

Forord

Min veileder Per Øystein Saksvik sa tidlig at jeg ikke burde skrive en masteroppgave hvis oppgaven ikke ville utgjøre et bidrag. Etter både ha blitt utsatt for, og utsatt andre for, ledelse i ganske mange år, så er mitt bidrag blitt en skisse til en ny tenkning om hva arbeidstakere bør beskyttes mot.

Min største takk går til Per Øystein for hans presise tilbakemeldinger, og for den tålmodighet han har utvist. Han har holdt meg både på sporet og inne på studiet den tiden dette har tatt. Jeg vil også takke alle som har vist meg tillit ved å gi meg lederansvar, og takke alle de som jeg har utsatt for ledelse for å (med noen få unntak) fortsatt ville snakke til meg. Jeg har selv blitt utsatt for mange varianter av ledertrening, og her vil jeg trekke fram gutta i Emergence og Bente Marie og Heidi Ihlen som de som i størst grad har satt bra ting i bevegelse mot det å bli en litt klokere leder. Dette er også en god anledning til å rette en varm takk til min store, kjærlige og rause familie for all støtte og oppmuntring langs den krokete veien som kalles livet.

Trondheim, april 2015.

Trude Kjeldstad

Til Julie og Martine.

De viktigste stegene har jeg tatt sammen med, og på grunn av, dere.

Sammendrag

I denne masteroppgaven tar jeg for meg begrepet sykenærvær, og ser nærmere på hvordan sykenærvær og sykefravær påvirkes av dimensjonene kontroll, hyperkultur, sanksjoner, lavt bemanningsnivå, individuelle faktorer, organisatorisk tilpasning og ledelse. Underveis viser jeg til aktuell forskning innen sykefravær og –nærvær, organisasjonskultur og –identitet, positiv psykologi, eksempler fra media, og kasuistikk knyttet til egne erfaringer etter mange år som leder.

Kasuistikken viser til rigide og subtile kontrollmekanismer, en hyperkultur så sterk at arbeid nedtones som arbeid og i stedet presenteres som noe «gøy», mangel av etablerte medvirkningsstrukturer og fravær av fokus på de ansattes rettigheter og velvære. Et arbeidsmiljø preget av «competitive presenteeism», hvor det virket som om folk konkurrerte om å legge ned et høyest mulig arbeidstimer. Et arbeidsmiljø hvor lederne var synlig plaget av sykdom mens de var på jobb. En arbeidsplass hvor det sjelden eller aldri forekom «regretted resigns»: Det ble understreket at det var helt greit at den angjeldende sluttet etter at vedkommende hadde sagt opp. Knappe to år etter at jeg sluttet i den aktuelle virksomheten så jobbet ingen av de jeg refererer til i denne oppgaven der lengre.

Det er blitt hevdet at de som er sykenærværende i dag er de sykefraværende i morgen. Fravær fungerer som en vedlikeholdsfunksjon som hjelper arbeidstakeren til å komme seg litt, og holde stressnivået på et nivå som gjør det håndterbart. Beslutningen som den enkelte tar om å bli hjemme eller gå på jobb får konsekvenser både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Hva det er, i tillegg til sykdommen, som påvirker hvilken beslutning som tas? Denne oppgaven vil vise at det kan knyttes til en komponent ved ledelse at den ansatte velger ett handlingsmønsteret framfor et annet. Vi skal også se på flere andre faktorer som kan bidra til at det ene virker mer attraktivt enn det andre. Oppgaven viser at en fornuftig tilpasning av arbeidet og en vilje å behandle folk skikkelig er utvilsomt viktig for at jobben skal kunne være en positiv faktor for de ansattes helse (Kivimäki, et al., 2005).

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Kapittel 1. Innledning	5
1.1. Introduksjon	5
Kap. 1.2. Oppgavens oppbygging	7
1.2.1. Bruk av kasuistikk.....	7
1.2.2. Teorikapittelet (kapittel 2)	7
1.2.2.1. Fra modernitet til den postmoderne organisasjonen.....	7
1.2.2.2. Teorier om organisasjoner og identitet	8
1.2.2.3. Sykenærvær	8
1.2.2.4. Positiv psykologi og stress	9
1.2.3. Diskusjonskapitlet (kapittel 3)	9
1.2.4. Implikasjoner og videre forskning (kapittel 4)	9
1.2.5. Avslutning (kapittel 5)	9
Kapittel 2. Teori.....	10
2.1. Fra modernitet til postmoderne arbeid	10
2.2.1. Eksempel: OHS Haugalandet.....	10
2.2. Kulturbevisst ledelse	12
2.2.1. Eksempel: TGI Friday.....	12
2.2.2. Eksempel: Virgin	13
2.2.3. Eksempel: Ablemagic	15
2.2.4. Eksempel: First House	15
2.2.5. Kasuistikk: Ledertrening som kjennes på kroppen	17
2.3. Terapeutenes inntog	17
2.3.1. Kasuistikk: Dere er jammen heldige	18
2.4. Utforming av arbeidsplassen og disiplinering av kroppen.....	18
2.4.1. Kasuistikk: I åpent landskap	20
2.5. Life balance: Arbeidstid, kontrollmekanismer og sykenærvær.....	21
2.5.1. Eksempel: Arbeidsavtalen	22
2.5.2. Kasuistikk: Rigide arbeidstidsregimer og fleksible ansatte	22

2.5.3. Kasuistikk: Tillitens kollaps – når ansvar og kontroll ikke forholder seg til hverandre.....	25
2.5.4. Eksempel: Personelhåndboken	26
2.6. Teorier om identitet.....	27
2.7. Syke ansatte på jobb eller hjemme	30
2.7.1. Definisjon av sykenærver.....	31
2.7.2. Konsekvenser av sykenærver og sykefravær	31
2.7.3. Premisser for sykenærver: pressfaktorer.....	32
2.7.4. Jobbkontroll knyttet til sykenærver og sykefravær	32
2.7.5. Egenskaper ved organisasjonen: Betydningen av støtte fra leder.....	33
2.7.6. Kasuistikk: Det er bare umulig å være borte akkurat nå.....	34
2.8. Sykefravær som atferd	37
2.8.1. Kasuistikk: Sykefravær som oppsigelsesgrunn	37
2.9. Om stress: I flytsonen eller under utvikling av jobbrelaterte helseplager	38
2.10. Positiv psykologi og jobbengasjement.....	41
Kapittel 3 Diskusjon	43
3.1. Utvikling mot et godt eller dårlig forløp.....	43
3.1.1. Eksempel: Personelhåndbokas retorikk	45
3.2. En modell for det gode og det dårlige forløpet	50
Figur 1	53
Kapittel 4. Implikasjoner for videre forskning	53
Kapittel 5: Avslutning	54
Referanser.....	56

Kapittel 1. Innledning

1.1. Introduksjon

Arbeidstakers lov- og tariffestede rettigheter i forbindelse med egen og barns sykdom er vidtrekkende i Norge. Til tross for full økonomisk kompensasjon fra enten arbeidsgiver eller NAV så kan det likevel oppleves som vanskelig å utebli fra arbeidet sitt. For mange så vil en av omkostningene ved ikke å gå på jobb komme i form av en stor mengde ugjorte oppgaver som venter når du er tilbake igjen, og som du har mindre tid til å håndtere som følge av nettopp fraværet.

For noen arbeidstakere kan fravær fra jobb få mer subtile konsekvenser. Retten til å utebli fra arbeidet grunnet sykdom kan være udiskutabel, men er det alltid lurt å benytte seg av den? En personalsjef i en kommune som jeg har hatt jevnlige møter med omtaler konsekvent alt sykefravær som brudd på arbeidsavtalen. Det utgangspunktet kan sette en syk arbeidstaker i en nokså asymmetrisk og defensiv posisjon ved starten av en dialog om fravær og arbeidsevne.

I det postmoderne arbeidslivet er arbeidsoppgavene blitt mer komplekse, og arbeidstakeren har oftere enn før et mer selvstendig ansvar for resultatene som skapes. Hun arbeider gjerne med flere prosesser samtidig, og oppgavene kan involvere kolleger, eksterne samarbeidspartnere, innleide konsulenter og tidsfrister. Den enkelte arbeidstakerens betydning for fremdrift og resultater bidrar til å gjøre sykefravær ubeleilig for både arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette kommer i tillegg til at det å være syk i seg selv er en belastning. Det er å forvente at flere arbeidstakere enn før må vurdere de arbeidsrelaterte konsekvensene av å være sykmeldt nøye, i tillegg til å forholde seg til selve sykdommen og forløpet av denne mot det å bli frisk igjen.

De senere årene har forskning omkring sykdom og fravær i økende grad fokusert på nærværsfaktorer og arbeidsevne, i stedet for utelukkende å se på faktorer som øker sykkelighet og sykefravær (Biron & Saksvik, 2009). Forskningen på nærvær har identifisert positive faktorer som gir positive utfall, gitt at det å redusere sykefraværet totalt sett og øke deltakelsen i arbeidslivet for flere var målet. Det er gjort mange forsøk på å identifisere hvilke faktorer ved

arbeid, ledelse og arbeidsmiljø som kan få syke ansatte til å jobbe i deler av stillingen sin, i en tilrettelagt stilling eller bare komme tilbake fra sykefraværet raskere enn hva de ellers ville ha gjort (Saksvik & Bakke, 2009). Bidrag fra positiv psykologi og fokus på jobbengasjement har vist seg effektivt for å øke tilstedeværelsen på jobb på arbeidsplasser med mye fravær (Bakker & Schaufeli, 2008).

Noe av den nyere forskningen omkring fravær og nærvær har introdusert begrepet sykenærvær som et negativt fenomen. Begrepet henviser til at arbeidstakere med en helsetilstand som krever hvile ikke tar ut sykedager (Saksvik, Guttormsen, & Thun, 2001). Innenfor et stadig strammere marked er det viktig å ta godt vare på humankapitalen, og i så henseende er sykenærvær en aktuell problemstilling. Interessen for emnet er blitt rettet både mot produktivitetstap knyttet til syke medarbeidere som jobber, men også på spørsmål om hva som skjer med disse ansattes helse på sikt (Biron & Saksvik, 2009) (Demerouti, Le Blanc, Bakker, Schaufeli, & Hox, 2009).

Mine egne erfaringer som leder og ansatt har gitt meg inspirasjon til temaet for denne oppgaven, hvor jeg undersøker arbeidsrelaterte faktorer som kan ha betydning for at de ansatte blir syke, og ser på om de samme faktorene som kan virke sykdomsfremkallende også bidrar til at de ansatte trosser sykdom og går på jobb likevel. Kan de samme faktorene som gjør deg syk også få deg til å komme på jobb mens du er syk? Blir du syk av det samme presset som også kan virke motiverende? Hvilke faktorer er det som får ansatte som er syke til å gå på jobb likevel?

Denne oppgaven vil presentere en modell som plasserer faktorer som kan danne vei mot et godt og et dårlig forløp for arbeidstakerne. Dimensjonene i modellen vil utvikles underveis, og presenteres i diskusjonskapitlet.

Kap. 1.2. Oppgavens oppbygging

1.2.1. Bruk av kasuistikk

Oppgaven vil ved hjelp av henvisning til nyere arbeidslivsforskning og –teori forsøke å identifisere faktorer i arbeidsmiljøet som kan gi et godt og et dårlig forløp med hensyn til sykefravær og sykenærvær. Jeg vil belyse funn og teori ved å henvide til noe kasuistikk. Kasuistikken omhandler egne erfaringer fra et femårig arbeidsforhold som leder i en stor, privateid virksomhet. Jeg har ikke innhentet tillatelse til å omtale virksomheten eller dens praksis, og den er derfor anonymisert. Jeg har kalt virksomheten Kano AS, og den representerer en global, privateid varehuskjede.

I tillegg vil jeg vise til utsagn og tekst formidlet fra arbeidstakere og ledere i andre virksomheter om sitt arbeid, og til budskap fra arbeidsgivere til sine ansatte og kunder om sin virksomhet, slik de er blitt presentert i ulike media. En kritikk mot dette utvalget av data kan være at det er subjektivt, ikke verifisert eller ikke omfattende nok til å foreta analyser av. Argumenter mot det synet kan være at teoriene som jeg anvender nettopp tar utgangspunkt i opplevelser og selv-presentasjoner; innenfor, og av, organisasjonene og deres ansatte. Et annet argument for dataenes relevans er at de er samlet inn over lang tid, og dermed representerer et kvalitativt godt utvalg av aktuelle erfaringer som kan underlegges omfattende analyser.

1.2.2. Teorikapittelet (kapittel 2)

Jeg har valgt å presentere teori om postmoderne organisasjoner og identitet, sykenærvær og engagementteori i ett teorikapittel. Presentasjon av kasuistikk vil komme parallelt. I tilknytning til en presentasjon nedenfor av hva som behandles videre i oppgaven, vil jeg også henvide til noe av den litteraturen som jeg har gjort bruk av.

1.2.2.1. Fra modernitet til den postmoderne organisasjonen

Innledningsvis vil jeg presentere grunnleggende tanker om modernitet, siden oppgavens problemstilling berører hvordan teknologi og arbeidsmetodikk endrer kommunikasjon, krav og

relasjoner både innenfor og utenfor arbeidsplassen. Herfra går jeg videre med en presentasjon av hvordan organisasjoner kan forstås og studeres, hvor jeg i hovedsak forholder meg til postmodernistisk teori om organisasjonskultur og –prosesser. Disse anser kontekstuelle faktorer som relevante for forståelsen av det fysiske og psykososiale arbeidsmiljøet, og bidrar til å sette identitetsbegrepet og -forståelse inn i et større sosialt og praktisk perspektiv.

1.2.2.2. Teorier om organisasjoner og identitet

For å finne mulige forklaringer på sykenærver har jeg lett i nyere teorier om identitet som tar opp de samhandlende faktorene jeg skisserte ovenfor. For denne oppgaven så er alle betraktningene om identitet også en undersøkelse av om det finnes egenskaper ved det identitetsskapende som gjør at folk går på jobb selv om de er syke. Er det slik at arbeidstakerne kan påvirkes i like stor grad av forventninger og av de identitetsskapende elementene i arbeidet og arbeidsplassen, som av strukturer for velferds- og sykelønnsordninger, når de skal velge mellom å benytte seg av sykelønnsordningen eller la være?

I analysene av kasuistikken og tekstuelle bidrag vil jeg gjøre bruk av hva jeg har valgt å kalle et post-konstruksjonistisk perspektiv, og referere til bidrag fra Tsoukas og Chia (Tsoukas & Chia, 2002), Pratt (Pratt, 2012), Glynn og Watkiss (Glynn & Watkiss, 2012) og Wertsch (Wertsch, 2012), som alle tar utgangspunkt i en dynamisk forståelse av kultur og identitet i organisasjoner, men som har noe ulik tilnærming til hvordan utvikling og endring kan forklares. Disses forståelser vil være med å danne grunnlag for min forståelse av hvordan bedriftskultur kan utgjøre en negativ komponent i min modell for det gode eller dårlige forløpet som jeg presenterer i diskusjonskapitlet.

1.2.2.3. Sykenærver

Deretter vil jeg presentere noe av forskningen rundt sykenærver og nærværspres, og ta for meg definisjon av sykenærver, gi noen betraktninger på konsekvensene av sykenærver og

sykefravær, gjennomgå typiske pressfaktorer, jobbkontroll og betydningen av organisatoriske faktorer og lederstøtte.

1.2.2.4. Positiv psykologi og stress

Jeg har vært interessert i å se om teori fra engagementlitteraturen kan forklare den individuelle, psykologiske dimensjonen ved atferdsmønsteret som synliggjøres når syke arbeidstakere går på jobb i stedet for å bli hjemme. Teorier om hvordan mennesket reagerer på stress er det også naturlig å ta inn i oppgaven. Jeg vil i hovedsak ta utgangspunkt i Schaufelis viktigste arbeid, og i tradisjonelle modeller for stress, og diskutere disse lys av en mer dynamiske teorier om stress og organisasjoners identitet.

