presenterer
102 litt info om hva de jobber med og sånt- Så du får litt: kanskje du forstår ikke alt som blir sagt,
103 men du har litt oversikt over: hva de på en måte driver med
- 104 Flere m-m ()
- 105 Siw Selvfølgelig. De må ha lyst til å presentere. Eh: men:, e:
- 106 Gry Men: vi har begynt å:: hver fag- jeg har spurt hver faggruppe om å presentere sine
107 (gen)aktiviteter og vi gjør det en gang per år.
- 108 Flere m-m
- 109 Gry Men jeg vet ikke hvis det var gjort før () for eksempel
- 110 Siw mjmmm:
- 111 M Hvor mange faggrupper er det?
- 112 Siw [fo]
- 113 Gry [xx] ja. Hm
- 114 Gry Ja () Så nå: jeg vet ikke for før, men nå jeg føler at de har bedre informasjon
- 115 M m-m
- 116 Gry I det minste, de kan ikke si vi har ingen peiling om hva de andre faggruppene gjør. Eeh: De
117 kan ikke si det.
- 118 Siw hm-m. De har tilgang til informasjon og de har mulighet for å høre på. Hvis du vil ikke være
119 informert, det er fordi du sitter sånn (xx) og det ikke er-
- 120 Gry [ja]
- 121 M [ja men det] kan det jo hende at *noen gjør*
- 122 Flere @@@@
- 123 Siw Det kan hende*
- 124 Siw det var en-det var en periode hvor:: ehm folk som skulle vær- eller, allmøter er alle invitert,
125 ikke sant, og det er forståelig nok hvis du har undervisning eller hvis du er opptatt med et
126 eksperiment, du kan ikke løpe ut fra lab'en og sånn, men det var litt () vanskelig å få folk inne.
127 () På allmøtet.
- 128 Flere m-m
- 129 Siw For det: der kan du- sitter du i den situasjonen hvor du vil ikke vet
- 130 M ja
- 131 Gry Men hvis du- () som (navn) sa, hvis du vil virkelig finne informasjon, det er ganske lett: Men
132 det er lett å så- du har så mye å gjøre i dagen at du bare glemmer resten
- 133 M ja [ja]
- 134 Gry [jeg kan] forstå det veldig bra også-
- 135 M F-for det kan like gjerne være det?

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 136 Flere ja, m-m
- 137 M At en blir så full av det en holder på med at en ikke: (xx)
- 138 Siw Men det var- altså det. Du sender mail og sier at slides er tilgjengelig.
- 139 Gry Ja
- 140 Siw På K, eller på disken, fellesdisk (0,7) så folk kan gå inn og se på hva som ble sagt () På: eh på
- 141 en annen tidspunkt. Jeg vet ikke hvis der gjør det? Jeg gjør det av og til, men *(th)* @ (0,9)
- 142 Hvis de vil ikke gjøre det selvfølgelig, så får de sitte i den bobla. Igjen.
- 143 Flere m-m m-m
- 144 Siw Så: () Men informasjon er tilgjengelig. Og de er minnet på det. Så::
- 145 Flere Bekreftende m-m (1,2)
- 146 Siw Kanskje hvordan kan en motivere noen for å se på det, det er noe annet [(0,9)] det må jobbes
- 147 med
- 148 Eva m-m, m-m
- 149 Gry Jeg føler vel at vi er allerede på den spørsmål nummer to- @
- 150 M [ja] dere har vært innom den. Og dere har vært innom tre'ern også ()
- 151 Gry Ja
- 152 M [ja] ikk- () ikke så mye, hvem har ansvar for kunnskapsdeling innenfor arbeidsplassen?
- 153 Gry Alle!
- 154 M Ja: m-m
- 155 Gry Alle har ansvar, og for eksempel når det er en ny: søknad- prosjektsøknad som går ut, jeg
- 156 spør systematisk den: eeh:: den vitenskapelig ansatte å skrive noe under Innsida, trenger
- 157 ikkje å bli veldig langt, men eeh:: () Jeg laget en prosjektsøknad til bla-bla, fripro, U, hva som
- 158 helst som inneholder dette-
- 159 M det må alle? Gjøre?
- 160 Gry Ja. () Jeg spør alle
- 161 M (.hh ja)
- 162 Gry om å gjøre dette. Når- når et prosjektforslag forlater {navn} () *instituttet*
- 163 M Ja. Det er [jo veldig bra]
- 164 Eva [jeg spør: gjør de] det alle?
- 165 Gry De gjør det.
- 166 Siw [Jeg har sett-]
- 167 Gry [De gjør det.]
- 168 Siw det var:: var det ikke:: () hva heter han?
- 169 Gry Den siste det var {navn} [(xx)]
- 170 Siw [ja Og det var den andre fra-] fra: () professor fra {navn}

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 171 Gry *{navn}?*
- 172 Siw *{navn}* var det ja- *{navn}* har også skrevet noe om søknader som han sendte: eeh:
- 173 Gry Ja. Mulig
- 174 Siw Og så *{navn}*: og ja, bare. Men der var det bare informert-
- 175 M [men skjer det at det-]
- 176 Eva (hoster)
- 177 Siw [det må du faktisk se på]
- 178 M Skjer det at det:: at prosjekt blir til på den måten som det beskrives i historien? Altså at der er
- 179 en teknisk ansatt som presenterer noe som en vitenskapelig tenger faglig på?
(2,7)
- 180 Gry Det er litt eeh:
- 181 Siw mnei- nei *nei* @@@@ Det tekniske her det er litt- eh: jeg er litt usikker på hva den
- 182 personen her (0,5) som har ansvar som tekniker- så det: (1,4) det kan være litt-
- 183 M det kan være veldig forskjellig, det
- 184 Siw Ja. Så du har en del folk som har ansvar for å forberede lab'en til eh studentene, så de har
- 185 ikke så mye faglig relatert
- 186 M nei
- 187 Siw Og det er andre, som for eksempel jeg, som jobber mer med en spesifikk type teknikk () og::
- 188 kan hjelpe med analyse og oversettelse av resultatene og så:
- 189 M Ja så du er sånn sett [ett eksempel]
- 190 Siw [Jeg er mer – mer] der, men du har variasjonen, du har tre av det og fire
- 191 av den andre og et er motsatt
- 192 M Men sånne som deg (1,2) kunne en jo tenke seg at var da Kjell Over Tekniker
- 193 Siw hm-m
- 194 Gry Du er ikke så gammel *{navn}*
- 195 Siw Nei!
- 196 Flere @@ nei: @@@@
- 197 Siw Nei. Nei. Ikke ennå. Takk.
- 198 Flere: @@@@
- 199 M *Men du kan jo allikevel inspirere da:*
- 200 Siw Men jeg pleier å snakke med eeh:: vitenskapelige ansatte () og så, spesielt når vi har fått nye
- 201 instrumenter så: jeg bare dro og snakket med dem og så «vi har det og det og det, kanskje du
- 202 har interesse for det?» Og så de kommer og snakker med meg og «vi har tenkt å måle det og
- 203 det, er det mulig å gjøre det sånn»
- 204 M Ja?

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 205 Siw Ja;, nei eller:
- 206 Gry Du (organiserer XXX) og sånn som du har presentert det utstyr
- 207 Siw Vi har hatt en lab-introduksjon
- 208 Gry m-m
- 209 Siw Og så når vi skal gjøre litt mere deling gjennom NTNU og: og informasjon på hvordan
- 210 instrumentene fungerer og være tilgjengelig og- () Ja. Så det- () det er også å dele
- 211 informasjon.
- 212 Flere hm. M-m. Det er jo det
- 213 Siw Det er ikke at du sitter med en instrument- og analyseside. Det er ikke det.
- 214 M Nei, det er mye mer
- 215 Siw Enten så- () Selge deg litt, for å si det sånn
- 216 Flere m-m @@
- 217 M Ja så sånn sett, så er det litt likt
- 218 Siw Ja ()
- 219 Gry Også instituttet. Vi har: () Jeg vet ikke hvis det er spørsmål her, men vi hadde en
- 220 arbeidsmiljøundersøkelse med ikke veldig bra resultat ()
- 221 Flere m-m
- 222 Gry Jeg kommer fra {bedriftsnavn}, så {bedriftsnavn} vi var ganske høy, så jeg var veldig sjokkert
- 223 *så når jeg var kommet* vi var så dårlig resultat () Eh:: da vi opprettet en arbeidsgruppe, som
- 224 hadde tre møter,
- 225 Flere Ja
- 226 Gry Med en representant til hver gruppe, administrasjon, teknikker, de tre faggruppene, {navn}
- 227 som verneombud og en representant fra de stipendiater, midlertidig ansatt, og der vi har
- 228 kommet med en rekke tiltak (0,9) Og opprettet [(xxx)]
- 229 Siw [hoster, kremter]
- 230 Gry Men mest kritisk det var faktisk om informasjon og medvirkning
- 231 Flere hm m-m
- 232 Gry Og da det var faktisk om eeh: etablere mer regelmessig møte (0,7) Som allmøte og spesielt
- 233 faglig allmøte det var det som virkelig manglet, faglig allmøte, og hun snakker om dette i
- 234 M hm, ja?
- 235 Gry i faggruppemøter, ja- () Men da-da jeg fikk beskjed at vi hadde alt for mange allmøter @@@
- 236 Flere @@@
- 237 Gry *for mye (XXX)*
- 238 Flere *Det er ikke så lett!* @@@

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 239 Gry Folk klager at de har alt for mange møter og at det tar alt for mye tid. Så da jeg har ryddet og
240 *justert antall allmøter*
- 241 M Og du tok de ikke helt bort, kanskje?
- 242 Gry @@ Unnskyld?
- 243 M Du tok de ikke helt bort?
- 244 Gry [Nei]
- 245 Flere [Nei]
- 246 Gry nei, nei, nei
- 247 M Nei. Det er noe med å finne det rette nivået
- 248 Gry Men jeg tenker nå – nå det har vært en god stund uten noe møte, men jeg skal skrive en
249 newsletter, for eksempel, det kan erstatte et allmøte
- 250 Flere m-m
- 251 Siw Det tenkte [jeg også i dag]
- 252 Gry [noen de får det ikke til] Allmøte?
- 253 Siw Ja. For det siste gang møte, jeg hadde ikke mulighet for det var [(xxx)
- 254 Gry [ja for deg] det er *lang tid da* @@
- 255 Siw *ja!*
- 256 Flere @@@
()
- 257 M Men jeg tror egentlig at dere har ganske gode rutiner på å dele kunnskap, da?
- 258 Gry m-m
- 259 M Det virker jo sånn?
- 260 Siw Jeg tror det største pro- etter arbeidsmiljøundersøkelsen, var de vitenskapelig ansatte, som
261 har den største misfornøyelse
- 262 M Ja?
- 263 Siw om situasjonen. Spesielt på grunn av kommunikasjon eller informasjonflow, for å si det sånn.
264 Fordi de sa de manglet. Også nå de sier det er litt for mye
- 265 Flere m-m @@
- 266 M [Men:]
- 267 Flere [Ja]
- 268 M Ja.
- 269 Siw Å finne en riktig balanse som:
- 270 M ja
- 271 Siw som passer til alle. () Det er- kan være litt vanskelig av og til

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 272 M Ja det kan det
- 273 Gry Men det er viktig på administrasjon og tekniker det var mye bedre
- 274 Flere ja
- 275 Gry Bedre resultat, men dessverre du kan ikke: (0,7) du forstår det (0,6) gjennom resultatene,
276 men resultatene er ikke delt i arbeidsmiljøundersøkelsen
- 277 M nei. Det er alle sammen
- 278 Gry Og det er en slags gjennomsnitt.
- 279 M m-m da:
- 280 Gry Og det betyr at vi har mye verre *for vitenskapelig ansatte* @@@@
- 281 Siw Nei men det:: (1,3) det var en periode som var veldig tung for mange og det- du kjører i full
282 guff til du treffer vegg- (1,1) og det::
- 283 M Så det- så det var altså noe en kjente seg igjen i?
- 284 Siw Ja. Og det var en periode det var litt tungt for dem (1,6) men eeh: det var fordi det var flere
285 ting som var inne- flytting av HMS og: sånn ekstra-ekstra. Og så redusering av- (0,7) det var
286 redusering av fag- (0,7) eeh:?
- 287 Gry Emneportfolio
- 288 Siw Emneportfolio og det var plutselig all- pluss
289 det vanlige () oppgavene du har som undervisning, og lab med studentene og
290 masteroppgavene og vanlig studentene. Så det var litt for mye.
- 291 Flere Ja
- 292 Siw Så det var- jeg håper at nå er situasjonen litt bedre () håper det @@
- 293 M Blir spennende nå til høsten da
- 294 Flere Ja
- 295 Siw Ja: er veldig nysgjerrig-
- 296 Flere Ja m-m
- 297 M Ja: () blir spennende:
- 298 Siw Men det er litt vanskelig å få dem inn i en sosial: (0,4) situasjon, (ta alle) vitenskapelige, jeg
299 syns at det: blir litt vanskelig
- 300 Gry Jeg synes at den beste måte til å oppnå dette, det er faktisk ikke å presse, men å utfordre folk
301 til å jobbe på tvers av faggruppa () Å:: jeg har sett nå flere prosjektsøknad () med en person
302 fra en gruppe og en andre person fra andre gruppe og tredje person fra den tredje gruppe.
303 Og det synes jeg er helt strålende
- 304 Flere m-m
- 305 Gry Jeg er utrolig fornøyd med det
- 306 Flere m-m, ja

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 307 Gry Og jeg synes at mer det skal bli sånn, bedre det skal bli. For da, når folk begynner å jobbe
308 sammen, da-da mye bedre. Sosiale går opp og sånn
- 309 Flere Ja
- 310 M Ja, for det er ikke å være sosial for å være sosial, men det er for å få til et bedre: ()
311 samhandling på tvers, rett og slett
- 312 Flere m-m ja!
(2,6)
- 313 M Den andre oppgaven her, den handler jo nettopp om å få til en sånn kulturendring som
314 kanskje dere eh: har hatt da? (0,9) Ehh:: Inger Lise Førsteamanuensis og Cathrine Kontorsjef
315 legger planer for hvordan de skal jobbe med å endre kulturen: () Eeh: og så sånn sett så har
316 dere jo kanskje tenkt på det her da? Hva- om det kan være noen, eller hva er sammenhengen
317 mellom intern kultur og sykefravær? Tror dere at det var det her? (1,8) For eksempel?
- 318 Eva Nei vi hadde jo ikke så mye sykefravær i-
- 319 Gry I de: Det største for meg det var viktig det at
320 sykefravær som var arbeidsrelatert, åkei? Ja.
- 321 Flere Ja-ja, ja:
- 322 Gry Det skal (skje) at jeg fikk beskjed at det er ikke lov å skille mellom *de to* @@ () fra fakultet.
323 Det er ikke det- eeh: i {navn}, for eksempel, hvor vi hadde den eh- hvor vi kunne krysse hvor
324 det var arbeidsrelatert eller ikke arbeidsrelatert. Men her det er ikke mulig, det er bare
325 sykefravær
- 326 Eva Ja
- 327 Gry Men for meg, jeg skiller mellom når en person er syk fordi det er virkelig ut
328 fra jobben, ingenting relatert med jobb og når det er relatert med jobb. Men da det er to-to
329 store grunner, den første det er arbeidspress. Og der vi hadde to personer to år siden, to-tre
330 tre år siden som var sykemeldt på grunn av dette. Alt for mye jobb, de jobbet alt for mye. For
331 mange timer per uke. (0,7) Og den andre grunn det var stor uenighet med strategiske
332 beslutning
- 333 Flere m – m-m
- 334 Gry Så det var de to største grunner for meg (0,7)
- 335 Siw mja. Det høres:
- 336 Gry Ja ()
- 337 Gry Og da: da den: den første skulle bli en (XglavaX) og så den fordi du kan prøve å dele med
338 aktiviteter eller presse folk å redusere med «nei klokka er fire, du må gå, ferdig eller ikke (1,2)
339 du går hjem» (0,9) den andre er litt mer problematisk fordi at ganske ofte det er noen
340 strategiske beslutninger som kommer

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 341 Flere hm, m-m
- 342 Gry fra fakultet, og kanskje fra NTNU eller sentralt, så: det er ikke så mye du kan gjøre om dette.
- 343 Flere m-m
- 344 Gry Eeh: Bare en liten kommentar, jeg har sett at den kulturforandring den er ikke relatert med
- 345 alder () Jeg er litt sjokkert med det.
- 346 M Ja hva mener du med det?
- 347 Gry Det er ikke relatert med
- 348 alder. Det-det er noen seksti-seksti år gammel som er utrolig åpen til kulturendring
- 349 Flere m-m, ja
- 350 Gry Og noen tretti år gammel førsteamanuensis som er «bæh!» stengt! Ja
- 351 Flere ja @@
- 352 M Det er jo – det er
- 353 Siw Personlighet-relatert, ikke sant
- 354 Flere Ja @@
- 355 Siw Ja men alt avhenger av hvordan du: du kommer- (0,7) eller hvordan du du taler den endring
- 356 (0,7) Hvis du impose, for å si det sånn, en endring, eller hvis du (0,5) introduserer det som en
- 357 kanskje en slag- (1,2) for å forbedre effektivitet eller arbeidsmiljø eller noe sånn, da blir det
- 358 tatt med en annen måte
- 359 Eva Ja
- 360 Siw det:
- 361 M Det er utrolig viktig
- 362 Siw Ja. Hvordan du sier det, det-
- 363 hvordan Harald kommer og sier til Kjell Ove det sånn «NÅ skal vi BLA-BLA-BLA Åh yeah!»
- 364 Flere @@@@
- 365 Siw Åkei! Ta det med ro! [(xxx xxx xxx)] (tilgjort stemme)
- 366 Flere @@@@
- 367 Siw Så vær så god! Det: «Velkommen til
- 368 jobb i dag» (tilgjort stemme)
- 369 Flere @@@@
- 370 Siw Det var: ikke den beste approach
- 371 Gry Ikke den beste [(xx)]
- 372 Flere [eh nei (xx xx)]
- 373 M Men, eeh: Hva tenker dere kan være viktige suksesskriterier for å få til en sånn ønsket
- 374 endring, da?
- 375 Gry Som {navn} sa, prøv å ha det som en konklusjon fra hele gruppa