1.2.3. Diskusjonskapitlet (kapittel 3)

I diskusjonskapitlet vil jeg med utgangspunkt i teoriene fra kapittel 2 diskutere og oppsummere hvilke faktorer som kan åpne for et godt forløp i et arbeidstakerperspektiv, og hvilke som kan åpne for et dårlig, og fremstille dette i en modell. Modellen tar utgangspunkt i kjente og mindre kjente kategorier som kan påvirke sykenærver og sykefravær, og legger opp til en innbyrdes vektning av disse.

1.2.4. Implikasjoner og videre forskning (kapittel 4)

Arbeidet med denne oppgaven har vist at noen forhold som kan ha betydning både for at arbeidstakere blir syke, og for at de går på jobb når de er syke, ikke har vært gjenstand for vesentlige undersøkelser. Dette kommer jeg kort inn på i kapittel 4.

1.2.5. Avslutning (kapittel 5)

Dette kapitlet vil avslutte det jeg startet: oppsummere hva jeg fant, og inkludere en oppfordring om en ny tenkning om hva arbeidstakere bør beskyttes mot.

Kapittel 2. Teori.

2.1. Fra modernitet til postmoderne arbeid

I løpet av de siste 35 årene har arbeidsplassen og arbeidsmarkedet i Norge vært gjenstand for omfattende endringer. Endringene har skjedd gradvis, men de har for alvor fått oppmerksomhet i media de siste 15 årene. Internasjonalisering, innovasjon, gründere, venturekapital, samfunnsansvar, coaching, relasjonsledelse, omdømmebarometer og SoMe-markedsføring er eksempel på nyere begrep knyttet til arbeidsliv som vi er gjort kjent med gjennom media.

Dette «nye» arbeidslivet gjenspeiler i grove trekk en mer generell bevegelse bort fra et samfunn hovedsakelig basert på produksjonsindustri, til et samfunn hvor dette arbeidet i stor grad er erstattet med kunnskapsarbeid og arbeid med service og kundekontakt. Fleksibilisering og globalisering av arbeidslivet er utviklingstrekk som har fått store konsekvenser for både den interne organiseringen av arbeidet, og for næringers tilpasning til markedet (Olberg, 2003). Arbeidstakere i både private og offentlige organisasjoner blir i økende grad konfrontert med en jobbvirkelighet preget av endring og uforutsigbarhet i stedet for stabilitet. Stillinger er oftere av midlertidig art, og mange jobber ser ut til å være forbeholdt ungdom fordi de presenterer seg på en måte som virker uforenlig med høyere alder eller modenhet.

2.2.1. Eksempel: OHS Haugalandet

OHS Haugalandet, opplæringskontoret for Salg og Service, skriver dette i sin veiledning til kommende lærlinger:

”Ikke bli overrasket om det stilles krav til antrekk og humør. Du ville sikkert også like at den som tar imot deg er ryddig antrukket, utadvendt og blid? Det er gøy å yte service til gjester”.

(OHS Haugalandet, 2012)

I fylkeskommunens vervekampanje rettet mot ungdom så ser vi at arbeid innenfor et yrke med høy andel deltid og høy andel sykefravær (Arbeids- og sosialdepartementet, 2004) personliggjøres og presenteres som noe «gøy».

Innenfor organisasjonspsykologien omtales de nye realitetene i arbeidslivet som postindustrielt arbeid. Begrepet refererer først og fremst til endringer i hva vi tradisjonelt forbinder med begrepet arbeid. I forhold til organisering refererer postindustrielt arbeid til et skifte fra tradisjonelle, byråkratiske kontrollhierarkier til mer integrerte roller for de ansatte.

Den postmoderne bedriften består av mennesker som i kraft av kunnskap, erfaring, relasjonell kapital og tillit har et vidt ansvar for de produkter eller tjenester som leveres. Det postmoderne mennesket agerer på mange arenaer samtidig, og grensene mellom arbeid og fritid, kolleger og venner har blitt mer utydelig (Bungum, 2008). Sentralt her er betydningen av kunnskap og informasjon, ettersom det er kapitalen av nettopp kunnskap og informasjon som utgjør og definerer hva som er din arbeidsplass, og verdien av denne. Den informerte arbeidsplass har for svært mange utkonkurrert tradisjonell produksjon og tradisjonelle produkter. Det nye arbeidslivet kjennetegnes videre av de-spesialisering, økt internasjonal tjenesteutveksling og fremveksten av en mer polarisert servicesektor.

Fremveksten av kunnskapsbedrifter og selskap som selger idéer eller driver med merkevare- og konseptbygging har medført at det stilles andre krav til ledere og ansatte enn tidligere (Nordhaug, 2002), de ansattes kompetanse og virksomhetenes omstillingsdyktighet holdes frem som bedriftenes viktigste aktiva, arbeidet som utføres kan være uavhengig av tid og sted, og evnen til relasjonsbygging og å tilegne seg oppdaterte kunnskaper om samfunnsmessige og kulturelle forhold med innvirkning på markedet er av vesentlig betydning. Arbeidsoppgavene er i økende grad knyttet til informasjonsinnhenting og -sortering, problemløsning, kreativ idéproduksjon og evnen til å reagere fleksibelt på nye situasjoner og nye mennesker (Sørensen, Dahl-Jørgensen, & Skogstad, 1998).

2.2. Kulturbevisst ledelse

De siste 20 årene har mye oppmerksomhet fra forskere vært rettet mot næringslivets interesse for den kulturelle dimensjonen i organisasjonen som en faktor med betydning for virksomhetens resultater. Eiere og ledere ønsker lojale ansatte. For at de ansatte skal identifisere seg med selskapet i større grad, er det blitt viktig for ledere å etablere en felles kultur hvor de ansatte føler tilhørighet (Hofstede & Hofstede, 2005).

En økende mengde forskning peker på de kvalitative endringene knyttet til hvilke holdninger og forventninger yrkesutøvere har til arbeid og arbeidsliv. Fra forskerens perspektiv oppfattes den organisasjonskulturen som vi ser stadig mer av nå å representeres ved ansatte som gir av seg selv, markedsfører seg overfor kolleger, smiler mye, har en vennlig og upersonlig fremtreden, samtidig som den preges av elitistisk vinnerkultur og solospill (du Gay, 1996).

Bedriftenes oppmerksomhet omkring den kulturelle dimensjonen i store organisasjoner kan oppveie for lav eller prestasjonsbasert lønn, tvungen deltid, midlertidige stillinger og ubekvem arbeidstid. Symbolverdien av å synliggjøre viktige hendelser og milepæler, hvem som ble belønnet og hvordan, eller hvem som fikk en spesiell attraktiv forfremmelse blir betraktet som viktige uttrykk, og en sterk oppslutning om bedriften fremmes gjennom aktiviteter som kick-offs, lanseringer, nærmiljøtiltak og kåringer som har karakter av noe sosialt og personlig, og etterlater en følelse av takknemlighet til arbeidsgiveren (Casey, 1995).

2.2.1. Eksempel: TGI Friday

Slike initiativ er beskrevet i bloggen til en nyansatt ved TGI Friday:

Jeg vet ikke om du har sett alle pinsene Friday's ansatte har på vesten og bukseselene sine? Hvis du ikke har lagt merke til det, så dra på Friday's og se! Det er noe av det koseligste vi gjør syns jeg. Det er relativt store serimonier syns jeg. Staff meeting, med alle ansatte og det deles ut pins til noen som har gjort det ekstra bra. Det finnes flere forskjellige som deles ut for spesielle ting, OMG pins hvis du har gjort noe ekstra, WOW pins hvis du er WOW, og en hammer hvis du jobber hard, er noen eksempler. Så leser trainer eller store manager opp fra en liste med

begrunnelse for hvorfor en person har fått en pins, og så blir navnet avslørt og man må gå opp og motta denne pinsen og alle klapper og jubler. Det er så koselig. En stor motivasjonsfaktor og en skikkelig koselig gesture!

(Bjerga, 2011)

Når klær, teknologi og den fysiske arbeidsplassen designes for å kommunisere noe om profesjonalitet, effektivitet og fleksibilitet så smitter dette over på menneskene som møter disse produktene. Tilsvarende hvis organisasjonen etablerer strukturer som kan forveksles med hva som tilbys innenfor familien eller i nære vennskap.

2.2.2. Eksempel: Virgin

På selskapet Virgins nettside så er selskapets grunnlegger, Richard Branson, sitert med utsagnet

“There’s no magic formula for great company culture. The key is just to treat your staff how you would like to be treated”

(Virgin, 2015)

Selskapet sender en link til siden via sin Facebookprofil. Saken får mange likes. Utsagnet er problematisk av flere årsaker. Det er ikke sannsynlig at alle ens ansatte vil like å bli behandlet slik som lederen ønsker å bli behandlet. Noen motiveres av å bli utfordret og presset, mens andre trenger mye støtte og oppmuntring for å prestere godt. Det er nokså sannsynlig at den enkelte som hører eller leser dette utsagnet liker det fordi de tror at det Branson sier er at han vil behandle dem slik de selv ønsker å bli behandlet. Det er ikke det han sier: Han sier at han vil behandle folk slik han selv vil bli behandlet. Uttrykket henspiller på «den gyldne regel», som er å finne de fleste store religioner og livssyn, og refererer til et fundamentalt, etisk gjensidighetsprinsipp.

Human-Etisk Forbund skriver at «Etiske plikter er tett sammenvevd med rettigheter.

Gjensidighetsprinsippet som norm for behandling av andre blir nettopp begrunnet med den rett

man selv påberoper seg» (Human-Etisk Forbund, 2015). Å etterfølge prinsippet vil ha positiv effekt hos et veldig stort utvalg, eller i en kontekst hvor mer differensierte sett av handlingsregler ikke kan implementeres. Den kan betraktes som et elementært premiss for rettferdighet, og som et grunnleggende etisk kompass. Innenfor et mindre utvalg så vil tesen om at å behandle alle likt kan gi ulikt resultat og dermed bli mer urettferdig enn rettferdig være like aktuell. Rettferdigheten må romme en form for urettferdighet, en porsjon skjønn og dømmekraft, for å kunne være rettferdig (Eriksen S. , 2006).

Et annet problem er at Branson ved å hevde at «the key is just...» toner ned det målrettede arbeidet som legges ned i å skape og gjenskape kulturen kontinuerlig, og i stedet forsøker å få bedriftskulturen til å virke liketil og naturlig. Selskapets kultur, og dermed selskapets suksess, er oppstått «naturlig» simpelthen ved at han og andre i selskapet behandler hverandre skikkelig. Asymmetriske maktforhold underkommuniseres i en slik påstand. Branson tar ut et enormt utbytte fordi han profitterer på avtaler som inngås mellom selskapet, samarbeidspartnere og ansatte (Forbes, 2015), ikke fordi han «treat [his] staff how [they] would like to be treated».

Det nye arbeidslivet handler mye om identitet og tilhørighet; identiteter som skapes gjennom relasjoner, tale og kontekst (Pratt, 2012). Mats Alvesson og Stefan Svenningsson (Alvesson & Svenningsson, 2008) bruker begrepet hyperkultur for å karakterisere den type kulturbeskrivelser bedrifter benytter på sine nettsider og i såkalte verdidokumenter. Beskrivelsene handler ofte mer om hvordan ledelsen gjerne vil framstå for omverdenen, enn om hvilke kulturer og praksiser som er virksomme i den daglige arbeidspraksisen. Hyperkulturen finnes som beskrivelser i dokumenter, på film, på plakater og bannere, på virksomhetens nettside og facebookprofil og på giveaways som deles ut til ansatte. I tillegg så gjentas det i ulike sammenhenger at verdiene må etterleves, og at når det ikke skjer så må holdninger bearbeides. Hyperkulturen kan betraktes som en type estetikk, som forskjønner og selger selskapets produkter eller tjenester både internt og eksternt (Alvesson & Svenningsson, 2008).

2.2.3. Eksempel: Ablemagic

Selskapet Ablemagic i Trondheim er et kommunikasjonsbyrå. På nettsiden deres så står det at de driver med historiefortelling og utvikling. For å få vite hvem som jobber der så kan jeg klikke på fanen «Ablemagicians». Da får jeg se bilder og navn på de som jobber der, og teksten

«Teamet består av en sammensatt miks av mennesker. Med ulik bakgrunn, smak og ulike preferanser drives vi likevel av det samme – ønsket om å fortelle en god historie.»

(Ablemagic, 2015)

De egenskaper og verdier som beskrives her er de selskapet synes det er viktige å fortelle at de har. Ablemagic kunne valgt å skrive at de ansatte har kunnskap om hva slags historier som virker og slik gir valuta for pengene til kunden, men velger i stedet å fortelle om at de ansatte er en sammensatt miks av mennesker med ulik bakgrunn, smak og ulike preferanser, og som drives av det samme ønsket om å fortelle en god historie. Presentasjonen av de ansatte er uformell og inkluderende, og forteller mer om hvordan de ansatte er og hvordan de har det på jobb, og mindre om hva de kan om faget. Det som bys frem er deres uformelle og inkluderende arbeidsmiljø.

2.2.4. Eksempel: First House

Kommunikasjonsbyrået First House har valgt å profilere seg på en helt annen måte på sine nettsider:

«Vi tilbyr rådgivning på strategisk nivå innen finansiell og politisk kommunikasjon, virksomhetskommunikasjon, krise og mediehåndtering.»

(First House, 2015)

De ansatte i First House beskrives slik:

«Våre medarbeidere har erfaring fra topposisjoner innen politikk, samfunns- og næringsliv, finans og media»

Deretter følger en oversikt med mer formelle portretter og detaljerte merittbeskrivelser for en rekke kjente tidligere politikere og næringslivstopper. Presentasjonen er formell, seriøs, saksorientert og ekskluderende. Den henvender seg til kunder med utfordringer av nasjonalt format, mens Ablemagic mer inviterer alle slags mennesker til å komme og ha det gøy sammen med dem for å nå et felles mål om å skape gode historier.

Bedriftenes storytelling har blitt gjenstand for mye interesse fra forskere (Izak, Hitchin, & Anderson, 2014). Både sosiale konstruksjoner, og organiseringen for å etablere dem, kan utvikles gjennom storytelling og konstruksjon av narrativer. Det å forstå sosial dynamikk mer som fortellinger heller enn som funksjonalistiske størrelser har i økende grad vunnet terreng. Fortellingene er ikke bare det som kan leses av fra de sosiale interaksjonene som vi observerer, men også det som konstituerer organisasjonens realiteter kan bli forstått som fortellinger.

Hyperkulturen påvirker tankesettet om bedriften, og det som presenteres vil bli sammenlignet med erfaringene kunder eller ansatte har med virksomheten. Når det er et konsern som produserer budskap så fungerer det ikke lengre slik at to parter konstruerer en virkelighet i fellesskap. I stedet skaper konsernet, eller den ene parten, deler av den andres, eller den ansattes, virkelighetsbilde (Nordhelle, 2009).

Bedriftenes oppmerksomhet rettet mot den kulturelle dimensjonen uttrykkes også gjennom den mengden ressurser som benyttes på teambuildingsaktiviteter. De fleste teambuildingsaktiviteter som tilbys til bedrifter i Norge har det til felles at de innebærer fysisk aktivitet, medfører en grad av risiko og er egnet til å skape et opplevd ubehag hos deltakeren. Hoteller, temaparker og hyttelandsbyer kan i økende grad tilby teambuildingsaktiviteter til sine firmakunder, og disse kan inkludere aktiviteter som ridning, scooterkjøring til vanns og til lands, å innta et måltid i en lavvo og bad i utendørs badestamp. Slike aktiviteter kan også finnes igjen innenfor rammene av de

forskjellige ledertreningsprogrammene som bedriftene tilbyr sine etablerte eller nylig utpekte ledere. Det er tilsynelatende liten forskjell mellom hvilke aktiviteter som passer for en gruppe ledere som jobber sammen, en familie og et utdrikningslag (Bergen Base Camp, 2015).