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 376 Flere Ja
- 377 Eva Medvirkning, tenker jeg
- 378 Flere Ja! M-m
- 379 Eva Altså hvordan men i det hele tatt setter i gang en prosess. Når det skal endringer til. Hvordan
- 380 er medvirkninga? Hvordan blir det meddelt?
- 381 Flere m-m
- 382 Eva Det tror jeg har veldig mye å si
- 383 Flere Ja
- 384 Gry Og det er vanskelig. Veldig vanskelig. Jeg tenker om en prosess nå som går ved fakultet *og
- 385 oj!* veldig dårlig. Veldig dårlig.
- 386 Eva og det:
- 387 Gry Du vet hva jeg snakker om?
- 388 Eva Kanskje
- 389 Siw Jeøeh: vet ikke
- 390 Flere @@@@
- 391 Siw Men jeg syns det: det er viktig å- den som skal innføre endring (0,7) føler seg som det er de
- 392 som kommer med forslag for endringen. (1,2) At de er en del av den-den at den forslagen er
- 393 en del av den kode som tar ansvar for dette. Hvis du- hva heter impose på norsk?
- 394 Gry Pålag?
- 395 Siw På lag-på lag? Ehm, ja
- 396 Eva Eller påtvinge
- 397 Siw Eh ja! Hvis du gjør det sånn, folk pleier å være negativ
- 398 i første omgang
- 399 Flere m-m
- 400 Siw Du, du må gi dem «åkei, hva syns du om dette? Hva? Føler deg inkludert»
- 401 Flere Ja
- 402 Siw Av en del av- av en del av endring. Det hjelper.
- 403 Gry På samme måte, hvis du bare forventer at folk kommer med noen forslag da du kan vente en
- 404 mellomting så på en måte
- 405 Flere ja. Ja-ja m-m
- 406 Gry Ja du må prøve å drive litt. Å:
- 407 Siw Og du kan spørre om forslagene eller du kan si «dette er mine forslag, hva syns dere? (0,7)
- 408 Kan vi endre det? Kan vi gjøre sånn» uten å si «gjør det!» @@
- 409 Gry Eller å presentere ramme
- 410 Flere Ja m-m

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 411 M Og fylle: (0,9) Det er sånn dere har gjort det?
- 412 Gry m-m
- 413 Siw Jeg synes det er veldig viktig hvordan du kommer @@ med informasjon. Det:
- 414 Gry Det er veldig viktig også å ha en (1,2) slags ledergruppe som er anerkjent fra alle, også.
- 415 M Ja?
- 416 Gry Ja. (1,1) Og ha en representant til hver gruppe (0,7) og som er god anerkjent fra alle
- 417 de- sine kollega
- 418 M m-m
- 419 Gry Det synes jeg er veldig viktig. (0,6) Fordi for meg det er veldig:: det forandrer alt når jeg ser at
- 420 det er bestemt fra ledergruppe. Så da okei, ikke bare instituttleder som bestemte men det
- 421 var diskutert å:[]
- 422 Eva [det var vi]
- 423 Gry Å: ja. Det var veldig viktig
- 424 Flere m-m ja
- 425 Eva Jeg tenker også på at, hvis man har hatt en endring (1,1) og så kommer frem til at sånn og slik
- 426 skal vi gjøre det-at det virkelig blir gjennomført (0,9) For det var jo noen som sa også her i
- 427 historien at «jamen det her det har vi jo vært igjennom før og det har ikke kommet noe ut av
- 428 det» liksom,
- 429 Flere ja –m-m
- 430 Eva Så det er veldig viktig at tiltak som blir tatt blir- blir fulgt opp. At det
- 431 blir gjort noe med det.
- 432 Flere m-m
- 433 Eva Ellers så blir det ikke så en gidder å være med på det «nei nå
- 434 skal vi ha igjen, uff, jeg orker ikke å bry meg, for det blir ikke noe av det allikevel»
- 435 Flere Ja-ja:
- 436 Siw For det blir ingen fullfør- eller eeh: følge (1,3) av tiltakene som kan vise at dette har fungert
- 437 eller ikke, eller dette blir gjort eller ikke, så det:: det er også en del av: endringen som var
- 438 med- som må være med
- 439 Flere m m-m
- 440 Siw Tiltakene for å følge endring. Eeh:: (0,7) Hvis du bare sier «gjør det!» [Å:]
- 441 M [hm-m] () Men hvis du skulle si da (1,2) tre (0,6) ting til de her damene her da (1,5) som skal
- 442 gjøre det de har gjort::
- 443 Flere @@
- 444 Gry Opprette møtepoeng! Møte-møte: hvordan sier du?: Opprette (0,4) eeh: møteGRUPPER
- 445 M hm-m

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 446 Gry Det betyr allmøte, faglærermøte, faggruppemøte: ja: sette en liste av dette. Hvor mange
447 ganger per måned eller per år de skal treffes. Hva er mandat til- Ja det er det andre poeng.
448 Hva er mandat til hver stilling? En kan si- Hva er mandat til nestleder? Hva er mandat til først
449 instituttleder, hva er mandat til nestleder? Hva er mandat til en faggruppeleder? Hva er
450 mandat til en verneombud? @@
- 451 Eva *Smiler bare du da* @@
- 452 Gry Jeg synes at det er den andre råd. Tredje? Hjelp meg?
- 453 Siw eeehh:: I så fall det måtte være:: fullf[øre]
- 454 Gry [møteplass] møteplass
- 455 Siw møteplass
- 456 Gry Møteplass, mandat ()
- 457 Siw Og kontroll av fullførende () ja
- 458 Eva At ting blir gjort, ja?
- 459 Siw Ja.
- 460 Eva hm-m
- 461 Siw Og at eeh: hvis det er noen som merker sånn «nei dette blir ikke gjort, og vi hadde snakket
462 om det og det og det og vi har aldri kommet i gang» (1,3) Kanskje er det:: (0,5) Ja, litt sånn:
- 463 Gry hm-m, m-m () At noen tar ansvar for å sjekke «det er [gjort]»
- 464 Siw [Ja, ansvar] (1,4) eller. Vi har alle
465 ansvar, men en som har ansvar for å *se at det er- FULLFØRT* [@@]
- 466 Eva [prosessen, ja]
- 467 M *Den må være litt Tante Sofie?*
- 468 Flere Ja! Hm-m m- ()
- 469 Siw Eller ja, på en måte, det må- av og til du må gjøre-
- 470 M hm-m (1,6) Veldig bra. () Eeh::
- 471 Gry Bare en liten kommentar, jeg synes den, i den historien, den instituttleder, han gav opp- han
472 gir opp (0,7) litt for fort
- 473 Flere Ja ja, hm-m
- 474 M Ja?
- 475 Gry Han var ikke veldig motivert.
- 476 Siw Nei
- 477 Gry Til å bli instituttleder
- 478 M Han, nei han var jo mest glad i faget sitt-
- 479 Gry ja
- 480 Flere hm-m

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 481 Siw Ja. Nei han var ikke- måten: eeh: appr[oach]
- 482 Gry [Han prøvde] ikke
- 483 Siw nei! Han prøvde ikke- bare «uff!»
- 484 Gry ja
- 485 Flere ja hm-m
- 486 Siw Og bare forventet at tingene hadde skulle fikset av seg selv og bare-
- 487 Flere @@@@
- 488 Siw bare (ba-ba-ba) *og da kan du fortsette å vente, hvis du vil*
- 489 Flere @@@@
- 490 M Ja-a: (1,7) Jeg har nesten litt lyst til å hoppe rett ned på den der dilemma:: nummer to, jeg nå
- 491 (1,1) Der (0,5) bare for at nå har dere på en måte snakket om en sånn ganske ideell situasjon
- 492 som blir vellykka () men eh:: hvis: (1,4) hvis: en er i en sånn situasjon ehm som når de var på
- 493 den her workshop'en sin:
- 494 Gry hm-m
- 495 M Og noen saboterte: deler av den (0,6) da lurte jo Inger Lise på
- 496 hva hun skulle gjøre. Og eh: på den ene sida så er det jo helt uakseptabelt at tidligere
- 497 instituttleder helt åpenbart tar avstand fra eeh: fra en litt annen innfallsvinkel enn det han er
- 498 vant til (1,4)
- 499 Flere m::
- 500 M Og han trekker med seg flere (1,3) På den andre sida så er det jo klart at eh- det:: kan:
- 501 eeh: ta veldig fokus hvis en begynner å lage oppmerksomhet rundt det. Så det er et dilemma
- 502 hun står i. Skal hun: sh- gjøre noe med det, påpeke det, eller skal hun bare la det skje?
- 503 Flere hm- m-m
- (3,4)
- 504 Siw Ja det var et dilemma.
- 505 M Ja det er et dilemma. Så sett *dere i Inger Lises sted* og tenk «hva ville dere ha gjort?». I et
- 506 sånt dilemma.
- 507 Siw Kan vi tenke at det er mulig for henne at hun hadde hm: (0,6) m:: (1,2) detektere det problem
- 508 før? At det skulle skjedd? Fordi du vet, eller vanlig, hvis du eh: du-du har litt kunnskap om de
- 509 du jobber med, og du vet at noen er litt surere enn andre og det er noen som er mer
- 510 motivert enn andre. Så kan du ta den saken litt før: (0,5) så du skal ikke sitte i samme
- 511 situasjon da du kommer der
- 512 M Det kunne jo ha vært et råd til Inger Lise, for hun kunne jo
- 513 kanskje ha gjettet at det kunne skje
- 514 Flere ja, m-m

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 515 Siw Fordi det-du kan- noen er virker mer motivert enn andre, og noen er (innen) og noen ganger
516 er man i den situasjon hvor du har ikke noen energi for dette, og bare «æch!» og du vet at
517 den personen skal kanskje reagere på en negativ måte
- 518 M m –m
- 519 Siw Kan du ta den personen inn som en del for å planlegge hele prosessen for å føle seg litt mer
520 velkommen og
- 521 Flere m – m
- 522 Siw - sånn, eller kan du- (0,9) Ja, kan du gjøre noe litt på forhånd
- 523 Flere m-m
- 524 Siw eeh:
- 525 Gry Det var en god trick
- 526 M Veldig lurt
- 527 Gry Å ta inn den mest motstandsperson inn i prosessen
- 528 Flere @@@
- 529 Eva Jeg tenkte nesten litt annerledes på han Per- nei han Harald her, jeg, fordi at () jeg tenkte
530 kanskje at han gikk ut fordi han følte at (0,7) han følte det litt, hvordan skal man si det da? At
531 ikke han var med på – altså han ga seg for fort. Sånn kunne vi på en måte ha løst det, ikke
532 sant? at han følte at det var litt ekkelt, på[en måte]
- 533 M [litt nederlag, nesten]
- 534 Eva Ja: litt sånn- at han ikke var med på det
535 der og jeg vet ikke helt hvordan jeg skal få til å forklare det, men- (1,4)
- 536 M [Ja det er helt (XXX)]
- 537 Eva [Det var det jeg tenkte] helt sånn: (1,5) Kanskje han syntes at det var litt ekkelt (0,7) og ehm:
538 ikke ville være med på grunn av det, liksom
- 539 Flere ja
- 540 M Ja: det er absolutt e::n mulig scenario det og (1,3) Hva ville du- Hva ville du ha gjort da, hvis
541 du står i Inger Lise sitt sted?
(3,7)
- 542 Eva Jeg er ikke noen problemløser, jeg @@
- 543 Alle @@@@
- 544 Eva Nei det er litt vanskelig, eeh:: jeg kikket lenge på den oppgaven her, jeg da jeg holdte på å
545 lese igjennom her (0,6) Om eh: om det var riktig å bare la ham gå eller om du skulle ha gått
546 etter ham og hørt liksom «hvorfor- hvorfor går du?» og «kan du ikke være med? Vi må bidra
547 alle sammen» liksom. I den typen der
- 548 Flere ja

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 549 Siw Ja men det er altså mulig å ta en liten seanse, når
550 du er der, og så sjekke i hvilken nivå er den personen i motstand for å delta
- 551 Eva Ja men så te[nker jeg hvor]
- 552 Siw [(xxx)]
- 553 Eva -for skulle han være så i mot og delta på dette her, da? Var det fordi
554 han var litt sånn beklemt, liksom. Ikke sant? Egentlig så skulle han jo, i og med at han visste
555 situasjonen, så skulle han jo ha all mulig interesse, mener nå jeg da, av å være med for å
556 prøve å bidra til å få løst floken, liksom
- 557 Siw hm-m (0,6) Eller kanskje han syns at det var ikke noe håp?
- 558 Eva nei:
- 559 Siw Nå skal vi gjøre dette og det funker ikke. Den type::
- 560 M hm-m. Kan hende
- 561 Siw Ja (1,4) Så da:: (0,5) da kanskje du kan, fordi hvis en person trekker seg du kan bare spørre
562 «ah! Kom igjen! Bli med» og du får en «nei» eller får en:: Det er avhengig av hvilken type svar
563 du får du kan presse litt mer for å få de inn, eller du kan bare «æh! Bedre å bli kvitt den»
- 564 Flere hm-m
- 565 M Hm. Men du må klare å lese ham godt, da
- 566 Gry m-m () Kanskje du kan gi opp den første gang, men du må komme tilbake
- 567 Flere m-m
- 568 Gry Flere ganger, (0,5) inntil den personen sier «Åkei, jeg kan begynne» (1,2) hm-m. Prøve flere
569 ganger
- 570 Flere hm-m
- 571 Gry På forskjellige måter (1,5) Ikke på forskjellige måter, men på forskjellige arena
- 572 Eva Ja
- 573 Gry Hm-m
- 574 Siw Eller du kan ta saken sånn etterpå og ()senere og «hva syns du om dette, var
575 det sånn BLA! eller syns du det var dårlig, eller syns du jeg burde gjort det på en annen måte,
576 jeg merket du var ikke veldig motivert eller interessert eller kanskje du var sånn-« (1,2) for de
577 neste gangene
- 578 Flere m. m-m
- 579 Siw Men m(1,4) det var veldig klart at det, det var Harald, heter han?
- 580 Gry ja
- 581 Siw han instituttleder føler seg ikke komfortabel i den eh: jobb (0,3) eh: på grunn av
- 582 Eva Lederjobben, ja?
- 583 Siw Ja, for det var for byråkratisk, for mange ekstra ()

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 584 Flere m-m
- 585 Siw Som han hadde ikke: forstått () fra begynnelsen at sånn var det
(2,3)
- 586 M Ja, det var det
- 587 Eva Man kan jo begynne å lure på om det: var han valgt leder da? eller har han søkt på ei stilling,
588 har jeg nær sagt?
- 589 Siw Var det ikke sagt? (0,6) I historien?
- 590 Eva Jeg husker ikke, jeg
- 591 Flere vet ikke
- 592 M Han var: valgt, tror jeg. I hvertfall så ble hun Inger Lise valgt.
- 593 Flere m-m: så::
- 594 Siw Ja hvis han var valgt: det var: (xx) hvis han hadde søkt for å være med @@@
- 595 Eva Ja for at- for at, liksom () I hvertfall når vi lyste ut nå da, så det er jo en lederoppgave det er jo
596 personalansvar og alt det der styret der, ikke sant. Så hvis ikke han var klar over det, så- (1,4)
597 Ja.
(0,7)
- 598 Siw Eller kanskje han var ikke veldig klar over det og fant ut av det:: var saken
- 599 Flere hm () @@@@
- 600 M *Men hv-*
- 601 Eva Hvis jeg tenker på Inger Lise her
- 602 Flere Ja
- 603 Eva Så er jeg ikke så sikker på om jeg ville tenkt at
604 han Harald hadde villet sabotere dette her (1,3) Så det, liksom, at hun skulle () liksom ha
605 snakket med ham på forhånd eeh: det::
- 606 Siw Det kan være litt vanskelig hvis du eeh:
- 607 Flere Ja
- 608 Siw Hm-m () Men det kan du prøve (1,7)
- 609 Eva Nei men jeg tror jeg ville ha prøvd å gått litt sånn
610 diskret bort til ham og spurt hvor-hvorfor han drar?
- 611 Flere hm-m
- 612 Siw «kan ikke du være med, og prøve å
613 bidra til å få til en løsning, her»?
- 614 Flere hm-m
- 615 M hvis han blir veldig høyllytt, da? (1,4)
- 616 Siw °nei fa-an°

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 617 Flere @@@@
- 618 Eva Det tror ikke jeg, ville vært det
- 619 Flere @@@@
- 620 M *ikke det?*
- 621 Eva nei (xx) det å drite seg ut foran de
- 622 andre, skulle jeg til å si
- 623 Gry Jeg kunne sett det sånn- hun er ny nestleder, ikke sant?
- 624 Flere m-m
- 625 Gry Ny instituttleder? Jeg synes at hun må bli: ganske klart (0,5) og hva hun kan gjøre og hva hun
- 626 kan ikke gjøre: faktisk. Hvis han prøver å snakke (0,5) stygg eller negativ i allmøtet, for
- 627 eksempel hun kan si til ham at han må slutte
- 628 Flere hm
- 629 Gry noen ganger du kan bli litt- ikke i allmøtet,
- 630 selvfølgelig, men etter(på)
- 631 Flere hmja
- 632 Siw Men hvis du er litt- () hvis jeg sitter på den situasjon jeg skulle være på en litt enkel måte bare
- 633 si «kom igjen!» () og hvis du får veldig sterk negativ så «åkei» ta det senere. (2,3) droppe.
- 634 Saken.
- 635 Flere hm-m
- 636 Siw Vet ikke hvis det er for å unngå konflikt eller for å unngå eeh: at det påvirker andre (0,7) men:
- 637 M Begge deler kan jo være ah: (0,7) et poeng
- 638 Siw Ja
- 639 Flere hm-m
(2.7)
- 640 M Hva vil den sannsynlige løsningen på et sånt dilemma være her, da? Hvis det skjedde her?
- 641 (1,5) At noen trakk seg ut av en () sånn seanse?
- 642 Siw Jeg tror det kunne være mulig at også de andre reagerer og sier «kom igjen!» ()
- 643 M Ja, kollegene?
- 644 Siw kollegene
- 645 M Åja? Hm-m
- 646 Siw prøver å få ham inn () jeg (xxxxx) @@@
- 647 M Hva tenker dere om det?
(1,5)
- 648 Eva Nei, vanskelig:
(2,5)

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 649 Gry Nei kanskje man burde (ha han) i andre typer arena? (0,3) som for eksempel i instituttstyre,
650 eller: (ja men da) er valgt, også
- 651 Flere hm-m
- 652 Grry eem:: (1,7) ja andre typer (arena),
653 undervisningsutvalg: eller () ja (1,6)
- 654 Siw Men (1,3) eh: () dette er en situasjon hvor alle er (1,3) tilstede. (1,5) Så () eeh:: () selv om du
655 (er med ham) på en annen type arena senere,
- 656 Gry ja
- 657 Siw så hvordan skulle du vite hvordan dette
658 skulle løses der og nå?
- 659 Flere hm-m
- 660 Siw der å- ()
- 661 M Når du står der og leder seansen?
- 662 Siw Ja. [(xx)]
- 663 M [og ser] at en går ut- eller to-tre går ut?
- 664 Siw hm
- 665 M Hva gjør du da? Eller hva ville ha skjedd her?
- 666 Siw hm-m
- 667 M Ville de ha fått lov til å gå ut, eller vill de ha blitt (0,7) eeh::
- 668 Siw Så hvis du kan[(x)]
- 669 M [fa]nget inn, på en måte?
- 670 Siw ja. Hvis du ser på at dette kan skje, eller at det kan
671 være et problem på forhånd, du kan si at dette er obligatorisk (1,4)
- 672 Flere hm-m
- 673 Siw på en måte, så du kan unngå at de- (1,3) at de kan trekke seg og sitte der og ikke tenke på
674 eller ikke vill høre på, men de må være der. (1,3) Så det: eeh:: en type løsning @
- 675 M Ja?
- 676 Eva Ja bare varslet fra at det her er en sånn-
677 Siw obliga[torisk]
- 678 Eva [obligato]risk sånn at de må nødt til å sitte og være med på, ja?
- 679 Siw ja
- 680 Eva ja
- 681 M Men kan de sabotere når de sitter der da?
- 682 Siw Ja
- 683 Eva de kan jo bare-

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 684 Siw ja det er hundre prosent sikkert @@
- 685 Flere @@@@
- 686 M Er det bedre?
- 687 Flere @@@@
- 688 Siw eeh: ja de:et [kan]
- 689 Eva [ja de] er nå der, i alle fall, da
- 690 M ja?
- 691 Eva Og får nå høre på hva kanskje andre folk
- 692 kommer opp med
- 693 M ja?
- 694 Siw Men kanskje () eeh: de kan prøve å sabotere, men samtidig kanskje
- 695 noen andre kan prøve å få dem inn
- 696 Eva få dem med, ja?
- 697 Siw Det tror jeg, det er ikke sånn (0,8) det kan
- 698 være både og.
- 699 Eva hm-m
- 700 Siw Negativ og positiv, avhengig av hvem du har rundt
- 701 Flere hm-m
- 702 Siw Så:: ()
- 703 Gry Min erfaring i allmøte, eller andre typer arena, () er at når en person begynner å kritisere
- 704 ganske hardt noe, (1,0) jeg setter pris på at en annen person enn MEG (1,2) eeh: snakker og
- 705 sier den (0,5) «come on! (1,2) det er vår jobb å gjøre ditt og datt (0,5) stopp-stopp å klage om
- 706 det»
- 707 Flere hm-m
- 708 Gry Og jeg har noen folk sånn () ved instituttet, og det er bra, [hvis]
- 709 M [Ja det er]
- 710 Gry hvis det er instituttleder som sier dette, det ser ut til at det er en diktator. () Og det er ikke
- 711 bra. () *så jeg virkelig setter pris på at der er en annen person enn meg som sier ifra*
- 712 Siw Men-men det også hjelpe for å tenke at «åkei, kanskje jeg er den ensete som tenker sånn»
- 713 Flere hm-m
- 714 Siw Altså mine kolleger sier at det var ikke så- (0,7) sånn, åkei, (0,7) kanskje bare litt irritert i dag,
- 715 eller bare rope litt for høyt (xx) ()
- 716 M hm-m (1,3)
- 717 Siw sånn: (1,5) nei, jeg skulle ha det- prøve å få dem inn (1,3) og hvis du ser at det er veldig stor
- 718 motstand det: () kan droppe, fordi det () det hjelper ikke. (1,3) °det tror jeg°

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 719 M Men det er jo gull å ha noen sånne flere enn (1,5)
- 720 Gry Ja. Ja det er bra
- 721 M @*ja det er veldig gull, altså*@@
- 722 Gry Ja det er bra, men på en måte det må bli sånn. Det må bli: () noen person som har- Du fi-du
- 723 finner du finner alltid noen person som er helt stengt og andre person som er mye mer åpen
- 724 Flere ja
- 725 Gry Du må ha begge to, hvis du bare har noen person som er helt stengt, du kan bare stenge av
- 726 instituttet, det er helt sikkert @@
- 727 M hm-m, ja nei (det er xx)
- 728 Siw men eh: () hva gjør du hvis det er ikke noen
- 729 som sier?
- 730 Gry Da jeg prøver å si det, men på en diplomatisk måte
- [(slår i bordet)]
- 731 Gry [øhm! øhm!] (tilgjort streng stemme)
- 732 Flere @@@@
- 733 Siw Fordi da-, det kan være en- det er gull å ha en person, eller flere
- 734 personer som kan støtte. Det er sånn og det er ikke sånn, og bare ta det med ro eller sånn
- 735 (med en adjektiv) for eksempel, men hva med en situasjon hvis ingen gidder?
- 736 Gry ja
- 737 Siw å si det. Selv om de tenker det?
- 738 Gry hm-m, ja (1,7) men det er sterke () karakterer, () sterke
- 739 personligheter *på instituttet* @@@@ () bare for å gi et eksempel, jeg husker et
- 740 allmøte hvor en nyansatt begynte å klage over at han hadde alt for mye undervisning (0,7) og
- 741 han ville gjerne ha mye mindre når han begynner, og han hadde mye mindre enn de andre ()
- 742 over en ganske lang tid, (0,3) flere år. Okei? Og da han i tillegg måtte selge noen prosjekt så
- 743 det var alt for mye. [Og da: () jeg sa ingenting, men jeg tenkte åkei, hvis jeg begynner å (klage
- 744 og hvis han tenker at det er alt) for hardt men da det var en (andre vitenskapelig ansatt som
- 745 sa) «stopp å klage, det er jobben til alle og vi har alle har begynt sånn». Slutt med saken. @@
- 746 Evaa [(hoster)]
- 747 M [så la han det helt dødt]
- 748 Flere @@ (fortsatt hosting)
- 749 M Og vedkommende fortsatte?
- 750 Gry ja-ja-ja
- 751 M Slutta ikke?
- 752 Gry nei-nei slutta ikke eh: fortsatte () [(han hadde)]

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 753 Eva [hosting]
- 754 M m-m
- 755 Siw *Men det må jo være lov å prøve seg?*
- 756 Flere @@@@ *ja* @@
- 757 Siw Men altså, det må jo være lov å tenke at () nå har du prøvd så mange ganger at: () eh:
- 758 M nok er nok?
- 759 Siw ja
- 760 M Ja. M-m
- 761 Gry m-m
(6,3)
- 762 M Men den andre, siste dilemmaen her da, hvis han Harald Instituttleder han Harald
- 763 Instituttleder treffer Kjell Ove Tekniker i gangen (1,7) og plutselig kommer på at det er flere
- 764 saker han skulle ha snakket med Kjell Ove om (2) og så: () vil han gjerne ta det med en gang,
- 765 sånn at ikke det skal gå i glemmeboka. (0,5) Samtidig så ser han at et tilfeldig møte i gangen
- 766 ikke er helt passende: (1,1)
- 767 Gry nei
- 768 Eva Nei det er det så langt der i fra
- 769 M m-m () Sett dere da i Haralds sted, hva ville der ha gjort?
(1,3)
- 770 Siw Jeg skulle sendt en mail med alt som skulle gjøres og snakkes om og innkalt til møte
- 771 M ja
- 772 Siw Jeg skulle- hadde ikke tatt det inne på en- () når det er så stor endring:
- 773 M Så du syns ikke det er et dilemma han er i? Han bare *løste det feil* @@
- 774 Siw Ja
- 775 Flere @@@@
- 776 Gry Du tar ikke dette i gangen ()
- 777 Eva Nei du gjør ikke det
- 778 Gry Det er en stor feil
- 779 Siw Altså hvis du- av og til gjør du det hvis du «ehja-ja» fordi jeg husket og det er typisk at den
- 780 annen person sier til meg «send meg mail»
- 781 Flere hm-m
(1)
- 782 Eva Nei han burde sagt til ham i gangen at «vi skulle tatt oss et møte» ()
- 783 Flere hm-m

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

784 Eva Der vi skulle snakket om slikt og sånn og så sender jeg deg en mail. En innkalling, eller noe
785 sånt

786 Flere ja

787 Siw Og da har også:: Kjell Ove tid for å:: (1,7) hvis han får s-agenda, kan ha mulighet
788 for å tygge gjennom det også: være kanskje litt mer åpen eller komme med ideer og sånn
789 (2,7) venne seg til [den ide, jeg vet ikke] () men ikke i gangen. Nei-

790 Flere [@@@]

791 M Nei ikke i gangen?

792 Eva nei

793 M Så dere bruker ikke å gjøre det sånn her da? (1,3) Eller hvordan sånne
794 tema tas- () Hvordan tas sånne tema vanligvis opp her?
(2,7)

795 Siw Jeg tror det tas på møtene. Ikke i gangen

796 M Nei?

797 Eva nei

798 M dere var [veldig unisone på det]

799 Siw [jeg har aldri- jeg har [aldri sett sånn]]

800 Gry [jeg har aldri tatt] *den slags diskusjon i gangen, nei*. Det er
801 helt sikkert

802 Eva Nei. Nei

803 Gry Nei () Nei. Det blir et møte da ()

804 M Ja?

805 Siw Fordi det- det bare spørsmål som er ja
806 og nei som er tatt i gangen. () «du burte (xxxx)» «ja-ja-ja bare send meg mail så jeg vet sikkert
807 noen» og. ikke sånn (4,0) Det er veldig omfang- det er masse

808 Flere m-m

809 Siw som er i den samtale,
810 som burde (1,3) s-snakket gjennom
(1,3)

811 M Men i den samtalen som han hadde med Kjell Ove i gangen, så hadde han jo egentlig
812 bestemt seg for løsningen også ()

813 Gry ja

814 Siw ja-ja () og Kjell Ove sa [*ingenting* @@]

815 M Var det [var det en *måte å gjøre det
816 på*]

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

- 817 Eva nei
- 818 Flere @@@@
- 819 Eva Stakkaren fikk jo helt sjokk i gangen
- 820 M Ja () han gjorde jo det
- 821 Eva Så det var absolutt ikke noen god måte å ta det på, det
(3,3)
- 822 Gry Jeg kan ikke tenke at det () at det kan bli gjort sånn (0,7) vanligvis her, for eksempel vi
823 diskuterer i ledergruppa (0,7) i ledergruppemøtet (0,6) og da alle er involvert. (2,3) EEh:: og
824 da: noe- hvis det er noe endring og da om det visste er tatt fra: () hvis det er noe gjelder
825 teknikker så er tatt fra teknisk leder som må undersøke () for gjennom teknisk leder- tek-
826 teknisk møte, eller sammen med de relevante personer i et møte. (0,7) eeh::
- 827 Siw Når det er tekniske ting, vi har møte med teknisk leder så eeh:
- 828 Gry En gang hver to uker, omtrent?
- 829 Siw ja
- 830 Gry Ja. Ja?
(2,7)
- 831 Siw Eller med behov. Hvis det trenges mer, eller kanskje det er kan ikke så mye å si og vi kan ta det
832 litt senere når det kommer mer () Og da komme med innspill, «det ble sagt det og det og det,
833 hva syns dere er det mulighet for det? Er [det noen som kan] ta det?» (Ikke sant ja?) Mer ()
834 Inkluderende.
- 835 Gry ja
- 836 M Og med rom- mer rom for medvirkning
- 837 Siw ja m-m,
- 838 Flere m-m
(2,3)
- 839 Siw så: det:: (*ikke akkurat sånn*)
- 840 Flere @*nei-hei*@@@
- 841 M *det tror jeg egentlig* er veldig bra, da
- 842 Gry Ja. Og det er en stor fordel å ha ledergruppe
- 843 M Ja
- 844 Gry For [meg. For] meg, faktisk
- 845 M [ja]
- 846 Gry jeg vet ikke *for de andre* men for meg det er en stor fordel fordi: () jeg tar nesten ingen
847 beslutning alene () Jeg tar de største () når: det er seriøst, selvfølgelig, og eh: tar det i
848 ledergruppa

Vedlegg 4: Transkripsjon av fokusgruppe 1

849 M Hm-m

850 Gry og noen ganger jeg har noen ide og det forandres helt i møtet. () Det kommer

851 an på: hver person kommer med sine argument og (0,7) ja, de kan (0,6) og på slutten av møtet

852 den kan bli en helt annerledes beslutning enn hva jeg tatt fra begynnelsen og det er helt okei

853 for meg. M-m

854 Eva hm-m

855 M Ja

856 Siw Men det er bra å ha flere innspill. Flere måter å se på ting

857 M Ja

858 Gry Ja men noen ganger også folk forventer at du tar en beslutning () Åkei? Så:: «arh!»

859 Flere @@@@

860 Gry Noen ganger det er vanskelig, fordi: (1,3) ja.

861 Flere ja

862 M Ja () det er jo det

863 Gry Sånn er livet.

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

M Så da er spørsmålet: Kjenner dere dere igjen i noen av elementene i historien?

1 Anne: Det er jo litt sånn, det er litt skummelt å hive seg utpå nå merker jeg. Jeg kjenner jeg blir litt
2 sånn () jeg blir litt urolig av den historien, og det er sikkert fordi det er elementer som er
3 gjenkjennelig. Men jeg tenker (.) altså det med sykefravær og det å være ute av jobb i (1,3)
4 antall måneder, og så komme tilbake, akkurat den problemstillinga, altså (1,3) det er veldig
5 lett at (1,3) hva var det jeg skulle si (1,7) eeh: det der litt sånn «life must go on» (1,3) at man
6 glemmer at 8 mnd er veldig lang tid og mye kan ha skjedd () og det å da på eeh: (1,3) en måte
7 ikke stoppe opp i forhold til den personen som kommer tilbake: (1,4), og at man ikke har en
8 klar nok bevissthet rundt akkurat det (3.4) det tror jeg det er veldig viktig at man har. Og jeg
9 har hatt kolleger selv som har vært ute () og som har på en måte opplevd en sårbarhet (1,4)
10 når de har kommet tilbake: (1,4) men hvor den IKKE har vært intendert (1,3), men hvor det
11 har rett og slett vært slik at nettopp fraværet av å ha kommunisert rundt det () har gjort at
12 man kanskje har opplevd en slags () men her har det jo kommet nye emner til? altså () det
13 skjer så himla mye i løpet av 8 måneder (2,7) av prosesser:, omstillingsprosesser (1,3) og det
14 er ett eller annet der altså at du på en måte er - du føler deg så himla logget av, og det kan
15 gjøre deg dobbelt sårbar (). Og den – jeg syns det har vært veldig sånn – oj! (1,2) når jeg har
16 tenkt at; (1,3) jeg har jo ikke ment det, jeg har jo liksom bare villet latt deg være i fred. For at
17 er du sykemeldt (1,3) så skal du ikke minnes på jobben, (1,0) men så er det den
18 balansegangen med at kanskje du allikevel skal ta opp telefonen som kollega og bare høre
19 hvordan det går. Jeg syns den er vanskelig, for jeg har stor respekt for det å være sykemeldt
20 og da skal du ikke (2,0) tenke jobb. Ja, så den () Og det er en balansegang som jeg på en måte
21 leste ut av det med han som har vært borte i 8 måneder. Jeg skjønner ham så godt (1,9) selv
22 om jeg ikke selv har vært der.

(3,12)

23 *M* °Enn dere andre:°

24 Kari Nei, i forlengelsen av det (navn) sier, så tenker jeg at d. det er noe som jeg kjenner meg igjen
25 i det () de gode intensjonene som til sammen ikke blir (3,1) som ikke resulterer i det vi vil

(3,0)

26 Anne m-m

27 Kari og det vi ikke snakker om () Æ:: å:: Og det å (1,4) særlig som leder å (3,0) klare å ta den andre
28 partens posisjon, særlig som leder (2,0) skjønne at de er i samtale med leder (1,3) det er lett
29 for meg å glemme @@ (1,3) og at de er i samtale med leder og at der er en ubalanse i det
30 utgangspunktet som gjør at man, som leder (3,0) skal tenke seg godt om. I ordvalg (1,3) og: i:
31 (1,1) at det lønner seg å ta en pause av og til og tenke igjennom og reflektere og være aktiv til

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 32 gå inn i den andres posisjon. For at vi har jo som regel et prosjekt som vi skal gjennomføre
33 når vi har innkalt til-inviteret til samtale (3,8) Om ømtålige tema.
- 34 Ola m:
35 Anne Ja
(1,4)
- 36 Ola (rensker stemmen) Jeg ser jo det at både institutt og fakultet () har jo veldig gode () gode
37 rutiner på papiret når det gjelder folk som er sykemeldt. (1,1) Vi har jo de her
38 oppfølgingssamtalene (3,7) Øøhh: Og jeg føler jo det at de fungerer veldig greit, og vi får jo
39 en oversikt over hva (1,4) hva som er litt av problemet, spesielt det å komme tilbake og at det
40 da kan være noen tilretteleggingsmuligheter (1,3) Men så er det utfordringen da det er jo
41 (1,3) sånn som jeg ser det () det er jo så mange forskjellige mennesketyper på NTNU (1,8)
42 altså folk er forskjellig (1,3) Og de vitenskapelige er forskjellig, og de administrative er
43 forskjellig. (1,3) Og det er en utfordring fordi vi er liksom ingen homogen masse (1,1) Altså ()
44 har det vært en industribedrift, ikke sant, hvor vi har stått i en industriproduksjon () så har
45 det kanskje vært mer likhet mellom de som har vært ansatt der () mens her det liksom ()
46 individuelle personer på en helt annen måte en du ellers - ellers finner. Og det gir egentlig litt
47 nye utfordringer på hver enkelt sak () Det-det >blir litt sånn som du sier< du må liksom veie
48 dine ordene på en helt annen måte til en person enn du gjør til en annen person (1,3) Du vet
49 ikke hva som trigger (1,1) eh at-at det liksom tar overhånd. (3,1) Så-så det er mange
50 utfordringer.
- 51 Anne mm (2,0) Jeg kjenner også at jeg blir litt sånn provosert av han
52 instituttlederen (1,3)
- 53 Kari m
- 54 Anne Som ikke () sånn: (1,3) e: både implisitt og æn. (1,3) eksplisitt, på en måte ikke () anser ()
55 eehh (1,3) ja vi kaller det vel psykososialt arbeidsmiljø (1,0) som en del av sin: (1,3)
56 lederutøvelse. () Altså, det er liksom en lengsel tilbake til det faglige (1,3) og det faglige og
57 det sosiale henger jo så tett sammen så æ skjø- () og så den der gjøre det liksom til en sånn
58 slags kvinneoppgave () jeg leste litt sånn kjønn i det her jeg (1,8) men det gjør jeg ofte. (1,1)
59 [Men jeg] tror det ofte faktisk kan hektes på en kjønns:: eh (1,0) tankegang (1,3) det er liksom
- 60 Kari Nei men d[(det xx)]
- 61 Anne de her engasjerte, flinke: (1,3) damene som tar unna det litt sånn () husmor-jobben (1,3) så
62 det er noe med posisjonen (1,3) i en organisasjon, som er svær, den posisjonen
63 arbeidsmiljøet har (1,3) som kanskje er litt sånn lav () en lavstatusoppgave. (2,7) I hans hode i
64 hvert fall.
(0,2)