2.2.5. Kasuistikk: Ledertrening som kjennes på kroppen

Jeg har stått på skuldrene til en annen og blitt kastet over et nett som var spent opp mellom to trær i en skog. Jeg har sittet på ryggen til en kollega mens vi flyttet oss mellom tegnede ruter på en parkeringsplass ved siden av en trafikkert gate i byen hvor jeg bor. Jeg har spilt inn en musikkvideo iført lilla parykk og en kort, ermeløs paljettkjole som jeg fikk utdelt der og da. Musikkvideoen ble vist på et nyttårsball for flere hundre ansatte. Å gjøre dette, smilende, kan være belastende på en annen måte enn å eksempelvis bli utskjelt. Å smile opplevdes som det eneste alternativet, samtidig som jeg hatet at jeg smilte. Det betraktes som unormalt å ikke ville utfordre grensene sine som leder, fordi det er en etablert sannhet at veien mot å bli en bedre leder er gjennom å utfordre grensene sine. Jeg er usikker på om jeg blir en bedre leder av en type fysisk nærhet og eksponering som jeg ikke er komfortabel med. Å bli filmet mens jeg gjør det er å bli idiotforklart og i konflikt med mine forestillinger om hvem jeg er; for mine ansatte, på jobb. Å i konteksten av arbeid bli gjenstand for en diskusjon om hvorvidt kroppen min, som den minste, kunne kastes over det omtalte nettet, er fremmedgjørende og en objektifisering av meg som person.

2.3. Terapeutenes inntog

Et annet typisk oppsett for en ledertrening er at en gruppe ledere som vanligvis jobber sammen gjennomfører en eller flere samlinger som ledes av psykologer, coacher eller andre typer av veiledere eller terapeuter. Slike gruppeprosesser har gjerne til hensikt å fremme konfrontasjoner, ærlighet og følelser, ut i fra en antakelse om at økt bevissthet om ens egne reaksjoner og følelser, og nærhet mellom medlemmene i gruppa, vil støtte virksomhetens mål (Bang, 2008). Det vil i de aller fleste virksomheter eksistere et asymmetrisk forhold mellom mellomledere og toppleder (Stene, 2003). Roller og relasjoner tåkelegges av psykisk krevende øvelser, men til tross for dette

så er det ikke vanlig at relasjonen arbeidsgiver – arbeidstaker diskuteres før, underveis, etter eller i tilknytning til slike samlinger.

2.3.1. Kasisistikk: Dere er jammen heldige

På en slik ledersamling så opplevde jeg at den ene av de to psykologene som ledet gruppearbeidet sa til forsamlingen at vi var heldige som hadde en leder som var så åpen for kritikk. Å rose en toppleder for hennes evne til å ta imot kritikk innenfor konteksten av en ledersamling er bra. Å gjøre oss andre oppmerksomme på at vi skal føle oss heldige fordi hun er god til å motta kritikk transpaserer opplevelsen over fra gruppekonteksten, og til hverdagen på jobb. Psykologen kan ikke vite annet om topplederens evne til å ta imot kritikk enn det de selv har observert i møter og samtaler med henne. Våre erfaringer fra hverdagen på jobb kan være annerledes, men når psykologen har konkludert, og også uttrykt en forventning om hva vi skal føle om det konklusjonen inneholder – vi skal føle oss heldige – så er ikke det en invitasjon til å fortelle om andre erfaringer enn de som støtter psykologens vurdering.

2.4. Utforming av arbeidsplassen og disiplinering av kroppen

Arbeidsplassens fysiske utforming har endret seg parallelt med endringene i hva arbeid er kommet til å bety for oss. Svært mange jobber i åpne kontorlandskap, til tross for at en stor mengde forskning viser at åpne kontorlandskap gjør oss mindre produktive, mer stresset og mer utsatt for smittsomme sykdommer (Feiring, 2014).

Det kan bli mye støy i et åpent kontorlandskap, og avbrytelser på jobb skaper angst og sinne (Baethge, Rigotti, & Roe, 2014). Fra dette perspektivet gir ikke åpne kontorløsninger et bra arbeidsmiljø. Arbeidsgiverne holder fram muligheten for å dele kunnskap og informasjon som viktige grunner til å ha åpne kontorlandskap, mens noe forskning viser at den mentale ytelsen går ned og at det kun er når det arbeidet som skal gjøres krever kontinuerlig kommunikasjon med kollegene at åpent kontorlandskap kan ha positiv effekt på arbeidet som gjøres (Gjestland, 2014).

Christina Bodin Danielsson et al. undersøkte sammenhengen mellom kontorarbeidsplassens utforming og sykefravær (Danielsson, Chungkham, Wulff, & Westerlund, 2014). I undersøkelsen ble effekten av kontortypen på sykefraværet blant kontoransatte studert hos 1852 ansatte som arbeider i cellekontorer; delt rom-kontorer, og små, mellomstore og store åpne kontorlandskap, fleksikontorer og kombikontorer. Sykefravær ble innrapportert gjennom to år som henholdsvis korttidsfravær, langtidsfravær med legeerklæring, og totalt antall sykefraværsdager. En betydelig økt risiko for korte sykefraværsperioder ble funnet hos de som jobbet i de tre åpne kontorlandskapstypene. For lange sykefraværsperioder, ble en betydelig høyere risiko funnet blant kvinner i store åpne kontorlandskap. Resultatene indikerer forskjeller mellom kontortyper, avhengig av antall personer som deler arbeidsplass, og muligheten til å utøve personlig kontroll som påvirkes av funksjonene som definerer de ulike typene kontorer.

Danielsson (in press) har tidligere funnet at de mest utbredte formene for kontorlandskap, de mellomstore med plass til 10-24 personer, er de som fungerer dårligst. Hun hevder at en slik gruppe er for stor til at sterkt samhold utvikles, men for liten til at man kan være anonym når dette er ønskelig. Danielsson fant også at arbeidstakere som jobber i fleksikontorer, det vil si åpne kontorløsninger hvor ingen har fast plass, er de som har lavest andel sykefravær generelt, og høyest andel mennesker som aldri er borte fra jobben. Cellekontorer skårer høyest på generell trivsel, med fleksible kontorlandskap på andreplass (Danielsson C. B., 2011). Det antas å eksistere en sammenheng mellom det bedre resultatet for fleksible kontorlandskap, og det at de ansatte har mulighet til å velge arbeidssted og arbeidsform avhengig av behov, og at de fysiske omgivelsene er godt tilpasset de ulike behovene.

Annen forskning har referert til utformingen av de fysiske omgivelsene som et verktøy for disiplinering av arbeidstakeren og brukernes fysiske uttrykk (Ulleberg, 1996). Jeg vil i kap. 2.7.6. «Kasuistikk: Det er bare umulig å være borte akkurat nå» komme tilbake til hvordan kontrollmekanismer som uniformering og effektive kontorlandskap bidrar til å nedtone de individuelle aspektene ved arbeidstakerne.

2.4.1. Kasuistikk: I åpent landskap

Ved Kano så gikk vi på et tidspunkt over fra åpent kontorlandskap med faste plasser, til fleksibelt kontorlandskap. Alle ledere og andre ansatte med behov for å utføre arbeid utenfor the shop floor, med unntak av HR-personalet, var henvist til å finne ledig kontorplass langs lange, smale benker.

Ordningen hadde noen begrensninger. Ledere med bærbar PC trengte tilgang på en dockingstasjon i stedet for en stasjonær PC, derfor ble noen av pultene utstyrt med slike. Videre fikk de som produserte trykt materiale og de som arbeidet med søm og annet håndarbeid beholde de tidligere plassene sine, fordi de var avhengig av tilgang til mye utstyr. Disse plassene var plassert bak og langs de øvrige kontorplassene, bare atskilt av lave hyller. Dette medførte at støy fra symaskiner og printere forstyrret mye i denne delen av kontorlandskapet.

Vi fikk hvert vårt lille skap for oppbevaring av dokumenter og annet. Personlige gjenstander, som familiebilder eller annet, var ikke tillatt. Tape dispenser, stiftmaskin eller binders hadde vi ikke behov for. Nesten alt arbeid foregikk på PC eller i dialog, og kravet til dokumentasjon av arbeidet vi gjorde var så lavt at vi ikke trengte ringpermer eller arkivmapper.

Systemet med free seating fungerte ikke. Allerede etter kort tid var det tydelig at alle foretrakk å sitte på fast plass, og vi grupperte oss også og avdelingsvis. For medarbeidere fra the shop floor, som en sjelden gang var innom for å foreta bestillinger eller ta utskrifter, så var det vanskelig å finne ledige kontorplasser de kunne bruke. Ved PC-skjermene hopet det seg daglig opp papirer og annet som ble liggende igjen etter den som hadde brukt pulten, fordi vedkommende forventet å benytte samme pult dagen etter. Varehussjefen var den eneste som jeg så byttet pult av og til. Ved noen anledninger, hvor hun var på jobb på kveldstid eller på lørdager, så samlet hun sammen alt som lå på benkene og la det i en stor haug ved resirkuleringsstasjonen midt i kontorlandskapet for at vi skulle fjerne det som var vårt. Da fant vi det slik når vi kom på jobb.

2.5. Life balance: Arbeidstid, kontrollmekanismer og sykenærvær

Siden 80-tallet har det blant ledere og ansatte i frie yrker vært vanlig å jobbe mye og til andre tider enn normalarbeidstiden, og stadig flere er innstilt på å i en periode av livet legge ned et stort antall arbeidstimer for å kunne etablere seg både økonomisk og innenfor et karriereløp.

Tradisjonelt har arbeidstakere på mellomleder- og toppledernivå hatt stillinger hvor kravene er høye, men det samme har også vært tilfelle for nivået av kontroll. I dag har ikke kravene utenfra blitt mindre, men i takt med økt internasjonalisering og konseptstyring har nivået av kontroll blitt lavere. I tillegg ser vi at medarbeidere i ordinære stillinger også forventes å legge ned en høyere andel innsats og arbeidstimer enn hva lønnsnivå og arbeidskontrakt skulle tilsi.

Hvor mye den enkelte jobber er i utgangspunktet definert i arbeidsavtalen. En ordinær arbeidsavtale angir stillingsstørrelse, gir rett til overtidsbetaling, og arbeidstidene vil måtte tilpasses Arbeidsmiljølovens bestemmelser om dette. Arbeidsmiljøloven har til hensikt å beskytte arbeidstakere, og er basert på et ønske om å regulere arbeidsgivers makt over arbeidstaker og beskytte arbeidstakeren mot å bli utsatt for helsefarlige arbeidsvilkår. Politiske rammebetingelser har bidratt til at arbeidsmiljøloven går langt i å sikre arbeidstakeren mot usikre arbeidsforhold. Til tross for revideringen som trådte i kraft i 2006 så viser Arbeidsmiljølovens utforming at industrisamfunnet dominerer reguleringen av arbeidsforhold. Arbeidslivsutvalgets innstilling om et arbeidsliv som trenger nye typer av regulering gjenspeiles ikke i den nye loven (Arbeidslivsutvalget, 1999).

Regjeringen Solberg har satt ned et arbeidstidsutvalg som skal «gjennomgå og vurdere de samlede arbeidstidsreguleringene, blant annet i lys av behovet for mer arbeidskraft og økt fleksibilitet for den enkelte arbeidstaker og virksomhet» (Arbeidstidsutvalget, 2015). Utvalget består av fagpersoner, og har ingen medlemmer fra arbeidsgiver- eller arbeidstakersiden. De skal legge fram sin rapport innen utgangen av 2015.

Innenfor den gjeldende Arbeidsmiljøloven gis det anledning til å gi de ansatte et dårligere vern med hensyn til arbeidstid enn hva som er hovedregelen i § 10 om arbeidstidsbestemmelser.

2.5.1. Eksempel: Arbeidsavtalen

En arbeidsavtale som unntar den ansatte fra bestemmelsene om arbeids- og hviletid kan ha en slik formulering:

“Stillingen er selvstendig med stor grad av mulighet til å påvirke arbeidsinnhold og arbeidsutførelse. Arbeidstakeren kan selv planlegge gjennomføringen av arbeidet. Det må påregnes uregelmessig arbeidstid i arbeidsforholdet. Ulempen som følge av dette er medtatt i lønnsgrunnlaget. Stillingen har ikke rett til overtidsgodtgjørelse.”

(Fra min egen arbeidsavtale hos Kano)

Konsulentfirmaet Rambøll gjennomførte i 2014 en undersøkelse av arbeidstid for arbeidstakere i særlig uavhengige stillinger og ledende stillinger på oppdrag for Arbeids- og sosialdepartementet (Rambøll, 2014). Undersøkelsen viser at omfanget av arbeidstakere som er unntatt arbeidstidsbestemmelsene ligger et sted mellom 9 % og 22 %. De fleste er ansatt i privat sektor. Rapporten gir indikasjoner på at ikke alle som oppgir at de er unntatt av reglene, faktisk skal være det. Rapporten viser at flere ikke oppfyller vilkårene som er satt av lovgiver, at lønn/kompensasjon ikke harmonerer med ansvar/myndighet i virksomheten, og at lederbegrepet tøyes langt.

2.5.2. Kasuistikk: Rigide arbeidstidsregimer og fleksible ansatte

Ved Kano ble begrepene i Arbeidsmiljøloven §10-12 (1) om «ledende stilling» eller §10-12 (2) om «særlig uavhengig stilling» strukket langt sammenlignet med hva forarbeidene til disse lovtekstene legger opp til (Ot.prp. nr. 49, 2004-2005). Der presiseres det eksempelvis at en særlig uavhengig stilling må innebære en tydelig og åpenbar selvstendighet eller uavhengighet i hvordan og til hvilken tid arbeidsoppgaver organiseres og tilrettelegges.

Ved Kano ble arbeidsavtalens henvisning til at «arbeidstakeren kan selv planlegge gjennomføringen av arbeidet» begrenset av lokale bestemmelser, praksiser og forventninger. Den første jobben jeg hadde der var en HR-konsulentstilling, og jeg fikk en slik kontrakt som nevnt ovenfor. Jeg ledet ingen andre, og jeg måtte alltid være på kontoret mitt i arbeidstiden. For alle ledere, eller «ledere», var kun arbeid på selve varehuset tellende arbeidstid. Selv om ledere hadde bærbar PC med mulighet for pålogging hjemmefra, så fantes ingen ordning hvor vi kunne velge å jobbe hjemmefra en dag i stedet for å møte opp på varehuset. Arbeid hjemmefra måtte avtales med varehussjefen i hvert enkelt tilfelle, og forekom helt unntaksvis. Det var et krav at alle ansatte, inkludert ledere, stilte i uniform i arbeidstiden. Hver arbeidsdag inneholdt et obligatorisk møte kl. 0900 med avrapportering av nøkkeltall og annen informasjon. Alle ledere i «særlig uavhengig stilling» måtte arbeide tidlig- eller seinvakt hver tredje lørdag etter en turnus som ble satt opp to ganger i året. I tillegg så fulgte alle ledere en turnus som sikkerhetsansvarlig på varehuset som var satt opp i det samme skjemaet. Avspasering av plusstimer og arbeidede lørdager måtte avtales med nærmeste leder. Av den første lederen jeg hadde der så ble jeg anbefalt å sikre at «alt» var i orden i avdelingen før jeg ba ham om å få avspasere en arbeidslørdag. Da var jeg altså leder på nivå 3, og han kunne selv gi meg anledning til å avspasere, men han ville ikke risikere spørsmål fra sin leder, varehussjefen, om oppgaver som ikke var løst. Hvis jeg ikke avspaserte den arbeidede lørdagen umiddelbart, så måtte den anses som tapt – det var ikke aktuelt å avspasere den når det allerede var gått en uke. Det var alltid et rom som kunne ryddes eller noen kontrakter som ikke var skrevet, og i et slikt perspektiv så ville aldri «alle» oppgaver være løst og avspasering måtte anses som et unntak. Resultatet var at jeg unngikk å be om å få avspasere de lørdagene.