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 65 M Bare snakk dere nå
- 66 Kari Ja, jeg kjente også at jeg ble (1,3) e: irritert på både instituttleder og dekan, og jeg kjente at
67 det var alt for lite samvirke mellom eh: lederskap (1,4) på de nivåene. (1,4) M: eh:: Også
68 reagerte jeg også på kjønnsdimensjonen @.
- 69 Anne m-mm:
- 70 Kari Akkurat (1,3), tenkte jeg(), når historien ble fortalt () her er det to mannlige ledere som begge
71 kvier seg () og sant (1,3), jeg er- det- jeg kjenner meg ikke igjen i det i dag (1,3), men det er
72 veldig gjenkjennelig for meg som har vært på universitetet lenge.
- 73 Anne m-m
- 74 Kari Men jeg kjenner meg ikke igjen i det i dag, for vi har en annen type ledere (1,3) i dag, men
75 men det er meget gjenkjennelig. Ønske om å (1,3) selv om en er leder – å få holde på med
76 faget sitt og det en kan og er trygg i. Det er en utrygghet som kommer til eh: (2,0) m: til
77 uttrykk her (1,0), og det syns jeg var veldig veldig tydelig når han der instituttlederen blir
78 spurt om han har ringt til han lab-teknikeren (1,3). Hvor lett det er å tenke (1,4) «nei han vil
79 ikke at jeg skal ringe», (1,3) eeh - og i den fine måten hun utfordret ham på (1,4).
- 80 flere m-m
- 81 Kari I det syns jeg det lå veldig mye spennende, og det-det () det er i () det er det jeg tenker (1,3)
82 det å hele tida (1,3) og så ofte som mulig (0,2) prøve å huske deg selv (1,0) her kan det være
83 (1,0) det er ikke sikkert at det er min fortolkning () som er den som stemmer (1,1) men sånn
84 som det oppleves () av medarbeideren.
(2,9)
- 85 Anne Men. men altså: (1,3) jeg blir litt sånn nysgjerrig (1,3) og det er ikke sikkert at du ha[r lov til å
86 Flere: [@ @ @
87 @ @ @ @ @]
- 88 Anne svare, for du skal vel være litt sånn tilbakeholden] () Men jeg syns jo det er interessant, at et.
89 (1,3) for jeg går ut fra at det er et relativt stort heterogent miljø (1,9) som har stilt seg bak ()
90 denne her arke-fortellinga (1,3) og det i seg selv gjør at man blir litt sånn ydmyk, (2,0) fordi
91 at: da er det ikke bare noe karikert noe, (1,3) da er det noe som flere har stilt seg bak og
92 tenker at det her kjenner jeg igjen. (0,1) Og det er litt sånn () det tenker jeg at det må man ta
93 på alvor (2,1). Så:: (2,1) eeh:: (1,1) ja:, så: det, det var jeg litt (1,3) ja (1,3) og du trenger ikke si
94 noe i forhold til det (1,3) men det stusser jeg litt over, for det blir litt sånn i forhold til
95 troverdigheten da (1,3) eller hva jeg skal si (1,3) for det at den instituttlederen da kan
96 begrunne sin avgang med at (1,3) «nei (1,0) det her ble for mye () for mye konflikter» (2,0)
97 det at det faktisk er noe som kunne ha skjedd. (1,3) Jeg blir veldig, veldig i stuss, jeg. (4,0)
98 Men. (), altså kanskje det er en sånn veldig [rendyrket:] (2,1) essens: ()

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

99 M [Ja jeg kan godt si noe om] () Ja, det er veldig rendyrket og det er klart at det er en karikatur,
100 men nå jobber jeg i sektoren, altså i Norge, og tror nok at den karikaturen er tilstedeværende
101 (1,3) i vår sektor

(Hyppige miniresponser; (.hh) Ja og m-m, fra Anne, noe jeg tolker som Anne's bekreftelse på «jeg
forstår hva du sier»)

(3,2)

102 Anne Ja- Ja men det handler litt om hva slags forventinger har man til det: (1,3) å utøve ledelse
103 (1,3) i utgangspunktet (1,3) hvis (1,3) altså da må jo vedkommende tydeligvis tenke at først
104 og fremst er det en faglig utøvelse (1,1) eller en definisjon av faglig ledelse som er veldig
105 fattig (1,3)

106 May Men jeg føler litt på (1,3) nå kaster jeg meg bare inn i diskusjonen () ikke som: (1,3), men som
107 meg selv, eh: nei jeg tenker at det- det er litt () at det er den gamle () det er det gamle
108 universitetet, der er gamle valgte institutt som er- som er her, ikke sant () ikke det, ikke det
109 nye systemet, med de ansatte () de som er ansatt for å gjøre en jobb. Altså, det er en annen
110 situasjon. (1,3) Så det har nok endret seg litt: eh: Hvor lenge er det siden vi laget denne
111 historien? (1,4) Halvannet år?

112 M Nei, det var nå siste instituttleder eeh, (1,4) altså: snart et år siden alle ble ansatt for første
113 gang

114 May Jo, men når var det vi laget historien? Halvannet år siden?

115 M Åja, det () ja noe sånt

116 May Men- jeg eh:

117 Anne Ja det er jo et godt poeng

118 May Men jeg tenker på det med sykefravær, og det med å komme tilbake
119 etter å ha vært sykemeldt, jeg har tilfeldigvis vært i den situasjonen, ikke i åtte måneder men
120 i tre- tre og en halv (1,3) og eh: (1,3) den der følelsen av «hva er det å være syk?» Eller;
121 «hvorfor er du syk?», og «hva slags syk er du?» (1,3) Og at det er veldig lett å tenke at det er
122 ett-eller-annet psykososialt. (1,0) Kjell Ove Tekniker, man tror- man tror at det er det er jo: og
123 en konflikt med: med (1,3) med lederen som gjorde det, ikke sant (1,3) man tenker ikke at
124 han har brukket et bein eller en arm eller noe sånt () Så det der med hva er som er
125 arbeidsmiljø, og hva er det som er ett eller annet annet som gjør at du ikke er til stede? Det
126 er veldig lett- jeg følte nesten at jeg måtte rettferdiggjøre meg (1,3) det er ikke det at jeg er
127 sliten og sånt, [liksom]

(mange bekreftende miniresponser under inlegget)

128 Flere [nei – nei] (bekreftende)

129 Anne Du har en diagnose å henge det på

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 130 May Ja: jeg har en diagnose (1,1) men:-
131 men det at vi ofte tenker omkring () når folk er sykemeldt, så er det det vonde arbeidsmiljøet,
132 eller: (1,0) Jeg vet ikke? (1,3) hva tenker dere om det?
- 133 Flere Ja!
- 134 Lise Jeg har i alle fall opplevd det (1,1). Å være: (1,3) langtidssykemeldt på grunn av
135 komplikasjoner som oppstod under en operasjon: (), men den operasjonen () kom: rett etter
136 en annen sak (1,1) på instituttet () og da fikk jeg høre i etterkant at «åh! Jeg visste ikke at det
137 var derfor du var syk, jeg trodde det var på grunn av...» dette andre (1,3) at jeg var deprimert
138 eller, ikke sant (1,1) ehm (1,4) altså det var ikke kjekt!
- 139 May Nei. Og jeg har også opplevd det (1,3) når jeg tenker meg om, som (1,3) da jeg satt i (navn)-
140 jobben, med en akutt rygg på ett eller annet tidspunkt og da jeg da kom så fikk jeg høre
141 «åh...! Er du [sliten du da]...» Liks[om, sånn: (1,0)] «er det derfor du var syk». [«*Nei! @]
142 flere [@ @ @] [@ @ @ @ @] [@ @ @ @
143 Faktisk så gikk ryggen min i stykker*». °Og jeg var borte i fjorten dager°
- 144 Anne Ja (1,0) Man kan jo egentlig anta at det der kan komme til å bli enda mere: (1,3) ei utfordring,
145 ut i fra det som skjer nå (1,3) med presset på (1,0), altså i forhold til det med sykefravær sånn
146 politisk sett, tenker jeg (1,0). At det kan, i alle fall potensielt sett, invitere til mer: (1,1)
147 flere hm. m:
- 148 Anne opplevelse fra den enkelte at du må rettferdiggjøre (). Hvis du ikke kan vise til en brukket arm
149 eller whatever (1,0) altså, det er et enormt press på helsevesenet, og på den syke nå () og det
150 kommer til å bli mer. () og der tenker jeg at en organisasjon har et stort ansvar med tanke på
151 at det må være sånn åpenhet () Og ikke tabuisering (1,2) Rundt akkurat de her tingene her.
152 (1,3) Fordi at det inviteres til sånn at folk trekker slutninger () ikke sant: () og mistenkeliggjøre
153 (1,1) sånn: «hun ser jo så kvikk ut, jeg møtte henne jo på butikken!» liksom () og hun har vært
154 borte to måneder fra jobb.() Altså, () den er ganske tilgjengelig den der (). Og det er en sånn
155 kulturbyggingsdimensjon () som er viktig å ta tak i (). Sånn tabuene må ut. (2,1) På ett eller
156 annet vis.
- 157 Kari Ja det er kjempeviktig og det er jo grunnleggende kulturbygging. Men så er det, vi havner jo
158 fort i noen dilemma, og vi må- vi må veldig raskt som ledere da, tenker jeg, få snakket med
159 vedkommende som er sykemeldt og spørre om det er greit at vi forteller hvorfor. () Sånn at
160 ikke de fortellingene om at du er deprimert får spre seg, for at det sense- () det sense en fort-
161 ganske fort, hvis noen snakker om det, i alle fall er det min erfaring. (1,0) Eh: (1,3) så det:
162 tenker jeg en må være våken for. Men da er det vel sånn at en må spørre den som er syk om
163 det er greit, for der er vi jo så forskjellige. () Noen vil ikke at det skal sies en bokstav (), verken
164 om det ene eller det andre (), for jeg kjenner til en historie der en medarbeider som var

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 165 sykemeldt, og så var det en kontorsjef som i aller beste mening hadde skulle prøvd å dempe
166 de historiene som ble fortalt, og så ble vedkommende arbeidstaker dødsfornærmet () over at
167 det var: () fortalt. Det var jo ingenting som var skamfullt i det hele tatt, men det er jo det der
168 med skammen da (1,1) som vi må () hva som er skammelig, ikke sant () det er så lett når du
169 kommer med armen i fatle, men hvis det er psykososiale grunner da: (1,1) til at du må holde
170 deg hjemme i lengre tid () så er jo ikke det heller skamfullt. (2,2)
- 171 Flere Nei
- 172 Kari Det skjer
- 173 May Men- () men jeg må innrømme at jeg gikk og kjente på det
- 174 Anne Skam er rett rundt hjørnet
- 175 May Ja ()
- 176 kunne-kunne jeg ha klart å gå: () eh: på det møtet, for eksempel? () Eller () jeg kunne jo, ()
177 hvis jeg hadde tatt-tok meg ordentlig sammen så kunne jeg jo det: () Dårlig samvittighet og at
178 jeg ikke gjorde det () Eller, kanskje jeg gjorde det likevel, () *og så holdt jeg på å svime av i
179 møtet, ikke sant?* Nei, men så () den der (), jeg hadde aldri kjent på det før () at det var en
180 dimensjon ved det å være: (1,3) syk som (1,1)^ofantas^o ()
- 181 Flere Nei
- 182 Ola Det er jo det der ubesvarte, det er jo det med
183 at du ikke vet hvorfor folk er syk, til å begynne med, som er litt sånn problematisk. (1,0)
- 184 Anne Ja det er det
- 185 Ola Men jeg har jo inntrykk av at mange snakker med sine kolleger om hvorfor de er syk, og da
186 kommer det jo ut at det er ei brekt arm eller en infeksjon eller hva det måtte være. (1,3) Men
187 så er det jo de da som privatiserer sykdommen da som ikke vil ha det ut (1,3) Og da er det
188 veldig greit, mener jeg, med at en har de der
- 189 Flere m-m
- 190 Ola oppfølgingssamtalene med folk etter en viss tid. Men det er som du sier, altså der er veldig
191 synd at en på en måte ikke kan fortelle dette utad, (1,1) for man har jo taushetsplikt ikke sant
192 [(1,1), altså det her er jo en samtale mellom de som sitter i det møtet], er det, så på mange
- 193 Anne [m- ja- () veldig fortrolig]
- 194 Ola måter er du avhengig av at den (1,0) som er syk forteller littegranne til sine kolleger om
195 hvorfor en er syk.
- 196 Anne ja
- 197 Kari Men så er det aller vanskeligst når du er (1,3) hvis du er deprimert da (1,3) så er jo det det
198 aller vanskeligste. (1,1) Ikke sant, nettopp å klare å: (1,0) for mange for mange vil det være
199 det aller vanskeligste (1,4) [og derfor] er det så blir det: så ømt å:: ()

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 200 Anne [Ja. °det er litt sånn-°]
- 201 Ola Ja, men jeg tenker spesielt i de tilfellene hvor at det er litt sånn privatisering på () det som på
202 en måte er litt sånn uskyldig sykdommer () da, er det, at de ikke vil fortelle () og da er det
203 veldig fort at de mistankene kommer opp (1,0) at det er noe annet (1,3) enn det det er.
- 204 Anne Jeg har litt lyst til å si ei erfaring jeg hadde, den ligger mange år tilbake i tid, og det er en
205 person som ikke jobber på: på:: Dragvoll lengre, men jeg overhørte at en person ble: (1,1)
206 eeh: fikk skikkelig sånn kjempekjøft (1,4) på telefon av en person (1,3) altså sånn her totalt
207 urimelig (1,2) eeh: og så: (0.5) meldte jeg det til verneombudet () og så etterhvert som den
208 saken ruller og går så viser det seg at vedkommende som hadde kommet med den her (2,1)
209 ja, verbale trakasseringen (1,3) så vedkommende satt og gråt (1,3) hadde blitt tvangsinnlagt
210 på Østmarka (1,8) med akutt psykose. (1,1) Og det ble hemmeligholdt. (1,1) Og det hadde
211 negative konsekvenser (1,1), fordi at eeh: (1,3) altså (1,0) hadde det (1,0) og det her er jo
212 need to know basis (1,3) egentlig, (1,3) hvem er det som bør få vite (1,3), og så
213 vedkommende som var utsatt for den her (1,4) greia burde kanskje blitt informert (1,4) jeg
214 mener at det ville være en plikt (1,4) å informere vedkommende om (1,3) grunnen til at det
215 her skjedde, det har ingenting med deg å gjøre, det var en person som var syk (1,3) det var
216 tilfeldigvis deg det gikk utover. Men isteden (1,3) altså og: det er en sånn misforstått (1,0)
217 oppfatning av taushetsplikt (1,3) mener jeg (1,3) altså det er, det gjør at alle blir tapere, sånn
218 at det er noe med å navigere på en fornuftig, (1,3) altså sunn fornuft må komme inn. (1,0) Jeg
219 tror at det er lett å bli handlingslammet når det er sånne (1,2) ja såkalte (1,3)
220 tabu::sykdommer. (1,4) Så:: (1,4) Ja- (1,3) Alle trenger ikke å vite det, men det er noe med at
221 det er relevant [å: (1,3) å] navigere litt (1,7)
- 222 May [Ja, for den personen som]
- 223 *M Men, nå sitter jeg veldig sånn i: (1,3) i leders og kollegas sted. (1,4) Nå har jeg tatt frem et*
224 *dilemma her () som han Christian Professor stod i når han kom tilbake () og oppdaget at*
225 *kontoret var tatt i bruk av noen andre. (2,3) Kan dere prøve å sette dere i hans sted (1,7) og*
226 *forestille dere hva dere ville ha gjort i tilsvarende situasjon? (2,3) Og hvordan dere ville ha*
227 *reagert? (1,7) Ta en runde på det?*
(4,2)
- 228 Anne Jeg skjønner veldig godt at han reagerer sånn, men jeg tror ikke jeg ville ha reagert sånn selv.
229 (1,5) Det høres sikker veldig sånn (3,1) hva skal jeg si: (1,3)
- 230 *M Ja? () Hva ville du ha gjort?*
- 231 Anne Nei, jeg ville ha gått rett til instituttleder, og så ville jeg ha spurt hva er de saklige grunnene til
232 at dette har skjedd. (1,0) Og er det sånn at jeg kan få kontoret om to uker. (1,3) Men jeg ville
233 ha krevd et svar ja, () med en gang, () og så ville jeg kanskje ha sagt at det hadde vært greit at

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 234 du hadde informert meg før jeg kom så jeg ikke skal oppdage det nå. (1,3) Men jeg hadde
235 (1,0) jeg tror jeg hadde skjønt (1,3) at av og til så må man gjøre sånn (1,6)
- 236 Kari [Det tror jeg – eh- ja unnskyld]
- 237 Lise [Nei () j: Jeg] hadde reagert på (1,2) hvordan disse lederne (1,4) har handlet og så videre (1,6)
238 under historien da. (1,4) Jeg syns egentlig ikke det er forsvarlig () det er riktig at noen kan
239 sette (1,0) altså: (1,3) vi har jo tradisjon for å bruke kontorer (1,4) til gjesteforelesere og folk
240 som er på midlertidige opphold (1,4) hvis det er noen som er ute i forskningspermisjon eller
241 langtidssykemeldt. (1,2) Men det å sette stipendiater (1,4), som er på en måte fast (1,4), inn
242 på et kontor (1,4) når du vet at den personen er ute og har gode grunner til å være syk og
243 trolig kommer tilbake, om og du har jo helt kan instituttlederen der, er helt sikkert blitt
244 orientert underveis, om progresjonen (1,1) og vet jo når sykemeldingsperioden går ut? (1,2)
245 og om oppholdet skal forlenges (1,3) så: (0,9) så jeg mener at (1,2) det: ikke burde ha skjedd.
246 Og jeg forstår veldig godt at han reagerer sånn. (1,3) Eeehm. eh: (0,7) Jeg har:: eh: (2,0) har
247 også hørt om en medarbeider som skulle gå av med pensjon (0,7) og det var en instituttleder
248 som ikke i tilstrekkelig grad (1,2) hadde forståelse for det, ikke sant? (0,7) og ja det var () ja
249 sånn «hvor lenge trenger du kontorstolen din?» (1,3) Sant? () Og føler seg overflødiggjort. ()
250 Og dette blir en tilsvarende greie. (1,2) Eeh::, Sååå: (1,3) det er helt uakseptabelt. (1,0) Mener
251 jeg.
(1,0)
- 252 M *Men hva ville du ha gjort? () Hvis det var du som kom tilbake?*
- 253 Lise Hvis det var jeg som kom tilbake? (2,7) Nei det er jo å gå til instituttleder, men den
254 instituttlederen der var jo (0,7) helt håpløs.
- 255 Flere @ @ @ @ @
- 256 Anne Det er jo rart (0,7) han var jo helt forbauset over å se ham.
- 257 Lise Ja forbauset () det at noen ikke hadde
258 orientert () altså- () dersom instituttlederen hadde tatt bryet med å forhøre seg (0,7) med
259 medarbeideren «er det () vi har dette problemet () kan vi () bruke kontoret ditt () nå er du
260 sykemeldt, og ja () sånn og sånn» (), det hadde vært en annen sak, men når han er jo helt
261 intetanende, (1,3) ja: eh: og hva kan man gjøre () som medarbeider () og du kommer tilbake
262 og det er instituttleders beslutning og du, jeg vet ikke? (0,7) Du hadde (0,7) og du ønsker- ()
263 altså jeg har jo vært sy-langtidssykemeldt flere ganger, så jeg vet at det er en terskel () å
264 komme tilbake og det er en stor overgang og det er (1,2) eeeh ja han der som var usikker og
265 så videre () altså, det har ikke jeg vært akkurat sånn, () kanskje ikke, på grunn av (0,7) han har
266 jo hatt slag. () Så da (0,8) Men det er en usikkerhet rundt «vil man fungere () som før?», () «er
267 alt som før?» (), eh: og da: () behovet for å prøve seg og føle seg frem og ha ting tilrettelagt

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

268 på tilstrekkelig vis. Og den uforstanden som instituttleder viser der (0,6) for det, og den (0,7)
269 eh: ja (0,7) og det er helt uakseptabelt. Men nei? Og hva skal man gjøre? () Man måtte i alle
270 fall gitt uttrykk for det, til instituttleder, og: prøvd å fått instituttleder til å forstå det, () og:
271 og: ta (0,7) en:: () finne en løsning (0,9), for-for kontor skal en ha () og det er klart at en ikke
272 skal dele kontoret med to: stipendiater eller hva det er. (1,7) så:: Ja- (0,7) Men jeg ville ikke
273 vært (0,7) fornøyd, jeg ville () men det å reagere med å sykemelde seg selv () på nytt (0,7),
274 det ville jeg heller ikke ha gjort. For nå er du, altså du er på vei tilbake, ikke sant?, så det ville
275 vært å skyte seg selv i foten. (1,3) Så- så det måtte være å finne en løsning (0,7) På jobb.

(4,7) (pause fylt med tenksomme «m-m» og miniresponser)

276 M °Hadde du noe du ville legge til? °

277 Ola Ja, jeg tenker på det at dette er jo veldig dårlig utført håndverk av instituttlederen. Det
278 viktigste i HMS-arbeidet det er jo det der (1,3) det er jo det å jobbe (1,2) eh:: (1,5) for å
279 planlegge at sånne ting ikke skal skje. () Er det jo. () Være forutseende nok for at sånne ting
280 ikke skjer. () Det her det syns jeg, eeh, på mange måter er et veldig stort overtramp [overfor
281 flere [ja,
282 veldig (bekreftende)]
283 vedkommende (0,7)]. Du jobber ikke forebyggende. (0,7) Det er jo det viktigste. (0,7) Og det
284 er jo klart at han Kristian, når han kommer tilbake her nå - har vært borte - han er jo veldig
285 sårbar ikke sant? () han har jo vært borte så lenge, og han skal jo ikke bruke kreftene sine på
286 å krangle med instituttlederen i en sånn situasjon. () Så hvis jeg hadde vært Kristian der (1,3)
287 og prøver å sette meg inn i hvordan han har det (0,7), det kanskje en stor nok sak for han å
288 komme på jobben, så tror jeg kanskje at jeg ville ha tatt kontakt med verneombudet, og så
289 gått via dem-

290 Lise Ja det var sikkert en god idé

291 flere @ @ @

292 Ola Og tatt det den veien, (0,9) latt dem kjøre saken, (0,9) da-

293 Kari Helt enig med dere begge to, jeg syns det er veldig dårlig forberedt. Eeh:: (0,7) Og: (0,5) det
294 viser ingen evne til empati () og sette seg inn i arbeidsta:kers (0,9) situasjon som skal tilbake
295 etter lang si- lang tids sykemeldning. (1,2) Eeh:: eeh: (0,7) Så:: jeg skjønner at han blir veldig
296 lei seg (0,7) og føler seg forulempet. (1,7) Og da kan jo mye skje. () Ofte kommer det til
297 uttrykk i form av sinne. Men altså, jeg ville blitt veldig lei meg () og overhodet ikke følt meg
298 sett () og følt meg () betydningsfull () som-somn() medarbeider i et arbeidsmiljø.

299 May Jeg hadde også følt meg veldig såret over det (0,5) eller altså altså sånn usynlig

300 flere Hm-hm m m

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 301 Anne Men jeg tror jeg ville blitt veldig sånn der () altså når han virker forbauset, så ville jeg lurt på
302 hvorfor visste han ikke at jeg skulle komme? Altså, det må jo ha vært ett eller annet feil som
303 hadde skjedd, tenker jeg. (0,7) Altså; feil kan skje. (1,5) Sånn, at det er en, at det har glippet
304 et sted, men () men jeg ville jo ha blitt provosert over at jeg ikke har fått, eller innhentet
305 samtykke over at kontoret skulle lånes ut, () det hadde jeg reagert på. (0,7) Men, i og med at
306 han er forbauset så hadde jeg tenkt at her er det et eller annet eh: kommunikasjonssvikt, noe
307 sted.
(2,8)
- 308 Ola Øh: som sagt, () det kan skje glipper (0,7). Men ikke sant, her burde jo da instituttleder lagt
309 seg flat på ryggen med en gang
- 310 Anne Ja men det vet vi jo [ikke- det vet vi jo ikke om han gjorde]. (1,2) Gjorde han det da?
- 311 Ola [(nei men han burde det)]
- 312 May [ja]
- 313 Flere @@ *nei det tror jeg ikke* @@
- 314 Anne Men gjorde han det da?
- 315 Kari Nei det tror jeg ikke at han gjorde
- 316 Flere @ @ @
- 317 Ola Nei han her gjorde nok ikke det
- 318 flere @ @ @ @ () @ @ @ @ @ () @ @ @
(totalt 7,2 sek med latter og utranskriberbar lyd)
- 319 Lise Men han her har- () han virker ikke som han har- ja ikke empati, men heller ikke sosiale
320 antenner, (1,0) ikke sant? () fordi at (1,2) han er jo- virker jo helt uvitende om hvordan han
321 (1,0) påvirker andre? () og både adferd og formuleringer og: ja (1,0) og jeg tenker jo da er en:
322 (1,3) et personlighetstrekk, at han da: (1,3) det står etteller annet, ja noe om at han- () ikke
323 sant? han tenker på forskning og er opptatt av forskning og han har ikke giddet () å sette seg
324 inn i saken, han har ikke fulgt godt nok med. Han bryr seg ikke-
- 325 Anne Gir blanke
- 326 Lise ja? Å:: (1,8) ja?
- 327 Kari Han syns det er ubehagelig. Han syns det er ekkelt, (0,7) trur jeg. Han syns det: () han syns
328 det er [ubehagelig å holde på] med det *her relasjonelle:*
- 329 May [ja, blir klønete]
- 330 Lise Ja det () ja relasjonelle
- 331 Kari Kan du ikke slutte opp med det da? (snakker med tilgjort stemme) [@ @ @ @ @ @ @ @]
- 332 Lise [Ja- ja det relasjonelle]
- 333 Anne [ja () samarbeidet]

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 334 Lise det er han ikke god på. Og så får han lov til å slutte (1,2) i stedet for å å: [@ @]
- 335 Anne [presse han]
- 336 Lise jobbe med- *med det*. () Så får han lov til å: () gå tilbake til forskerstillingen. Og:: () ja.
- 337 Anne Ja, for det reagerte jeg på-
- 338 Lise Ikke utvikle kompetansen. () Eller en kompetanse (0,9)
- 339 Anne Ja
(1,8)
- 340 Kari Ja men samtidig forstår jeg den beslutningen. (1,2) Så lenge du har en nestleder som er så
341 veldig mye bedre og det er alle de store utfordringene som har kommet frem () og det ikke
342 virker som det er bevegelse hos Harald instituttleder til å: til å: ()
- 343 Lise jo-jo
- 344 Kari Til å gjøre noen ting.
345 () Han har jo sittet stille alt for lenge, det er jo en grunn til at det har akselerert, (0,8) og så
346 har du en dynamisk nestleder som snakker godt med kontorsjefen (0,6) så det skjønner jeg
347 (0,7) men jeg er også satt noen år tilbake i tid () og tenker at universitetet var et annet sted
348 da, () fordi at- () de som er ledere nå, får jo en helt annen hje:lp og støtte i lederopplæring
349 også, som er mer konkret enn lederopplæringen var (0,6) for (0,9) en del år siden. () Det er
350 mitt inntrykk. [(1,6)] Og heldigvis () hører vi til en lærende organisasjon der vi bygger stein på
351 stein.
(1,7)
- 352 M *Nå har jeg tatt frem et: () nytt dilemma jeg nå (0,8) eeh: (0,7) som kjem som ins-(0,7) som*
353 *Harald Instituttleder egentlig står i, der han møter han Kjell Ove Tekniker i gangen, (0,8) og*
354 *plutselig kommer på at det er flere ting han skulle ha snakket med ham om. (2,3) Eeeh, Og så*
355 *eeh:: (1,7) er det selvfølgelig et dilemma at han gjør det eller ikke gjør det. () Men hvis dere*
356 *stod da, i Haralds sko og møtte Kjell Ove i gangen, () hva ville dere ha gjort?*
(3,1)
- 357 Lise Nei::, det er jo: () Å si- hilse () og si «god dag» og si at det er noen ting han ville ta opp og når
358 det passer å ta et møte? (1,0) *ehe* Eller et tidspunkt for en samtale om disse tingene. () Det
359 å si noe sånt eeh: (1,3) på gangen (0,9) og helt sånn tilfeldig ut av det blå, og: () *det er også
360 helt uakseptabelt* @ @ @
(bekreftende miniresponser fra flere)
- 361 M *Men – men det er litt sånn tilbake (), det er også kanskje litt sånn parallelle problemstillinger*
362 *(0,7) hvordan tar en opp slike tema her. (1,3) I deres arbeidssituasjon? Foregår det slik som du*
363 *sier, eller?*
(1,5)

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 364 Kari Men det er jo s- litt spørsmål om hvilke saker da. Jeg kan godt: () møte (navn) på gangen @ @
365 og vi er begge travel og så () fordi vi er på akkurat samme sted () så kan jeg si «kan du bli med
366 på kontoret mitt? Jeg har sånn og sånn og sånn» () Hvis det er enkle saker som bare «bare så
367 du vet så er vi der nå i den saken» (0,7) Da kan jeg gjøre det, med mange instituttledere når
368 jeg møter dem, for tiden er så dyrebar. (0,7) Eeh: (0,9), men hvis det er () ømtålige saker så
369 vil jeg jo ikke gjøre det. Da vil jeg jo (0,7) invitere til et møte. (0,7) Og være godt forberedt.
- 370 flere m-m
(1,8)
- 371 Lise Em: (0,7) eh: Ja det: (0,7) altså (1,7), man kan jo orientere om (1,6) enkle saker, men det er jo
372 en orientering, () ikke noe som angår (0,8) den enkeltes arbeidssituasjon, for her stilles hans
373 kompetanse i tvil, eller () ikke sant? (1,0) Det er en- en faglig vurdering av () hans kompetanse
374 (), og noe som blir () fratatt ham, (1,1) ikke sant? () Som han- og han har jo gjort jobben i
375 mange år, så dett er: () ikke noe du tar lett på.
- 376 Kari Nei. Det er sant. () Hvis vi refererer tilbake til historien [i histo]rien så er jeg helt enig.
377 (x) [ja-ja. M:]
(2,2)
- 378 Kari Jeg har ikke villet *tatt det på rampen [eller hvor] det var*.
379 Lise [nei]
380 Flere: @ @ @ @ @
- 381 Lise Nei. () Og ikke skal bare en selv
382 forberede godt, men man må kanskje forberede medarbeideren på det. () Altså; Vi- vi må
383 snakke om noe som kan være vanskelig, og vi skal ha god tid til dette, og det handler om din
384 rolle i lab'en eller ettellerannet (1,7) Så man kan forberede, men men uten å () liksom buse ut
385 med det der og da [() ehm:]
- 386 Ola [m-m]
(1,2)
- 387 Lise Men et (0,9) så (0,7) eh:: (1,3) så jeg er ikke (1,9) altså () så jeg har ikke opplevd at noe har
388 blitt tatt opp på den måten () altså av et sånt omfang eller: (1,2) art () altså art, () på den
389 måten som- som kommer frem her. (1,4) °Det: har jeg ikke°
- 390 M *Er det noen av dere som har opplevd det? Eller noe lignende? () Eller sett det?*
- 391 Anne Altså: at store ting tas opp på gangen? (3,1) Hm (1,9) tja...? (2,1)
- 392 Ola Mm. (0,7) Det som eeh:: (1,7) Jeg har ikke erfart det, jeg kan ikke si det sånn. () Men det: ()
393 jeg ser jo det at det er smart å kalle til et møte, () for hvis det er noe som er ømtålig, (0,7) og
394 du tar det opp på gangen så kan du faktisk risikere at motparten eksploderer (0,9) og- og da

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 395 utvikler det seg til en full diskusjon. () Og det er jo noe som en ikke ønsker at andre på
396 instituttet skal bevitne, og det gjelder jo både ansatte og ikke minst studenter. (1,3) Så-så::
397 Kari °ja°
(2,1)
- 398 Anne Men jeg tenker at i forhold til det hun (X) sa, at det er noe med å forberede en () person på
399 en vanske:lig:: samtale. (0,7) Det tror jeg er klokt å gjøre. Sånn at det går- også: () det å si det
400 på en litt sånn der () overordnet måte. Vi- (0,7) At vi må snakke litt om (0,7) lab-arbeidet () og
401 vi må ha litt god tid til det. For at hvis det gjøres i gangen så signaliserer du også at- () asså at
402 det er litt sånn ad-hoc og at (0,9) jeg vet ikke: () altså en slags:: ikke-empatisk måte () å
403 nærme seg, at du ikke setter av tid, for at altså tidsfaktoren er ganske viktig eh: () symbolsk,
404 (0,9) når det gjelder vanskelige saker. Da signaliserer du at dette her er viktig, () også for meg
405 som leder, (0,8) vi må sitte i fred og ro slik at vi kan samtale om det. Og ikke at jeg liksom
406 skal: () formidle noe til deg. () Vi skal: () utveksle. Så det::
(2,3) (flere miniresponser)
- 407 Lise Det er også [sånn] respekt for medarbeideren (), det er det ene. Men det er også respekt for
408 Anne [viktig.]
- 409 Lise medarbeiderens (0,7) både kompetanse og jobb. (1,4) Altså, eeh: (0,9) arbeidsoppgaver. (0,9)
410 Og det å ta det på gangen, sånn i forbifarten og fordi man tilfeldigvis traff ham (2,1)(fnys, @
411 @ @) det viser jo ikke respekt for noe av det (0,9)
- 412 Anne Nei det gjør ikke det
- 413 May Men igjen så tror jeg at det er
414 noe med at Harald instituttleder ikke helt klarer å ta medarbeiderens perspektiv: (), altså han
415 er inne i sin verden med forskning og sånn, med prosjektbeskrivelsen som han skal ha send ut
416 i morgen [(())og «der var] Kjell Ove – søren! jeg skulle sagt!» (tilgjort tale) uten overhodet å
417 Anne [skvises inn]
- 418 May reflektere over at dette er en: at det er en lederoppgave eller ()og eller at det er en- kan være
419 en sårbarhet () i situasjonen for- for Kjell Ove. (2,1) Han ser ikke for seg konsekvensen for
420 Kjell Ove, tror jeg.
- 421 Kari Nei. Nei. (bekreftende)
- 422 May For- konsekvensen av å () hva betyr dette for () som er liksom bare:
423 (0,8) en av flere saker (0,9) småsaker
- 424 Anne Og da er det kanskje noe med å ikke være så
425 forferdelig utålmodig, kanskje. () Når det gjelder store saker. (1,3) At åkei, det brenner under
426 føttene til instituttleder men det her er noe som er (0,9) har langsiktige konsekvenser og

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 427 viktig for den medarbeideren, så da må jeg bare ta det litt med ro. (1,1) Gå litt sakte, (1,3) så
428 man kan følge (0,9) resonnementet (0,9) i lag
(1,8)
- 429 M Men det var kanskje et veldig godt oppspill til det neste som jeg tenkte kanskje kan være, eh:
430 (3,7) å pense dere inn på. (1,2) Altså. (1,5) Hvordan kan man jobbe med (1,5) kulturendringer
431 (1,7) eeh::, (3,1) eh::,(2,4) det var flere stikkord her. Men kan det være sammenhenger mellom
432 kultur og sykefravær? (1,2) Og hva er da i tilfelle suksesskriteriet for en vellykket
433 kulturendring () som det er her og som de snakker om å gjøre. (4,3) Det blir kanskje en litt
434 sånn stor (1,9) inngang da:. (0,8) Men (0,7) det kan hende det er noe i de to første to
435 prikkpunktene her med suksesskriterier og så (0,8) kan vi jo se om dere får til å komme inn på
436 noen gode råd til Inger Lise og (0,9) Katrine (1,6) til slutt.
(2,8)
- 437 Kari Bare til spørsmål- til svar () på kulepunkt én så tenker jeg at det er ja- eller, (0,9) men ikke
438 nødvendigvis. () Jeg tenker at mange av oss har *jobbet i kulturer () akademiske kulturer*
439 ()som har vært krevende, men vi har- en trenger ikke å bli sykemeldt. Jeg kommer fra en
440 kultur hvor det har vært () ganske tøff, barsk, kritisk (0,7), kultur, eeh:: () men vi det har vært
441 veldig lite sykefravær. (2,3) Men det- det er nesten forbausende (0,7) at det ikke:: (0,9)
442 May >°At det ikke har vært det?°<
- 443 Kari at det ikke har vært det. () Så jeg tenker at det er så ma:nge () i de miljøene som vi kjenner
444 som har så sterk indre drivkraft (1,1) at det ikke nødvendigvis trenger å føre til fr- sykefravær.
445 (1,9) Eeh:: (1,3) Men: (0,8) selvsagt k- kan det være () absolutt sammenhenger her (), men
446 ikke nødvendigvis, altså.() Det er utrolig hvor::
- 447 M Men uansett (0,7) sykefra-, altså det er jo
448 veldig lavt sykefravær på universitetet, generelt sett. (0,7) I alle fall blant vitenskapelige
449 ansatte for det om det sikkert er noen mørketall. (1,1) Men uansett så kan det jo være et
450 poeng å jobbe med sånne kulturer for å få dem litt bedre fungerende. (0,9)
- 451 Kari Absolutt!
- 452 M Og at det kan være noen suksesskriterier for å få det til? (0,9)
- 453 Anne m-m.
- 454 M Og man vet jo at når man får
455 folk til å spille godt sammen så klarer de og- så leverer de jo også bedre. (0,7)
- 456 Flere m-m
- 457 M De aller, aller fleste gjør jo det. Og man vet jo at penger henger
458 sammen med: (0,7) eeh:: Altså, () det er lettere å få penger til et forskningsprosjekt når der