I løpet av tiden jeg jobbet ved Kano så ble det innført stempeling for ledere ved arbeidets start og slutt. Tidligere så hadde det bare vært medarbeidere uten lederansvar som stemplet seg inn og ut. Innstempeling skal skje etter at man har iført seg arbeidsuniform, og utstempeling ved arbeidsslagens slutt, og før man eventuelt tar av seg uniformen. På dette tidspunktet var jeg blitt leder på nivå 2, og hadde på det meste 140 ansatte og 3 mellomledere som jeg ledet.

Stemplingen forutsatte at en fast, overordnet arbeidsplan på 40 timers arbeidsuke ble lagt inn i et elektronisk timeregistreringssystem som stemplingsuret var koplet til. Innføringen av stemping hadde den fordelen at timeregistreringssystemet ikke ville godta at ledere la inn hver tredje lørdag som arbeidsdag uten å samtidig legge inn en avspaseringsdag. Denne endringen medførte at avspasering av arbeidslørdager ble en realitet, samtidig som lederstillingen i enda mindre grad kunne karakteriseres som «særlig uavhengig» slik det sto i arbeidsavtalen. Prosessen med å legge inn arbeidsplan i timeregistreringssystemet foregikk slik at jeg først sjekket hvilke sikkerhetsvakter og lørdager jeg var satt opp på og la inn disse. Deretter la jeg inn arbeid på dagtid, samt en arbeidsdag på kveld, og avspasering av arbeidslørdagene slik at alt dette passet med arbeidsplanene til mine nærmeste medarbeidere. Hvis flere av lederne som rapporterte til meg hadde fri, burde jeg være til stede for å sikre driften av avdelingen.

Etter innføringen av stemping for ledere så ble alle arbeidede timer på varehuset registrert. En av konsekvensene av dette var at det ble svært synlig at mange av lederne jobbet langt mer enn 40-timers uke som de ikke avspaserte, slik at de i løpet av få måneder fikk et hundretalls plusstimer hver. Det var vanlig å høre ledere som beklaget at de «måtte» avspasere lørdagene sine, og at det var vanskelig å få til fordi det var så mye å gjøre på jobb. Samtidig så fikk mange økt sin bevissthet om hvor mange timer de faktisk brukte på jobb. Flere ledere oppfattet plusstimene sine knyttet til en rett til å avspasere, og det ble uttrykt at det er forskjell på å være fleksibel med hensyn til uregelmessig arbeidstid, og å være fleksibel med hensyn til å legge ned et langt høyere antall arbeidstimer enn vanlig, og deretter ikke få avspasere dem.

I en periode etter innføring av stemping for ledere så eksisterte et regelvakuum med hensyn til rutine for avspasering. Det ble etterhvert gjort klart for oss at overtid, eller plusstimer, bare kunne avspaseres hvis de eventuelle plusstimene skyldtes «en ekstraordinær situasjon» ved varehuset. En av mine underordnede ledere flyttet sin pappapermisjon og jobbet lange dager og kvelder for å ferdigstille et arbeid for vår avdeling i forkant av en intern revisjon. Et hundretall av hans plusstimer ble deretter ved årets slutt slettet av min overordnede, med henvisning til at det ikke

var noe ekstraordinært ved slik revisjon – det ble gjennomført i alle avdelinger med få års mellomrom.

2.5.3. Kasuistikk: Tillitens kollaps – når ansvar og kontroll ikke forholder seg til hverandre

Et halvt år tidligere så hadde jeg blitt kontaktet av en kirke i Trondheim med forespørsel om å bidra på en personalsamling de skulle ha. De ønsket at jeg skulle holde en presentasjon om hvordan Kano jobbet med opplæring av servicemedarbeidere. Den samme uka som denne presentasjonen skulle finne sted så nevnte jeg det i en telefonsamtale med min leder. Den dagen var jeg på et møte i Oslo, og ble i denne telefonsamtalen gitt beskjed om at jeg ikke fikk holde den presentasjonen, og beskjed om å kansellere avtalen. Forklaringen var at det var HR-sjefen eller varehussjefen selv som skulle holde presentasjoner utenfor varehuset. Jeg hadde tenkt at med omfanget av det ansvaret jeg hadde den gangen – for over 140 ansatte – så var det rimelig at jeg selv kunne ta en beslutning om å holde et kort innlegg på en personalsamling hos en virksomhet som ikke var en konkurrent av oss – uten å spørre henne om tillatelse på forhånd. Varehussjefens siste argument i saken var at det var oppgaver på varehuset som det var viktigere at jeg tok tak i enn å bidra på den personalsamlingen: jeg fikk altså ikke «fri» de timene.

Sammen med det som senere skjedde med min underordnedes plusstimer, var denne erfaringen avgjørende for at jeg valgte å si opp jobben min ved Kano. Omfanget av ansvaret som jeg hadde tatt på meg sto ikke i forhold til myndigheten jeg kunne utøve. Jeg var ansvarlig for avdelingens resultater på alle måter, men hadde ikke myndighet til selv å velge å bidra på KANO sine vegne i utviklingen av medarbeiderne i en kirke, eller til å belønne min underordnede for å ha hjulpet oss med forberedelsene til revisjonen ved å la ham avspasere noen av sine plusstimer. Han sa opp sin stilling kort tid etter at jeg sluttet.

2.5.4. Eksempel: Personalhåndboken

Vilkårene for fleksitid og avspasering ble nærmere presisert i Kano Norge sin personalhåndbok noe senere, og er å finne på virksomhetens intranettside, som er tilgjengelig fra salgsdiskene ute i kundeområdene på varehusene. Understrekingene er mine.

«Avspasering- og fleksitidsordning ved Kano

Vi er overbevist om at våre ledere ser nødvendigheten av, og er innstilt på å være fleksibel i forhold til egen arbeidstid for å nå våre mål. Derfor er det viktig å skape ordninger som ivaretar både den enkeltes behov for å ha balanse mellom jobb og privatliv, og Kano sine behov i forhold til den virksomheten vi driver. Det forventes i utgangspunktet at alle ansatte i særdeles selvstendig stilling håndterer sitt arbeid selvstendig i forhold til tiden brukt for å fylle rollen/levere i henhold til forventninger (gjennomsnittsberegning). Det er en forutsetning for begge ordninger [Fri med lønn (Avspasering) og Fleksitidsordning], at driften ved egen avdeling er ivaretatt og at behovet for tilstedeværelse av ledere på enheten totalt er sikret.

Fri med lønn (Avspasering)

Hvem omfattes av ordningen: Alle ansatte ved Kano med overtid inkludert i lønn (...)

Rutine:

I overensstemmelse med overordnet leder har ansatte i særdeles selvstendig stilling mulighet til å avspasere etter en spesielt belastende periode. Det er enhver ansatt sitt ansvar å fremme ønske om avspasering til overordnet leder etter en belastende periode. Avspasering avvikles i halve eller hele dager og skal ikke gå vesentlig utover driften i egen avdeling. Det kan søkes om å avvikle opp til 10 arbeidsdager (halve avspaseringsdager teller også som hele arbeidsdager) per kalenderår. Opparbeidings- og avviklingsperioden skal følge kalenderåret. Ansatte må selv ta initiativet for å søke overordnet leder om å eventuelt overføre utestående timesaldo ved årsskifte. Rutinen omfatter ikke fri med lønn i forbindelse med jourvakter [arbeidslørdager] og arbeid i forbindelse med søndager før jul.

Fleksitidsordning:

Hvem omfattes av ordningen: Alle ansatte ved Kano med overtid inkludert i lønn (...)

Kjernetid:

Kjernetiden er den tiden den ansatte skal være tilstede på arbeidsplassen, dersom ikke eksterne møter, kurs eller andre oppdrag tilsier et annet oppholdssted enn arbeidsplassen.

Varehus:

Kjernetid mellom 0900-1500 (...)

Arbeidstid mellom 0600-2200

Oppfølging:

For å følge med på at ansatte i særdeles selvstendig stilling klarer å håndtere sin rolle innenfor rimelig grense, med tanke på arbeidede timer, skal total arbeidende timer evalueres hver 3. måned (mars, juni, september, desember). Dette også med hensyn til ressursevaluering av egen avdeling.»

Ordnningen med rett til å avspasere arbeidslørdager ble altså formalisert som en rettighet. Vi ser videre at det i den ene enden settes en begrensning på 10 dager ut over dette som kan avspaseres i løpet av året. Om en ansatt som er omfattet av ordningen velger å gå hjem tidlig en dag, og eksempelvis avspasere en halv dag, så vil han bli trukket for en hel dag på avspaseringskontoen sin. Hva enten han vil avspasere hel eller halv dag så må han forespørre sin overordnede.

2.6. Teorier om identitet

Markedet som de postmoderne virksomhetene inngår i og konstituerer, utgjør en komplisert kontekst omgitt og bestående av kultur, identitet, modernitet og postmodernisme. Avhengig av teoretisk og metodisk posisjon, så kan det være vanskelig å forklare identitet og relasjoner uten å plassere motiver, handling og interaksjon innenfor en kontekst. I tillegg vil noen teorier ha betraktninger om tid, og prosess innenfor et tidsløp, ved identitetsdannelse i organisasjoner.

Baudrillard hevdet at det sosiokulturelle meningsinnholdet i det arbeidet vi utfører defineres ut fra hvilke kulturelle tegn vi kommuniserer (Baudrillard, 1983). Andre har uttrykt at mening konstrueres gjennom hvilke roller du inntar (Goffman, 1992), eller hvilke narrativer du presenterer om deg selv, jobben din og kollegene dine (Czarniawska, 1997).

Innenfor sosialkonstruksjonismen så hevdes det at mening skapes i dialog, og at meningen i språket er knyttet til den sosiale konteksten (Gergen, 1991). Videre så oppfattes identitet i mindre grad som en fast kjerne, og i større grad som noe som kan endres gjennom tale og kontekst. Fra det jeg har valgt å kalle et post-konstruksjonistisk perspektiv så er det i tillegg et langt sterkere fokus på prosessene hvor identitet dannes. I denne oppgaven så har jeg beskrevet noen praksiser i organisasjonen Kano, og vil støtte teorier som hevder at det er disse praksisene som utgjør og skaper organisasjoners identitet, og medlemmenes atferdsrepertoar i en kontinuerlig prosess.

Fra dette perspektivet så er ikke organisasjoners identitet en samling av oppfatninger av organisasjonen som befinner seg i vår hukommelse, det er et dynamisk sett av prosesser som utgjør organisasjonens selv. Organisasjonens selv er kontinuerlig sosialt konstruert gjennom utveksling mellom de interne og eksterne definisjoner av organisasjonen som til enhver tid tilbys.

Ved å i tillegg anvende et prosessperspektiv kan identiteter defineres som en kontinuerlig pågående tilblivelse. Slik blir identitetskonstruksjonen – både som konstruksjon og som prosess – et fragmentert, flytende selv preget av mangfold og motsigende fortellinger som av et konvergent, stabilt selv (Pratt, 2012). Forestillingen om identitet som avgrensede hendelser er her avløst av identitet bestående av et mangfold av prosesser, som i seg selv løser seg opp i ytterligere prosesser. Denne tenkningen representerer et økologisk perspektiv, og en relasjonell ontologi hvor et «det» ikke har noen eksistens uavhengig av dets relasjoner til andre ting.

Et prosessperspektiv anser organisasjonsidentitet som noe som er i en fase av tilblivelse til enhver tid, og anser pågående prosesser om hvordan vi blir som bedre egnet til å beskrive organisasjoners identitet enn å forsøke å definere «hvem vi er». Prosessperspektivet understreker

videre hvordan identitetskonstruksjon er historisk beliggende i tid og rom (Tsoukas & Chia, 2002), og at identitet foreligger som et resultat av språket vi til enhver tid benytter (Wertsch, 2012). Disse teoriene om identitetskonstruksjon vektlegger selvets sosiale og diskursive natur, og betraktningen om flyt av hendelser kontekstualiserer teori om identitet.

Ved å analysere det sosiale aspektet av identitet i forhold til rom, så vil identitetene ta opp i seg dimensjoner ved identitet som omhandler hvordan «andre» er konstituert. Interessenter, kolleger og konkurrenter konstitueres og defineres i prosessen hvor medlemmer av organisasjoner definerer seg som lik eller forskjellig fra andre.

Glynn og Watkiss (Glynn & Watkiss, 2012) hevder at det eksisterer seks mønstre for kulturdannelse, og kaller disse rammer, repertoar, fortellinger, kapital, symbolske grenser og institusjoner. Hvert mønster tilbyr en struktur for identitetsproduksjoner. De har studert i hvilken grad organisasjoner kommer med identitetskrav i form av påstander om «hvem er vi» og «hva vi gjør» ved å tilegne seg og fortolke kulturelle ressurser. Hver av de seks mønstrene fremhever en annen variant av kultur som kan benyttes for å få en organisasjons identitet til å virke fornuftig, meningsfull og troverdig. Organisasjonene velger selektivt det mønsteret som passer best for sin identitet. I eksemplene TGI Friday, Ablemagic og First House ovenfor så vi hvordan dette kan arte seg i praksis.

Wertsch (Wertsch, 2012) hevder at narrativer kan fortelle oss om individuell og sosial identitet, og anser narrativer som instrumenter som tilbys fra våre sosiokulturelle omgivelser. Disse overtas av individet og brukes til å konstituere mening om oss selv verden omkring. Narrativer utgjør en ressurs som kan forme tenkning og tale. Narrativene eksisterer uavhengige av oss, og utgjør dramatiserbare ressurser som vi kan benytte for å skape vår egen rolle. Blant medlemmer i en gruppe vil bruken av narrativer tjene til å skape og forsterke kollektiv identitet. Ved å fokusere på hvordan fortellinger deles av medlemmer av en sosial gruppe kan vi både finne ut hvilke forskjeller som finnes i kollektive forståelser av verden, men også hvordan de kollektive forståelsene er konstituert.

Retninger innen diskursiv psykologi er sensitiv overfor hvordan identitet utfolder seg og konstitueres gjennom forhandling i samhandling. Innenfor identitetskonstruksjon så kan vi se at diskursive elementer brukes av aktører i gjensidige, konstituerende aktiviteter på mikronivå. Dette er sentralt i eksempelet fra Virgin ovenfor, og utgjør et bærende element i en analyse av Personalhåndboken som jeg vil vise i diskusjonskapitlet.

2.7. Syke ansatte på jobb eller hjemme

Sykefravær som atferdsmønster er blitt studert i årevis. Tidlig på 90- tallet begynte forskere å beskrive den økende mengden ansatte som tilbragte timevis på jobb fordi de var utrygge på sin jobbsikkerhet (Biron & Saksvik, *Sickness Presenteism and Attendance Pressure Factors: Implications for Practice*, 2009). Positive gevinster av å komme tilbake fra sykdom til arbeid kan identifiseres fra mange perspektiv, fra sosialøkonomiske til helsemessige. Virksomheter med IA-avtale får refundert en del av utgiftene til slik tilrettelegging av arbeidet som antas å ha en positiv effekt på de ansattes muligheter til å komme raskere tilbake til jobb.

Forskningen på det negative sykenærveret har funnet at negativt sykenærver defineres ved ansatte som befinner seg på jobb selv om de har en helsetilstand som tilsier hvile (Saksvik, Guttormsen, & Thun, 2001). I innledningen nevnte jeg at de faktorene som gir positivt nærver (og dermed et positivt utfall) er de samme faktorene som gir negativt nærver. Kan anvendelse av de motiverende faktorene som positiv psykologi fokuserer på, også ha skadelige effekter?

Innledningsvis så har jeg gjort oppmerksom på at det kan finnes forhold som bidrar til å vanskeliggjøre fravær fra jobb, til tross for sykdom og rett til full lønnskompensasjon. Saksvik omtaler dette som nærverpress og identifiserer pressfaktorene uunnværlighetspress, trygghetspress, moralpress og sanksjonspress (Saksvik, 1996). Forskning som er gjort på de helsemessige konsekvensene av sykenærver viser at sannsynligheten for å utvikle alvorlige

helseplager er større for ansatte som ikke tar ut sykedager ved mindre alvorlig sykdom (Kivimäki, et al., 2005).