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 459 *flere () er involvert enn når man er alene, og sånt. Og det er veldig sterke føringer for å få*
460 *miljøer til å fungere godt sammen.*
- 461 Anne m-m
- 462 Kari Der tenker jeg det er mange ting som er suksesskriterier, men bare det å begynne å se mer
463 på praksisen og hvordan vi kan endre praksis. () Hvordan vi- eh: og da må man være
464 tålmodig, men legge opp skritt for skritt, hvordan kan vi på ulike nivå () legge til rette for () at
465 det er bra å jobbe sammen? () Vi gjør det bedre hvis flere jobber sammen. Hvis fler- Hvis Sara
466 leser min søknad, () så blir søknaden min bedre. (0,7) Hvis jeg våger å be om hjelp. (1,7) Så.
467 Altså, vi må begynne helt nederst i organisasjonen for å prøve å få til, for å bygge disse viktige
468 samspillmekanismene, men de kommer altså sjeldent av seg selv. (1,3) Og så må det jo være
469 et veldig tydelig altså oppmerksomhet fra lederskap på alle nivå om at det her vil vi skal
470 endre seg i løpet av perioden jeg skal være leder (1,2) og legge en strategi for det, (0,9)
471 tenker jeg. () Og så er det kjempeviktig å få med seg noen () gode krefter på laget (0,7), som
472 kan: som en kan bruke som forbilder og vise til (), de suksessene en oppnår. (1,0) Det har jeg
473 tro på. (0,7) Og at det forteller mer enn at en leder sier «dit skal vi». (1,2) På forskjellige vis. ()
474 Men prøv å finne noen som lykkes og bruke dem. Og de fortellingene. (1,0) Tror jeg er viktig.
- 475 Lise Jeg tror at: eh::, (1,4) ja både med gode råd og med suksesskriterier (1,2) jeg vet med (1,3) at:
476 eh: de klarte å få med de ansatte. (0,7) Altså det var medarbeiderne selv som () som fant
477 løsningene () og som var både medvirkende i, og hadde eierskap til, (1,7) eh: til løsningen. Og,
478 eeh:: og:: (4,9) ja, (0,7) så det, sånn at var (1,7) ja, det var en interaksjon mellom dem, (4,1)
479 og det var (1,3) det er en (x^outydelig tale^ox)
- 480 Anne jeg tror at det å () det ligger veldig veldig mye i det å ha
481 kunnskap om folk, () *hadde jeg så nær sagt*. At folk har kunnskap om folk. Eh: () For det
482 bare- () jeg bet meg merke i de det to som hadde jobbet sammen i x antall år, (0,6)) og så
483 oppdager man at vi har noen eeh: () treffpunkter her og det er jo sånn som skaper en indre
484 drive og motivasjon at man tenker at vi er ikke så veldig forskjellig fra hverandre. (0,7) Og da
485 handler det om å vise kortene selv, () og så invitere, (1,0) ved at man er åpen, (1,1) og så
486 smitter det over. (0,7) Eeh:: () Jeg tror at det er sånn kulturen må () på en måte:: eh: ()
487 bygges. At noen må starte opp, () med å både å vise suksess, men like mye tørre å vise at
488 «fader, det gikk ikke denne gangen, () prøver igjen, okei, kanskje jeg kan hjelpe deg». (0,7)
489 Sånn at vi har en utveksling både på positive og negative, () for det handler veldig mye om, ()
490 tror jeg da, eh: (1,9) hvordan man skal imøtekomme negative erfaringer. (0,7) Like mye som
491 at vi skal hjelpe hverandre til suksess. (1,1) Så vi må se begge sider av medaljen, tror jeg, for
492 eller blir det en sånn overfladiskhet, () tror nå jeg da. At veldig mange tenker at «nei men de

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 493 er så sinnsykt flink, så jeg kan ikke sammenligne meg, jeg har ikke sjans», sant? () Da blir- da
494 blir det distanse.
- 495 Kari Ja det er et godt poeng! Kjempegodt poeng. Og så tenker jeg at (0,8) den
496 måten de ordnet det til på da de skulle ta tak i det. (2,1)Der har vi noe å lære. (0,9) Fordi *vi
497 er kjempegode på å lage møter*. (0,9) Og veldig ofte er det en enveis dialog, lederen har
498 bestemt seg for noen ting; «vi skal gjøre det sånn» og så har vi en diskusjon. (0,7) Som
499 akademikere også er god på. (0,9) Men det de gjorde der var jo å dra ut, bort fra vanlig
500 arbeidssted til et sanserom (), og så var det lagt opp mye mer til prosess, (1,3) eh: () og det
501 tenker jeg det er viktig () for å få medarbeiderne (0,7) til et sted (0,7) der de åpner opp for
(0,9)
- 502 May >for noe annet<
- 503 Kari Ja! (0,7) For andre måter å snakke om det på. Og det tenkte jeg (0,7) det var
504 en god nøkkel () på det instituttet her. (2,6)
- 505 Anne Ja det kan senke terskelen ganske mye det, å erfare ting sammen utenfor den vante tralten,
506 altså. () Plutselig får du høre ett eller annet litt sånn mer sånn personlig om den personen, så
507 kan du hekte det på neste gang du treffes, (1,6) litt sånn lag på lag, (0,7) så blir det mer
508 sammensatte (1,9) hva skal jeg si (0,7) personligheter som trer frem også, for man har veldig
509 lett- (1,6) eller jeg- jeg kan jo snakke ut fra meg selv () jeg har veldig lett for å tenke ut fra
510 slike forhåndsdefinerte kategorier (0,7) «ja men jeg vet hvordan han er, jeg vet hvordan hun
511 er» og så vips! (0,7) «nei det gjorde jeg jo ikke allikevel», så det der å bli overrasket er ganske
512 deilig, da
- 513 flere @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @
- 514 Anne *Bygge rom hvor man kan bli overrasket*
- 515 flere @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @
- 516 Kari *Risikere at man blir bittelitt klokere*. (0,7) Som menneske
- 517 flere @ @ @ @ @ @ @
- 518 Anne *Ja: røskes ut av fordommene*
- 519 May Og det er litt sånn tilbake til det å å være- å fø- føle seg sett. (0,7) Som er en sånn
520 grunnleggende
- 521 Anne Ja – det er sant.
- 522 May eh:: (0,7) viktig ting (0,7) i ett arbeidsmiljø. (3,2) Hvis jeg føler
523 meg sett så er det en større grunn til å være der. Jeg tenker på det () miljøet som du har vært
524 med i () hvor det er mange, hvor det er sterke meninger. Men man ser nå () man ser nå i alle
525 fall hverandre.
- 526 Lise ja. jada

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 527 May Man er synlig for hverandre gjennom det. (2,2) Det er ikke
528 alle steder man er synlig for hverandre, tenker jeg. Det er mange so- som
529 Ola >solo<
530 May Ja () det er mange, ja og dette med å være () altså det individuelle blir så viktig på den
531 arbeidsplassen, () og det å hegne om seg og sitt også, ikke sant? () Det å ikke gå ut av sine
532 egne ting
(1,7)
533 M *Men da lagde jo du et veldig bra oppspill der () (navn)*
534 May Gjorde jeg det?
535 M *Ja du gjorde det, til det den*
536 *oppgaven som handler om å dele kunnskap.(3,1) Eeh:: for i historien er det jo to stykker () og*
537 *du berørte det i sted () som har jobbet sammen på samme institutt i mange år, men på en*
538 *måte ikke har sett hverandre, da. (3,8) Er- () Kan det være sånn?*
539 Flere JA!
540 Flere @ @ @ @ @ @
541 Anne Stort Ja. (2,7) Helt klart
542 M *Dere har vi jo på en måte berørt en del av dette allerede, da men: (1,7) og realismen er der og*
543 *så da er det spørsmål hvordan kan en legge til rette for mer, og helt konkret hvordan kan en*
544 *legge til rette for at folk kan få delt kunnskapen og se hverandre bedre?*
(5,4)
545 flere @ @ @
546 Anne Ja. (1,3) Jeg syns jo personlig at medarbeidersamtaler er et veldig godt verktøy. (0,9) For da
547 får du gått så i dybden på den enkeltpersonen. Og så får du høre noe som den er interessert i
548 eller kanskje har tenkt å gjøre om ett år, () og så har du snakket med en annen,() og så er det
549 sånn «åja?, den er der og den er der, men ja,» () og så får du være litt sånn
550 ekteskapsrådgiver, eh: () type gifte litt folk (0,7) på tvers. () Og noen ganger fungerer det og
551 andre ganger ikke, men det jeg prøver å si, er at () det er det å ha en arena hvor man kommer
552 litt i dybden i forhold til hva folk er interessert i, genuint, det gir oss et ansvar mener jeg, (1,3)
553 til å bringe det videre til relevante personer
554 Lise Ja, men jeg syns det er veldig viktig at- at det
555 ikke bare er lederne som (0,9) har ansvar for det, for meg er det veldig viktig altså enda
556 viktigere at medarbeiderne (1,9) har ansvar for å () formidle (0,9) kompetanse, kunnskap,
557 interesse til hverandre. () Og det (1,7) at tilrettelegging bør, () sett fra mitt ståsted, () handle
558 mindre om at jeg (0,7) altså jeg har koblet folk sammen. (0,9) Jeg har gjort det. (0,9) Og det er
559 helt greit. (1,2) Men, men jeg tenker at det er ikke der, () det er ikke det jeg vil prioritere, ()

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 560 jeg vil heller prioritere å skape møteplassene, () eller ja arenaer, () for- for at de selv kan (0,9)
- 561 samsnakkes uten at jeg er mellomledd. Men der er utfordringen at de må møte opp! De må
- 562 delta!
- 563 May *Ja de må møte opp, ja: () mm*
- 564 Lise Og det sliter vi med (0,9) på mitt institutt, sant? Vi, vi
- 565 sliter med det (navn).
- 566 Anne Ja, jeg vet det
- 567 Lise Vi-vi har faggrupper. Faggrupelederne kaller inn til møter, eller legger til rette for seminarer,
- 568 hvor folk skal () fortelle om forskningsprosjekter, eller hvor de skal diskutere
- 569 undervisningssamarbeid på tvers, eller hvor-hvor vi skal informere om, eller diskutere mulig
- 570 samarbeid med Falstadsenteret, sant? Mange sånn. Og det kommer en håndfull (), og (0,8)
- 571 hvordan (1,3) altså: det er en kjempeutfordring til tross for at en oppfordrer og oppmuntrer.
- 572 () Altså. Å- Og det å si at dette er obligatorisk, det er jeg i mot, () altså det vil ikke fungere. ()
- 573 Ikke sant? Så. Men så – å:: (2,3) å lokke og (2,7) ehh: (oppgitt latter)
- 574 Anne Jeg tror man må være tålmodig der
- 575 óg, rett og slett. () Altså sånn, sommerfesten som var nå, (0,7) det var sånn master å:: (0,9)
- 576 Lise Ja det var, en fordel () det var en forbedring
- 577 Anne Det var veldig-veldig bra. Poenget var at det var flere
- 578 nå () enn sist, () det må vi feire. En liten stigning, og det betyr at flere folk snakket på tvers.
- 579 (0,9) Og det gjør at du blir motivert til å møte neste gang. () Stein på stein.
- 580 Flere m-m (bekreftende miniresponser)
- 581 Anne Så jeg er bare:: (0,7) jeg- jeg () jeg er veldig håpefull på at snøballen begynner å rulle () @
- 582 Kari Bra!
- 583 Anne Ja
- 584 Kari Ja, men jeg skjønner begge () Jeg deler den positive tråden og så kjenner jeg
- 585 meg igjen i (navn) sitt lille (0,7) hjertesukk. Eh: () En måte å gjøre det på, sant? Igjen. (0,7) Det
- 586 er noe med sjangeren, vi er så vant til å operere i, som vi med fordel kan bryte. () Sjangeren
- 587 med møte, lederen snakker, @ @ eeeh: Vi forventer at det skal bli en diskusjon, men så
- 588 lukker vi diskusjonen når det begynner å bli spennende. Ehm. (2,7) Og vi har jo og sjangeren
- 589 med at innlegg må vare i () *tre kvarter og*, da: vi har jo ikke tid til det i en arbeidsdag. () Til å
- 590 gå på seminar for å høre på medarbeidere. Men sånne korte lunsj-sekvenser der
- 591 medarbeidere presenterer «dette jobber jeg med nå». () Ett kvarter! Hver uke, () en sånn
- 592 lunsj-greie::
- 593 Anne Aperitiff

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 594 Kari det (0,7) det (0,7). For at () de aller fleste går jo til lunsj-rommet (0,7)
- 595 det, så: kan en lu- gjør-
- 596 Lise jo-jo
- 597 Kari Vi prøvde det i alle fall på (institutt), () og det fungerte, ()
- 598 bedre enn de gamle seminarene, () som vi hadde, (0,9) som nesten ingen gikk på til slutt.
- 599 (0,7) Men det er noe med å lage noen arenaer der medarbeiderne kan få bli sett. Særlig de
- 600 unge, () tenker jeg, () i noen av de akademiske kulturene våre. (0,9) Vi eeh:: dem: (0,7) De
- 601 trenger sånne øvingsarenaer, () og de trenger så sårt å bli løftet frem og sett. (1,3) Ikke bare
- 602 de unge, men særlig de unge (1,3)
- 603 Lise Vi () vi hadde på:: altså mitt gamle institutt. Så hadde en tidligere instituttleder () hva var det
- 604 han kalte det? (0,7) Det var sånn månedlige lunsjer, () hvor vi ble påspandert ettellerannet ()
- 605 fra instituttet, (0,7) og hvor det var mulighet for å fortelle om, altså hvis vi hadde vært på en
- 606 konferanse (0,7) så sånn reiserapporter:: (0,7) så det var korte innlegg, altså lunsjen varte i en
- 607 time, og det var () altså man meldte seg på (), og det var å fortelle litt sånn uformelt og løst
- 608 om (0,7) om sånt. (0,7) Og da kunne det være en fem-seks personer som (0,9) som tok ordet,
- 609 () og det var litt sånn (0,7) litt faglig men, ja::
- 610 Anne Ja, at du får den der miksen der, ja. M-m
- 611 Lise Ja. Når vi har flyttet (0,7) så må vi jobbe med litt flere forskjellige (1,7) møteplasser av: litt
- 612 ulike typer. () Både for å ivareta de (4,1) forholdene og relasjonene som er, og så () fremme
- 613 de (0,9) konstellasjonene (x)
- 614 Anne På (institutt)- tidligere (institutt), () det var jo veldig veldig heterogent
- 615 institutt, men du kunne være sikker på at hvis det stod «kake» i invitasjonen så (0,9) så var
- 616 nesten 95% oppmøte, men ellers, hvis det var sånn presentasjoner (), så kunne det være
- 617 ganske sånn skrint- *skrint i rekkene*
- 618 Flere @ @ @ @ @
- 619 Kari Nei men. Ja men jeg skul-
- 620 Anne [Mulig det var sånn (institutt)-fenomen, men: (0,9)]
- 621 Kari [(institutt), kake, tenker jeg]
- 622 Flere @ @ @ @ @ @ @ @
- 623 Anne Ja: det var he:lt::
- 624 Kari Nei men jeg skulle til å si det
- 625 samme. At det er. Vi er så nøktern. Vi er så dårlig vant med å bli påspandert noen ting. Så
- 626 *jeg blir kjempeglad for å komme hit og får oppskåret brød.* () Det er så lite som skal til for
- 627 at- at () vi lager noe ekstra trekkplaster, en kake eller en twist (0,9)
- 628 Flere @ @ @ @ @ @ @ @

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 629 Kari som sendes rundt (1,3)
- 630 Anne *Ja ikke sant?*
- 631 Kari *på deling. () Da blir vi glad*
- 632 Anne Du husker det (navn)?
- 633 Ola Ja-ja
- 634 Anne Ja. Det var stinn brakke!
- 635 Ola Ja å så- () Det var hver fr- ikke hver
- 636 fredag, det var hver- () det var siste fredag i hver måned at vi hadde det der. Så alternerte
- 637 [det mellom byggene- (0,9)]
- 638 Anne [Og så var det jo sånn oppsamlingsheat med de som hadde bursdag den måneden]
- 639 Ola Ja. Og så vart det presset da: På den måten ble det presset da til at folk som
- 640 var i bygg fire kom opp i bygg (Y)
- 641 Anne Ja
- 642 Ola og de fra bygg (Y) kom til bygg (Z),
- 643 Anne Ja ikke sant
- 644 Ola for det alternerte da annenhver fredag, sånn [halveis]
- 645 Anne [Ja. Det gjorde det]
- 646 *M Men, bare sånn trekker dere litt tilbake her nå. (0,7) Hva tenker dere om sammenhenger,*
- 647 *bare ta en liten refleksjonsrunde på det, sammenhenger mellom faglig utvikling, helse (0,7)*
- 648 *og lojalitet eller tilhørighet på arbeidsplassen.(0,7) Har dere noen tanker knyttet til det?*
- (4,4)
- 649 Lise Faglig tilhørighet?
- 650 *M Faglig utvikling.*
- 651 Lise Faglig utvikling
- 652 *M Tilhørighet til arbeidsplassen.*
- 653 Lise ja?
- 654 *M Og helse (1,7)*
- 655 Lise Ja det er vel tett sammenheng
- (5,5) (bekreftende miniresponser)
- 656 Anne Jeg tror nok at () vår seksjon, der det ble lagt ned studieprogram, var det sviktende lojalitet i
- 657 perioder. (0,7) Og henger sammen med at- det - altså det var en prosess () som var tøff (0,7),
- 658 som gikk utover helsa, () og vi følte at det den faglige utviklingen () var i en mis-match med
- 659 det som institusjonen ønsket. (2,5) Eh:: Jeg vet ikke om du er med på den, eeh:: (1,1) (navn)?
- 660 May Den faglige utviklingen vår?

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 661 Anne >Ja altså det- den faglige utviklinga:: () hadde på en måte vært veldig
662 sånn< (1,2) hva skal jeg si (0,7) vi opplevde at det hadde vært en sånn (0,7) stor faglig
663 utvikling. Men vi fikk ikke anerkjennelse () fra: () institusjonen? opplevde vi, fordi det ble lagt
664 ned? () det vi mente var stort potensiale? () og det gikk ut over helsa. (0,9) Sånn at- Altså::
665 det var en mis-match der, rett og [slett mellom egen-]
- 666 May [Ja, og for så vidt også lojaliteten]
- 667 Anne lojalitet. Ja!
- 668 May Og følelsen av at vi tilhører noe som (0,7) vi er en del av noe m:
- 669 Anne Vi har noe bra som de ikke vil ha.
- 670 May Ja
- 671 Anne Type:: (0,9) For å trekke ut essensen. (3,1) Ja. Så der er det. Det er en sammenheng der, ()
672 tror jeg, sånn-
- 673 M *Ja det handler om u-helse egentlig det da. (0,7)*
- 674 Anne Ja, det kan du si
- 675 M *Hvis det hadde vært til stede så hadde det kanskje vært en kilde til helse og så kunne en surfe*
676 *videre-*
(3,0 Flere bekrefter)
- 677 Anne Man har jo en kjærlighet til faget (3,1)
- 678 May Jeg synes det var litt interessant det du sa i går (navn), om at- (0,7)eller forleden dag () om at
679 det er en sammenheng, man har påvist en sammenheng, mellom arbeidsmiljø og (1,0)
680 produksjon, altså i form av forskning og studiepoeng () Sånn at det- (2,1) at det er en klar
681 sammenheng
- 682 Flere M-m
- 683 M *Altså arbeidsengasjementet,*
- 684 May engasjement
- 685 M *ja, sånn at de (0,9), ja det er tall på det (1,7)*
- 686 Flere m-m
(2,3)
- 687 May Det er ganske interessant
(4,2)
- 688 M *Ja det er helt klart spennende. (2,1) Vi har vært innom (1,7) mange av disse nå. Det er et*
689 *dilemma vi ikke har vært innom, men som det for så vidt er touchet litt innom alikevel (2,1)*
690 *nå, her nettopp *for det at folk ikke dukker opp::* (4,1)*
- 691 Kari (*°surpumpene°*)
- 692 Flere @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @ @

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 724 M *Vi hadde en arbeidsmiljøundersøkelse i 2009? (0,9) på NTNU () så: valgte daværende direktør*
 725 *på Vitenskapsmuseet (0,9) å si at det var obligatorisk oppmøte () på alle disse*
 726 *tilbakemeldingsmøtene. (1,1) Og folk var drit-sure (2,1) når de kom (1,1)*
- 727 Flere m-m
- 728 M *Men de var*
 729 *veldig blide når de gikk (1,3)*
- 730 Flere m-m
 (1,9)
- 731 M *Men da hadde jo han den oppgaven å stå i ubehaget da (2,1)*
- 732 Anne Ja. Det er modig
- 733 Lise ja- men-
- 734 M *Og de hadde veldig bra oppslutning neste gang, Og å svarene*
 735 *på spørreundersøkelsen-*
- 736 Kari Ja de hadde det
- 737 Lise Men da hadde han gjort noe i forkant-
- 738 M *Ja de hadde gjort noe i forkant*
- 739 Lise ja, og da er det en annen sak
- 740 M Ja de hadde sagt at det var
 741 obligatorisk
- 742 Lise Ja ikke sant?
- 743 Kari Ja for det at-
- 744 M *Men her har jeg ikke forstått at det var gjort på forhånd*
- 745 Flere Nei (1,7)
- 746 M *Men det vet vi egentlig ikke::*
- 747 Lise Nei, nei () men det kom ikke frem i historien
- 748 Flere nei. M-m
 (6,4)
- 749 M *Men hvis de hadde sagt det da? (0,7) At det her har vært obligatorisk? Og så gikk de. (0,9)*
 750 *Midt i møtet? (3,1) Hva da? (1,5)*
- 751 Kari Men et alternativ- for det var vel han Harald, altså han på lab'en som gikk, var det ikke?
- 752 M *Nei det var, stod det ikke. >To vitenskapelige, stod det<. Det var ikke han Harald, nei*
- 753 Kari Veldig gjenkjennelig, hvis vi skulle hatt noe sånt på (institutt), *på et sanserom (0,8) så da var
 754 det ganske mange*
- 755 Flere @ @ @ @

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 756 Kari *som ville ha følt seg ubekvem* Ee-hm. (1,5) Nei et
757 alternativ,() altså jeg støtter (navn), jeg tenker der og da var det kanskje verdt å bruke energi
758 på de som var der, () men et alternativ kunne jo være å bare gå ut () og ta en samtale med
759 dem og: (0,7) å:: (2,7) understreke at for at () vi skal få til å bygge et godt arbeidsmiljø så er
760 det viktig at alle deltar. Vi trenger () å høre fra deg. () Hvordan du har det. () Vi får jo ikke til å
761 bygge det vi skal gjøre her, som er liksom hensikten med den dagen her. Hvis ikke du deltar.
762 () Jeg ville appellert til- til den:: (1,7) det (1,3) den ansvarligheten, og at vi trenger din
763 stemme. Vi lykkes ikke hvis ikke du er med oss på dette her. (0,8) Det tror jeg kunne ha ()
764 appellert til at de (), etter litt trump (tilgjort stemme) (0,8) og litt tydelig kroppsspråk,
765 *alikevel kanskje har lusket med*. (1,2)
- 766 Flere m-m
- 767 Kari Det kan hende?
- 768 Anne Ja. (1,3) Det kan jo hende at hvis man spør dem «hvorfor gikk du?» (0,9) og så kommer det et
769 svar, ja men da kan du si det svaret (0,7) i plenum da, () eller komme med den ytringa i
770 plenum, for da ansvarliggjør du. Men samtidig er det noe med at det kan spre seg. Så det er
771 litt med hvordan innramminga er på forhånd, () er ganske viktig i forhold til det (navn) er inne
772 på, syns jeg, i forhold til hva du [forventer av folk]
- 773 Lise [Ja og jeg har også] på en måte sett for meg at () hun- hun
774 registrerer at de går, men det er på en måte ikke enkelt å f-få tak i det, () ikke sant? Det ville
775 innebære å løpe ut og liksom [s: skape]
- 776 Anne [skape en konflikt]
- 777 Lise Skape ja, så det er også () ja, altså ditt innfall
778 til det var veldig bra, () men det gir- er også gitt visse rammer for at det er på en måte () det
779 går an å stikke seg ut litt sånn ubemerket og, (0,7) ja () ta en-
- 780 Kari Ja jeg tenkte også sånn som
781 du, () at det var sånn det var. Men så prøvde jeg liksom å gå litt sånn ut av situasjonen. En- et
782 tredje alternativ, hvis de ikke ville være med, kan være å bare si () «ja men da kan dere gå»,
783 (1,0) altså det er ikke sånn at du bare kan lure deg unna og så komme på *lunsjen og
784 middagen* (1,1)
- 785 Flere: m-m
- 786 Kari Det er noe med at- () ja? () Da kommer jo litt av straffeelementet inn da. Men altså være
787 tydelig på først invitere dem inn, og så er det sånn æh! Det her har de ingen tro på, (0,9) nei,
788 men da: (1,0) da:: (0,7) da: () da () da er ikke du med på dette arrangementet her, da har du
789 meldt deg ut og meldt deg av alt sammen (1,2)
- 790 Anne m – m

Vedlegg 5: Transkripsjon av fokusgruppe 2

- 791 Kari Vet ikke om det er for strengt? (0,9) Det kan jo- det kan jo virkelig føre til at de slett ikke er
792 med på noe vis, da. (1,1) Etterpå.
- 793 M *Så kan de surmule etterpå, da?*
- 794 Kari ja. () Det kan de jo absolutt. Jeg ser at
795 det er en konsekvens, da blir de *liksom surmuler i dobbel potens.* @ @ @ @ @ @
796 flere @ @ @ @
- 797 Anne Men det er jo liksom det-
- 798 Kari Det har jeg jo óg erfaring med. At det går an å skje
- 799 Anne Ja man kan bli dobbel. Men- men- men litt det der med å se folk også, tenker jeg. For det va::
800 (0,7) det var en person () som, for to år siden, () snakket med, som stort sett ikke ville være
801 med på sånne her crazy-ting, som vedkommende kalte det (2,0)
- 802 Kari @ @ @ @
- 803 Anne *Har liksom veldig sånn () ladet begrepsbruk, og* (1,1)
- 804 Flere @ @ @ @ @ @ @ @
- 805 Anne Og så:: (1,4) eeh: (0,7) og så sa jeg
806 (1,0) hva er:: (0,7) jeg lurte vel på hva som lå bak () den () den begrepsbruken der, og så kom
807 det en la::ng tirade (1,5) og da hadde vi en kjempeinteressant diskusjon og- altså det ble en
808 sånn filosofisk diskusjon, (0,9) rundt det. () Men det er litt det der med å ansvarliggjøre folk
809 på standpunktene, () altså det er ikke nok å bare si sånn «æsj», da skal du pinadø meg også
810 begrunne hvorfor du ikke () vil være med. () Sa:klig argumentasjon. Og da. Åkei. Greit. (0,9)
811 *Bye-bye*. (0,9)
- 812 Flere m m
- 813 Anne Nei, men jeg mener det. () Det er litt sånn- det er ikke nok å bare
814 trekke på skuldrene. () Det blir for enkelt. () Det blir for barnslig, på et vis
- 815 Flere: m. ja.

Forenklet skjematisk fremstilling av transkripsjon, fokusgruppe 1

| Tema | Del | Linje | Hva foregår? |
|-----------------------------|-----|---------|--|
| Lignende og lignende | 1 | 8-23 | Episode med redegjørelse som 2pp |
| Forskjell på gruppene | 1 | 24-72 | Lokal koherens |
| Alle jobber med faget | 2 | 73- 98 | Lokal redegjørelse som 2pp og dispreferert svar |
| Infomøter | 2 | 99-130 | Lokal tilknytning. Redegjørelse |
| Motivere til å søke info | 2 | 131-148 | Lokal. Redegjørelse som 2pp og utbrodering |
| Ansvar for kunnskapsdeling? | 2 | 152-177 | L 149 – 151 metasnakk |
| Samarbeid på tvers? | 2 | 178-218 | Redegjørelse som 2pp |
| Arbeidsmiljø-undersøkelse | 2 | 219-279 | Mye 2pp |
| Verst for de vitenskapelige | 2 | 280-312 | T1 introduserer eget tema |
| Internkultur og sykefravær | 3 | 313-343 | Problemtelling – beskrivelser av hendelser |
| Endring og personlighet | 3 | 344-354 | Beskrivelse som 2pp |
| Hvordan det gjøres og sies | 3 | 355-372 | Digresjon – redegjør |
| Medvirkning | 3 | 373-424 | Narrativ, konstruerer en tenkt situasjon |
| Tiltak må følges opp | 3 | 425-470 | Redegjørelser som utdyping og eksemplifisering |
| Han ga opp for fort | 3 | 471-489 | Definerer «problematic» og forhandler om løsninger |
| Ta med motstanderen inn | 4 | 490-528 | Kommentar til historien vha redegjørelse |
| Følelse av nederlag | 4 | 429-560 | Redegjørelse som 2pp |
| Kom igjen – bli med! | 4 | 561-578 | Redegjørelse som «problemtelling» og som 2pp |
| Valgt eler ansatt leder? | 4 | 578-600 | Redegjør med eksempler |
| Diskret oppfordring | 4 | 601-622 | |
| Tydlig ledelse | 4 | 623-639 | Introduserer alternativ forståelse, redegjørelse |
| Hva om det skjedde her? | 4 | 640-648 | |
| Andre arena | 4 | 649-655 | Redegjørelser |
| Obligatorisk oppmøte | 4 | 656-702 | Knytter an til tidligere tema, Foreslår løsninger |
| Medansvar er gull! | 4 | 703-761 | Diskuterer alternativer |
| Sjokk i gangen | 5 | 762-820 | Redegjørelser som eksempler |
| Ledelse | 5 | 821-862 | Redegjørelse som 2pp |

Vedlegg 6: Analysetabell fokusgruppe 1

Analysetabell fokusgruppe 1 – detaljert

Koder: t = tur; mr= minirespons; lp= lang pause (over 1 sek); kp= kort pause; 2pp = svar/respons/2-par-part; M = moderator; T(x) viser til (antall) talere i episoden. Minirespons fra en identifiserbar taler kodes som tur, mens minirespons fra flere samtidige talere kodes som minirespons

| Nr | Tema | Linje | Kode | Enhet | Redegjørelse sekvens/language game/koherens | Hva gjør redegjørelsen relevant? | Interaksjonell achievement | Hva er implisitt – hvilken taus kunnskap kommer til syne?/Folk logic | KOMMENTAR (evt avvik fra mønster?) |
|-----------------------|--|-------------|-------------------------------|---------|--|---|--|---|---|
| 1 | Lignende og lignende | 8-23 | 8 t Latter 1 lp | Episode | Lokal Sekvens med redegj som 2pp | Dette beskriver ikke oss | Ja – sp-svar sevens, | Ligner litt men ikke helt | deltagerne «varmer opp» |
| 2 | Forskjell på gruppene | 24-72 | 33 t 6 mr Latter | Episode | Lokal | Vi kjenner oss ikke igjen i at vit-ans. føler seg bedre enn de andre | Alle deltar, forhandler om instituttets «face» | Det er forskjell på gruppene hos oss også | |
| 3 | Alle jobber med faget | 72- 98 | 14 t 1 lp 1 mr | Episode | Lokal redegjør som 2pp og dispref svar | | Ja | | |
| 4 | Infomøter | 99-130 | 21 t 3 mr Latter | Episode | Lokal tilknytning. Redegjør som problemtelling | Vi har gode rutiner på å informere | Ja | hvis du ikke er informert så er det fordi du ikke vil | |
| 5 | Motivere til å søke info | 131- 148 | 11 t 3 mr 1 lp | Episode | Lokal. Redegj som 2pp og utbrodering | Kan være gode grunner til at folk ikke kommer på m | Knytter an til forrige tema og nyanserer | Folk må motiveres til å finne info | |
| L 149 – 151 metasnakk | | | | | | | | | |
| 6 | Hvem har ansvar for kunnskaps- deling? | 152- 177 | 22 t | Episode | Red som 2pp | Kunnskapsdeling og samarbeid er fellesansvar | Ja | Incentiver for samarbeid, litt pisk og gulrot | |
| 7 | Samarbeid på tvers? | 178- 218 | 22t latter 1 lp 2 mr | Episode | Mye 2pp | Historien ikke lik vår virkelighet | ja | | Spøkefullt og god stemning, aktiv moderator |
| 8 | Arbeidsmiljø- undersøkelse | 219- 279 | 39 t 8 mr Latter | Episode | X introduserer eget tema | Jeg lytter til mine ansatte, tar arbeidsmiljø på alvor | Ja | Vanskelig å finne riktig nivå for møter og info | Grappa relaterer samtalen til egen virkelighet |

Vedlegg 6: Analysetabell fokusgruppe 1

| | | | | | | | | | |
|----|---|---------|--------------------------------|----------------|--|--|---|--|---|
| 9 | Verst for de vitenskapelig ansatte | 280-312 | 16 t Mr | Episode, lokal | Problemtelling – beskrivelser av hendelser | Vanskelig med mye omstilling, ekstra belastning | Ja | Samarbeid gir sosial gevinst gir bedre arbeidsmiljø og helse | Utdyper også tema 7 |
| 10 | Sammenheng mellom internkultur og sykefravær? | 313-343 | 11 t 3 mr | Episode | Beskrivelse som 2pp | To typer syk; arbeidsrelatert og ikke. Arb.rel er enten arbeidspress eller uenighet med strategiske beslutninger | Ja, men primært redegjørelse som får bekreftelser | Vanskelig å ta tak i dette når det ikke er lov å skille mellom arbeidsrelatert og ikke | sykefravær |
| 11 | Endring og personlighet | 344-354 | 6 t 3 mr | Episode | Digresjon – redegjør | Alder uvesentlig for endringsvilje | Ja | Folk er forskjellige, utfordrer myten om eldre som endringsu villige | |
| 12 | Hvordan det gjøres og sies | 355-372 | 9 t Mr Latter | Episode | Narrativ, konstruerer en tenkt situasjon | Det fins en rett og en gal måte å innføre endring på | Ja | Som leder må man være klok | Løssluppen episode med vitsing g latter |
| 13 | Medvirkning | 373-424 | 30 t 9 mr Latter | Episode | Redegjørelser som utdyping og eksemplifisering | Informasjon, inkludering og medvirkning viktig for å lykkes | Ja | Viktig å være demokratisk og respektfull | God interaksjon mellom deltagerne uten drahjelp fra M |
| 14 | Tiltak må følges opp | 425-470 | 26 t 5 mr Latter | Episode | Definerer «problematic» og forhandler om løsninger | Vi kan ikke bare snakke om det, vi må gjøre noe også | Ja | | |
| 15 | Han ga opp for fort | 471-489 | 13 t 3 mr latter | Episode | Kommentar til historien vha redegjørelse | Man kan ikke bare gi opp | Ja | Stå på! Ikke gi opp (det gjør bare pingler) | |
| 16 | Ta med motstanderen inn | 490-528 | 16 t 5 mr 2 lp Latter | Episode | Redegjørelse som 2pp | Dette burde du ha forstått på forhånd! | Primært T1 med mr | Folk er forskjellige, planlegg godt og involver mostander for å inkludere alle | |
| 17 | Følelse av nederlag | 429-560 | 16 t 2 mr 2 Lp latter | Episode | Redegjørelse som «problemtelling» og som 2pp | Førrige instituttleder følte seg mislykket og trakk se ut | ja | | |
| 18 | Kom igjen – bli med! | 561-578 | 8 t 4 mr | Episode | Redegjør med eksempler | Aldri gi opp | Ja | Prøv igjen og igjen | |

Vedlegg 6: Analysetabell fokusgruppe 1

| | | | | | | | | | |
|----|---------------------------------------|---------|------------------------------|---------|---|--|----|--|--|
| 19 | Valgt eller ansatt leder? | 578-600 | 15 t 4 mr 2 lp, 1 | Episode | | For mye byråkrati å være leder | Ja | Burde visst bedre | |
| 20 | Diskret oppfordring | 601-622 | 9 t 4 mr Latter | Episode | Introduserer alternativ forståelse, redegjørelse | Appell om å bidra til fellesskapet | Ja | Konfrontasjon kan gi eksplosjon | |
| 21 | Tydlig ledelse | 623-639 | 7 t 4 mr 1 lp | Episode | | Konflikt kan påvirke de andre negativt | Ja | Forsiktig | |
| 22 | Hva om det skjedde her? | 640-648 | 8t 2 lp | Episode | | Vi ville tatt ansvar | Ja | Kolleger ville grepet inn g sagt «kom igjen» | |
| 23 | Andre arena | 649-655 | 4 t 1 mr | Episode | Knytter an til tidligere tema, Foreslår løsninger | Dette er ikke tid og sted | | Vær lur og tålmodig | |
| 24 | Obligatorisk oppmøte | 656-702 | 29t 1 mr latter | Episode | Diskuterer alternativer | Obligatorisk så er de i alle fall tilstede | | | |
| 25 | Medansvar er gull! | 703-761 | 34 t 3 mr latter lp | Episode | Redegjørelser som eksempler | Gull at andre enn leder tar ansvar | Ja | | |
| 26 | Sjokk i gangen | 762-820 | 38 t L, 2 lp mr | Episode | 2pp | Slik gjør vi ikke her | Ja | | |
| 27 | Tjenestevei, ledergruppe og demokrati | 821-862 | 27 t 2 lp Latter | Episode | Beskrivelse – narrativ | Vi har systemer som gjør at slikt ikke skjer | Ja | Demokratisk og god lederstil | |

Forenklet skjematisk fremstilling av transkripsjon, fokusgruppe 2

| Tema | Del | Linje | Hva foregår? |
|--|-----|---------|--|
| Sårbarhet etter langt sykefravær | 1 | 1-22 | Redegjørelse som svar på moderators oppfordring |
| | 2 | 293-300 | Lokal, redegjørelse aksept |
| Empati/ forsiktighet i samtale/god ledelse | 1 | 24-35 | Redegjørelse med primært global tilknytning. |
| | 3 | 381-428 | Redegjørelser i forhandling om mening |
| Institusjonelle rutiner for håndtering av sykefravær | 1 | 36-50 | Redegjørelse med global tilknytning |
| | 2 | 277-292 | Redegjørelse (2pp), full sekvens |
| Arbeidsmiljø som husmorjobb | 1 | 51-73 | Episode, full sekvens med redegjørelse |
| Ledelse vs eget fag | 1 | 74-84 | |
| | 1 | 102-105 | |
| Hva slags syk? | 1 | 118-222 | Global koherens – deretter flere redegjørelser |
| Kontoret mitt er tatt – har sykdom gjort meg overflødig? | 2 | 223-275 | Lokal koherens, flere sekvenser med redegjørelser som 2-par-part |
| Dårlig ledelse | 2 | 301-351 | Lokal tilknytning flere sekvenser |
| Møte i gangen | 3 | 352-380 | Drevet frem av moderator, redegjørelser som 2pp |
| Sterk indre drivkraft | 4 | 429-446 | Innskutt tur uten helt å komme i spill |
| Samspill og medvirkning | 4 | 447-479 | Redegjørelse som 2pp/svar |
| Åpenhet og menneskelighet | 4 | 480-518 | Redegjørelser som intro og resp og utdyping |
| | 5 | 546-559 | R. som 2pp og resp. Aktualiserer også Tema3 |
| Å bli sett | 4/5 | 519-544 | Lokal, knytter også an til tema 1. |
| | 6 | 799 | |
| (Skape) møteplasser | 5 | 559-561 | Bru til nytt tema |
| | 5 | 584-613 | Redegjørelse - Tema hentes opp igjen full sekvens |
| De må delta! | 5 | 561-583 | Redegjørelse som innskutt tema |
| | 6 | 688-702 | |
| Møtetrekkplaster, kake, twist | 5 | 614-645 | |
| Tøff prosess | 5 | 656-676 | Dialog, red gjørelse som «problemtellig» og 2pp |
| | 5 | 678-688 | |
| Kjærlighet til faget | 5 | 677 | Ytring |
| Strategi ved sabotasje | 6 | 703-723 | Spørsmål-svar sekvens Red som lokal 2pp |
| Obligatorisk oppmøte | 6 | 724-752 | Primært redegjørelse fra moderator |
| Ubekvem med sanserom | 6 | 753-756 | Lokal, minisekvens |
| | 6 | 799-816 | Gjenopptar tema utdyper med narrativ/redegjørelse |
| Ansvarliggjøring: arbeidsmiljø = fellesansvar | 6 | 756-779 | Redegjørelse som problemtelling og som 2pp |
| OK, bare gå, men ta konsekvensen | 6 | 780-792 | Redegjørelse som problemtelling, forslag til tema |
| Surmuling | 6 | 793-799 | Ingen redegjørelse |

Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 7

Analysetabell, fokusgruppe 2 – detaljert

Koder: t = tur; mr= minirespons; lp= lang pause (over 1 sek); kp= kort pause; 2pp = svar/respons/2-par-part; M = moderator; T(x) viser til (antall) talere i episoden.