2.7.1. Definisjon av sykenærver

Sykenærver kan karakteriseres som atferd, og forskningen viser at denne atferden er determinert av faktorer som eksempelvis en kultur for å jobbe lange dager eller en kontekst preget av jobbusikkerhet. Det er viktig å skille mellom sykenærver og arbeidstakere som er langtidsfriske. Arondssen og Lindh (2004) definerte disse som arbeidstakere som ikke har vært borte fra jobb mer enn 5 dager i løpet av en to-års periode. I sin gjennomgang av store deler av forskningen som eksisterer i sykenærverfeltet fant Biron og Saksvik (2009) at organisasjonskultur spiller en viktig rolle for å forme en avgjørelse om å være borte fra jobben eller ikke når man er syk. De påpeker videre at selv om høyt nivå av arbeidsrelatert stress kan medføre økt nivå av fravær, så vil økonomisk usikkerhet eller frykt for, sammen med organisasjonskulturen kunne fostre sykenærver og kreere kunstig lave fraværstall.

2.7.2. Konsekvenser av sykenærver og sykefravær

Store deler av sykenærverforskningen har lenge vært opptatt av sykenærverets påvirkning på produktiviteten til de syke ansatte som jobbet; det vil si andre konsekvenser av sykenærver enn helsen til de ansatte. Noen få studier har vist at produktivitetstapet forbundet med sykenærver er vesentlig høyere enn kostnadene forbundet med sykefravær (Biron & Saksvik, *Sickness Presenteism and Attendance Pressure Factors: Implications for Practice*, 2009). Kostnadsaspektet endrer seg dramatisk hvis man tar sykenærverets innvirkning på de ansattes fremtidige helse i betraktning. Kivimäki (2005) fant at tilfellene av alvorlig hjertesykdom var dobbel så høy hos de med sykenærver som hos de med moderat fravær. I denne studien viste det seg at 17% av folk som var syke ikke tok ut sykedager ilt en 3-årsperiode. En annen studie har vist at ansatte med mer enn 5 dager sykenærver i løpet av et år har signifikant høyere risiko for å få en sykefraværperiode som varer over 30 dager innen det er gått tre år (Bergström, Bodin, Hagberg, Aronsson, & Josephson, 2009).

2.7.3. Premisser for sykenærvær: pressfaktorer

Pressfaktorer er forhold som presser den ansatte til å gå på jobb til tross for en nedsatt helsetilstand der og da. Det er en fin balansegang mellom de faktorene som oppmuntrer positivt og de som presser. Faktorene kan grupperes i disse kategoriene: Arbeidsrelaterte faktorer, disposisjonelle faktorer/holdningsfaktorer, og personlige/familiære/kontekstuelle forhold (Biron & Saksvik, *Sickness Presenteism and Attendance Pressure Factors: Implications for Practice*, 2009). Disposisjonelle faktorer beskriver individuelle egenskaper, og refererer for eksempel til personer som har vanskeligheter med å sette grenser, de som har en overdrevet identifikasjon med arbeidet, eller de som lett får dårlig samvittighet.

En økende mengde forskning viser at egenskaper ved det psykososiale arbeidsmiljøet ikke bare er nært knyttet til jobbrelatert stress men også til nærværspressfaktorer. Knapphet på tid og ressurser, stor arbeidsbyrde, vanskeligheter med å finne en erstatter og rollekonflikt har blitt forbundet med sykenærvær (Biron, Brun, & Ivers, 2006). Høy grad av spesialisering er videre en sterk determinant for sykenærvær. Desto mer uunnværlig du opplever at du er på jobb, desto vanskeligere er det å finne en erstatter og du må gå på jobb selv om du er syk (Saksvik, 1996).

2.7.4. Jobbkontroll knyttet til sykenærvær og sykefravær

Jobbkontroll er i tradisjonelle stressmodeller (Karasek, *Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*, 1979), og betraktet som en positiv jobbkaraktistikk som minsker risikoen for psykisk og fysisk sykdom når jobbkravene er høye (Karasek & Theorell, 1990). Høy kontroll er generelt assosiert med lavere forekomst av sykefravær, og så altså sykdom, men også med lavere nivå av sykenærvær. Arbeidstakere som opplever at de har høy grad av jobbkontroll har større mulighet til å legge opp arbeidsoppgavene og tempoet på en måte som fungerer selv om de er litt syke.

(Saksvik, 1996) målte nærværspressfaktorer, jobbtilfredshet, andel fravær, og ønske om å slutte før og etter en stor omorganisering i offentlig sektor. Han identifiserte fire typer av nærværspressfaktorer. Disse ble kategorisert som 1) Viktig rolle, 2) Sanksjoner, 3) Egen

arbeidsmoral 4) Fare for oppsigelse. Den første kategorien refererer til ansatte med høy grad av spesialisering i arbeidet og vanskeligheter med å finne en erstatter. I den andre kategorien så opptrer effekten av de sanksjoner som kan iverksettes overfor ansatte som er borte fra arbeid. Slike sanksjoner kan handle om det å bli omtalt eller diskreditert, men også om å bli fratatt oppgaver og muligheter, eller bli straffet på andre måter. Den tredje kategorien referer til den ansattes egen samvittighet og manglende aksept for det å utebli fra arbeid, mens den fjerde referer til risiko og frykt for å miste jobben hvis man har sykefravær. Kombinasjonen av lavt nivå av faktor 3 (egen arbeidsmoral) og høyt nivå av faktor 2 (sanksjoner) økte sannsynligheten mest for sykefravær. Dette innebærer at å styrke faktoren sanksjoner ved å innføre strengere kontrollregimer på arbeidsplassen vil medføre økt sannsynlighet for en økning i sykefraværet i stedet for en minskning (Biron & Saksvik, 2009).

2.7.5. Egenskaper ved organisasjonen: Betydningen av støtte fra leder

Aronsson og Lindh (2004) fant at den faktoren som alene bidrar til størst forskjell mellom arbeidstakere som er langtidsfriske og de som ikke er det, er knyttet til variabelen som omhandler hvordan arbeidstakeren vurderer muligheten for å få støtte fra sin nærmeste overordnede når noe ved jobben kjennes vanskelig ut. Lederskap og kvaliteter ved ledelsen spiller en nøkkelrolle for å utvikle et helsefremmende arbeidsmiljø. Ledere som definerte mål, som belønnet sine medarbeidere og det å få anerkjennelse og respekt var viktig for å øke nærværet på arbeidsplassen (Aronsson & Lindh, Långtidsfriskas arbeidsvilkor - en populationsstudie, 2004).

Lederens egen holdning til sine ansattes helse er også viktig (Nyberg, Westerlund, Hanson, & Theorell, 2008). Nyberg et al. fant at å oppriktig bry seg om sine ansatte, tydelig rolle- og forventningsavklaringer, at den som er syk får god informasjon om rutiner og muligheter, og en promotering av at de ansatte selv skal få spille en aktiv rolle i utformingen av tilrettelegging av arbeidet minsket risikoen for alvorlig hjertelidelser.

Mye av forskningen på sykefravær og sykenærvær viser at disse faktorene som her er nevnt samspiller. Det er også vist at støtte og gode relasjoner til kolleger også har en positiv effekt (Biron & Saksvik, 2009).

2.7.6. Kasuistikk: Det er bare umulig å være borte akkurat nå

Gjennom mange år som ansatt og leder i både privat og offentlig sektor så har jeg sett ledere og andre ansatte være på jobb når de er syke. Ved Kano så var det påfallende i hvilken grad ledere møtte på jobb til tross for at de åpenbart ikke var friske.

Partene i arbeidslivet har fremforhandlet et avtaleverk som legitimerer fravær ved egen og barns sykdom. Dette regimet er lite anvendelig i et karrieresperspektiv, fordi legitimert fravær ikke legitimerer at du kan tåle de utfordringene som mer ansvar og mer krevende arbeidsoppgaver innebærer, tvert imot.

Ved en anledning hos Kano så jobbet en lederkollega med å legge budsjett for neste forretningsår dagen etter at han pådro seg hjernerystelse i en fotballkamp. På spørsmål så bekreftet han at han følte seg dårlig, og at han var klar over at han løp en risiko ved å være på jobb i stedet for å hvile. Han ville fullføre arbeidet med budsjettet, som blant andre selskapets hovedkvarter ventet på. Jeg visste at han var i posisjon for en videre karriere i konsernet på nasjonalt nivå, og i det perspektivet ville det slå negativt ut om budsjettet fra vår enhet ikke var klart i tide. Det var ingen andre enn ham som kunne gjøre det arbeidet akkurat da, og hans valg av løsning på denne situasjonen ga slik sett mening. Forklaringen på hvorfor kollegene mine møtte på jobb selv om de var syke var ofte at akkurat nå er det umulig å være borte. Dette var en mer eller mindre kontinuerlig tilstand, og det å ha det travelt var en del av kulturen.

Ved en annen anledning kom min leder til et planlagt møte med meg og fortalte innledningsvis at hun hadde så sterk migrene at hun bare kunne se med ett øye. Jeg kjente at situasjonen påvirket meg, og følte ubehag ved å møte henne i en slik forfatning. Hennes valg om å komme på jobb til tross for migrenen og synsforstyrrelsen ga signal om at å prioritere jobben, og inngåtte avtaler, er

viktigere enn helsen eller personlige forhold. Temaet i møtet var hvordan jeg bedre kunne følge opp enkelte forhold i avdelingen som jeg ledet. Henvisningen til synsforstyrrelsen sammen med hennes tilstedeværelse etterlot inntrykket av at når jeg så hvor hardt hun jobbet, så burde jeg kunne strekke meg lengre.

Mens jeg var ansatt ved Kano så ble jeg selv sykmeldt en periode pga. en betennelse i hoften. Jeg hadde forsøkt å snakke med min leder om at jeg ikke var helt bra før jeg ble sykmeldt, men opplevde å bli utfordret og presset i de samtalene.

Jeg syntes allerede før jeg ble syk at det var vanskelig å bringe inn problemstillinger knyttet til helse eller personlige forhold ved Kano. Vi bar uniform i arbeidstiden, og alle ansatte bar skilt med kun fornavn, uten stillingstittel, og vi var fullstendig eksponert enten vi var i kontorlandskapet eller ute i varehuset. Vi hadde få identitetsmarkører utenom den felles uniformen, og det var en rekke retningslinjer som disiplinerte uniformsbruken. Ensartethet var viktig ut mot kunden; den samme oppførselen, det samme smilende ytre, det samme livlige heiet. Å initiere et sterkt fokus på seg selv, enten positivt eller negativt, var et brudd med det kollektive ytre. Å starte en dialog om sviktende helse eller for mye press i jobben signaliserte et utenforskap i forhold til det kollektive narrativet om løsningsfokus, positivitet, årvåkenhet og lagånd. Å bli sykmeldt, i særdeleshet når det skyldtes en lidelse som ikke kunne sees, signaliserte ikke bare at jeg ikke taklet presset, men også at jeg gikk ut av gruppen med smilende jammesker. Det var med jevne mellomrom ledere som ble sykemeldt, og deres situasjon ble omtalt uten at noen startet refleksjoner omkring bedriftskulturen eller den høye turnoveren – ledere sluttet etter å ha vært i virksomheten bare få år. I Kano så ble noen av de mellomlederne som gikk på jobb mens de var syke langtidssykmeldt senere, og flere av dem sa opp stillingene sine kort tid etter at sykemeldingsperioden var over. Ingen av de jeg refererer til i denne oppgaven jobber ved den enheten i Kano lengre.

Da problemene med hoften begynte, så skrev legen først ut en sykmelding fordi han mente at jeg trengte ro for å komme meg. Jeg unnlot å orientere noen om at jeg var blitt sykmeldt og kastet sykmeldingen. Da plagene i hoften forverret seg forsikret jeg meg om at bestemmelsene i

arbeidsmiljøloven ikke kunne tvinge meg til å ha dialog med min leder på i alle fall fire uker. Så ba jeg legen om en sykmelding på 4 uker i første omgang. Sykmeldingen ble forlenget, og på oppfølgingsmøtene som jeg etter hvert måtte ha med min leder så virket hun mer tilbakeholden. I et av møtene våre så sa hun likevel dette: Du må tenke over om du klarer denne jobben, for det er ingenting som vil forandre seg; det kommer til å være slik som dette.

Etter noen få måneder med hel sykmelding så skrev legen ut gradert sykmelding. På den tiden opplevde jeg presset på meg om å vise at jeg var «sterk nok for den jobben» så hardt at jeg gikk på jobb full tid til tross for at jeg var gradert sykmeldt. Det skyldtes hovedsakelig to forhold. Omkostningene ved å «være sykmeldt» fortonte seg nesten like stor som bekymringene jeg hadde hatt for om jeg noen gang ville bli frisk igjen. Jeg hadde tidligere erfart at sykefravær ble mistenkeliggjort og fortolket, ikke bare i mitt tilfelle men i flere andre ledesers også. Det andre forholdet refererer til at alternativet med gradert sykmelding setter arbeidstakeren i en situasjon hvor han er mottakelig for krav og forventninger. Hvis arbeidet ikke er tilrettelagt så kan en delvis tilstedeværelse resultere i følelsen av ikke å ha tid til å gjøre alt på eksempelvis halv tid, noe som representerer et økt press i stedet for et redusert et.

I Kano så hadde vi en praksis med «tett oppfølging» av ansatte som hadde utfordringer av forskjellige slag som resulterte i at de «ikke leverte», og som enten resulterte i at de forbedret seg som følge av den tette oppfølgingen, eller at arbeidsgiver hadde nok dokumentasjon på at alt var prøvd og at vi kunne be vedkommende ansatt om å si opp jobben sin. «Tett oppfølging» ble i hovedsak utøvd overfor ledere som «ikke leverte». Å ha gjentatte sykefraværsperioder var en av faktorene knyttet til lav leveranse. Å kjenne seg utsatt for «tett oppfølging» var et sterkt hint om å finne seg noe annet å gjøre. Jeg ledet selv noen slike prosesser overfor mine underordnede ledere. En av dem sa det til meg: «Jeg vet da godt hva dette er for noe, la oss bare droppe disse samtalene.»

Slik jeg oppfattet det så var det virksomhetens øverste leder som definerte hvem som ikke leverte, deretter så ble det opp til oss avdelingsledere å enten få dem til å prestere bedre eller bli kvitt dem. Kriteriene for hva det ville si å levere kunne endre seg, og ytre omstendigheter som kunne forklare de manglende «leveransene» ble sjelden eller ikke hensyntatt.

Implikasjonene av å være i sykmelding vurderte jeg som så store at jeg ikke våget å benytte den muligheten i den utstrekning legen min mente at jeg burde. Denne oppgaven forsøker å definere hva disse implikasjonene består av mer eksplisitt. Implikasjoner og risiko har nøye sammenheng med nærværspresfaktorene i virksomheten. Disse inngår som del av et sett med uskrevne regler og praksiser som utgjør kulturen i virksomheten. Hva var det jeg helt konkret risikerte? Hva kan arbeidstaker iht. arbeidsmiljøloven risikere, og var det relevant i mitt tilfelle? Beskytter loven mot det mer subtile nærværspresset?

2.8. Sykefravær som atferd

I motsatt ende av sykenærveret så finner vi arbeidstakere som over tid har mye fravær. Flere undersøkelser bekrefter at om lag 10 % av arbeidsstokken står for 80 % av virksomhetens sykefravær (Nytrø, 2005). Det er mulig i dette bildet å ikke bare ser fravær som et valg, men også som atferd. Ansatte med barn, eller i situasjoner der hvor hjemme er mer avslappende enn jobb, ansatte med generelt dårlig helse, ansatte med en lang sykefraværshistorie, deltidsansatte og lavtlønnede har høyere fravær (Aronsson & Gustafsson, 2005).

2.8.1. Kasuistikk: Sykefravær som oppsigelsesgrunn

For å definere en grense for hva arbeidsmiljøloven tillater, som svar på spørsmålet mitt i avsnittet ovenfor, kan jeg vise til en oppsigelsessak som ble bragt inn for to rettsinstanser mens jeg jobbet som personalsjef for en kommune. Den viser at eksisterer en grense for i hvilken grad en arbeidstaker faktisk kan være fraværende fra jobb, til tross for at hun har hatt legitimt fravær. Som grunnlag for arbeidsgivers oppsigelse, og argumentasjon i retten, så operere vi med begrepet arbeidsevne definert slik: I retrospekt så vi på den aktuelle ansattes fravær over tid, og fant at hun grunnet eget sykefravær, velferdspermisjoner grunnet ulike typer behandling og fravær grunnet syke barn hadde arbeidet i en stillingsprosent som utgjorde bare 60 % av sin opprinnelige stillingsbrøk over flere år. Dette tilsa at hennes arbeidsevne reelt sett bare var 60 %. Den oppsagte medarbeideren gikk til sak mot arbeidsgiver, og arbeidsgiver fikk medhold i både

tingretten og lagmannsretten med den begrunnelsen at det var utålelig uforutsigbart for arbeidsgiver med ansatte som hadde så mye fravær (Sak ang. oppsigelse, 2014).

Eksempelet ovenfor viser at rettighetene som er nedfelt i lov- og avtaleverk, og anvendelse av dem, kan nå sin grense i form av en hensyntagen til arbeidsgivers behov, men også at det må være snakk om et svært omfattende fravær over lang tid. Problemstillinger knyttet til oppsigelsesvern eller tap av sykepengerettigheter kan ikke forstås som aktuelle pressfaktorer knyttet til problemstillingen i denne oppgaven.

2.9. Om stress: I flytsonen eller under utvikling av jobbrelaterte helseplager

Begrepet jobbtilfredshet refererer til den overordnede følelsen vi har for jobben vår – også når vi ikke er på jobb og engasjert i konkrete arbeidsoppgaver (Locke, 1976). Begrepet refererer både til evne til å arbeide effektivt, subjektivt opplevd helse, fravær fra jobb, ønske om å slutt i jobben og generell trivsel knyttet til arbeid. Ulike teoretiske modeller har drøftet i hvilken grad individuelle, psykologiske og demografiske variabler har betydning for jobbtilfredshet, hvorvidt egenskaper ved situasjonen kan virke inn på jobbtilfredshet, og om man eventuelt skal betrakte interaksjon mellom personvariabler og situasjonsvariabler som en pågående, interaktiv prosess. Et dynamisk perspektiv på jobbtilfredshet vil være å se jobbtilfredshet “som en funksjon av samsvar mellom individuelle behov og forsterkningsmønstre i arbeidsmiljøet” (Sørensen, Dahl-Jørgensen, & Skogstad, 1998).

En dynamisk forståelse av stressbegrepet inkluderer både en oppfatning om stress som ytre stimuli (fysiske, psykiske, sosiokulturelle) som skader organismen, og de psykologiske, fysiologiske og atferdsmessige responsene på disse belastningene. Den mest innflytelsesrike bidragsyteren til teori om stress innenfor dette perspektivet har vært Richard Lazarus (Brannon, Feist, & Feist, 2009). Det som først og fremst kjennetegner Lazarus’ perspektiv er vekten som tillegges individets persepsjon av den potensielt stressfremkallende situasjonen. Ut i fra dette perspektivet er effekten av den stressende situasjonen mer betinget av personens opplevelse av

å være truet, av sårbarhet og mestringsevne enn av situasjonens egenart (Lazarus & Folkman, 1984).

Knyttet til stress i arbeidslivet kan det oppstå et misforhold mellom den ansattes evner og kunnskap relatert til kravene stillingen innebærer, men også mellom individets behov og i hvilken grad disse oppfylles i arbeidsmiljøet. I tillegg vil også tidsaspektet og kontekst kunne ha betydning (Einarsen & Skogstad, 2011).

Det varierer i hvilken grad man oppfatter individuelle karakteristika som betydningsfulle for opplevelse av stress (Einarsen & Skogstad, 2011), eller om man betrakter individet som passivt eller aktivt overfor ytre stimuli. Både Karaseks «job strain»-modell (Karasek, 1979) som er mye brukt, og Siegrists «effort-reward-imbalance»-modell (Matthews & Mackintosh, 1998) Siegrist (1996; i Matthews et al., 1998) forklarer opplevelsen av stress som en uoverensstemmelse mellom de krav miljøet stiller, og individets evne til å mestre disse utfordringene. Karaseks modell tar utgangspunkt i at stress på jobben er et resultat av interaksjonen mellom krav og kontroll på oppgavenivå, mens Siegrist favner bredere gjennom større vekt på både individuelle trekk og egenskaper ved organisasjonen (Matthews & Mackintosh, 1998).

Matthews et al. (1998) påpeker at Karaseks modell (1979) har en svakhet knyttet til vanskelighetene av å måle jobbkrav på en pålitelig måte, og variabler relatert til kontroll fremstår dermed som mer pålitelige med tanke på psykososiale arbeidsbelastninger. Karaseks modell har senere blitt utvidet til også å omfatte sosial støtte (Sørensen, Dahl-Jørgensen, & Skogstad, 1998). Mye av forskningen som er gjort ved bruk av disse modellene viser at arbeid med høye krav men lavt nivå av kontroll er mer stressende enn arbeid hvor både nivået av kontroll og krav er høye (Brannon, Feist, & Feist, 2009), og dette gjelder i større grad for funksjonærer enn for arbeidere. I denne fremstillingen så vil min henvisning til forholdet mellom kontroll og krav reflektere Brannon og Feists forståelse av begrepene.

Når de ansatte opplever stress og problemer på arbeidsplassen så vil de tradisjonelle teoriene i liten grad erkjenne at dette avhenger av organisasjonskulturelle forhold i organisasjonen og/eller den enkeltansattes relasjoner til andre utenfor arbeidet. Arbeidsbelastning og organisering av arbeidet - som innenfor stressforskningen i noen grad refererer til nivå av kontroll - gis stor vekt, mens trivsel og helse i like stor grad avhenger av hvorvidt arbeidstakeren selv mener at han/hun mestrer oppgavene (Eriksen, Ihlebaek, & Ursin, 199). Videre tillegges kontekstuelle og kulturelle faktorer liten vekt (Meyerson, 1998).

Meyerson (1998) hevder videre at den dominerende diskursen om stress og utbrenthet ikke er nøytral og objektiv, men formet av kultur og et bestemt sett av dominerende teser innenfor organisasjonsteori som hun relaterer til forståelser om kjønn og makt, og om dominant og marginalisert kunnskap og erfaring. Ved å definere fravær av stress og sykdom som normalt, og sykdom og utbrenthet som unormalt og uønsket, bidrar den tradisjonelle forståelsen av stress til å undertrykke og personifisere følelser og kroppslige uttrykk. Hun foreslår i stedet å behandle følelser som legitime uttrykk for hvordan det er å arbeide akkurat her. Hennes teori handler om å verdsette de erfaringene som sykeliggjøres innenfor de tradisjonelle modellene, og representerer slik en annen måte "å tenke omkring, orientere, og produsere kunnskap" (Meyerson, 1998, s.15). Meyersons perspektiv støttes av Flick (1998), som hevder at både individuell og offentlig helse er subjekter konstruert av sosiale prosesser.

De tradisjonelle modellene for å avdekke og avhjelpe yrkesbasert stress, kan synes å henge igjen i en forenklet forståelse av arbeidslivet som ikke skiller mellom individer eller reflekterer omkring sosiale og politiske implikasjoner som ligger bak den dominerende diskursen om arbeidsliv og sykkelighet (Flick, 1998).

Flere av modellene ovenfor er basert på studier innenfor store arbeidsplasser innen industri og helsevesen, ikke fra organisasjoner med stor grad av autonomi og faglige utfordringer, og som gir både høy sosial status og god sosial og økonomisk bekreftelse. Baksiden av autonomi i jobben er

at en selv har et så omfattende ansvar at en må jobbe 60-timers uker for å komme i mål, eller gå på jobb selv under sykdom. Dette er forhold som ikke fanges opp av de tradisjonelle modellene, ei heller hva som skjer når tilgangen på bekreftelse gjennom arbeidet er så god at arbeidstakerne ikke føler behov for å søke andre arenaer for fysisk og psykisk rekreasjon.

I tillegg til dette så har de tradisjonelle modellene svakheter i evnen til å evaluere subjektive opplevelser av stress, sykdom og utbrenthet. Det tredje problemet berører den dominerende diskursen om sykdom, følelser, individualisering og normalitet, samt sykeliggjøringen av erfaringer som ut fra den hyppige forekomsten må kunne oppfattes som ”normalt” innenfor utøvelsen av bestemte yrker og profesjoner (Meyerson, 1998).

2.10. Positiv psykologi og jobbengasjement

De siste 10 årene har vi sett fremveksten av positiv psykologi og konseptet om jobbengasjement. Jobbengasjement defineres som en positiv, tilfredsstillende, engasjerende og motiverende tilstand av arbeidsrelatert velfølelse karakterisert ved iver, dedikasjon, og oppslukthet. Engasjerte arbeidstakere har høyt energinivå og identifiserer seg sterkt med jobben sin (Bakker & Schaufeli, 2008). Forskningen på jobbengasjement har avgrenset jobbengasjement mot arbeidsnarkomani, og også definert det som noe annet enn organisasjonstilhørighet (commitment) (Taris, Schaufeli, & Shimazu, 2010). Jobbengasjement kan beskrives som et produkt av faktorene jobbressurser (autonomi, coaching fra leder og tilbakemeldinger på prestasjoner) og personlige ressurser som optimisme, tilstrekkelighet, mestring og selvfølelse. Studier viser at jobbengasjement predikerer både resultat og kundetilfredshet (Bakker & Schaufeli, 2008).

Jobbengasjement karakteriseres ved energi, involvering og efficiency, tre direkte motsetninger til de tre utbrenthetsdimensjonene. I tilfelle ved utbrenthet så omgjøres energi til utslitthet, involvering til kynisme og efficacy til ineffektivitet (Maslach & Leiter, 1997). Et kontinuum som rommer utslitthet og vigør kan kalles “energinivå”, mens det kontinuum som spenner fra kynisme

til dedikasjon kan kalles grad av identifisering (González-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006).

Hensikten med positiv psykologi, som konseptet om jobbengasjement springer ut fra, var å endre psykologiens overopptatthet av å reparere problemer, til også å kunne bygge positive kvaliteter (Linley, Harrington, & Garcea, 2010). Dette fokuset har vært relevant for organisasjonspsykologi og helsepsykologi siden. Tilfredsstillende som slikt engasjement gir skal være en «antipode til utbrenthet» (González-Roma, Schaufeli, Bakker, & Lloret, 2006). Forskning viser at jobbengasjement kan utgjøre en stor forskjell for medarbeiderne, og at det kan gi bedriftene et konkurransemessig fortrinn, og arbeidsgivere anbefales å fokusere mer på hvordan de kan skape jobbengasjement hos sine ansatte (Bakker & Schaufeli, 2008).

Forskningen på sykenærver har vist at positiv holdning til arbeidet og oppriktig engasjement i det som foregår på jobb kan bidra til valget om å arbeide mens man er syk (Johns, 2001). På samme måte som tilpasning og tilrettelegging, kan arbeidstakernes engasjement vurderes som en salutogen faktor som i seg selv bidrar til positive helseeffekter. Engasjerte arbeidstakere har mer energi og er mentalt fleksible, villig til å investere en høyere innsats i sitt arbeid, og mer utholdende når de møter vanskeligheter. De er mer dedikerte, inspirerte, konsentrerte, motiverte, entusiastiske og føler seg betydningsfulle og er stolte av arbeidet og arbeidsplassen. De kan være så oppslukt av arbeidet sitt at de føler at tiden flyr mens de jobber, og kan i ulik grad ha vansker med å koble jobben ut av tankene når de har fri. Fremfor alt så har de en opplevelse av å mestre arbeidsoppgavene sine (Biron & Saksvik, 2009).

Jeg har funnet få studier som knytter jobbengasjement til sykenærver, selv om det eksisterer mye forskning som viser at engasjerte medarbeidere utfører en bedre jobb enn de som er mindre engasjert (Bakker & Schaufeli, 2008). Bakker (i Biron og Saksvik 2009) har oppsummert flere mulige forklaringer på sammenhengen mellom engasjement og ytelse, og særlig pekt på god helse. God helse åpner for en mulighet til å fokusere mer energi på jobben, og en overføring av

den enkeltes engasjement til det felles arbeidsmiljøet vil kunne påvirke til en bedring av alles jobbutførelse.

Kapittel 3 Diskusjon

3.1. Utvikling mot et godt eller dårlig forløp

Aronsson og Gustafsson (2005) utviklet en modell som viser at sykdom og dermed tap av kapasitet er den sterkeste og mest direkte faktoren med hensyn til både sykenærvær og sykefravær. Sykenærvær og sykefravær utgjør to alternative reaksjoner når arbeidstakeren er blitt syk, og de fant at personlige, arbeidsrelaterte og disposisjonelle faktorer vil influere den enkeltes avgjørelse.

Det meste av forskning på sykenærvær har konkludert negativt om fenomenet med syke ansatte på jobb. Thun og Saksvik (2014) foretok en undersøkelse av om bidrag fra positiv psykologi kan ha betydning for å opprettholde noe produktivitet under sykenærvær i stedet for å fokusere på nærværet som kilde til produktivitetstap. De tok utgangspunkt i en antakelse om at ivaretagelse av helse og trivsel for de ansatte er viktig for å opprettholde produktiviteten på lang sikt, og inkluderte derfor jobbengasjement og organisatoriske normer for tilpasning som sentrale variabler. De hevder nå at å definere sykenærvær som helserelatert produktivitetstap er for unyansert. De peker på at ved sykdom er en persons arbeidsevne sjelden helt eliminert, kun redusert til et lavere nivå. Nærvær kan da utgjøre et potensial for å utnytte det som gjenstår av arbeidstakerens arbeidsevne – så fremt nærvær ikke truer arbeidstakerens helse. Her vil det være av avgjørende betydning om de faktorene som fremmer nærvær er god organisatorisk tilpasning, eller negative pressfaktorer som ikke tar hensyn til arbeidstakerens behov men kun til bedriftens.

Undersøkelsen tok utgangspunkt i at organisatoriske mål (for eksempel ytelse og produktivitet) og arbeidstakermål (for eksempel trivsel) som nødvendige karakteristika ved en sunn organisasjon, og koblet disse prosessene sammen. Organisasjonens normer for tilpasning og

tilrettelegging refererer til i hvilken grad sykdom blir satt fokus på, og tiltak iverksatt slik at arbeidstakerne blir i stand til å utføre sine vanlige eller alternative arbeidsoppgaver. De undersøkte også hvilken rolle jobbengasjement kan spille, med utgangspunkt i tesen om at lykkelige arbeidstakere presterer bedre og er mer produktive enn sine mindre lykkelige kolleger. Med et mål på produktiv nærvær, undersøkte de hvordan arbeidstakerne oppfattet sin produktivitet under sykenærvær i forhold til deres produktivitet når de var friske. Målet med studien var å vise en måte å studere sykenærvær på som inkluderer en mulighet for at sykenærvær kan ha positive effekter (Thun og Saksvik 2014).

Økt fokus på arbeidstakernes helse og trivsel kan bidra til å opprettholde produktiviteten i et langsiktig perspektiv. En gunstig tilrettelegging vil ta utgangspunkt i den enkeltes arbeidsevne og medisinske tilstand, og dette vil i sin tur reflekteres både i hvilket omfang ansatte med nedsatt helse er tilstede på jobb, og hvilke oppgaver de skal ta ansvar for i hvilket tempo.

God organisatorisk tilpasning må motivere til å gå på jobb fordi arbeidstakeren oppfatter det som et faktisk bedre alternativ enn fravær (Biron & Saksvik, 2009). En god holdning fra arbeidsgiver omkring tilpasning av arbeidet kan i seg selv oppfattes som et salutogent tiltak fra arbeidsgiver. Dette kan i sin tur bidra til positive helseeffekter, i motsetning til pressfaktorer som forårsaker sykdom. Aktivitet i form av arbeid kan ha helsemessig god effekt for en rekke av lidelser, og sykenærvær, innenfor rammene av en god arbeidsplass med et tilpasset nivå av krav, kan innebære et bedre alternativ enn et langt sykefravær. Videre er det vist at gradert fravær, sammenlignet med ikke-gradert fravær, reduserer omfang og hyppighet av påfølgende fraværsepisoder, og øker sannsynligheten for at arbeidstakerens fraværperiode opphører tidligere (Markussen, Mykletun, & Røed, 2012).

Vi har sett at organisasjonskultur og normer bidrar til å gi de ansatte en felles oppfatning av arbeidsplassen sin og sine roller i den, og at kulturen slik som beskrevet her har sterk innflytelse på deres atferd. De ansattes oppfatning om hvilke tilpasningsnormer som eksisterer ved deres arbeidsplass vil bestå av oppfatninger om «hvorvidt syke arbeidstakere får støtte og forståelse, og om det er lett å få tilpasset arbeidsoppgavene sine», og dette vil påvirke valget om å gå på jobb

eller bli hjemme. Å se på organisasjonens kultur for arbeidstilpasning bør komme som et supplement til å utelukkende fokusere på individuelle forhold ved arbeidstakere som blir syke, og det er implisitt at organisatoriske tilpasningsnormer påvirkes av ledelsens innstilling.

Fra et perspektiv om god tilrettelegging som Thun og Saksvik (2014) legger an her, så har denne teksten vist at arbeid med å utvikle organisasjonskultur også kan utvikle usunn ukultur. Før jeg presenterer modellen for et godt og dårlig forløp for en engasjert arbeidstaker så skal vi se nærmere på hvilke mekanismer som er virksomme kulturbyggere i Kano – en organisasjon med høyt sykenærvær og høy turnover. I det følgende så presenteres en retorisk analyse av teksten om arbeidstid i Kanos personalhåndbok som ble presentert ovenfor i eksempel 2.5.4.

3.1.1. Eksempel: Personalhåndbokas retorikk

En analyse av teksten fra Kanos personalhåndbok kan ta utgangspunkt i hvordan teksten er tilpasset en bestemt kontekst, og hvilke tenke-, tale, handlings- og væremåter teksten uttrykker i denne aktuelle konteksten (Hågvar, 2002). Summen av disse «måtene» definerer normer for hvordan språket brukes ved Kano, og utgjør en diskurs å fortolke verden innenfor. Hvilke verdier kommer til uttrykk i denne teksten i forhold til situasjons- og kulturell kontekst?

I utdraget nedenfor har jeg utelatt de mer tekniske delene av teksten.

Vi er overbevist om at våre ledere ser nødvendigheten av, og er innstilt på å være fleksibel i forhold til egen arbeidstid for å nå våre mål. Derfor er det viktig å skape ordninger som ivaretar både den enkeltes behov for å ha balanse mellom jobb og privatliv, og Kano sine behov i forhold til den virksomheten vi driver.

Det forventes i utgangspunktet at alle ansatte i særdeles selvstendig stilling håndterer sitt arbeid selvstendig i forhold til tiden brukt for å fylle rollen/levere i henhold til forventninger (gjennomsnittsberegning). Det er en forutsetning for

begge ordninger [Fri med lønn (Avspasering) og Fleksitidsordning], at driften ved egen avdeling er ivaretatt og at behovet for tilstedeværelse av ledere på enheten totalt er sikret

I overensstemmelse med overordnet leder har ansatte i særdeles selvstendig stilling mulighet til å avspasere etter en spesielt belastende periode. Det er enhver ansatt sitt ansvar å fremme ønske om avspasering til overordnet leder etter en belastende periode. Avspasering avvikles i halve eller hele dager og skal ikke gå vesentlig utover driften i egen avdeling. Ansatte må selv ta initiativet for å søke overordnet leder om å eventuelt overføre utestående timesaldo ved årsskifte. Rutinen omfatter ikke fri med lønn i forbindelse med jourvakter [arbeidslørdager] og arbeid i forbindelse med søndager før jul.

For å følge med på at ansatte i særdeles selvstendig stilling klarer å håndtere sin rolle innenfor rimelig grense, med tanke på arbeidede timer, skal total arbeidende timer evalueres hver 3. måned (mars, juni, september, desember). Dette også med hensyn til ressursevaluering av egen avdeling.

Situasjonen teksten opptrer i er virksomhetens intranettside, under linken «Personalhåndbok». En typisk lesning av teksten er i en situasjon hvor mottaker, en ansatt, ønsker å orientere seg om Kano arbeidsreglement. Teksten fremstår som en type avtale mellom bedriften og de ansatte. Teksten er tilgjengelig for alle ansatte på alle varehus i Norge med tilgang til en PC på arbeidsplassen, og det vil i praksis si alle ansatte. For avsender så innebærer dette at eventuelle deler av teksten som henvender seg direkte til spesielle grupper av ansatte, som ledere, også leses av ansatte som ikke er ledere. Disse omstendighetene regulerer til en viss grad hva avsender kan si og ikke si. Situasjonen teksten opptrer i vil påvirke leserens tolkning i retning av at det som er å lese her både er gjeldende reglement, men også at dette reglementet er i overensstemmelse med aktuelt lov- og avtaleverk. Reglene er de samme for alle Kano-enheter i Norge, og dette understreker gyldigheten av det som står. Verdier som uttrykkes gjennom situasjonskonteksten er at Kano anser det som viktig å ha nedfelt regler om arbeidstid for ansatte i «særdeles selvstendig stilling», og at disse skal være lett tilgjengelig for alle ansatte. For å se på hvordan teksten sier noe om selskapets ideologi så har jeg sett på de retoriske elementene i teksten.

De viktigste innholdsmomentene i teksten er en oppfordring om å være fleksibel med hensyn til egen arbeidstid, at de aktuelle ansatte selv er ansvarlig for å regulere arbeidet slik at de leverer i henhold til forventningene, og at det gis mulighet til avspasering. Til sist så presenteres en ordning for hvordan antallet arbeidede timer skal følges opp.

Avsenderen refererer til et «vi», i det «Vi er overbevist om...» innleder teksten. Senere er avsender definert som Kano, der hvor det står «...Kano sine behov [...] i forhold til den virksomheten vi driver.» Mottaker omtales henholdsvis som «våre ledere», «alle ansatte i særdeles selvstendig stilling», og «ansatt». Disse er ikke omfattet av «vi» eller «Kano» slik jeg forstår det. «Vi» er noe som ligger et stykke unna disse. Det er å anta at det er Kanos overordnede ledelse som er «vi».

En presisering av Kano sine behov er uttrykt i teksten ved seks anledninger. Ansatte sine behov er uttrykt ved én anledning; i setningen «den enkeltes behov for å ha balanse mellom jobb og privatliv.» I teksten pålegges ansatte ansvar for 7 forhold knyttet til arbeidstid og avspasering. Disse omfatter å se nødvendigheten av å være fleksibel i forhold til egen arbeidstid for at Kano skal nå sine mål, håndtere sitt arbeid selvstendig for å fylle rollen og levere i henhold til forventninger, sikre at driften på egen avdeling er ivaretatt før han evt. avspaserer, sikre at behovet for tilstedeværelse av ledere totalt sett er tilstrekkelig før han evt. avspaserer, fremme ønske om avspasering til overordnet leder, søke om å få overføre eventuell utestående timesaldo, og håndtere sin rolle innenfor rimelig grense med tanke på arbeidede timer.

Det står ikke noe nærmere om Kano eller arbeidsgivers ansvar, utenom i det siste avsnittet hvor det står at det totale «arbeidende» (arbeidede) timer skal evalueres hver tredje måned. Det er ikke presisert hvem det er som foretar denne evalueringen, men siden formuleringen innehar sterke elementer av kontroll, så vil jeg forvente at det som et minimum er nærmeste overordnede, eventuelt en representant for arbeidsgiver lengre opp i hierarkiet. Noe tidligere i teksten så står

det at den ansatte kan søke om overføring av timer. Det står ikke skrevet hva som skjer med timer som ikke overføres eller avspaseres.

Flere av de samme momentene som definerer Kano sine behov, fungerer også for å begrense den ansattes mulighet til å selv trekke grensene mellom arbeidstid og fritid. I tillegg kommer de mer konkrete henvisningene til hvordan de ansattes anledning til avspasering avgrenses. Setningen om at den ansatte «har mulighet til å avspasere etter en spesielt belastende periode» innebærer at fokus flyttes fra på en rettighet, til en individuell, subjektiv opplevelse av å ha erfart noe «belastende».

Flere steder i teksten så understreker avsender karaktertrekk ved seg selv. Avsenders fasthet vises ved at avsender tar eierskap til subjektet «vi». Ved å skrive at det er «viktig å skape ordninger som ivaretar både den enkeltes behov for å ha balanse mellom jobb og privatliv», så understreker avsender sin omtanke overfor mottaker. Teksten forsøker på flere steder å appellere til mottakers følelser. Setningen «vi er overbevist om...» uttrykker en sterk forventning til mottakers velvilje. Avsender kan ikke vite noe sikkert om mottakers velvilje, men ved å forutsette og lovprise velviljen så innbyr ikke teksten til alternative innstillinger hos mottaker. Mottakers antatte velvilje blir konkret beskrevet som det å se «nødvendigheten av, og være fleksibel [...] for å nå våre mål». Dette utsagnet er også argumenterende, i det det forutsetter en direkte sammenheng mellom de ansattes fleksibilitet i forhold til egen arbeidstid, og det at virksomheten når sine mål. I tillegg så understreker utsagnet avsenders forstandighet, fordi henvisningen til «nødvendigheten» av noe indikerer at avsender tar i betraktning en uunngåelig, objektiv faktor som står over mer subjektive hensyn. En setning som «det forventes i utgangspunktet at alle ansatte [...] håndterer sitt arbeid selvstendig» peker ut en hovedregel om at den ansatte på selvstendig grunnlag skal vurdere, og legge ned, det antallet arbeidstimer som kreves for å levere i henhold til kravene til stillingen. Deretter kommer først en setning som omhandler hvilke driftsmessige hensyn den ansatte må ta hvis han tenker å benytte seg av avspaseringsordningen, fulgt av en rekke prosedyremessige beskrivelser av avspaseringsordningen som helt konkret avgrenser mulighetene for avspasering. Argumentasjonsteknisk så svekker disse beskrivelsene

utsagnet om at den ansatte skal, eller kan, håndtere sitt arbeid selvstendig. Som en følge av dette så blir det uklart hva som er hensikten med reglementet, annet enn å oppfordre de ansatte til å legge ned et stort antall arbeidstimer, og begrense muligheten for at de avspaserer disse.

Den som ønsker avspasering må først framføre at han har vært utsatt for en belastende periode, deretter vil en vurdering av om det kan betraktes som belastende foretas av en overordnet. I tillegg til denne åpenbare begrensingen i retten til å avspasere plusstimer, så reduseres ordningen som rettighet betraktet ved at driftssituasjonen ved egen avdeling på det aktuelle tidspunktet du tenker avspasere, samt den totale tilstedeværelsen av ledere på hele enheten, påvirker om du kan avspasere eller ikke.

Det står at de ansatte som er omfattet av ordningen kan få avspasere inntil 10 dager, men vi ser at det foreligger ikke som en rettighet. Det fremgår av teksten at fleksibiliteten i den fleksible arbeidstiden går bare én vei i det at det er de ansatte som skal være fleksible.

Et viktig premiss i ordningen som er beskrevet her, og som har sin referanse i Arbeidsmiljøloven, er at ansatte i «særdeles selvstendig stilling» har godtgjørelse for overtid inkludert i lønnen. Gjennom arbeidsavtale og reglementet for avspasering så både oppfordres det til, og gis anledning til, å jobbe ubegrenset uten å bli kompensert i form av lønn eller fritid.

Presiseringen av periodene hvor «den ansatte skal være tilstede på arbeidsplassen» står, sammen med regimet omkring avspasering, i noe kontrast til forutsetningene for å kunne betrakte lederstillingene som «særdeles selvstendig stilling» eller «ledende stilling» i Arbeidsmiljøloven og dermed unnta disse ansatte fra bestemmelsene om arbeidstid og overtidbetaling. En rigid fleksitidsordning, fast lørdags- og kveldsturnus, samt fraværet av muligheter til hjemmekontor virker uforenlig med premissene for å unnta ansatte fra arbeidstidsbestemmelsene. Det er vanskelig å se dette som noe annet enn et forsøk på å omgå bestemmelsene i Arbeidsmiljøloven, og som nevnt ovenfor; på å påvirke arbeidstakerne til å bruke en størst mulig andel av fritiden sin på arbeid.

I eksempelet som jeg har vist til her så får ikke lederne selv definere arbeidstiden, men de må foreta en individuell vurdering av om de jobber for mye, passe eller for lite, siden mer etablerte forståelser om arbeidstid ikke gjelder. Denne vurderingen blir en subjektiv forhandling mellom vilkår og konsekvenser, og disse defineringsprosessene vil pågå kontinuerlig.

3.2. En modell for det gode og det dårlige forløpet

Denne teksten har vist at mange ulike faktorer kan influere sykefravær og negativt sykenærvær, og at det kan eksistere en positiv variant av sykenærvær, som er avhengig av organisatoriske normer for tilpasning. Analysen ovenfor av teksten fra personall håndboka tegner et bilde av et regime som er veldig høyt på kontroll, som har bedriftens interesser og ikke arbeidstakernes i fokus, og som også innehar en logisk inkonsistens som kan kunne oppfattes som belastende i seg selv.

Tidlig er vi blitt oppmerksom på at pressfaktorene skiller seg bare marginalt fra de samme faktorene som skaper det positive nærværet: faktorene er i hovedsak de samme, men de har noe ulikt innhold og valør. Kan det vi har sett hittil gi oss en forklaring på hvordan forholdet mellom type faktor og faktorens valør arter seg, og om hvordan dette forholdet kan være utslagsgivende for om utfallet for arbeidstaker og arbeidsgiver blir positivt eller negativt? Hvilke kombinasjoner er det som gir et godt forløp for en engasjert arbeidstaker, og hvilket gir et dårlig?

Aller først vil jeg definere positivt og negativt utfall. En definisjon av det positive utfallet må ta utgangspunkt i et overordnet mål om å bidra til god, langtidshelse for arbeidstakeren. Vi har sett at det er mye som taler for at god helse forutsetter deltakelse i arbeidslivet, og at sykefraværperiodene blir kortere og mindre hyppig ved gradert sykemelding og tilstedeværelse på arbeidsplassen under gode, ivaretagende forhold. Videre har vi funnet at det er sammenheng mellom nivå av opplevd kontroll og stress og sykdom. Det er dermed rimelig å anta at organisatorisk tilpasning med gode rutiner og informasjon om hvilke muligheter som finnes, og egen innflytelse på tilpasning av oppgaver og arbeidstid er vesentlig. I tillegg kommer faktoren

med støttende ledelse og oppmerksomhet på arbeidstakernes behov inn som et viktig premiss for langtidsfriskhet.

En definisjon av et negativt utfall må også være knyttet til et fokus på arbeidstakeren i denne modellen. Et negativt utfall kan defineres som utvikling av dårlig helse, at arbeidstakeren slutter i virksomheten, eller at arbeidstakeren faller ut av arbeidslivet.

Jeg opplever ikke at nivå av krav er så betydningsfullt som de øvrige faktorene jeg har nevnt, og som har innvirkning på arbeidstakernes helse. Det er min oppfatning at arbeidstakere i økende grad er blitt fortrolig med å erfare at kravene er høye, og at dette gjelder innenfor både spesialiserte og de-spesialiserte profesjoner. Jeg vil derfor utelate den kategorien i min modell, til tross for at arbeidspress har vært et moment som har blitt pekt på som årsak til at syke arbeidstakere går på jobb. Jeg kommer nærmere tilbake til dette nedenfor.

Jobbusikkerhet og frykt for sanksjoner vil jeg plassere i en og samme kategori. En siste kategori, som jeg ikke har funnet i noen av studiene jeg har referert til, er oppmerksomhet på hyperkulturens bidrag til å skape forestillinger om et vi som maskerer de opplevde behovene til hver enkelt ansatt, og dettes innflytelse på helsen til de ansatte. Dette er en dimensjon som på et vis kan sies å tilhøre kontrolldimensjonen – arbeid med hyperkultur representerer en måte å utøve kontroll over de ansatte på. Jeg mener likevel at modellen vil ha mindre mulighet for å analysere flere varianter av organisasjoner hvis jeg plasserer de to faktorene i samme kategori. Jeg vil derfor opprette en egen kategori for hyperkultur.

Denne oppgaven har i noen grad tatt opp individuelle faktorer med innflytelse for om vi får et godt eller dårlig utfall. I en modell som søker å anta et organisasjonsperspektiv på et mer systemisk nivå, så må individuelle egenskaper være knyttet til forhold som har vært, eller vil bli påvirket av virksomhetens prioriteringer. Jeg vil derfor velge å inkludere fraværshistorikk, ufaglært, og deltidsansatt i denne kategorien. Alle disse faktorene er kjent for å predikere sykefravær, og kan åvirkes av forhold utenfor arbeidstakeren.

Grad av spesialisering er av flere forskere trukket fram som en faktor som predikerer sykenærvær. På samme måte som med faktoren krav så vil jeg argumentere for at nivå av krav og spesialisering er forhold som er under arbeidsgivers kontroll, og mer forbundet med lav bemanning enn at oppgavene er spesielt vanskelige. Erfaringer om høye krav og at ingen andre kan gjøre denne jobben vil fanges opp av en kategori for minimumsbemanning i modellen.

De kategoriene som er nevnt hittil er presentert med nummer 1-5 i modellen. Disse skal scores med negativ verdi, for eksempel mellom -1 til -6, i kolonnen «Verdi». Modellen har to kategorier som skal scores positivt; kategoriene 6) Organisatoriske normer for tilpasning, og 7) Støttende ledelse. Disse kategoriene referer til hva forskningen som er presentert i denne oppgaven sier om betydningen av god tilrettelegging og lederens innstilling for et godt utfall. Summen av en topp score for de negative kategoriene kan bli så høy som - 30. For at modellen skal kunne uttrykke betydningen av kategoriene 6 og 7 så vil vi kunne score disse kategoriene fra 1 til 15.

De 5 første kategoriene kan ha en positiv ladning, for eksempel så kan arbeidsgivers systematiske oppmerksomhet på bedriftskulturen ha positive utfall, både på kort og lang sikt. Hvis kategoriene oppleves å ha positiv valør så kan de i beste fall få en score på -1. Et premiss får være en felles forståelse av at disse faktorene først og fremst referer til hva forskning har vist at utgjør negative betingelser for arbeidstakerne.

Figur 1

Faktorer	Score
1. Hyperkultur	
2. Kontroll	
3. Sanksjoner og utrygghet	
4. Minimumsbemanning	
5. Fravær, ufaglært, deltid	
6. Organisatoriske normer for tilpasning	
7. Støttende ledelse	
Sum	

Modellen viser at vi vurdert kategoriernes betydning langs kontinuumet høy – lav langs én akse, og positiv – negativ langs en annen.

Kapittel 4. Implikasjoner for videre forskning

Det eksisterer lite forskning som ser på i hvilken grad elementer fra positiv psykologi helt konkret kan influere problemstillingene omkring sykenærvær og sykefravær. Det kan virke som at for å etablere disiplinen positiv psykologi og begrepet jobbengasjement så har det vært viktig i avgrensning dette mot andre kategorier og begrep innenfor eksempelvis arbeidslivsforskningen. I framtiden vil det være interessant å se hvordan denne skolen kan knytte seg tettere opp mot de mer tradisjonelle begrepene.

Innledningsvis så skrev jeg at bedriftenes oppmerksomhet på den kulturelle dimensjonen har blitt vist mye interesse fra forskere, men selv om en økende andel forskning anvender et kritisk blikk

på dette temaet, så har jeg funnet lite forskning som konkret knytter hyperkultur til forekomst av sykefravær eller sykenærsvær. Jeg håper at denne oppgaven har vist at det vil være nødvendig å gjennomføre flere studier av effekten av hyperkulturer.

Kapittel 5: Avslutning

Innenfor det nye arbeidslivet så ser vi en utvikling mot mer ansvar, og mindre myndighet. Arbeidets diskursive side blir mer problematisk når man selv må definere arbeidstiden, reprodusere forestillinger om innholdet i arbeidet, samt strukturere et skille mellom forretningsvirksomhet og sosial omgang.

Styrken i det regimet som jeg har gitt eksempler på her utfordrer de ansatte til å godta de eksisterende premissene eller finne seg en annen jobb. Effekten av at bare arbeid som foregikk i eller rundt varehuset blir betraktet som arbeid, uniformeringen, kick-off'ene, kåringene og all feiringen blir en organisasjonskultur så sterk at verden utenfor og dermed reglene som gjelder for andre kan virke irrelevant. Frykt for reell arbeidsledighet var ingen aktuell problemstilling blant mine lederkolleger, men internt i dette enorme, suksessrike selskapet så var risikoen for å bli spilt ut på sidelinjen av en som var yngre, flinkere og villig til å ofre mer realistisk. Frykt for arbeidsledighet er i dette segmentet av arbeidsmarkedet erstattet av frykt for statussvikt og tapte muligheter. Dette er uttrykk for endrede holdninger til arbeid, organisasjon og identitet, hvor innstillingen er knyttet til kulturell kapital (Goffman, 1992).

Arbeidsmiljøloven tar fremdeles opp i seg en marxistiskinspirert tenkning om makt, kapitalisering og kolonialisering av menneskers arbeidskraft, men er mindre egnet til å regulere det nye arbeidslivets mere kolonialisering av selvet. En tilpasning av arbeidsmiljøloven til det nye arbeidslivet krever en ny forståelse av hva arbeidstakere nå bør vernes mot. Arbeidstakere

trenger nå i langt større grad enn tidligere å vernes mot forhold som gir seg ut for å være noe annet enn det de er. I dette arbeidet vil det være helt avgjørende at arbeidstakerne selv, og deres organisasjoner, våger å stille kritiske spørsmål i møte med bedriftskulturens mange uttrykksformer. Dette vil inkludere at de i noen grad må tåle motstand fra sine kolleger som synes at events, kåringer og blåturer er morsomt og bra for dem. Igangsetting av grenseoverskridende øvelser i gymnastikk og psykologi bør forutsette innhenting av en type aksept fra deltakerne. Deltakerne bør få en orientering om hva de kan forvente, og de bør få anledning til å reservere seg fra å delta. Det siste bør oppmuntres: det er nettopp når vi tillater andre å fremme kritikk og velge annerledes at vi har takhøyde i en organisasjon (Ihlen & Ihlen, 2014).

Referanser

- Ablemagic. (2015, 04 20). Hentet fra Webområde for Ablemagic:
<http://ablemagic.no/#ablemagicians>
- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2008). *Chaging Organizational Culture? Cultural change work in progress*. Routledge.
- Arbeids- og sosialdepartementet. (2004). *Kan flere jobbe mer? - deltid og undersyssestilling i Norsk arbeidsliv*. NOU 29.
- Arbeidslivsutvalget. (1999). *Nytt millennium - nytt arbeidsliv? Trygghet og verdiskapning i et fleksibelt arbeidsliv*. NOU.
- Arbeidstidsutvalget. (2015, 04 20). Hentet fra Webområde for Arbeidstidsutvalget:
<http://arbeidstidsutvalget.no/>
- Aronsson, G., & Gustafsson, K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, s. 958.
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbeidsvilkor - en populationsstudie. *Arbete och Halsa*, ss. 1-21.
- Baethge, A., Rigotti, T., & Roe, R. A. (2014). Just more of the same, or different? AN integrative theoretical framework for the study of cumulative interruptions at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress Vol. 22*, ss. 187-200.
- Bang, H. (2008). Effektivitet i lederteam - hva er det, og hvilke faktorer påvirker det? *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, ss. 272-286.
- Baudrillard, J. (1983). *Simulations*. MIT Press.
- Bergen Base Camp. (2015, 04 20). Hentet fra Webområde for Bergen Base Camp:
<http://www.bergenbasecamp.no/bedrift/teambuilding>
- Bergstrøm, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Sickness preseneism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, ss. 1-10.
- Biron, C., & Saksvik, P. Ø. (2009). Sickness Presenteeism and Attendance Pressure Factors: Implications for Practice. I C. L. Cooper, J. C. Quick, & M. Shabracq, *Work and Health Psychology* (ss. 77-96). John Wiley and Sons, Ltd.
- Biron, C., Brun, J. P., & Ivers, H. (2006). At work but ill: psychosocial work environment and wellbeing determinants of presenteeism propensity. *Journal of Public Mental Health*.
- Bjerga, K. W. (2011, 10 06). *Blogg*. Hentet fra K. Bjerga:
<http://karinwbjerga.com/2011/10/06/tgi-fridays-city/>
- Brannon, L., Feist, J., & Feist, P. (2009). *Health Psychology: An Introduction til Behavior and Health* (7. utg.). Wadsworth Publishing Company.
- Bungum, B. (2008). Med nøkkelen rundt halsen. Barns opplevelser av foreldres arbeidsliv. *Sosiologisk Tidsskrift vol. 16* (2).
- Casey, C. (1995). *Work, Self and Society*. Routledge.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating thr Organization: Dramas of Institutional Identity*. University of Chicago Press.

- Danielsson, C. B. (2011, 10 12). Hentet fra Webområde for Aftenposten: <http://www.aftenposten.no/jobb/Svensk-studie-Jag-trivs-bst-i-ppna-landskap-5349877.html>
- Danielsson, S. D., Chungkham, H. S., Wulff, C., & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, ss. 139-147.
- Demerouti, E., Le Blanc, P., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presentism and burnout. *Career Development International Vol 14.*, ss. 50-68.
- du Gay, P. (1996). *Consumption and Identity at Work*. Sage Publications Ltd.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2011). *Det gode arbeidsmiljø*. Fagbokforlaget.
- Eriksen, H. R., Ihlebaek, C., & Ursin, H. (199). A scoring system for subjective health complaints (SHC). *Scandinavian Journal of Public Health*, ss. 63-72.
- Eriksen, S. (2006). *Verdibasert ledelse i dydsetisk perspektiv: - med utgangspunkt i ansvar for egen helse og rehabilitering*. Universitetet i Oslo, masteroppgave.
- Feiring, E. (2014). Åpne kontorlandskap stresser hjernen. *Tidsskrift for Den Norske Legeforening*, s. 1171.
- First House. (2015, 04 20). Hentet fra Webområde for First House: <http://firsthouse.no/>
- First House. (2015, 04 20). *Menneskene*. Hentet fra Webområde for First House: <http://firsthouse.no/menneskene/>
- Flick, U. (1998). The social construction of individual and public health: contributions of social representations theory to a social science of health. *Social Science Information*, ss. 639-662.
- Forbes. (2015, 04 20). Hentet fra Webområdet for Forbes: www.forbes.com/profile/richard-branson/
- Gergen, K. (1991). *Saturated Self: Dilemmas Of Identity In Contemporary Life*. Basic Books.
- Gjestland, T. (2014, 07 01). Åpent landskap - dette irriterer oss mest på jobb. *Teknisk Ukeblad*.
- Glynn, M. A., & Watkiss, L. (2012). Exploring Cultural Mechanisms of Organizational Identity Construction. I M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas, *Constructing identity in and around organizations* (ss. 63-88). Oxford University Press.
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig*. Pax.
- González-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, ss. 165-174.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill USA.
- Human-Etisk Forbund. (2015, 04 20). Hentet fra Webside for Human-Etisk forbund: www.human.no/Humanisme/Grunnsporsmal/?index=4
- Hågvar, Y. B. (2002). *Hele folkets diskurs: En kritisk diskursanalyse av den gode VG-sak*. Universitet i Oslo, mastergradsoppgave.
- Ihlen, B.-M., & Ihlen, H. (2014). *Ubehag: hvordan vanskelige følelser kan gi gode relasjoner*. Cappelen Damm.
- Izak, M., Hitchin, L., & Anderson, D. (2014). *Untold Stories in Organizations*. Routledge.
- Johns, G. (2001). The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. I N. Anderson, D. S. Ones, J. K. Sinangil, & C. Viswesvaran, *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*. London: Sage.

- Karasek, R. (1979). Job demand, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, ss. 285-307.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., & Vahtera, J. (2005). Working while ill as a risk factor in serious coronary events: the Whitehall II study. *American Journal of Public Health*, ss. 98-102.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. Springer Publishing Company.
- Linley, P. A., Harrington, S., & Garcea, N. (2010). *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. I M. Dunette, *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Markussen, S., Mykletun, A., & Røed, K. (2012). The Case for Presenteeism - Evidence from Norway's Sickness Insurance Program. *Journal of Public Economics*, ss. 959-972.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About It*. Jossey-Bass.
- Matthews, A., & Mackintosh, B. (1998). A Cognitive Model of Selective Processing in Anxiety. *Cognitive Therapy and Research*, ss. 539-560.
- Meyerson, D. (1998). Feeling Stressed and Burned Out: A Feminist Reading and Revision of Stress-based Emotions. *Organizational Science*, ss. 103-118.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR: Ledelse av menneskelige ressurser*. Universitetsforlaget.
- Nordhelle, G. (2009). *Manipulasjon. Forståelse og håndtering*.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Hanson, L. M., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, s. 803.
- OHS Haugalandet. (2012). *OHS Haugalandet, Opplæringskontoret for Salg og Service*. Hentet fra www.ohs-Haugalandet.no/resepsjon.htm
- Ot.prp. nr. 49 (2004-2005).
- Pratt, M. G. (2012). Rethinking Identity Construction Process in Organizations: Three Questions to Consider. I M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas, *Constructing Identity in and around organizations* (ss. 21-49). Oxford University Press.
- Rambøll. (2014). Hentet fra Webområde for Regjeringen: <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/Rapport-om-arbeidstid-for-arbeidstakere-i-ledende-og-sarlig-uavhengige-stillinger/id759813/>
- Sak ang. oppsigelse (Frostating Lagmansrett 2014).
- Saksvik, P. Ø. (1996). Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management*, ss. 47-60.
- Saksvik, P. Ø., & Bakke, L. F. (2009). Sykenærvar og langtidsfriskehet. Psykologen som sykmelder. I P. Ø. Saksvik, & K. Nytrø, *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Saksvik, P. Ø., Guttormsen, G., & Thun, S. (2001). Sykenærvar, nærværspres, fraværmestring og langtidsfriskhet - nye begreper i sykefraværsforskningen. *Arbeids- og organisasjonspsykologi - AKtuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv*.

- Stene, R. (2003). *Kvinner til topps - en undersøkelse av relasjonen mellom kjønn, makt og mulighetsbetingelser i norsk næringsliv*. Uniersitetet i Bergen, masteroppgave.
- Sørensen, B. A., Dahl-Jørgensen, C., & Skogstad, A. (1998). *Arbeidsmiljø og arbeidshelse i pleie og omsorgssektoren. En kunnskapsoversikt med forslag til modellforsøk*. AFI-rapport 6/98.
- Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. I A. B. Bakker, & M. P. Leiter, *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (ss. 39-53). Psychology Press.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organizational Science Vol 13*, ss. 567-582.
- Ulleberg, H. P. (1996). Skoleanleggets mikrofysikk - en analyse av skolebygget og skolegårdens sosialiseringsfunksjon. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*.
- Virgin. (2015, 04 20). Hentet fra Webområde for Virgin: www.virgin.com/richard-branson/cultivating-culture
- Wertsch, J. V. (2012). Narrative Tools and the Construction of Identity. I M. Schultz, S. Maguire, A. Langley, & H. Tsoukas, *Constructing identity in and around organizations* (ss. 128-146). Oxford University Press.