Minirespons fra en identifiserbar taler kodes som tur, mens minirespons fra flere samtidige talere kodes som minirespons

| Nr | Tema | Linje | Kode | Enhet | Redegjørelse sekvens/language game/koherens | Hva gjør redegjørelsen relevant? | Interaksjonell achievement | Hva er implisitt – hvilken taus kunnskap kommer til syne?/Folk logic | KOMMENTAR (evt avvik fra mønster?) |
|----|---|--------------------------|---|-------------------------------|---|--|--|--|--|
| 1 | Sårbarhet etter langt sykefravær | 1-22 293- 300 | 1 t 2t 1 mr | Episode (?) Episode | Redegjørelse som svar på moderators oppfordring – 2pp Lokal, redegj., aksept | Vanskelig å komme tilbake etter langt fravær usynlighet | ingen T1 og T2 pluss mr fra flere | Kolleger som medmennesker Vondt å ikke bli sett = ekskludert | Introduserer forslag til tema- proposal - blir ikke direkte fulgt opp. Turen avsluttes med lang pause |
| 2 | Empati/ forsiktighet i samtale/god ledelse | 24-35 381- 428 | 2 t, 3 mr, 1 lp 19 t 4 lp mr | Episode Episode | redegjørelse med primært global tilknytning. Redegjørelser i forhandling om mening | Kunnskap om asymmetri og empati som «lett å glemme» Hektisk hverdag, fag og «produksjon» fremfor ledelse | Knytter vagt an til tema 1. Får mr men ingen direkte oppfølging Samarbeid om hva dette skal bety | Som langtids- sykemeldt er det lett å føle seg tilsidesatt og sårbar, viktig med empati og hensyn for å hjelpe ansatt tilbake i funksjon. Respektløshet overfor andre og deres kompetanse | Synes introspektiv; mange og lange pauser, noen gjentakelser og subjektiv Kombinerer tema 2 og tema 9 |
| 3 | Institusjonelle rutiner for håndtering av sykefravær (og forskjellighet blant ansatte) | 36-50 277- 292 | 1 t 2 t 1 mr | ytring Episode | Redegjørelse med global tilknytning Redegjørelse (2pp), full sekvens | Folk er forskjellige, vi har gode rutiner som skal sikre at alle blir likt behandlet. Forebyggende arbeid viktig | Ingen Aksept, utvikler og avslutter | Akademikere «annerledes», mer heterogent arbeidsmiljø Inst.rutiner forhindrer overtramp og ugreie | Lang pause på slutten (3) uten at noen tar ordet/følger opp. Taler synes å «moderere» ytringen sin med siste replikk |

Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 7

| | | | | | | | | | |
|---|--|------------------|----------------------------|--|--|---|--|---|-----------------------------|
| 4 | Psykososialt arbeidsmiljø som kvinneoppgave | 51-73 | 7 t 3 mr | Lang episode | T1 forslag til «problematic»/problem-telling m/global tilknytning, får aksept, utvikler videre, får aksept T2, styrkes med affektutsagn, modererer seg e lang pause får ny aksept T2. T2 «pakker inn» og avslutter, og bygger bro til neste tema | Kjønnsdimensjon, relasjonell, psykososial del av arbeidsmiljø gjøres til kvinneoppgave (omsorg og oppvask) med lav status i kontrast til ledelse som «sjef»/leder | T1 og T2 samarbeider om å utvikle tema | Gammelt og nytt syn på ledelse, gammelt og nytt syn på kvinnerolle | |
| 5 | Ledelse vs eget fag | 74-84 102-105 | 2 t, 1 mr | | | | | | |
| L 85 – 117 er metasnakk og blir ikke trukket inn i analysen | | | | | | | | | |
| 6 | Hva slags syk? | 118-222 | 21 t mange mr | Lang episode | Global koherens – deretter flere redegjørelser | Forskjellige måter å være syk(emeldt) på | God interaksjon, alle bidrar | Det fins riktig og gal måter å være syk på | Mye spennende – se notater! |
| 7 | Kontoret mitt er tatt – har sykdom gjort meg overflødig? | 223-275 | 14 t 4 lp Latter, mr | Lang episode. Gjentatte oppfordringer fra moderator | Lokal koherens, flere sekvenser med redegjørelser som 2-par-part | Hvordan behandle folk etter langt sykefravær | Stakkato – forhandlingene ikke helt vellykket? | Følelse av fremmedgjorthet og overflødighet etter langt fravær – vanskelig å «ta tilbake» poisjon | |
| L 277 – 292 gjenopptar tema 3 | | | | | | | | | |
| L 293 – 300 gjenopptar tema 1 | | | | | | | | | |
| 8 | Dårlig ledelse | 301-351 | 26 t 3 lp Latter | Lang episode | Lokal tilknytn, flere sekvenser | Flere undertema – dårlig ledelse, inst rutiner, glipper, uegnethet | God interaksjon, utvikler tema | Ledelse vs forskning, manglende lederopplæring og støttesystem – dårlig | |

Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 7

| | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--------------------------------|----------------------------------|---|---|---|--|--|---|
| | | | | | | | | ledelse gir utslag på arbmiljø og sykefravær | |
| 9 | Møte i gangen | 352- 380 | 7 t 4 lp 3 mr latter | Episode, disprefert 2pp? | Drevet frem av moderator, redegjørelser som 2pp | Vi tar ikke alvorlige møter/sensitive tema på gangen | Moderator driver frem episoden med spm | Respektløs og uakseptabel adferd | Interessant å vise frem? disprefert 2pp? Men ikke direkte relatert til sykefravær |
| L 381 – 428 gjenopptar Tema 2 | | | | | | | | | |
| 10 | Sterk indre drivkraft | 429- 446 | 4 t | Redegjøre se som lokal 2pp | Innskutt tur uten helt å komme i spill | Indre drivkraft som gjør oss sterke og uberørt av dårlig miljø | Lite interaksjonelt, drevet at T1 | Bidrar dette til å øke stigmaet om at det er pinglete å bli sykemeldt pga arbeidsmiljø? | |
| 11 | Samspill, samhold og medvirkning | 447- 479 | 9 t 1 mr | Episode, Moderator utdypet tema/TSS R | red. som 2pp | Bra å jobbe sammen – utløser midler og gjør oss bedre | | Greit å jobbe med arbeidsmiljø for å øke trivsel og produktivitet, men ikke for å unngå sykmeldinger – bekrefter stigma? | Moderator tssr endrer/utvider tema. Introduserer nytt perspektiv på hvorfor det er bra å ha fokus på arbeidsmiljø |
| 12 | Åpenhet og menneskelighet | 480- 518 546- 559 | 8 t 1 lp Latter 2 t | Episode | Redegjørelser som intro og resp og utdyping R som 2pp og resp. Aktualiserer også Tema3 | Kunnskap om folk, viktig å se flere sider av hverandre Medarbeidersamtale r for å få opp interesser og koble folk | Samarbeid, latter og enighet | Viktig å ha rom for å være et «helt» menneske, ikke bare arbtaker Ikke bare lederopp-gave, folk må ta tak selv og | |
| 13 | Å bli sett | 519- 544 799 | 7 t | Episode | Lokal, knytter også an til Tema 1. redegj 1 som reforhandling og 2 som bru til nytt tema | Viktig å bli sett, vi er mennesker ikke maskiner | Ja | Nyanserer og reforhandler psykososialt arbmiljø? | Hm – hv skjer her... spennende – aktualiserer forholdet m/m sykefravær og arbmiljø |

Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 7

| | | | | | | | | | |
|----|--|---------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---|-------------------------------------|---|---------------------------------------|
| 14 | (Skape) møteplasser | 559-561; 584-613 | 1 t 8 t | Ytring, temaskifte Sekvens | Bru til nytt tema Redegj - Tema hentes opp igjen full sekvens | Tilrettelegge for samarbeid Bryt ut av møte-sjangeren | Nei ja | Ikke være barnevakt Kreative møteplasser, travel hverdag | |
| 15 | De må delta! | 561-583 688-702 | 12 t 1 mr 9 t Latter 2 lp | Episode som digresj, Episode (?) | Red som innskutt tema (?) | Hjelper ikke hva vi gjør dersom folk ikke deltar Inkludere de som ikke vil bli inkludert | Interaksjonelt skapt, enighet ja | Folk må lokkes og lures Oppgitt og sliten over å forsøke å dra med de som ikke vil | Løssluppet mye latter, litt på sida |
| 16 | Møte-trekkplaster | 614-645 | 20 t | episode | | | ja | | Løssluppet men ikke relatert til tema |
| 17 | Sammenh. | 646-648 | 1 t lp | | | | | | Moderator henter inn gruppa |
| 18 | Hva sa du? | 649-655 | 6 t lp | | | | | | Oppklarende spørsmål |
| 19 | Tøff prosess, manglende anerkjennelse og sviktende lojalitet | 656-676; 678-688 | 12 t Lp 6 t Mr 3 lp | Episode | Dialog, red som problemteilig og 2pp | Institusjonen avslø vårt bidrag «forskning har påvist sammenh mlm arbeidsmiljø og produktivitet» | Ja | Uhelse og svekket lojalitet skapt ved «avvisning» Reforhandler pinglestempel og stigma ved psykosos arbmiljø | Feillassert tema? |
| 20 | Kjærlighet til faget | 677 | 1 t lp | ytring | | | | | Metakommentar som aktualiserer mye |
| 21 | Strategi ved sabotasje | 703-723 | 10 t 6 lp | Episode | Spørsmål-svar sekvens Red som lokal 2pp, spm/svar M og T2 | Hvordan håndtere folk som går/saboterer? | | | |
| 22 | Obligatorisk oppmøte | 724-752 | 19 t 6 lp mr | | Primært redegjørelse fra moderator | | | | Ikke helt relevant |

Vedlegg 7: Analysetabell fokusgruppe 7

| | | | | | | | | | |
|----|---|---------------------|---|-----------------------|---|--|---|---|--|
| 23 | Ubekvem med sanserom | 753-756; 799-816 | 1t Latter 6 t 2 lp mr Latter | Ytring Episode | Lokal, minisekvens Gjenopptar tema utdyper med narrativ/redegjørelse | Uakademisk med lekerom Må ansvarliggjøre folk for det de sier | Latter tolkes som aksept Latter som aksept | Fjasete og tøysete metode Folk må stilles til ansvar, og har de en grunn så er det greit | Herlig demonstrasjon av accountability og accounts |
| 24 | Ansvarliggjøring: arbeidsmiljø = fellesansvar | 756-779; | 6 t 4 lp mr | Episode | Redegjørelse som problemtelling og som 2pp | Inkludere de som ikke vil | Ja | De er som barn, la dem demonstrere litt så går det seg til | |
| 25 | OK, bare gå, men ta konsekvensen | 780-792 | 3 t 2 mr 3 lp | Ytring | Red som problemtelling, forslag til tema | Straff og konsekvens | Ikke helt, mr men ikke oppfølging | Følger opp «de er som barn» med å «oppdra» dem | |
| 26 | Surmuling | 793-799 | 5 t latter | Episode | Ingen redegjørelse | | | | |

Vedlegg 8: Perspektiv på sykefravær fokusgruppe 1

| Perspektiv | Linje | Tema relatert til sykefravær |
|--|--------------|--|
| Mangel på kommunikasjon og dårlig informasjonsflyt er årsak til misnøye blant vitenskapelig ansatte | 260 – 265 | Arbeidsmiljøundersøkelse |
| Top-down beslutninger som reduksjon av emneportefolio, flytting av HMS-arbeid og ekstra-ekstra på toppen av det vanlige bidro til tøff periode særlig for vitenskapelig ansatte | 280 – 292 | Verst for de vitenskapelig ansatte |
| Stimulere til samarbeid på tvers vil bidra til å få de vitenskapelig ansatte inn i sosiale situasjoner som kan bedre arbeidsmiljøet. | 298 – 312 | Verst for de vitenskapelig ansatte |
| Viktig å skille mellom arbeidsrelatert og ikke arbeidsrelatert sykefravær for å kunne iverksette effektive tiltak, men det får vi ikke lov til her. Arbeidspress og strategiske beslutninger viktige årsaker, den første kan vi gjøre noe med men ikke den siste | 313 – 343 | Sammenhenger mellom internkultur og sykefravær |
| Man tar ikke viktige samtaler ad hoc, må gi den det gjelder tid til å forberede seg og venne seg til tanken | 768 – 791 | Sjokk i gangen |

Vedlegg 9. Perspektiv på sykefravær fokusgruppe 2

| Perspektiv | Linje | Tema relatert til sykefravær |
|--|-------------------------------|---|
| Bevissthet rund ulikhet i behovene til arbeidsmiljøets og den sykemeldte med tanke på å inkludere/informere og sykemeldtes rett til restitusjon/å være i fred. | 3 – 20 | Sårbarhet etter langt sykefravær |
| Leders kommunikative kompetanse er spesielt viktig i samtale om ømtålige tema. Spesielt viktig at ansatte blir møtt med empati og respekt i sårbare situasjoner. | 27 – 32 | Empati/forsiktighet i samtale/god ledelse |
| Det fins et godt regelverk som skal sørge for at den sykemeldte blir godt ivaretatt. | 36 – 40 | Institusjonelle rutiner |
| Kjønnsperspektiv på psykososialt arbeidsmiljø; «husmorjobb» og lavstatusoppgave. | 61 – 63 | Psykososialt arbeidsmiljø som kvinneoppgave |
| «Ekte» og «uekte» syk; hvorfor og hva slags syk? Et brekt bein eller det vonde arbeidsmiljøet? Selvforskyldt eller uforskyldt? Har du «riktig» diagnose? Ikke kjekt å bli mistenkt for å være «feil» syk | 118 – 143; 177 – 180 | Hva slags syk? |
| Økt press på helsevesenet og på den syke – arbeidsgiver må ta ansvar for økt åpenhet som middel for å bekjempe tabuisering – tabuene må ut! | 144 – 156 | Hva slags syk? |
| Dilemma: arbeidsmiljøets ønske om informasjon/åpenhet vs den sykemeldtes behov for privatitet gir grobunn for spekulasjoner og rykter. Skamfullt med psykososial diagnose (men det er jo ikke det) | 157 – 170 | Hva slags syk? |
| Det ubesvarte, det at man ikke vet hvorfor kollegaen er syk, er det som er problematisk. Sykdommen privatiseres, man er avhengig av at den syke forteller litt til kollegene sine om hvorfor den er syk | 182 – 195 | Hva slags syk? |
| Det aller vanskeligste er hvis du er deprimert (og ikke kan fortelle fordi det er stigmatiserende og «uekte» syk) | 197 – 198 | Hva slags syk? |
| Misforstått taushetsplikt; i noen situasjoner er det nødvendig å navigere litt | 208 – 221 | Hva slags syk? |
| Respektløst å låne ut den sykemeldtes kontor uten å innhente samtykke – bidrar til å høyne terskelen for å komme tilbake i jobb | 257 – 275 | Kontoret mitt er tatt |
| Vil man fungere som før? Er alt som før? Usikkerhet og sårbarhet etter langt sykefravær | 263 – 268 | Sårbarhet etter langt sykefravær |
| HMS-arbeidet ikke godt nok, ingen fokus på forebygging | 277 – 292 | Dårlig ledelse |
| Dårlig ledelse gjør at man ikke føler seg sett og betydningsfull som medarbeider i et arbeidsmiljø | 295 – 300 | Dårlig ledelse |
| Historien viser en leder som syns det er ubehagelig med det her relasjonelle | 319 – 328 | Dårlig ledelse |
| Må utvise empati og forsiktighet i samtale med medarbeider, ta det med ro slik at begge parter kan følge resonnementet | 424 – 428 | Empati /forsiktighet i samtale/god ledelse |
| Er sterk indre drivkraft vaksine mot sykemelding som følge av dårlig arbeidsmiljø? | 438 – 446 | Sterk indre drivkraft |
| Det å føle seg sett gir en god grunn til arbeidsnærvær | 519- 528 | Å bli sett |
| «Top-down» prosesser som fører til store, uønskede endringer for arbeidsmiljøet er demotiverende og går ut over arbeidsmiljø, lojalitet og helse | 656 – 672 | Tøff prosess |

SPØRSMÅL

Avslutningsvis ønsker jeg din umiddelbare vurdering av hvorvidt du, gjennom refleksjonene og diskusjonene, fikk noen ny tanker om de aktuelle problemstillingene?

Ja

I noen grad

Nei

Kommentar:

SAMTYKKEERKLÆRING

for deltakelse i totimers workshop som del av masterprosjekt

Prosjektets arbeidstittel: Redegjørelser om sykefravær - bruk av Strategisk historiefortelling for å løfte frem taus kunnskap

Strategisk historiefortelling er en del av Direktoratet for forvaltning og IKT (Difi) sin verktøykasse for ledelse i staten. Metodikken er utviklet som et prosessverktøy for å løfte fram, dele og spre erfaringskunnskap i en organisasjon.

Denne studien har til hensikt å se om Strategisk historiefortelling, som metode, kan bidra til innsikt i det samarbeidende instituttets tause kunnskap knyttet til historiens strategiske tema.

Selve datainnsamlingen vil foregå i en 2 timers workshop hvor deltagerne inviteres til å reflektere og diskutere fremlagte, fiktive dilemmaer og oppgaver knyttet til den strategiske historien som høytleses for gruppa.

Det vil gjøres lydopptak av diskusjonene. Opptaket vil transkriberes og deretter destrueres. Transkripsjonene vil anonymiseres slik at uttalelser ikke kan spores tilbake til den enkelte.

Etter workshopen vil deltagerne bli bedt om å fylle ut et anonymt og enkelt spørreskjema hvor de bes gi en vurdering av hvorvidt de opplevde at diskusjonene bidro til å løfte frem taus kunnskap.

Studien er en del av Masteroppgave i Språklig kommunikasjon ved NTNU, Institutt for språk og litteratur. Student: Tove Lill Karlsen. Veiledere: Julie Feilberg og Gunhild Åm Vatn

Jeg har blitt informert om prosjektets formål og fremgangsmåte, og gir med dette tillatelse at de opplysninger jeg gir kan brukes i rapporten.

Jeg er kjent med at deltakelse i dette prosjektet er frivillig, og at jeg når som helst, og uten grunn, kan trekke meg fra deltakelse.

Sted:

Dato:.....

Underskrift: