

Hvordan kan ledelse bidra til reduksjon i sykefravær?

"Se og bli sett"

Jakobsen, Espen Nordgård
&
Risvik, Arild

Avhandling avlagt ved
Handelshøjskolen i København for graden
Master of Public Administration 2012



SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV MASTER-/BACHELOR- /KANDIDAT- OG PROSJEKTOPPGAVER

Forfatter(e): Arild Risvik & Espen Nordgård Jakobsen

Tittel: Hvordan kan ledelse bidra til reduksjon i sykefravær?

«Se og bli sett»

Studieprogram: Master of public administration

Kryss av:



Vi/jeg samtykker i at oppgaven gjøres tilgjengelig på høgskolens bibliotek og at den kan publiseres på internett i fulltekst via BIBSYS Brage, HiNTs åpne arkiv



Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre
Kan frigis fra: _____

Dato: 27.03.2012

Espen Nordgård Jakobsen
underskrift

Arild Risvik
underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift

Forord

Denne masteravhandlingen skrives som avslutning på mastergrad i offentlig administrasjon ved Copenhagen Business School, Høgskolen i Nord Trøndelag og Høgskolen i Sør Trøndelag.

Mange års erfaring fra ledelse og oppfølging av ansatte innen offentlig sektor, har gitt oss en god ballast i dette arbeidet. Å gjennomføre et forskningsopplegg som vi har gjort har vært drevet av en sterk motivasjon om å finne mulige sammenhenger mellom ledelse og sykefravær. Det har vært et mål å bidra til økt kunnskap i egen organisasjon og personlig utvikling innenfor fagområdet. Derfor har vi også hatt et ydmykt og personlig læringsfokus i vårt forskningsarbeid. Vi mener selv vi har lært mye og fått ett større perspektiv på ledelse og organisasjoner.

Vi har ut fra egne erfaringer og refleksjoner sett at mennesker har et stort behov for å bli sett og at vi som medmennesker ser andre. Dette forskningsstudiet har for oss vært en påminnelse på dette fokuset. Vi vil med dette uttrykke en sterk oppfordring til alle ansatte og ledere, bry dere om deres kollegaer, da det handler om å se og bli sett i hverdagen.

Dette arbeidet har vi ikke klart alene. Først vil vi gi de to case - kommunene en stor takk for at de åpnet sine dører og sinn slik at vi fikk anledning til å bruke dem i vår forskning. Videre vil vi takke våre arbeidsgivere som har gitt oss rom og mulighet til å ta studiet Master of Public Administration, det setter vi umåtelig stor pris på. Ikke minst vil vi takke vår veileder, Jan Ole Similä, for målretta og glimrende veiledning.

Til slutt vil vi uttrykke en stor beundring og takk til våre kjære kjærester, som gjennom studiet og denne avhandlingen har støttet oss og gitt ett godt bidrag i korrekturlesningen.

Tusen takk til dere alle!

26. mars 2012

Arild & Espen

"You never walk alone"

Sammendrag

Hvorfor er sykefraværet så ulikt mellom sammenlignbare virksomheter i kommunal sektor? Dette var utgangspunktet for vår masteravhandling. Årsakene til sykefravær kan være mangfoldig, men i all hovedsak er det begrunnet i sykdom eller skade. Ut fra egen ledererfaring ønsket vi å se nærmere på hvilken betydning ledelse har i forhold til reduksjon av sykefravær. For å avgrense avhandlingens omfang valgte vi å forske innenfor pleie og omsorgssektoren i to kommuner. Den ene kommunen ble valgt ut fra at de hadde et varig høyt sykefravær, mens den andre kommunen ble valgt på bakgrunn av et varig lavt sykefravær.

Oppgaven innledes med fakta om sykefravær, videre beskrives de to casene vi har drevet forskning i. Data ble fremskaffet gjennom kvalitativ datainnsamling, med intervju av ledere, tillitsvalgte og ansatte i virksomhetene. Dette ga oss en stor mengde data som vi har kategorisert ut fra organisasjonskultur, perspektiver på ledelse og institusjonelle rammer.

Vi har gjennomført en empirisk og teoretisk analyse. Analysen har gitt oss en forståelse av hva som er forskjellig i to virksomhetene som fremstår som to ytterpunkter i deler av det å gjennomføre ledelse. Dette gjennom å se det fra flere sider, samt en teoretisk tilnærming som har underbygget det hele.

Virksomheten med lavest sykefravær, har en ledelse med verdier som er i samsvar med human resource perspektivet. I den andre virksomheten er ledelse basert på de politiske rammene. Gjennom forståelse av organisasjonskultur, institusjonelle rammer og ledelse vil en ha mulighet til en forståelse av sammenhengene og kunne oppnå en gevinst i form av lavere sykefravær.

Avslutningsvis reflekterer vi over funnene, sett opp mot nyere forskning i forhold til sykefraværsårsaker.

Våre funn representerer ikke noe revolusjonerende. Det underbygger tidligere forskning, og viser betydningen av å se sammenhenger mellom organisasjonskulturen og ledelse, for å skape en organisasjon som lykkes, ikke bare med et lavt sykefravær, men også i form av fornøyde ansatte, gode tjenester og innovative løsninger. Det viktigste er at leder ser sine ansatte, samt vise at de blir sett.

Innholdsfortegnelse;

Samtykkeerklæring	s. 2
Forord	s. 3
Sammendrag	s. 4
1.0 Avhandlingens tema og innledning	s. 9
1.1 Bakgrunn.....	s. 9
1.2 Problemstilling	s. 11
1.3 Forklaringsmodeller på sykefravær	s. 12
1.4 Begrepsavklaring	s. 16
2.0 Case.....	s. 19
2.1 Kommune K1.....	s. 19
2.1.1 Organisering K1	s. 19
2.1.2 Sykefravær K1	s. 21
2.1.3 Verdigrunnlag.....	s. 22
2.2 Kommune K2.....	s. 22
2.2.1 Organisering K1.....	s. 22
2.2.2 Sykefravær K2.....	s. 24
2.2.3 Verdigrunnlag K2	s. 25
2.3 Oppsummering K1 og K2.....	s. 26
3.0 Metode	s. 27
3.1 Mål	s. 28
3.2 Design	s. 29
3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet	s. 32
3.4 Etikk	s. 35
3.5 Rollen Som forskere	s. 36
3.6 Validitet og reliabilitet	s. 37
3.7 Analyse	s. 38
3.8 Kvalitetssikring	s. 39

4.0 Teori	s. 42
4.1 Organisasjonskultur	s. 42
4.2 Perspektiver på ledelse	s. 48
4.2.1 Den strukturelle rammen	s. 48
4.2.2 Human resource rammen	s. 49
4.2.3 Det politiske perspektivet.....	s. 50
4.2.4 Den symbolske fortolkningsrammen.....	s. 51
4.3 Institusjonelle rammer	s. 52
5.0 Empiri	s. 57
5.1 Organisasjonskultur	s. 57
5.1.1 Organisasjonskultur K1	s. 57
5.1.2 Organisasjonskultur K2	s. 59
5.2 Den strukturelle rammen	s. 60
5.2.1 Den strukturelle rammen K1	s. 60
5.2.2 Den strukturelle rammen K2	s. 61
5.3 Human resource rammen	s. 62
5.3.1 Human resource rammen K1	s. 62
5.3.2 Human resource rammen K2	s. 63
5.4 Den politiske rammen	s. 64
5.4.1 Den politiske rammen K1	s. 64
5.4.2 Den politiske rammen K2	s. 64
5.5 Den symbolske rammen	s. 65
5.5.1 Den symbolske rammen K1	s. 65
5.5.2 Den symbolske rammen K2	s. 65
5.6 Institusjonelle rammer	s. 67
5.6.1 Institusjonelle rammer K1	s. 67
5.6.2 Institusjonelle rammer K2	s. 68
6.0 Empirisk analyse	s. 71
6.1 Organisasjonskultur	s. 71
6.1.1 Organisasjonskultur K1	s. 71
6.1.2 Organisasjonskultur i K2	s. 72
6.2 Den strukturelle rammen	s. 73
6.2.1 Den strukturelle rammen K1	s. 73
6.2.2 Den strukturelle rammen K2	s. 76
6.3 Human resource rammen	s. 77
6.3.1 Human resource rammen K1	s. 77
6.3.2 Human resource rammen K2	s. 78

6.4 Den politiske rammen	s. 79
6.4.1 Den politiske rammen K1	s. 79
6.4.2 Den politiske rammen K2	s. 80
6.5 Den symbolske rammen	s. 80
6.5.1 Den symbolske rammen K1	s. 80
6.5.2 Den symbolske rammen K2	s. 81
6.6 Oppsummering K1 og K2.....	s. 82
6.7 Institusjonelle rammer	s. 84
6.7.1 Institusjonelle rammer K1	s. 84
6.7.2 Institusjonelle rammer K2	s. 85
7.0 Teoretisk analyse	s. 87
7.1 Organisasjonskultur	s. 87
7.1.1 Organisasjonskultur K1	s. 87
7.1.2 Organisasjonskultur i K2	s. 88
7.2 Den strukturelle rammen	s. 90
7.2.1 Den strukturelle rammen K1	s. 90
7.2.2 Den strukturelle rammen K2	s. 91
7.3 Human resource rammen	s. 93
7.3.1 Human resource rammen K1	s. 93
7.3.2 Human resource rammen K2	s. 94
7.4 Den politiske rammen	s. 95
7.4.1 Den politiske rammen K1	s. 95
7.4.2 Den politiske rammen K2	s. 96
7.5 Den symbolske rammen	s. 97
7.5.1 Den symbolske rammen K1	s. 97
7.5.2 Den symbolske rammen K2	s. 98
7.6 Institusjonelle rammer	s. 99
7.6.1 Institusjonelle rammer K1	s. 99
7.6.2 Institusjonelle rammer K2	s.100

8.0 Konklusjoner	s.102
8.1 Hva er særpregene på organisasjonskulturen?	s.102
8.2 Kan ulike ledelsesperspektiver i organisasjonen, ved samhandling mellom leder og ansatt, være en mulig årsak til om resultatet blir sykefravær, nærvær eller sykenærvær?	s.103
8.3 Hvilke institusjonelle rammevilkår er lagt til grunn for å utøve optimal ledelse som skal føre til redusert sykefravær?	s.104
8.4 Hovedkonklusjon	s.105
 9.0 Refleksjoner over avhandlingens hovedfunn i lys av andre forklaringsmodeller på sykefravær.....	 s.106
 Litteraturliste	 s.110
 Organisasjonskart:	
Organisasjonskart 1 K1.....	s. 20
Organisasjonskart institusjon K2.....	s. 23
Organisasjonskart hjemmetjenesten K2.....	s. 24
 Oversikt over figurer:	
Figur 1; Forklaring på de diagnostiske kausalitetene til sykefravær	s. 13
Figur 2; Sykefravær K1	s. 21
Figur 3; Sykefravær institusjon K2	s. 24
Figur 4; Sykefravær hjemmetjenesten K2.....	s. 25
Figur 5; Schein's nivåer i forståelse av kultur.....	s. 44
Figur 6; Tolkning av K1.....	s. 82
Figur 7; Tolkning av K2.....	s. 82
Figur 8; Illustrativ tolkning av K1 og K2	s. 83
 Oversikt over tabeller:	
Tabell 1; Oversikt over informanter fordelt på kjønn og funksjon	s. 34
Tabell 2; De tre institusjonelle pilarene	s. 54
 Oversikt over vedlegg:	
Intervjuguide ledere	s.111
Intervjuguide tillitsvalgte/ansatte.....	s.114

1.0 Innledning

I denne masteravhandlingen skal vi forske på om ledelse kan være en bidragsfaktor til å redusere sykefravær i en organisasjon. Vi innehar begge per i dag stillinger hvor vi jobber med oppfølging av sykefravær, ut i fra to ulike ståsted. Faktatall viser at sykefraværet i Norge er stabilt høyt, da spesielt gruppen med langtidssykemeldte, noe som ofte resulterer i arbeidstakere som går over til uføretrygd. Temaet har vært hett diskutert i den politiske debatten det siste tiåret, hvor fokusområdene har vært de enorme utgiftene til folketrygden og avtalen om et inkluderende arbeidsliv.

Forskere har studert sykefravær i mange år, men det er fortsatt mangelfull kunnskap som gjør at det er vanskelig å forstå alle momenter knyttet til dette fenomenet. Undersøkelsene som har vært gjennomført har i hovedsak dreid seg om årsaksforhold knyttet til helseplager, og i mindre grad om eventuelle andre variabler. Årsaken til det høye sykefraværet hos norske arbeidstakere er sammensatt og består av ulike fasetter. Hovedandelen av fraværet er riktignok begrunnet i sykdom, men hva er det som gjør at noen velger å være hjemme mens andre velger å gå på jobb med det samme utgangspunktet når det gjelder plager / lidelser?

Hensikten og målet med å skrive masteravhandlingen er å få mer kunnskap om temaet, kunnskap som kan omgjøres til handling og tiltak på våre egne arbeidsplasser, samt kompetanseoverføring til andre interessenter. Vår forskningsstudie vil i hovedsak konsentrere seg om relasjoner og sammenhenger mellom ledelse og ansatte. Hvilken betydning har dette for sykefraværet i organisasjonen? Hva kan lederne gjøre for å hindre en sykmelding eller få den sykmeldte raskere tilbake på jobb?

1.1 Bakgrunn

Sykefravær oppstår når en arbeidstaker er arbeidsufør på grunn av en funksjonsnedsettelse som kommer av sykdom eller skade. Det er tilfeller hvor det kan være tvil om funksjonsnedsettelsen er så alvorlig at man må være borte fra jobben, og i enkelte tilfeller kan det være særdeles vanskelig å definere om man er frisk nok til å gå på jobb eller ikke. Mange har grunnet sykdom / skade en nedsatt arbeidsevne som skal / bør resultere i sykefravær.

Alle parter i arbeidslivet er enige i at sykefraværet i Norge er for høyt, samt at antall personer som innvilges uførepensjon er for høy. Partene har gjennom inkluderende arbeidsliv, en gjensidig avtale mellom partene i arbeidslivet, et mål om å forebygge sykefravær og hindre utstøtning. "Visjonen er å skape rom for dem som ønsker og kan være i jobb."

Samfunnsmessig er sykefraværet en stor utgiftspott, i 2011 har staten budsjettert utgifter til sykepenges på 32 milliarder kroner (regjeringen.no).

Sykefraværet er i tillegg kostbart for arbeidsgiverne. SINTEF har beregnet at det koster ca 13.000,- pr uke for arbeidsgiver (Hem, 2011).

De økonomiske kostnadene som utløses ved sykefravær er store, men det er også viktig å ta med at sykefravær og utstøting fra arbeidslivet har en kostnad for hvert enkelt menneske bak tallene. Lavere inntekt, tapt anseelse og manglende sosial omkrets er alle faktorer som kan ha store konsekvenser for den enkelte. Sykefraværet har komplekse utfordringer, både for arbeidstakeren som er sykmeldt og samfunnet som helhet. Partene i arbeidslivet har ut fra dette satt seg et overordnet mål om at sykefraværet ikke skal overstige 5,6 %.

I den nasjonale debatten som "har rast" er kostnadsbildet særlig vektlagt. Mye av diskusjonene har rettet seg mot for gunstige sykelønnsordninger. Arbeidstakerne får gjennom sykelønnsordningen for stor del av ordinær inntekt når de er borte fra jobb, har enkelte politikere uttalt. En annen dimensjon i debatten er et spørsmål om arbeidsgiveren skal få et større økonomisk ansvar ved sykmeldinger, for at det skal etterstrebtes et lavere sykefravær. Pr i dag har partene i arbeidslivet verken endret på sykelønnsordningen eller arbeidsgivers økonomiske ansvar, men lovverket er justert slik at oppfølgingen av de sykmeldte skal starte tidlig og man skal som arbeidsgiver være tett på.

Arbeidsgivers ansvar for oppfølging ble nedfelt og endret etter gjennomgangen av sykepengeordningen og overgangen til andre velferdsordninger i NOU 2000:4.

I gjennomgangen ble det foreslått ulike typer endringer som kunne begrense sykepengeutgiftene. Å legge oppfølgingen av sykmeldte til arbeidsgiverne var et av tiltakene. Et annet tiltak var å få til en utvikling som utredningen kalte inkluderende arbeidsliv. Etter signeringen av IA avtalen i 2001 og implementeringen fra 2002 har det vært flere endringer i arbeidsmiljøloven for å få arbeidsgiver til å ivareta intensjonen om tett og tidlig oppfølging av de sykmeldte.

Ut fra sykefraværsstatistikken som fremlegges kvartalsvis så er det usikkert om tiltakene har bidratt til å senke sykefraværet. IA avtalen legger til rette for at partene i den enkelte virksomhet skal utvikle et tett og forpliktende samarbeid og utvikle et felles ansvar i det å skape et inkluderende arbeidsliv på den enkelte arbeidsplass. IA avtalen anser dermed det å hindre utstøtning som et felles ansvar.

De konkrete målene med denne avtalen er at partene går sammen om tiltak for å få ned sykefraværet, øke sysselsettingen for de med funksjonshemming og øke den reelle pensjoneringsalderen. IA avtalen ble første gang undertegnet i 2001, forlenget i 2005 og nå sist i 2010. Gjennom denne avtalen har partene forpliktet seg til å jobbe systematisk og

forebyggende for å hindre utstøtning og frafall av arbeidstakere fra arbeidslivet, og indirekte få utgiftene til sykelønn redusert.

IA avtalen ble våren 2009 evaluert av SINTEF, og resultatet viser at IA arbeidet har gitt resultater i de virksomheter som har tatt dette arbeidet på alvor, i form av lavere sykefravær og at flere seniorer står lengre i arbeid (Osborg Ose et. al 2009).

Etter endringene i Arbeidsmiljøloven har dialogen mellom leder og arbeidstaker i sykefraværsoppfølgingen blitt essensiell. Om dette har bidratt til en reduksjon i sykefraværet er også usikkert.

I masteravhandlingen ønsker vi å rette blikket mot om det finnes sammenhenger mellom ledelse og sykefravær i kommunal virksomhet i Norge, da vil IA avtalen være et verktøy for ledere som gir kunnskap om oppfølging av sykefravær.

1.2 Problemstilling

Vi har valgt å basere forskningen på kommunal sektor, innen området pleie- og omsorg, i institusjon og i hjemmebaserte tjenester. Dette er områder som tradisjonelt har høyt sykefravær, og innehar tjenester som ytes 24 timer i døgnet året rundt. Fravær av arbeidstakere i disse enhetene resulterer ofte i at man må erstatte den personen som ikke kommer på jobb, noe som gir en sårbarhet for å skaffe ny arbeidskraft, samt at det er økonomiske utfordringer knyttet til det. Pleie- og omsorgssektoren er områder som er krevende å lede og drifte. Det er utfordrende å kunne ivareta enkeltmennesket og samtidig etterstrebe at hver ansatt kommer på jobb så lenge det er forsvarlig. Utfordringer sees også i sammenheng med de aktuelle rammebetingelsene som ligger til grunn for utøvelsen av arbeidet som både kan være krevende og utfordrende. Med dette som utgangspunkt har vi valgt en problemstilling som skal være grunnlaget for vår forskning rundt temaet:

Hvordan kan ledelse bidra til reduksjon i sykefravær?

Problemstillingen peker på ledelse, og vi ønsker å se det i lys av noen utvalgte og prioriterte områder knyttet til dette fenomenet. Det vil vi gjøre gjennom organisasjonskultur, ledelsesperspektiv og institusjonelle rammevilkår.

Målet er å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

- **Hvordan beskrives virksomhetenes bærende normer og verdier? En kulturanalyse.**
- **Kan ulike ledelsesperspektiver i organisasjonen, ved samhandling mellom leder og ansatt, være en mulig årsak til om resultatet blir sykefravær, nærvær eller sykenærvær?**
- **Hvilke institusjonelle rammevilkår er lagt til grunn for å utøve optimal ledelse som skal føre til redusert sykefravær?**

Vi jobber begge innen offentlig sektor. En av oss som enhetsleder i en kommune innenfor området pleie, rehabilitering og omsorg. Han har i tillegg arbeidserfaring fra andre kommuner, både innenfor samme sektor samt innenfor personaltjeneste. Den andre jobber som rådgiver i NAV Arbeidslivssenter, hvor hovedoppgavene er rådgivning og veiledning mot ledere gjennom intensjonsavtalen om inkluderende arbeidsliv. Vi har en tese om at ledelse har en påvirkende effekt ovenfor en ansatt når hun/han har et valg i forhold til å gå på jobb. Målet er at de ansatte skal gå på jobb med det friske i stedet for å være hjemme med det syke. Finner vi gjennom denne oppgaven svar på hvordan en leder kan utøve ledelse som fører til at den ansatte gjør nettopp dette, da har vi funnet faktorer enhver leder kan ha nytte av i sin funksjon.

1.3 Forklaringsmodeller på sykefraværsutviklingen

Det har blitt satset mye midler i Norge for å finne årsaker til utviklingen av sykefraværet. I dette delkapittelet vil vi gjennomgå noe av den seneste tids forskning på området.

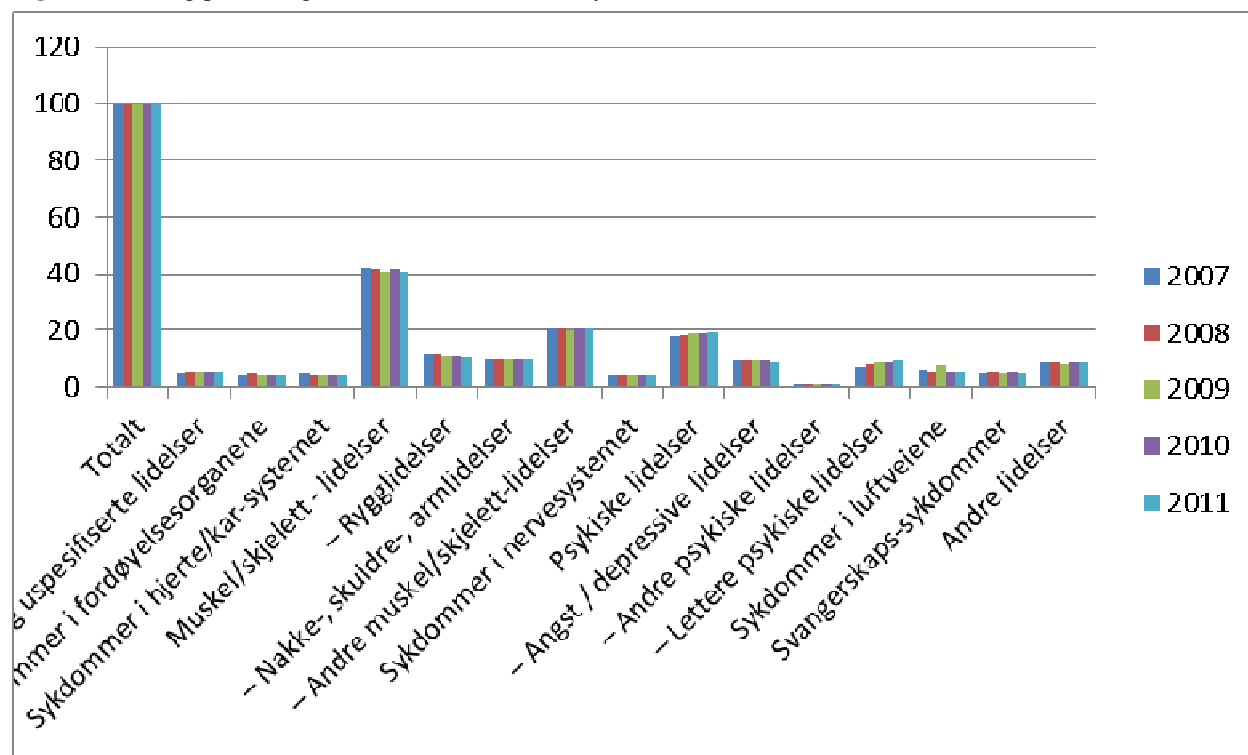
Avslutningsvis av denne avhandlingen vil vi reflektere over våre funn, og om de kan sees i sammenheng med nyere forskning på området.

Intensjonsavtalen om inkluderende arbeidsliv sees på som et verktøy for å skape et arbeidsliv som gir rom for dem som kan og vil arbeide. Som et ledd i det å måle om IA – avtalen har hatt effekt har SINTEF evaluert avtalen om et inkluderende arbeidsliv, og de har evaluert inkluderende arbeidsliv i kommunene. For å bidra til større oversikt over utfordringene i helsesektorene nedsatte regjeringen en egen NOU, om arbeid for helse, sykefravær og utstøtning i helse og omsorgssektoren (NOU 2010:13).

Hvilke forklaringsmodeller foreligger som sier noe om hvordan sykefraværsutviklingen har vært og hva som påvirker den? Her vil vi både vise til modeller som i utgangspunktet gjelder hele arbeidsmarkedet, og til modeller som kan forklare utviklingen, eller årsaker til sykefraværet i helse og omsorgsektoren.

Først og fremst må vi påpeke at det meste av sykefraværet er grunnet sykdom som gjør det medisinsk uforvarlig å gå på jobb.

Fig 1; Forklaring på de diagnostiske kausalitetene til sykefravær.



Det sykefraværet som vi da egentlig snakker om, altså det sykefraværet vi kan gjøre noe med, er det unødige sykefraværet. Med det unødige sykefraværet mener vi det sykefraværet hvor det ikke er skadelig for arbeidstakeren å komme på jobb, men helsebringende. Partene i arbeidslivet har lansert en nettside som sier noe om dette; jobbforhelsa.no. Dette sitatet fra samme nettside beskriver hva vi mener er det unødige fraværet;

Det å jobbe er ofte god medisin. Arbeid kan skape tilhørighet og økt selvfølelse. Mange opplever at det å gå på jobben gir mening i tilværelsen, man får struktur på dagen og muligheter for positive tilbakemeldinger fra folk rundt seg. Langvarige sykmeldinger kan i mange tilfeller gjøre symptomene verre. Og jo lenger man er borte fra jobben, jo vanskeligere er det å komme tilbake (www.jobbforhelsa.no).

En kjent modell for å forklare trekkene i sykefraværsutviklingen er konjunkturmodellen. I denne rasjonelle forklaringsmekanismen har vi 3 ulike hypoteser. Presshypotesen; er perioder med lav arbeidsledighet og høykonjunktur som innebærer høyt tempo på grunn av stor etterspørsel etter bedrifters produkter. På grunn av belastningen på arbeidstakerne øker sykefraværet. Disiplineringshypotesen; er ved at ledigheten øker, så økes også sannsynligheten for å miste jobben fordi etterspørselen av bedriftens produkter reduseres. Sammensetningshypotesen forklarer den observerte negative sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsledighet med at lav ledighet medfører at bedriftene må ansette flere marginale arbeidstakere (Osborg Ose, SINTEF Helse 2010).

Utvider en disse hypotesene og ser dem i forhold til situasjoner med nedbemanning og omorganisering, kan denne forklaringsmodellen forklare noe av årsakene til utviklingen i sykefraværet. Sterud (2009) har sett på tall fra levekårsundersøkelsen i 2006. Her viser han at nærmere halvparten av alle yrkesaktive hadde vært i en prosess med nedbemanning eller omorganisering i løpet av en treårsperiode. Analyser viste at omorganisering og nedbemanning i nåværende virksomhet var assosiert med en rekke negative utfall som jobbusikkerhet, lav jobbtilfredshet, jobberelaterte psykiske plager og plager knyttet til nakke, skulder eller rygg (Osborg Ose, SINTEF Helse 2010). Røed og Fredvang (2007) har i en studie basert på norske registerdata sett på effekter av nedbemanninger i helse og sosialsektoren på 1990 tallet. Funn fra denne undersøkelsen kan tyde på at sannsynligheten for å bli sykmeldt øker, samt at sannsynligheten for at en ikke kommer tilbake i jobb øker ved gjennomgått omstilling (Osborg Ose, SINTEF Helse 2010).

Den norske befolkningens helse er god, men gjennomsnittstallene skjuler sosiale forskjeller. Helse varierer med utdanning, inntekt og yrke (NOU 2010:13). Det foreligger også tall som viser at kvinners sykefravær er ca. 50 % høyere enn hva det har vært for menn de siste ti årene. Vanlige forklaringer på denne kjønnsforskjellen i sykefraværet er kvinners svangerskapsrelaterte lidelser, andre helseforskjeller, at kvinner lettere oppsøker helsevesenet og at kvinner er utsatt for en dobbel byrde med arbeid og ansvar for barn, og spesielle arbeidsbelastninger i yrker med stor andel kvinner. Flere av undersøkelsene dette utvalget har gjennomgått konkluderer med at friske gravide arbeidstakere ofte blir sykmeldt fordi arbeidet oppleves som tungt og slitsomt. Det er imidlertid ikke dokumentert at arbeidslivet er blitt mer krevende de siste tiårene (NOU 2010:13).

Flere undersøkelser viser til funn at arbeidsmiljøet påvirker sykefraværet. Fra levekårsundersøkelsen i 2006 foreligger det funn som tilsier at ca. 40 % av de som er sykmeldte over 14 dager mener sykefraværet skyldes forhold på jobben. I en undersøkelse fra pleie og omsorgsektoren i 2009 finner man at arbeidsmiljøfaktorene er de som i all hovedsak forklarer forskjeller på mestring og trivsel. Den viktigste enkeltfaktoren for dette er forholdet til nærmeste leder. Saksvik og Finne (2009) og Biron og Saksvik (2010) kommer med nye begreper i sykefraværskforskningen, som sykenærvær, langtidsfrisk og nærværspress.

Nærværspress er relatert til den personlige subjektive opplevelsen av arbeidsmiljøet og om en selv presser en til å gå på jobb. Sykenærvær er derimot en miljøfaktor som dreier seg om tilrettelegging av arbeidet på en best mulig måte, for å kunne stå i jobben uten å være frisk. Sykenærvær er lettere å regulere, selv om det er den syke som har valget om å komme på jobb eller ikke. De konkluderer med at sykefravær og sykenærvær er to sider av samme sak. Psykososial risiko på arbeidsplassen har vist seg å påvirke psykisk og fysisk helse, til å øke sykefraværet og i den senere tid påvirke sykenærværet (at arbeidstakere som er syke går på jobb selv om de burde vært hjemme (Osborg Ose, SINTEF Helse 2010).

I insentivforskningen viser en ofte til at den norske sykelønnsordningen stimulerer, eller gir den enkelte for gode insentiver til å velge å ikke gå på jobb. I 2010 la et ekspertutvalg, utnevnt av Regjeringen, frem administrative forslag for å få ned sykefraværet. Dette ekspertutvalget mener det er hevet over enhver tvil at reduksjon i sykelønn vil medføre en reduksjon i sykefraværet (NOU 2010:13). Hypotesen om at en innstramning av sykelønnsordningen vil føre til redusert sykefravær, er basert på at bytteforholdet mellom inntekt og fritid vil påvirke fraværstferden.

I debatten om sykefraværet i Norge kommer sykmelder sin rolle ofte opp som et tema. Omtrent 80 % av sykmeldingene skrives ut av fastleger. Det betyr at fastlegene har en betydelig rolle som portvakt for sykelønnsordningen. Når legen har fått en så stor rolle i dette arbeidet, ligger det en forventning om at fastlegene hindrer overforbruk av sykmeldinger (Osborg Ose, SINTEF Helse 2010).

Rollen til en sykmelder og særlig fastlegene i dette arbeidet har vært å vurdere aktivitet fremfor passivitet. I oppsummeringen til Osborg Ose (2010) fremkommer dette som en vanskelig rolle, da pasientenes rettigheter er styrket med fastlegeordningen, samt at det er utfordrende for en lege å vurdere arbeidsevnen til de som er sykmeldt og tilrettelegging som kan gjøres på arbeidstakers arbeidsplass.

Som et ledd i det å styrke sykmelder sine muligheter i vurderingen av pasientenes arbeidsevne har partene i intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv nedtegnet en protokoll med tiltak til endringer som partene tror vil redusere sykefraværet. Et av de tiltakene er at sykmelder skal være mer delaktig i sykefraværsoppfølgingen;

Det er behov for å legge større vekt på aktivitet og oppfølgingen for å begrense sykefraværet. Aktivitet hos den enkelte arbeidstaker skal vektlegges... Arbeidsgiver skal sende oppfølgingsplanen til sykmelder innen 4 uker... Sykmelder skal delta i dialogmøte 1 innen 7 uker av et sykefravær (Protokoll mellom partene i arbeidslivet 2010).

Som dere ser har partene i arbeidslivet forsøkt og tatt tak i debatten om sykmelder sin rolle i denne debatten.

Før 2002 var det vanlig at sykmeldte arbeidstakere ikke hadde kontakt med arbeidsgiver eller arbeidsplassen ved sykefravær. Arbeidstakerne skulle være borte fra jobben til de var «friske». Gjennom intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv endret en normene med hensyn til hvem som hadde ansvaret for sykefraværsoppfølgingen. Nå ble det arbeidsgiver som fikk hovedansvaret, og arbeidsplassen ble arenaen der tilfriskningen skulle skje. Hvordan dette har påvirket det generelle sykefraværet er det lite forskning på, men evalueringen av IA-avtalen har vist at sykefraværsoppfølgingen har blitt en selvfølge. Markussen (2009) har sett på hvordan en tilknytning til arbeidsplassen påvirker tilbakeføringen til arbeid. Han påpeker i denne studien at det er større sannsynlighet å komme tilbake til jobb dersom en er i delvis arbeid ved sykdom. Dette støttes av andre studier fra Sverige, Danmark og Finland (NOU 2010:13).

Som vi sier i innledningen til dette delkapittelet så er dette en del av nyere forskning, eller en «state of the art» i sykefraværsforskningen. Vi vil avslutningsvis komme tilbake og reflektere rundt våre funn og innhold i dette kapittelet.

1.4 Begrepsavklaringer

I problemstillingen og i forskningsspørsmålene brukes begreper som vi ønsker å beskrive i forhold til hva vi definerer og legger i begrepene.

Ledelse; er i følge Busch og Vanebo (2003) "en funksjon med to sentrale dimensjoner. For det første innbefatter ledelsesfunksjonen forhandlinger med organisasjonens interesser, dvs. den regulerer grensene mellom organisasjonen og dens omgivelser. For det andre innbefatter

ledelsesfunksjonen den aktiviteten som er rettet mot å realisere organisasjonens forpliktelser i kontrakten, dvs. sørge for å oppnå de målene som er avtalt".

Erik Johnsen (1984) definerer "ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill" (Busch og Vanebo, 2003:293)

Sykefravær; for å forstå sykdom og fravær er det viktig å være bevisst at sykefraværet kan være arbeidsrelatert eller ikke. Årsakene til sykefravær kan være avgrenset og åpenbar, for eksempel en ansatt med brukket arm. I andre tilfeller er sykefraværet forårsaket av mer komplekse forhold, fysisk og psykisk, som er jobberelatert og- eller knyttet til forhold på hjemmebane. Problemet er da ofte sammensatt, og vanskelig å få oversikt over. Legitimiteten av fravær stilles det oftere spørsmål ved, om det virkelig er den ansattes helseproblemer som forårsaker fraværet (Aas, 2009).

Johansson (2005) deler årsakene til sykefravær i relasjon til helseplager inn i ulike perspektiv:

- Sykefraværet ses som et resultat av helseplager. I disse tilfellene er en opptatt av risikoen for helseplager i og utenfor jobben. Ofte deles faktorene inn i fysiske, psykososiale og kjemiske. Sykefravær er her en indikator på helseplager.
- Sykefraværet anses som en handling som ikke har noe med helseplager å gjøre. Her er sykefraværet illegitimt, det dreier seg om å forlenge helgen ved å ta mandagen fri, umoral og ukultur. Sykefraværet har ikke noe med helseplager å gjøre.
- Sykefraværet anses som en handling som har med helseplager å gjøre. Man ser på når helseplager medfører sykefravær, og når de ikke gjør de, og på beslutningen om å gå på jobb eller ikke når man har slike plager.

Organisasjonskultur; begrepet vil vise om det foreligger normer, verdier eller handlingsregler bevisst eller ubevisst utviklet i organisasjonen og holdninger som kan ha betydning for både lederatferd og de valg den enkelte ansatte tar. Begrepet er utledet fra Schein (1985) sin funksjonelle tilnærming til begrepet. Dette blir utdypet mer i kap. 4.2.

Ledelsesperspektiver; en organisasjon kan betraktes på ulike måter og utøvelsen av ledelse gjenspeiles av hvordan lederen ser på organisasjonen. (Bolman & Deal, 2008) Dette vil vi redegjøre gjennom rammene til Bolman og Deal som vil bli nærmere omtalt i kap. 4.1.

Sykenærvær; når ansatte går på arbeid til tross for at de føler seg syke. (Aronsson & Gustafsson, 2005) Nærværarbeid setter fokus på holdninger og verdier for den enkelte og for fellesskapet, disse skal forankres i organisasjonens formelle dokumenter, og sette preg på kulturen og organisasjonens identitet (M. Bauer & Odijk, 2003).

Samhandling; Jürgen Habermas sier at samtalen er en grunnleggende forutsetning for samhandling. Han beskriver kommunikasjon og dagligdags tale som en av de viktigste formene for samhandling. Habermas gjør et skille mellom strategisk og kommunikativ samhandling.

Strategisk samhandling står sentralt i "systemverdenen". Strategiske posisjoner er retningsgivende for handling i tillegg til en rasjonell anvendelse av ressurser for å nå mål. Det er underliggende interesser, motiver og implementering av politikk som ligger til grunn for samhandlingen.

Lübcke (1994) definerer institusjon på følgende måte: «En institusjon betyr den form, eller den måte, et samfunn har valgt å organisere eller innrette et system av regler for menneskelig handlinger». I dette ligger det at en institusjon er et relativt vedvarende sosialt byggverk, som sikrer en viss overensstemmelse mellom de ulike individenes handlinger. På den måten kan institusjoner betraktes som et regelsystem som muliggjør sosial interaksjon mellom menneskene. Institusjoner er samfunnets byggesteiner, og grunnlaget for sosialt liv, som når de først er skapt, blir til eksterne krefter som influerer på aktørenes atferd (Busch et. al, 2007).

2.0 Case

I dette kapitlet redegjør vi for arenaer ved forskning. En beskrivelse av hvilken type og størrelse det er på de utvalgte organisasjoner. De er anonymisert på en best mulig måte, slik at det ikke skal være muligheter for å gjenkjenne det utvalget vi har. I kapittel 5 vil vi presentere de empiriske funn som foreligger fra forskningsorganisasjonene.

Vi har begge lang erfaring fra oppfølgingsarbeid og kunnskap om områder hvor man finner større utfordringer sammenlignet med andre. Vi har i vår studie valgt å forske innenfor kommunale pleie- og omsorgstjenester, og har intervjuet ledere, tillitsvalgte og ansatte ved sykehjem og i hjemmebaserte tjenester.

Vi har kjennskap og erfaring fra områdene, samt kjennskap til de sammensatte og komplekse utfordringene som finnes her. Ved valg av forskningskommuner tok vi utgangspunkt i den kommunen, heretter kalt K1, med høyest sykefravær i fylket på et gitt tidspunkt og den andre kommunen, heretter kalt K2, som hadde lavest sykefravær i samme fylke på samme tidspunkt.

2.1 Kommune K1

K1 ligger i midt-Norge, med et innbyggertall på ca 4550 innbyggere. Kommunen har en geografisk størrelse på ca 350 km² og har en reiseavstand fra den ene ytterligheten av kommunen til den andre på opptil 6 mil. Kommunesenteret har den tetteste befolkningssammensetningen på ca 2000 innbyggere i umiddelbar nærhet. Her finner man hovedvekten av det kommunale tilbudet.

Kommunen har kultur og helse som satsningsområder, og fokuset er særlig stort på aktiviteter for barn og unge. De har bl.a. hatt gymnas fra 1968, første barnehage i drift fra 1971, første ungdomsklubb fra 1984 og første ungdomsråd fra 1996. Alt er fortsatt i drift og tilbudet har blitt betraktelig utviklet i løpet av årene. Nytt kulturhus og andre idrettsbygg kan nevnes som utbygginger som beriker kommunen.

2.1.1 Organisering K1

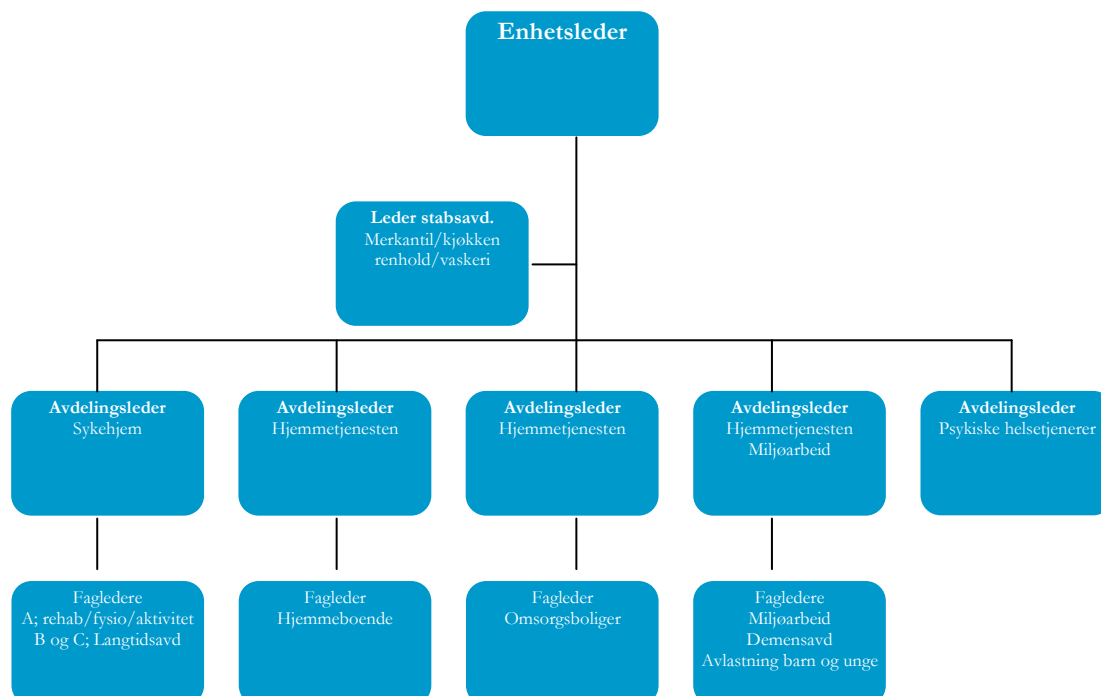
Rådmann/funksjon er øverste administrative leder. Enhetsleder er direkte underlagt rådmannen og har ansvar for pleie, rehabilitering og omsorgstjenestene. Under enhetsleder er det organisert inn i avdelinger (se org. kart) med avdelingsledere som har personal, økonomi og det overordnede faglige ansvaret. Fagledere ligger under avdelingslederne, og det er de som har det daglige fagansvaret i de ulike avdelingene. Denne organiseringen ble innført og iverksatt 2008.

Ved sykehjemmet er det 65 ansatte som er fordelt på 2 avdelinger. En korttids/rehabiliterings avdeling og en langtidsavdeling med 44 plasser. 1 avdelingsleder og 1 fagleder utøver den formelle ledelsen på hver avdeling. Bemanning på en sykehjemsavdeling med 13 sengeplasser er; 3 dagvakter, 2 kveldsvakter og 1 nattevakt. Andre eksempel kan være 14 sengeplasser; 3 dagvakter, 3 kveldsvakter og 1 nattevakt. På en 16 plassers omsorgsbolig med bemanning på; 5 dagvakter, 4 kveldsvakter og 1 nattevakt.

Innenfor hjemmetjenesten er det 120 ansatte med 3 definerte avdelingsledere, de er fordelt på hjemmeboende brukere, omsorgsboliger som har hjemmesykepleie til å dekke de ulike oppgavene og miljøarbeideravdelingen som består av psykisk utviklingshemmede, demente og avlastningsbolig barn og unge. Til disse avdelingene er det tilknyttet fagleder Til områdene hjemmeboende brukere og omsorgsboliger er det 1 fagleder på hver avdeling, og under miljøarbeideravdelingen er det 3 fagledere. Bemanning i hjemmebasert omsorg (hjemmesykepleien) er ikke like enkelt å stipulere i forhold til en sengepost. Per i dag har K1 10 dagvakter, 6 kveldsvakter og 1 nattevakt. Pasientgrunnet som serveres er ca 200.

I tilknytning til enheten er det en stabsavdeling som ivaretar merkantil drift, kjøkkendrift og renhold/vaskeri.

Organisasjonskart for K1 kommune:



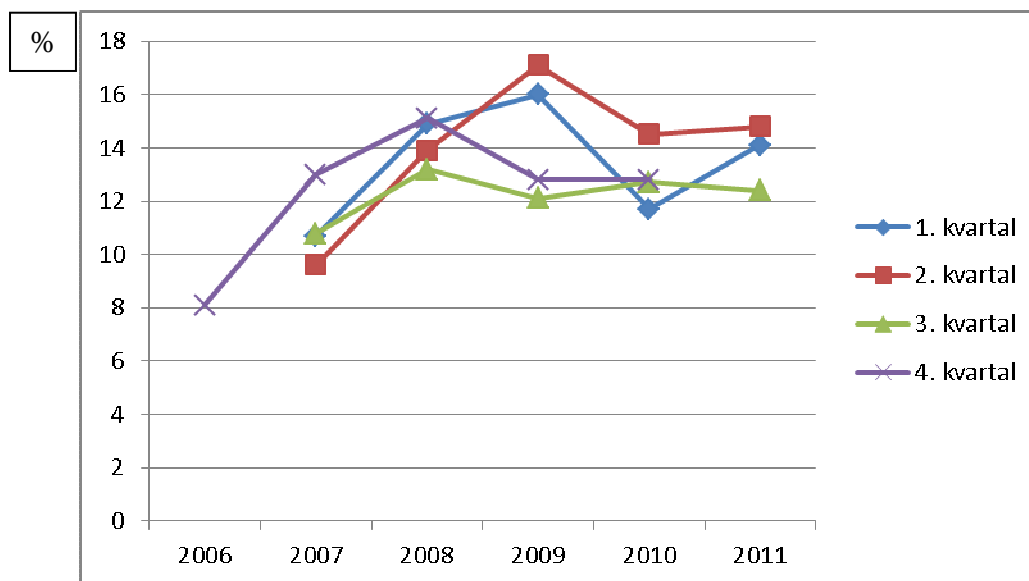
I dag rapporteres alt legemeldt sykefravær til Nav og Statistisk sentralbyrå (SSB), det gir god kontroll på det legemeldte sykefraværet i de ulike virksomhetene. Den prosentvise beregningen skjer ut fra tapte dagsverk mot avtalte dagsverk. Avtalte dagsverk blir regnet ut fra hva den enkelte virksomhet registrerer i arbeidsgiver og arbeidstakerregisteret (AA-Registeret).

2.1.2 Sykefravær K1

Sykefraværet er variabelt gjennom året. Målingene som Nav og SSB presenterer følger kvartalsvise sykluser og en ser tallene i forhold til samme kvartal årene før. Vi vil ta utgangspunkt i kommunene sitt sykefravær. Hvilket år eller hvilket kvartal vi tar utgangspunkt i er ikke vesentlig. Det vi ønsker å vise her er at sykefraværet i den ene virksomheten er markant høyere enn den andre virksomheten, og at dette har vedvart over tid.

K1 er den virksomheten i vår studie som har høyest sykefravær.

Fig 2; Hjemmetjenesten og institusjon



Figuren viser at det legemeldte fraværet ligger godt over 10 %. Her har vi ikke tatt med det egenmeldte fraværet, men i følge SSB ligger det på 0,8 % i tredje kvartal 2011 av det totale sykefraværet (ssb.no/arbeid). Det nasjonale legemeldte sykefraværet var i tredje kvartal 2011 på 5,8 %, mens for fylket er tallene på det legemeldte sykefraværet 5,9 %. Det gjennomsnittlige sykefraværet for helse og omsorg ligger på 8 %.

Tallene indikerer at sykefraværet i K1 ikke kan sees på som innenfor en normalverdi. Det er betydelig høyere enn både snittet for landet, snittet for det aktuelle fylket og snittet for bransjen generelt.

2.1.3 Verdigrunnlag K1

K1 kommune styres etter prinsipper bygget på balansert målstyring. Kaplan og Norton (1996a) definerer balansert målstyring som følger: "en modell som brukes til å oversette en organisasjons formål og strategi til et helhetlig sett resultatindikatorer som danner et rammeverk for et strategisk måle- og styringssystem. Systemet består av målekort, av noen fokusområder. Eks: "Tjenester, medarbeidere, samfunn og økonomi" (Johnsen, 2007, s. 143). Gjennom dette systemet jobber K1 etter styringskort og verdiplattform som styringssignaler fra politisk nivå til rådmannen. Kommunens visjon er bygd opp rundt feltet kultur hvor en vektlegger kreativitet og vekst. Den enkelte enhet skal operasjonalisere dette gjennom eget styringskort og avdelingsvise handlingsplaner. K1 har et verdigrunnlag som er utarbeidet i 2002 med basis i ansattegruppen. Verdiordene er åpenhet, samarbeid, nytenkning, humor og glede. Dette blir tydeliggjort ovenfor ledere gjennom lederavtale og medarbeidersamtale. Intensjonen er at styringssystemet skal være kjent for alle.

2.2 Kommune K2

Kommune K2 ligger også i midt-Norge, og det bor ca 3250 innbyggere i kommunen. Kommune K2 er en langstrakt kommune med sine ca 950 km², og består av mange grendesamfunn, fra øyer i vest til høyfjellet i øst. Tradisjonelt er K2 en landbrukskommune, men i den senere tid har sysselsettingen i offentlig sektor vokst sterkest. I privat sektor har sysselsettingen hatt mest økning innenfor bygg og anlegg, hvor entreprenørbransjen nå sysselsetter ca 19 % av den yrkesaktive befolkningen, og er dermed større enn tradisjonelt landbruk.

I kommunen har antallet hytter og fritidshus eksplodert. Handel og offentlig servicetilbud er svært godt utbygd i sentrumsområdet, og nyter godt av den økende strømmen av fritidsboende og turister. Her finnes tilbud som videregående skole, idrettshall og kommunale industriområder. Kommune har full barnehagedekning og en desentralisert skolestruktur.

2.2.1 Organisering K2

Rådmannen er kommunens øverste administrative leder. Under han er det sektorsjef for helse- og omsorgsområdet. Avdelingene ligger under sektorsjef som er ledet av hver sin avdelingsleder for de ulike virksomhetene, herunder institusjon og hjemmetjeneste. Avdelingsleder har personal, økonomi og det overordnede faglige ansvaret. Avdelingslederne har underlagt gruppeledere som har det daglige fagansvaret i de ulike avdelingene/sonene (se org kart).

K2 har hatt denne organiseringen siden 2000 og har hatt stabilitet i ledergruppa i samme periode.

Institusjon har 70 ansatte fordelt på 4 grupper. Til sammen 41 sengeplasser. Avdelingsleder har 4 gruppeledere som leder hver sin avdeling. I tilknytning til institusjon er det kjøkkendrift, renhold og aktivitetsenhet som er støttefunksjoner for helse- og omsorgsområdet. Bemanning på en sykehjemsavdeling med 10 sengeplasser er; 3 dagvakter, 2 kveldsvakter (helg 2/2) og 1 nattevakt. Annet eksempel kan være en avdeling med 11 sengeplasser med; 3 dagvakter, 2 kveldsvakter (helg 2/2) og 0,67 nattevakt, eller 14 sengeplasser har; 4 dagvakt, 2 kveldsvakter (helg 3/2) og 0,67 nattevakt.



Hjemmetjenesten har 75 ansatte og er inndelt i 3 soner. Avdelingsleder har 3 gruppeledere, hvor 2 av sonene er for hjemmeboende med helse- og funksjonssvikt pga av sykdom og/ eller alder og 1 sone for psykisk utviklingshemmede og funksjonshemmede med bistandsbehov (se org kart).

Bemanning i hjemmebasert omsorg (hjemmesykepleien) er ikke alltid like enkelt å stipulere i forhold til en sengeposter. K2 har i dag 13/14 ansatte på dag, 4 ansatte på kveld og 1 nattevakt. Pasientgrunnet som ligger til grunn er ca 180 brukere.



For både institusjons og hjemmesykepleien er det merkantil støttefunksjon til avdelingslederne og avdelingenes ansatte.

2.2.2 Sykefravær K2

Sykefraværstallene for K2 er delt i to, hjemmetjenesten og institusjon. Vi presenterer begge virksomhetene med grafer. Begge enhetene har omtrent likt nivå på det legemeldte fraværet.

Fig 3; Institusjon.

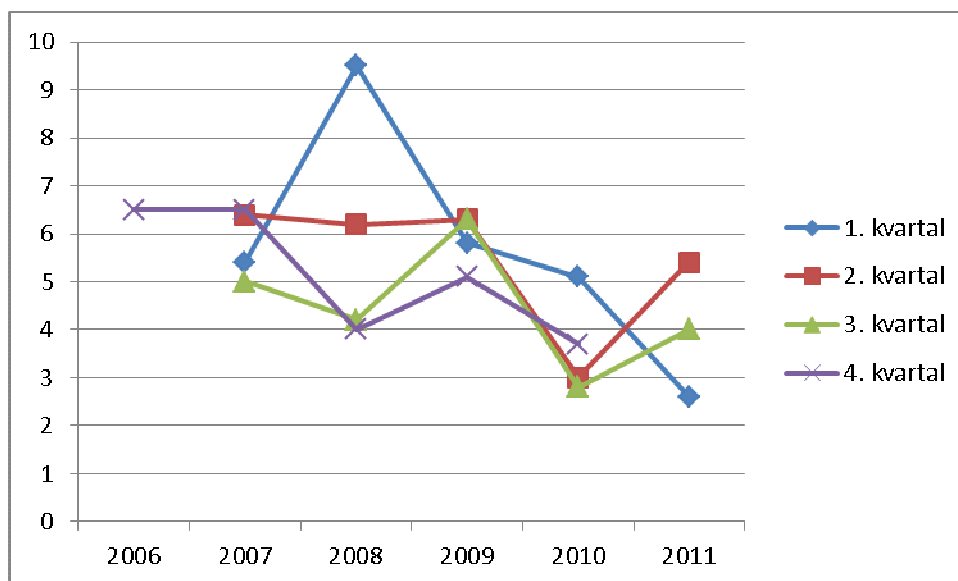
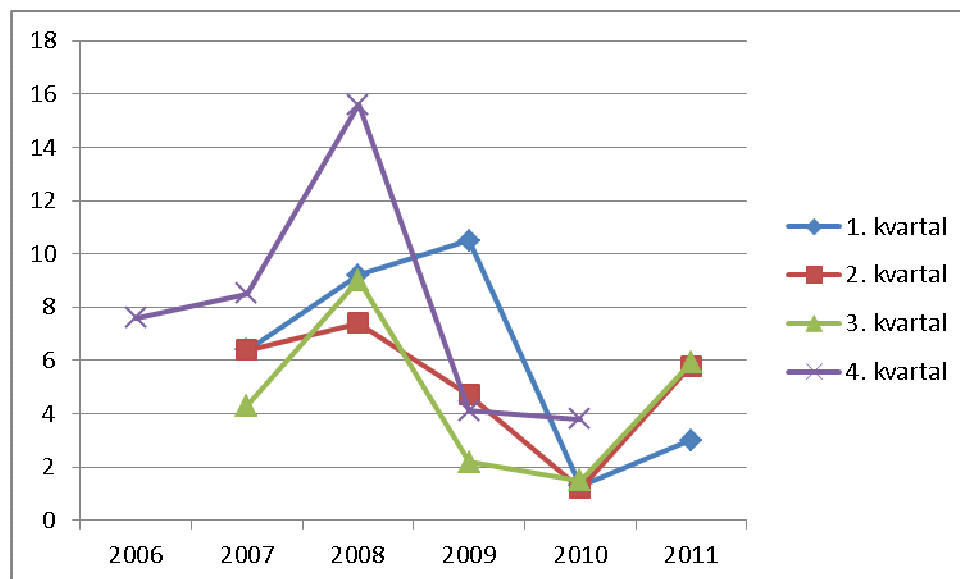


Fig 4; Hjemmetjenesten

Grafene i figurene viser at det legemeldte fraværet i K2 ligger betydelig lavere enn K1.

For K2 er det legemeldte, og da et totalt sykefravær, lavere enn snittet for landet, snittet for det aktuelle fylket og bransjesnittet. Det nasjonale legemeldte sykefraværet var i tredje kvartal 2011 på 5,8 %, mens for fylket er det legemeldte sykefraværet 5,9 %. Det gjennomsnittlige sykefraværet for helse og omsorg er på 8 %.

Vi ser er at det legemeldte fraværet varierer, men det som er spesielt er at fraværet de senere årene har vært relativt stabilt under 6 %.

2.2.3 Verdigrunnlag K2

K2 kommune har en styringsmodell som er basert på samme prinsipper som K1; balansert målstyring. Verdigrunnlaget har basis i at K2 skal kjennetegnes ved:

"Åpen og direkte kommunikasjon som vises gjennom positivt engasjement, samhandling, medvirkning, gjensidig respekt og anerkjennelse av andres arbeid. At vi tar vare på hverandre og er åpne, imøtekommende og inkluderende. At vi er nyskapende og utviklingsorienterte og har høy kvalitet på produkter og tjenester. Respekt for enkeltmennesker, kulturarv og tradisjoner. At bygninger og utearealer gis en universell utforming" (Budsjettdokument K2, 2011).

Avdelingene utarbeider sine års- og handlingsplaner hvor de sentrale satsingsområdene operasjonaliseres. Ansatte har gjennom mange år vært deltagende i prosessene.

Institusjon har utarbeidet og utviklet eget verdigrunnlag, som kjennetegnes med glødende ansatte og glade beboere.

I hjemmetjenesten har de en hovedmålsetting som sier at; "pleie og omsorgstrengende i kommunen skal gjennom hjelp til selvhjelp, gis mulighet til å bo i eget hjem så lenge som mulig. Tjenesten skal ivareta brukernes egenaktivitet og ressurser, skape trygge forhold som sikrer tilstrekkelig hjelp ved helsesvikt. Medvirke til reduksjon av ensomhet, hjelpeløshet og kjedsomhet gjennom aktivitet, spontanitet og fleksibilitet". Som delmål: "At alle ansatte føler seg trygge og yter tjenester av god faglig kvalitet. Det enkelte individ setter preg på hverdagen. Arbeidsplass med interessante utfordringer og utvikling av kompetanse" (Handlingsplan K2, 2011).

Begge avdelingene har i løpet av 2010 og 2011 innført et verdigrunnlag basert på ny omsorgsfilosofi. Fra 2012 skal dette være en del av ordinær drift og legge grunnlaget for og gjenkjennes i de tjenester som ytes til befolkningen.

2.3 Oppsummering K1 og K2

Utgangspunktet for vår masteroppgave er gjennom forskning å prøve å finne årsakene til hvorfor sykefraværet er ulikt i to sammenlignbare kommuner. Er det lederfunksjonen som medfører disse forskjellene, er det de institusjonelle rammene eller er det den enkeltes enhet sin organisasjonskultur? Faktaopplysninger vi har innhentet om K1 og K2 når det gjelder organisering, sykefravær og verdigrunnlag skal sammen med datamaterialet vi innhenter i kommunene, danne grunnlaget for å ha mulighet til å analysere og konkludere de funn vi finner.

I neste kapittel skal vi gjennomgå og begrunne de metodiske valg vi har gjort i forhold til gjennomføring av undersøkelsen.

3.0 Metode

Å gjennomføre undersøkelser kan vi beskrive som jakten på ny kunnskap, eller bekreftelse av tidligere kunnskap. Professor Petter Gottschalk definerer kunnskap på følgende måte:

"Kunnskap er informasjon kombinert med erfaring, kontekst, interpretasjon og refleksjon. Kunnskap er begrunnet tro. Kunnskap oppstår mellom ørene i menneskets hjerne".

Hva er så kunnskap? Nyeng (2004) stiller opp følgende todeling om kunnskap; Objekt-iv kunnskap er om et ytre objekt eller forhold som kan observeres og måles avhengig av vår personlige opplevelse av det. Subjekt-iv er kunnskapen når den er om noe privat, noe som gjør seg gjeldende i kropp eller sinn, en fornemmelse, opplevelse, eller en erfaring.

I denne todelingen ligger det også en virkelighetsforståelse, en ontologi. Ontologi er av gresk opprinnelse og er læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Jakobsen, 2005). Det sentrale er hvorvidt sosiale systemer, mennesker som samhandler, består av lovmessigheter, også kalt positivismen, eller om alt vi studerer, er unike situasjoner.

Den naturvitenskapelige forskningstradisjonen tar ikke utgangspunktet i hvordan samspillet mellom mennesker er. Den forståelsesbaserte tilnærmingen, som har oppstått innenfor samfunnsvitenskapen er kritisk til dette synet og mener at det er meningsløst å snakke om en objektiv virkelighet. Gjennom den positivistiske tilnærmingen antar man at den sosiale virkeligheten er lik for alle, det betyr at alle oppfatter det samme. Den hermeneutiske tilnærmingen antar at det ikke finnes en objektiv sannhet, men at det finnes ulike forståelser av virkeligheten. En antar videre at en ikke kan forklare fenomener gjennom objektiv kumulativ kunnskap, da det finnes mange forskjellige måter å fortolke og forstå sosiale fenomener på.

Forskningen vi utfører vil basere seg på en samfunnsvitenskapelig tenkning med en hermeneutisk tilnærming. Vi skal se på samspillet mellom ansatt og leder, hvor hver og en er individer vi må anta har ulike oppfatninger av virkeligheten.

I vår søken etter ny kunnskap gjennom denne masteravhandlingen, har vi tatt noen valg på hvilken måte vi skal stå best rustet til å finne svar og konklusjoner. Under dette kapittelet vil vi beskrive bakgrunnen for våre valg, hvorfor vi mener vår innfallsvinkel er bedre å bruke fremfor andre alternative metoder.

Vi har i vår studie valgt ut 2 kommuner som vi skal hente ut nødvendig informasjon og materiale fra, og som skal danne grunnlaget for vår forskning. Kommunene ble beskrevet nærmere i foregående kapittel. Bakgrunnen for å ha plukket ut disse kommunene er at den ene kommunen hadde fylket sitt laveste sykefravær på et gitt tidspunkt og den andre kommunen hadde det høyeste sykefraværet i fylket på samme tidspunkt. Ved å bruke 2 kommuner som har så ulikt sykefravær, ønsker vi å få et materiale som kan gi oss momenter i svar på spørsmål vi stiller i problemstilling og forskningsspørsmål.

Begge kommunene fikk informasjon i god tid om forskningen, og hvilke tema som var aktuelle i prosessen. Gjennom e-post og pr telefon tok vi en henvendelse til kommune K2, hvor vi presenterte og informerte om forskningen, og de stilte seg positive til å være med i undersøkelsen. I K1 ble dette avklart internt med rådmannen, og denne kommunen stilte seg også positiv til å være en bidragsyter med informanter og informasjon. Vi la ingen føringer på utvalget av intervjuobjekter, dette ble avklart internt i hver kommune.

Innsamling av data ble i de to utvalgte case kommunene gjennomført i to forskjellige tidsrom. Årsaken til at det ikke ble gjennomført fortløpende intervju i begge virksomhetene var utfordringen i forhold til tid og muligheten til å få på plass avtale med alle intervjuobjektene, dette i kombinasjon med selv å kunne finne tid. Resultatet ble at vi gjennomførte datainnsamlingen fordelt over to perioder på hver to dager.

3.1 Mål

Formålet med forskningsoppgaven, er at de resultater vi legger frem etter våre undersøkelser kan være til nytte og ha overføringsverdi både i kommunal og privat sektor. Vi ønsker å finne så tydelige og klare sammenhenger som mulig ut fra våre forutsetninger. Det skal være konklusjoner som tas ut fra et så kvalitativt godt materiale at det skaper pålitelighet i å kunne bruke det.

Gjennom forskningsarbeidet vil vi for vår egen del oppnå en bedre forståelse, og bli mer bevisste i vår arbeidshverdag på hvordan vi utøver ledelse. Vi ønsker å ha en teoretisk og forskningsbasert trygghet i de valg vi gjør, samt kunne videreformidle vår kunnskap.

3.2 Design

Metode kan forstås ut fra den opprinnelige greske betydningen; "Veien til målet" (Kvale & Brinkmann, 2009). For å finne veien til målet må vi velge på hvilken måte vi ønsker å komme dit. På bakgrunn av teori står vi ovenfor flere metodiske valg. Deduktiv eller induktiv tilnærming, avstand eller nærhet, individuell eller holistisk undersøkelse, og om vi ønsker en kvalitativ eller kvantitativ undersøkelse?

I teorien finner vi induktiv tilnærming og deduktiv tilnærming. I en deduktiv metodeinnsamling står forskeren ovenfor utfordringen med å velge hvilken strategi som er best egnet for å forske på det samfunnsfenomen han/hun ønsker å undersøke. Den deduktive strategi er å gå fra teori til empiri, forskeren tar utgangspunkt i tidligere forskning og gjennom denne har en forventning og oppfatning av virkeligheten. Tilhengere av den deduktive strategi mener at den beste framgangsmåten er først å skape noen forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, og deretter innhente informasjon rundt dette fenomen for å undersøke om forventningene stemmer overens med virkeligheten. Forventningene dannes med bakgrunn av tidligere empiriske funn og teorier. Forskeren blir "sturt" av sitt utgangspunkt og kan miste annen viktig og relevant empiri (Jakobsen, 2005).

En annen og alternativ strategi er å gå fra empiri til teori, det vil si en induktiv tilnærming eller en åpen tilnærming. Utgangspunkter ved denne strategien er at forskeren ikke har noen forventninger om virkeligheten på forhånd, men har et åpent sinn til virkeligheten.

Informasjon og data samles inn og behandles deretter slik at teoriene blir dannet.

Ved en induktiv tilnærming vil det oppstå svakheter ved at virkeligheten ikke blir beskrevet korrekt. Dette på grunn av at respondenten vil gi sin fortolkning av virkeligheten, forskeren fortolker innhentet informasjon og til slutt vil leseren fortolke resultatene på sin måte. Den induktive tilnærmingen inneholder imidlertid et fortolkningsnivå mindre i og med at forskeren selv har en åpen tilnærming (Jakobsen, 2005).

Den største og viktigste forskjellen mellom en induktiv og deduktiv tilnærming er åpenheten for ny informasjon. I og med at en av oss er ansatt i en av de utvalgte kommunene er det avgjørende å være bevisst hva dette innebærer. En må være svært opptatt av at egne forventninger ikke skal farge selve intervjuene og tolkningen av innhentet informasjon. Dette har betydning for oppgavens relevans, det vil si at det stiller krav til oss som forskere, slik at det vi spør om blir oppfattet som relevant av respondentene. Det er viktig for oss i forskningsøyemed å få fram hva det enkelte individ opplever, altså en induktiv tilnærming i forhold til samspillet mellom leder og medarbeider. Dette i forhold til leder og den atferd lederen har eller leders opplevelse av medarbeider. For å kunne få mest mulig ut av dataene, krever det en nær og individuell tilnærming i forskningen av fenomener vi skal undersøke.

Utgangspunktet skal være en deduktiv tilnærming hvor vi gjennom teori har dannet oss noen antagelser om virkeligheten. På bakgrunn av teori og egne erfaringer har vi gjennom en intervjuguide laget spørsmål. Ut fra dette deduktive ytterpunktet ønsker vi å bevege oss mer mot en induktiv tilnærming, gjennom å være åpen i intervjusituasjonen for å ha mulighet til å forfølge interessante svar og være åpen for informasjon som ikke på forhånd er forventet skal komme frem. Vi kan derfor ikke si at vi i intervjuene bare stramt vil holde oss til de forhåndsdefinerte spørsmålene, men at det er en viss fleksibilitet. Vi er åpen for å komme med nye spørsmål underveis, etter hvordan intervjuene utvikler seg. Ser på dette som en styrke for å etterstrebe og "suge" ut all den informasjon som ligger der. Ved å velge en problemstilling som spør om hvordan ledelse kan bidra til reduksjon i sykefravær, har vi valgt et åpent spørsmål, som ikke antyder noe om forventninger på svar som vil foreligge.

En utfordring ved et metodisk undersøkelsesopplegg er å vurdere om det er en individualistisk eller holistisk tilnærming som er den beste innfallsvinkel i forhold til den valgte problemstilling. Vi bruker enkeltmennesket som den viktigste datakilden gjennom det som kommuniseres i intervjuene, da i en individualistisk tilnærming. Enkeltindivider og den kontekst de inngår i, et komplekst samspill som er utgangspunktet for en holistisk tilnærming. Hovedskillet går på om man ønsker å se på individet for seg uavhengig av verden rundt, eller om man ønsker å ta for seg hvordan mennesker og enkeltindivid fungerer og opptrer i ulike sammenhenger (kontekstavhengig). For å kunne finne svar på om ledelse har noen sammenheng i sykefravær er vi nødt til å ha en holistisk tilnærming, ut fra samspillet mellom ansatt og leder (Jakobsen, 2005).

Idealet om at det er en objektiv virkelighet som skal studeres, og at virkeligheten ikke må forstyrres av forskeren, understrekes ved at det bør være skille mellom forsker og det fenomen som undersøkes. Avstand mellom forsker og forskningsobjekt er det sentrale. Det positivistiske idealet sitt forsøk på å fjerne all undersøkelseeffekt har blitt sett på som et forsøk på å fremstille forskningen som nøytral og objektiv, samt på den andre siden at forskerens personlige verdier alltid påvirker undersøkelser, og at det dermed er en usannhet når det hevdes at forskningen er nøytral (Jakobsen, 2005). Ved å være bevisst i forhold til faktorer som kan ha innvirkning på forskningen, har vi valgt at den ene av oss som jobber i den ene kommunen, ikke skal være med å gjennomføre intervjuene der.

Med bakgrunn i valgte problemstilling må vi vurdere om vi skal ha en metodisk tilnærming basert på ord (kvalitativ) eller basert på tall (kvantitativ). Det er et mål i tilnærmingen å få nyanser i om hva intervjuobjektene mener om ledelse. Da mener vi kvalitativ metode vil være den beste tilnærmingen. Vi skal gjennomføre åpne individuelle intervju, og gjennom deres ord (setninger, tekst) forsøke å finne de svar vi søker. Kvalitativ og kvantitativ metode er ofte komplementære, dvs. de utfyller hverandre. Med andre ord kunne vi ved å benytte begge

metodene til informasjonsinnhenting i større grad utfylle og dekke de svakheter som de to innfallsmetodene alene kan gi. Vi har konkludert med at det blir for omfattende å benytte begge metodene i vår oppgave. Imidlertid har vi ved å utarbeide forskjellige forskningsspørsmål til hensikt å gå i bredden, ved å veie funnene opp mot hverandre, for dermed å forsøke å klargjøre områder som ikke dekkes gjennom forskningsspørsmålene hver for seg.

Et kvalitativt og et kvantitativt undersøkelsesopplegg har en del felles faser og mange identiske problemer. Når det gjelder de faser som er like i en undersøkelsesprosess uavhengig av undersøkelsesopplegg gjelder dette først og fremst selve utviklingen av problemstillingen, valg av undersøkelsesdesign og valg av metode. Deretter følger fire faser som i og for seg er like, men som blir ulike avhengig av undersøkelsesopplegg. Disse fasene er; hvordan samle inn data, hvordan velge ut enheter, hvordan analysere og til slutt en vurdering av hvor gode konklusjoner som trekkes er. Den siste fasen i et undersøkelsesopplegg, selve tolkningsfasen er felles for begge tilnærmingene (Jakobsen, 2005).

Gjennom vår problemstilling ønsker vi å finne sammenhenger mellom ledelse og sykefravær. Vi vil derfor forsøke å se om sykefraværet kan forklares med samhandlingen mellom leder og ansatt. Sykefravær er individuelt betinget, men vi ser også at kulturer innenfor en organisasjon kan akseptere at ansatte er fraværende i større grad enn i andre organisasjoner. Vi mener det av den grunn er hensiktsmessig å utarbeide en undersøkelse som tar for seg en forståelsesbasert tilnærming i undersøkelsen av det aktuelle fenomenet. Ontologien i dette er å se om vi kan frembringe kunnskap om det virkelige i de aktuelle organisasjonene, og hvordan vi kan forstå den enkelte organisasjon. Siden vi er masterstudenter og ønsker å studere et fenomen, ser vi det som hensiktsmessig å gå ut fra en teoretisk tilnærming, men samtidig å være åpne i forhold til de data vi samler inn. Det vil gjennom intervju gi oss en subjektiv tilnærming, en forståelse av det unike og særegne i organisasjonene som vi igjen får mulighet til å tolke ut fra den gitte problemstillingen.

Den kvalitative metoden formidler nyanser og gir rom for mer detaljer gjennom meningsformidling og ulike synspunkt og ytringer. Vi skal i undersøkelsen intervjuet et utvalg av ledere, medarbeidere og tillitsvalgte i 2 organisasjoner, og mener at vi har et godt nok grunnlag av respondenter til at resultatene gir en bredde dimensjon som er representativt for kommunene. En annen styrke som ligger i å benytte seg av kvalitativ undersøkelsesmetode, og som har vært av betydning for vårt valg, er at den er fleksibel. Problemstilling og undersøkelsesopplegg kan justeres underveis i prosessen for å øke undersøkelsens validitet og reliabilitet.

3.3 Det kvalitative forskningsintervjuet

Kvale og Brinkmann (2009) mener at det kvalitative forskningsintervjuet produserer kunnskap sosialt, det vil si gjennom interaksjonen mellom intervjuer og intervjupersonen. Den interaksjonen som oppstår mellom intervjuer og intervjupersoner blir derfor viktig i datainnsamlingen. I og med at det kan oppstå svar, eller tanker en ikke har forutsett, vil en ikke kunne følge oppsatte mekaniske regler i en slik setting. Kunnskap om temaet som en skal undersøke er dermed viktig, dette for å kunne stille gode og riktige spørsmål, men også for å kunne følge opp de svar informanten gir. Kvale og Brinkmann (2009) hevder også en må utvikle ferdigheter, da kvaliteten avhenger av intervjuferdigheter og kunnskap om temaet.

Ved å samle inn data gjennom intervju, vil intervjuer ha en avgjørende og viktig rolle. Forskeren blir herved et instrument for datainnsamlingen. Det er noen forutsetninger som må være på plass for å kunne gjennomføre intervjuer. Kvale og Brinkmann (2009) har beskrevet fire oppfatninger av forskningsintervjuet; (1) Intervju som ufaglært arbeid; Intervjuprosessen er forutbestemt og formalisert som standardiserte prosedyrer som skal følges på samme måte i alle intervjuere i undersøkelsen. En må overholde spesifikke prosedyrer under sterk overvåkning. (2) Intervju som håndverk; Intervjuprosessen betraktes som et håndverk som krever et repertoar av spesialiserte ferdigheter og utøvelse av personlig skjønn. (3) Intervju som betinget av faglig ekspertise; Det å intervjuer krever kvalifisert skjønn i forbindelse med anvendelse av faglig ekspertise, samt vurderinger av konsekvensene av de praktiske beslutningene i en bredere sosial kontekst. Det kreves anvendelse av teoretisk kunnskap om intervjuprosessen og teamet. (4) Intervju som kunstart; Intervju som kunstart involverer intuisjon, kreativitet, improvisasjon og regelbrudd.

Dette gir oss noen implikasjoner i forhold til å kunne gjennomføre undersøkelsen på en kvalitativ god måte. Som intervjuere har vi noe erfaring, da ikke i sammenheng med forskningsstudie, men blant annet ved jobbintervju. Vi har erfaring fra tidligere forskningsstudier, men da som informanter, og det ser vi som en verdifull erfaring å ha med seg. Vi kunne valgt å tilegne oss kunnskap gjennom kvantitativ metode. Det kunne mest sannsynlig ha vært en enklere måte å innhente data på for vår del. Når vi på bakgrunn av vår valgte problemstilling ønsker å utvikle en forståelse av interaksjonen mellom individ, er ikke dette en metodikk vi ser som den mest hensiktsmessige. Vi har som mål å bli bedre som forskere og stoler på at vi har den kunnskap vi trenger for å gjennomføre datainnsamling. Vi har gjennom yrkesbakgrunn og erfaring god kompetanse i kommunikasjon og samhandling, som er viktig i et intervju. Samt faglig ekspertise på det temaet vi forsker på, slik at vi mest sannsynlig vil bli oppfattet som trygge og kunnskapsrike i de temaene vi stiller spørsmål ut fra.

Det å gjennomføre åpne intervju egner seg godt til innsamling av kvalitative data. I følge Jacobsen (2005) egner åpne intervju seg best når det er få enheter som skal undersøkes. Det å intervju er tidkrevende, og personlige intervju gir store datamengder, i form av notater og lydbåndopptak. Vi vil undersøke hva det enkelte individ sier om det aktuelle fenomenet, derfor har vi valgt å bruke åpent intervju. Vi har som mål å få frem den enkelte informants subjektive opplevelse av samspillet mellom leder og ansatt. Argumenter for å velge en kvalitativ innfallsvinkel på denne problemstillingen, er en vurdering av at forholdet mellom leder og medarbeidere best kan undersøkes og belyses gjennom en grundig og detaljert undersøkelse / intervju av hvordan leder og medarbeider tolker samspillet seg i mellom, og at det er disse som best kan si noe om kulturelle forhold i organisasjonen. Det er respondentenes subjektive opplevelse som vil gi empiri til hvilke sammenhenger det er mellom lederatferd og fraværsårsaker.

Intervjuene skal gjennomføres ut fra en intervjuguide, men vi skal samtidig ha en viss åpenhet i intervjuet, vi har ikke til hensikt å følge intervjuguiden slavisk. Utarbeidelsen av intervjuguiden skal gjøres med bakgrunn i problemstillingen og forskerspørsmålene, for å prøve å få svar vi trenger. Vi tenker å strukturere intervjuet på forhånd for å sikre oss de data vi trenger om fenomenet. Vi vil differensiere intervjuene noe, så vi vil utvikle to intervjuguider. En rettet mot ledere, og en annen for tillitsvalgte og ansatte.

Vi velger å utforme spørsmålene mest mulig likt til alle for å ha et best mulig sammenligningsgrunnlag. Gruppene har ulike roller og ansvarsområder, så det er interessant om deres oppfatning av fenomener er ulikt ut fra ståsted. Vi skal gjennomføre intervju av inntil 15 personer totalt i hver kommune. Det antar vi vil gi oss et datagrunnlag å jobbe videre med. Sammensetningen av intervjuobjektene ble gjort bevisst for å få med en bredde i funksjoner. Tenker da spesielt på valget av å ta med tillitsvalgte. De skal gjennom vervet ha en forståelse for organisasjonen samt ha innsikt i IA-avtalen. De har en dobbeltrolle, noe som kan være spennende å se på i forhold til de svar de gir.

Intervjuguidene skal ha sammenfallende temaer som vi ønsker å forske på. Det er ledelse, organisasjonskultur og rammer for utøvelse av ledelse og arbeid. Ut fra like temaer vil vi vinkle spørsmålene og spissformulere dem mot ledere på den ene intervjuguiden og mot tillitsvalgte og ansatte på den andre intervjuguiden. Intervjuguiden med aktuelle spørsmål vil være vår pre – strukturering av opplegget. Kvale og Brinkmann (2009) mener så at et intervju heller ikke må bli for strukturert, for da fjerner vi oss en del fra den kvalitative metodetenkningen. Det vil være viktig og ikke formulere spørsmål som er for lukket, da det lett kan føre til at vi ikke får fram vesentlige og viktige faktorer. Vi ønsker heller ikke å stille spørsmål hvor intervjuobjektet har mulighet til å svare ja eller nei, da det vil gi lite informasjon og lite refleksjoner rundt aktuelle tema. Samtidig kan de heller ikke være for

åpne, da vi skal gjennom en viss mengde spørsmål innenfor en gitt tidsramme. Gjennom spørsmålene har vi som mål å oppnå dybde.

Ut fra teorien er det viktig i å stille oppfølgingsspørsmål ut fra den enkeltes svar på de strukturerte spørsmålene, så det må vi gjøre under intervjuene når det er naturlig. Dette gir intervjuobjektene anledning til å presisere hva hun / han mente. Vi ser det også som vår oppgave å forklare spørsmålene hvis intervjuobjektene ikke skjønner ordlyden eller begreper som brukes av oss.

Spørsmålene i guiden skal kategoriseres inn i "Hvilken ledelse utøves? Hva kjennetegnes kulturen med? Hvilke rammer er det for ledelse og utførelse av arbeid/ledelse? Hvordan jobbes det med sykefravær i organisasjonen?"

Vi ønsker å ha en intervjuguide som er ambisiøs, men samtidig en gjennomførbar guide som angir retningen for våre spørsmål. Intervju i K1 ble gjennomført i januar 2012. Her var det avdelingslederne som ble utfordret til å finne intervjuobjekter. De tillitsvalgte fra fagorganisasjonene var HTV i fagforbundet og HTV i sykepleierforbundet.

Tabell 1: Oversikt over informanter fordelt på kjønn og funksjon.

	Informanter					
	Kvinner	Menn	Ledere	Ansatte	Tillitsvalgte	Totalt
K1	10	1	6	3	2	11
K2	13		8	3	2	13

Konteksten for intervjuet kan påvirke kvalitet og kvantitet på innhentet data. Intervju på informanten sin arena ser vi kan være uheldig, både i form av forstyrrelser og i lys av intervjuers maktposisjon. Intervjuobjektene sin vante kontekst vil kunne påvirke de svar man får. Vi har planlagt å gjennomføre intervjuene på objektenes arbeidsplasser, da vi tror det gir minst innvirkning på svarene. Ved å gjennomføre intervjuene bort fra deres arbeidsplass, kan det skape utrygghet og større utfordringer knyttet til det å finne tid til å stille opp på intervju.

Ut fra de aktuelle virksomheter vi skal innhente data fra, har vi derfor valgt å gjennomføre intervjuene inne på deres arbeidsplasser. De blir intervjuet så nært deres daglige virke som mulig, også fordi vi ønsker å komme tett på organisasjonen. Dette vil kunne gi oss informasjon som ikke sies i intervjuene, men som vi observerer gjennom interaksjon. Men samtidig er det viktig at vi gjør intervjuene i et nøytralt rom, der vi unngår avbrytelser. Intervjuobjektene blir på hjemmebane, noe som kan være en faktor som gir de trygghet og mot til å være ærlige og oppriktige.

3.4 Etikk

I alle forskningsundersøkelser vil det oppstå etiske dilemmaer. I vår undersøkelse vil det kunne oppstå etiske dilemma i forhold til vår rolle som intervjuer og de aktuelle intervjupersonene. Har informantene fått tilstrekkelig med informasjon om undersøkelsen? Får de delta i undersøkelsen frivillig? Har de gitt oss samtykke? Skjuler vi som forskere informasjon, da vi er redde for at informantene skal holde informasjon tilbake? Vi har reflektert over de nevnte etiske dilemma som vi ser. Jacobsen (2005) hevder at vi hele tiden må vurdere de gevinstene vi kan oppnå med å skjule hensikten, opp mot de problemene respondentene kan oppleve. For å minimere de etiske dilemma bør en etterstrebe og ha på plass tre grunnleggende krav i undersøkelsen; Informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2005). Den grunnleggende forutsetningen for begrepet informert samtykke er at den som undersøkes deltar frivillig i undersøkelsen. I tillegg skal det etterstrebes at de aktuelle informantene vet hvilke farer og gevinster som undersøkelsen kan medføre.

I vår undersøkelse har vi bedt ledere i de aktuelle virksomhetene om lov til å gjennomføre undersøkelsen om fenomenet, og har ikke lagt noe press på disse organisasjonene. Vi har samtidig bedt om at leder ved enheten finner intervjupersoner ut fra følgende kriterier; Arbeidstakere, verneombud, tillitsvalgte og ledere med personalansvar. Ved forespørsel om mulighet for å gjennomføre undersøkelsen har leder for virksomheten blitt informert om tema og design. Frivilligheten kan settes på prøve, da det kan være press fra leder, eller kollegaer om å delta i undersøkelsen. Vi må derfor avklare dette med alle aktuelle intervjupersoner før oppstart av intervjuet.

Når det gjelder krav til privatlivet vil undersøkelsen ikke medføre at vi direkte spør om den enkelte sitt privatliv, da vi ønsker å studere interaksjonen, eller det som skjer i forholdet mellom arbeidstaker og leder. Det som kan bli en utfordring er om informantene kan bli gjenkjent ut fra sitater i rapporten, spesielt med tanke på at dette er forholdsvis små kommuner. Det vil dermed være viktig for oss som forskere, samtidig som en gjengir sitater så korrekt som mulig, å kunne anonymisere den enkelte informant. Siden dette er en liten undersøkelse med relativt få respondenter vil det være viktig å ikke nevne alder, kjønn, arbeidssted eller bosted ved gjengivelse av sitater. På bakgrunn av dette mener vi at vi følger kravet om konfidensialitet.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene, noe som vil sikre at det som blir sagt gjengis i størst mulig grad korrekt. Ved uklarheter om vi oppfatter hva som menes ut fra det som blir sagt, må vi være flinke til å spørre opp / komme med kontrollspørsmål.

3.5 Rollen som forskere

Forskerens rolle som person og forskeren sin integritet, er avgjørende for kvaliteten på den vitenskapelige kunnskap og de etiske beslutninger som treffes i kvalitativ forskning.

Forskerens integritet øker i forbindelse med intervju, fordi intervjueren selv er det viktigste redskapet til innhenting av kunnskap. Fortrolighet med verdispørsmål, etiske retningslinjer og etiske teorier kan bistå forskeren i å treffe valg som veier etiske hensyn opp mot vitenskapelige hensyn i en undersøkelse (Kvale & Brinkmann 2009).

Som forskere må vi reflektere både over hva som påvirker oss, og hva vi står overfor i forhold til de valg vi skal ta. Vi må ivareta etiske hensyn til informantene, samtidig som undersøkelsen fremstår som vitenskapelig og etisk korrekt. Som forskere er det samtidig viktig å være bevisst at vi ikke er totalt uavhengige som intervjuere, men påvirket av de roller vi har i dag.

Vi er bevisste på at vi begge har stillinger hvor vi jobber med det vi skal forske på. Som leder i den ene organisasjonen kan det være en kritisk posisjon, da organisasjonen er den ene av de to vi har valgt ut som casekommune. Intervjuobjektene sine svar kan bli mindre sannferdig hvis intervjuobjektene blir påvirket av hvem som skal bruke svarene i forskning. Noe av utfordringen løser vi med at den andre av oss gjennomfører intervjuene i denne organisasjonen.

Vedkommende har derimot en mer uhildet rolle, men er heller ikke upåvirket av sin arbeidshverdag. Veiledning av ledere i forhold til sykefravær, kan medføre at han sympatiserer lettere med ledere enn de ansatte. Disse utfordringene må vi løse gjennom klare intervjuplaner og definerte spørsmål.

Slike typer av studier har en tendens til å legge større vekt på funn som støtter utgangshypotesen, fremfor forhold som strider mot dem. Det vil være umulig som forsker å ha et fullstendig åpent sinn, da man som forsker har kunnskaper om fagfeltet og forventninger til resultatet. Som forsker må vi belage oss på å være i intervju hvor man under intervjuet i enkelte tilfeller kan stille spørsmål som for enkelte kan oppleves vanskelig, det må vi håndtere på en ansvarlig og reflektert måte.

3.6 Validitet og reliabilitet

Vi har som mål at forskningen er valid, at man oppnår størst mulig sannhet i forskningsresultatene. Refleksjoner over om vi får frem det vi ønsker med aktuelle spørsmål kan være en viktig tilnærming. Måler vi det vi ønsker å måle? Dersom spørsmålene er relevante for den aktuelle problemstillingen vil variablene en ønsker å undersøke være gyldige. Gjennom den kvalitative metoden befinner forskeren seg i en verden som er mangfoldig og sammensatt. En må derfor utforske teorivariablene hver for seg, i sin bredde og mangesindighet (Nyeng 2004). Godtar vi en slik tilnærming er det om å få flest mulige sider av et fenomen, altså en må søke å få bredde i datamaterialet. Undersøker vi det vi har ment å undersøke, altså vi måler det vi ønsker å måle, kan vi si at reservasjonene våre faktisk reflekterer de fenomener eller variablene som vi ønsker å vite noe om. Med en slik vid oppfatning av validitet kan den kvalitative forskningen i prinsippet gi vitenskapelig kunnskap (Kvale et al, 2009).

For å gjennomføre vår studie har vi standardisert en stor del av intervjuguiden. Refleksjon og diskusjoner rundt de aktuelle spørsmålene og om de vil gi de svarene vi er ute etter, har vært viktig for å i størst mulig grad greie å finne de rette spørsmålsvinklingene. Spørsmålene har vi forsøkt å definere både tydelige og vide, og det gis ikke for store tolkningsmuligheter hos intervjuobjektet. Samtidig må intervjuene være åpne slik at den enkelte respondenten kan svare ut fra den konteksten man er i. Det kan være en svakhet ved at det bare er en av oss som intervjuer i K1, da bare den ene av oss vil ha mulighet til å komme med supplerende spørsmål, og at tolkninger i situasjonen vil bli ensartet. Et lydopptak vil nødvendigvis ikke kunne få frem alle momenter.

Reliabilitet har med pålitelighet eller troverdighet å gjøre. Reliabilitet settes ofte i sammenheng med spørsmålet om resultatene kan reproduseres på et senere tidspunkt av andre forskere. Det er ønskelig med høy reliabilitet av intervjufunn for å motvirke en vilkårlig subjektivitet. For sterk fokusering på dette kan medføre manglende kreativ tenkning og variasjon. Ved en kvalitativ undersøkelse vil en følge fornemmelser og improvisere for å kunne få frem den enkeltes subjektivitet i forhold til det fenomenet en undersøker. Oppnåelse av troverdighet kan man få ved å utvikle et opplegg som følges i alle de ulike virksomhetene på samme måte, lik metodikk ved alle intervju. Ulikheten i intervjuene vil fremkomme som objektene sine svar og tolkning av spørsmålene, samt de aktuelle oppfølgingsspørsmålene. I tillegg vil observasjonen av den enkelte være forskjellig. En annen utfordring i dette er at vi vil fordele intervjuene mellom oss. Som forskere er vi ulike og som personer er vi ulike, og denne ulikheten vil kunne frembringe ulike trekk i settingen. Ved å gjennomføre intervjuene ut fra samme metodikk og med standardiserte spørsmål vil det balansere og øke troverdigheten til undersøkelsen.

3.7 Analyse

Det datamaterialet vi har samlet når vi er ferdige med alle intervjuene, vil være mange timers lydopptak og notater. Ut fra en stor informasjonsmengde som forhåpentligvis gir oss et mangfold av ulike synspunkter og perspektiver, skal vi finne det som vil være relevant for oss. For å kunne forstå materialet, vil det være viktig å kunne redusere og strukturere stoffet. I følge Jacobsen (2005), skal man gjennom å sammenstille de ulike intervjuene og observasjonene, påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Man må trekke fram de sentrale detaljene, de som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen. Den kvalitative analysen veksler hele tiden mellom detaljene og helheten, og beskrives som den hermeneutiske metode.

Jacobsen (2005) deler analyse av kvalitative data i tre deler;

- Beskrive
Materialet som er samlet inn gjennom observasjoner og intervjuer beskrives.
- Systematisere og kategorisere
Den uoversiktlige informasjonen vi sitter med må systematiseres og reduseres. Dette må vi gjøre for å kunne få en oversikt over stoffet, og formidle funnene.
- Sammenbinde
Fortolke data, lete etter meninger, årsaker og prøve å generalisere eller få en viss orden. Vi går utover det vi gjennom observasjon har sett og hørt, og forsøker å se hva som ikke er blitt direkte sagt. Her vil man få frem de mer skjulte, men kanskje de mest interessante forholdene.

Under prosessen foregår kontinuerlig en viss koding og kategorisering. Kategoriseringen innebærer datareduksjon, hvor vi prøver å identifisere de avsnitt og momenter som er særlig relevante. Over i analysen, må vi foreta en utvidelse av data, hvor vi setter utdragene av dataene inn i en større sammenheng og reflekterer over sammenhengen mellom kategoriene. Vi ønsker å bruke denne kategoriseringen som en analytisk strategi, for å kunne komme frem til likheter og ulikheter, og knytte data sammen og identifisere relevante begrep. Denne kodingen kan i en viss grad reflektere vår analytiske ide, så vi må være bevisste på at den ikke ødelegges av det.

Ideer formes underveis, og nye ideer og funn vi gjør former analysen og framstillingen av data (Jacobsen, 2005). Som 2 forskere som er veldig engasjerte i den jobben vi gjør i masteravhandlingen, har det vært mange interessante diskusjoner. Gjennom slike diskusjoner underveis tror vi man kan analysere datamaterialet ubevisst, da gjelder det å kunne bruke dette inn i analysen. Prosessen etter intervjuene vil forhåpentligvis gi nye refleksjoner og innfallsvinkler på materialet. Det kan vi anta gir oss flere nyanser i vår tolkning av dataene.

Vi vil fordele rådataene vi sitter igjen med etter at alle intervjuene er gjennomførte, ved at den av oss som gjennomfører intervjuene alene i den ene kommunen transkriberer alt derfra. Dette for å unngå at den av som jobber der og kjenner intervjuobjektene skal tolke dataene feil. I den andre kommunen har vi valgt å dele intervjumaterialet mellom oss og transkribere dette. Vi får alle intervju på lydbånd, så vi sikrer en detaljert og stor datamengde ut fra hva informantene svarer og forteller.

Vi har som plan å kategorisere ut i fra hovedtemaene som vi hadde i intervjuguiden. Videre vil vi forsøke å sette inn svarene under tema ledelsesperspektiv, organisasjonskultur, institusjonelle rammer og årsaker til sykefravær. Ut fra det skal vi trekke ut de utsagn/sitater som har ulike vinklinger, og utsagn som underbygger hverandre. Dette skal danne grunnlaget for vår analyse og drøfting.

Analysen vil være en omstendelig og krevende prosess. Den vil på mange vis for oss være personlig, gjennom å intervju og observere samt det å fortolke dataenes mening. Gjennom refleksjoner og diskusjoner erverver vi oss forhåpentligvis en forståelse av hva som er essensen og kunne sette det i en større sammenheng.

3.8 Kvalitetssikring

Gyldigheten i forskning er viktig. I følge Jacobsen (2005) kan man gjennom å være kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet, forholde seg kritisk til kvaliteten på de data man samler inn. Har vi fått tak i det som vi skulle få tak i (intern gyldighet)? Har det vi har funnet overføringsverdi til andre sammenhenger (ekstern gyldighet)? Er de data vi har samlet inn til å stole på (pålitelighet)? Han påpeker at kvalitative metoder må gjennom en kritisk drøfting når man vurderer om man har funnet gyldige konklusjoner som man kan stole på.

Intern gyldighet handler om resultatene oppfattes som riktige, og om beskrivelsene av et fenomen er riktig. Begrepet riktig er diskutert, da de fleste samfunnsforskere har forlatt ideen om at vi noen gang vil kunne beskrive samfunn på en objektiv riktig måte. På fagområder som har blitt sett på som objektive vitenskaper (f. eks fysikk, kjemi), begynner man også å forlate tanken om at det kun er en sann beskrivelse. Samfunnsvitenskapen snakker om intersubjektivitet heller enn sannhet, det innebærer at det nærmeste vi kommer sannheten, er at flere personer sier seg enig i at det er riktig beskrivelse. Jo flere som er enige i at det er riktig, desto større er sannsynligheten for at det stemmer. For å teste den interne gyldigheten kan man enten kontrollere undersøkelse og konklusjoner mot andre, eller selv foreta en kritisk gjennomgang av de resultater som foreligger (Jacobsen, 2005).

Ut fra Jacobsen, (2005) handler den eksterne gyldigheten om i hvor stor grad funnene fra en undersøkelse kan generaliseres. Gjennom kvalitative undersøkelser ønsker man å forstå og utdype begreper og fenomener. Han henviser til Dey, (1993) som sier det er to ulike former for generalisering:

- "Den første formen går ut på å generalisere ut fra data i et mindre utvalg undersøkelsesenheter (observasjoner, intervjuobjekter o.a.) til et mer teoretisk nivå. Dette kaller vi teoretisk generalisering (fra empiri til teori).
- Den andre er å generalisere hyppigheten av et fenomen. Ut fra data i et mindre utvalg kan vi med en viss grad av sikkerhet uttale oss om at det samme gjelder i en større populasjon av (potensielle) undersøkelsesenheter. Dette kaller vi statistisk generalisering (fra utvalg til populasjon)" (Jacobsen 2005, s. 222).

Teoretisk generalisering sies å være den kvalitative metoden sin styrke. Det er vanskeligere fra en kvalitativ metode å bruke fra utvalg til populasjon. Årsaken er at man oftest undersøker få enheter, og at man velger disse på bakgrunn av et spesielt formål, f. eks at der spesielt interessante eller gir god informasjon. Da kan det være en utfordring og karakterisere dette utvalget som representativt for en større populasjon av enheter (Jacobsen, 2005).

Påliteligheten av resultatene bør også vurderes. Vi må se etter om det er trekk ved undersøkelsen vi har gjennomført, som har gitt resultatene vi sitter igjen med.

Undersøkelsesmetoden kan være med på å påvirke resultatet ved at de som undersøkes kan påvirkes av den som undersøker, og undersøkeren kan påvirkes av relasjoner som kan oppstå i prosessen når man samler inn data. Undersøkelser vil utsette objektene for ulike stimuli og signaler som mennesker reagerer på.

I Jacobsen (2005) beskriver Thagaard (1998) at de som har vært tilhengere av den kvalitative metoden har ønsket å forkaste begrepene validitet og reliabilitet. De mener disse begrepene er basert i en grunnleggende kvantitativ logikk og er tilpasset den kvantitative metoden.

Jacobsen (2005) spør om man ut fra dette ikke skal etterspørre om resultatene er gyldige og pålitelige. Han viser til David Silverman, en forkjemper for den kvalitative tilnærmingen, som sier det på denne måten:

"Når jeg vurderte nylige utgaver av to samfunnsvitenskapelige tidsskrifter, ble jeg slått av den anekdotiske kvaliteten på mye av det jeg leste. Alt for ofte falt forskerne i to fallgruver (...):

- En tendens til å velge ut data som passet til en idealisert oppfatning (forutinntatthet) av et fenomen
- En tendens til å velge ut data som er interessante fordi de er eksotiske, på bekostning av data av mindre dramatisk (men muligens viktigere) art (Silverman 1993, s. 153)

Og han avrunder med å påpeke

- (...) Gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data (Silverman 1993, s. 156)

På bakgrunn av dette sier Jacobsen, (2005) at ved å kritisk drøfte gyldighet og pålitelighet av et datamateriale, underkaster vi ikke data en kvantitativ logikk. Det betyr bare at man prøver å forholde seg kritiske til kvaliteten på den innsamlede data.

Vårt mål er at denne avhandlingen i størst mulig grad skal ha en intern og ekstern gyldighet. Vi ønsker å være kritiske til datamaterialet, og komme med konklusjoner som leserne kan stole på. Vi har intensjon om å finne interessante funn som har rot i virkeligheten.

Vi vil i datamaterialet være bevisste når vi henter ut informasjon, slik at vi favner alle nyanser og vinklinger på svar. Selv om vi ubevisst kan ha en forutinntatthet av fenomenet, mener vi at med å være klar over dette, kan vi hindre og gå i den fallgruven.

Vi har hatt som mål å komme frem til resultater som har en ekstern gyldighet. Når masteravhandlingen foreligger som et ferdig resultat, vil vi forhåpentligvis ha et materiale som vi kan presentere for interessante aktører. Vi vil sammenligne våre funn mot tidligere forskning, og på denne måten teste ut resultatene sin interne gyldighet.

Vi skal gjennom innhenting av datamaterialet intervju 24 objekter fra 2 forskjellige virksomheter. Det er et utvalg ut fra omtrent 350 ansatte. Når vi kategoriserer må vi se på hvor stor del av mengden som har samme svar. Dette sier oss noe om sannsynligheten for at det stemmer overens med virkeligheten.

4.0 Teori

Vi skal forske på hvordan ledelse kan bidra til reduksjon i sykefraværet. Vi vil ut i fra et teorigrunnlag prøve å forstå sammenhenger, og være med på å underbygge de resultater vi kommer frem til. Gjennom forskningsspørsmålene åpner vi opp for andre årsaker; organisasjonskultur og institusjonelle rammevilkår. Vårt utgangspunkt er Edgar H. Schein (1987) sin teori om organisasjonskultur gir oss mulighet til å kunne utvikle vår forståelse for organisasjonenes kultur(er), Bolman og Deal (2008) sine fortolkningsrammer, som sier noe om hvordan ledelse kan forstås i en organisasjon, og gjennom W.R. Scott (2008) definisjon av institusjon gjøre det mulig å beskrive likheter og ulikheter i de to casene. Vi gjennomfører derfor en bred forskning, ut fra ulike perspektiver, som også gir oss mulighet til å fange inn organisasjonenes nyanserikdom og kompleksitet, samtidig som det gir oss mulighet til anvendelig kunnskap.

Hva er så grunnen til at vi har valgt disse teoretiske innfallsvinklene. Gjennom Master of Public Administration studiet har Bolman og Deal (2008) sine perspektiver på forståelse av organisasjoner og ledelse vært sentral. For oss er dette noe av kjernen i studiet, hvordan forstå og utvikle organisasjoner. Bolman og Deal gir oss mulighet til å kunne forstå disse rammene og perspektivene. I tillegg til de 4 perspektivene til Bolman og Deal velger vi å utvide horisonten vår ved å gå noe dypere inn på organisasjonskultur, her velger vi det funksjonalistiske perspektivet fra Schein. Hvorfor er det slik og hvordan oppstår disse forskjellene i organisasjonene? Gjennom Scott (2008) sine tre pilarer til å forstå utviklingen av institusjoner får vi en vid analyse som viser hva og hvordan organisasjonene fremstår i forhold til våre forskningsspørsmål.

4.1 Organisasjonskultur

Vi vil i vår besvarelse støtte oss til Edgar H. Schein sin teori om organisasjonskultur. Gjennom å ha lest hans bok "Organisasjonskultur- og ledelse" har vi fått en grundig innføring i tenkning og forskning omkring organisasjonskultur, både gjennom praktiske og teoretiske perspektiver. Dette har gitt oss en plattform for og på best mulig måte kunne analysere ut fra vårt forskningsmateriale om hvordan organisasjonskultur påvirkes av ledelse og motsatt. Organisasjonskultur er et av de områdene der vi mener vi kan finne sammenhenger når det gjelder ledelse og sykefravær.

Edgar Schein (1987) uttrykker at det er nødvendig med en dypere forståelse av kulturelle spørsmål i organisasjoner for å forstå hva som foregår. Det kan være at det å skape, administrere og om nødvendig ødelegge en kultur er en av de viktigste lederegenskaper. Han ser på kultur og ledelse som to sider av samme sak, og mener følgende mulighet blir viet for liten plass i ledelsesforskning: "Det eneste virkelige viktige en leder gjør er å skape og

administrere kultur og at det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur" (Schein, 1987, s.2).

Kulturarbeidet må få en sentral plass i ledelsesbegrepet hvis det skal ha noen verdi å skille ledelse fra "management" og administrasjon. Man må analysere organisasjonskulturer grundig for å forstå årsakene til at organisasjonen gjør noen av tingene de gjør og at ledere opplever noen av de vanskeligheter de har. Kultur er et kompleks og dypt fenomen som er vanskelig å forstå, men mye av det mystiske og irrasjonelle i organisasjoner kan bli veldig klart når man forstår den (Schein 1987, s.3-4).

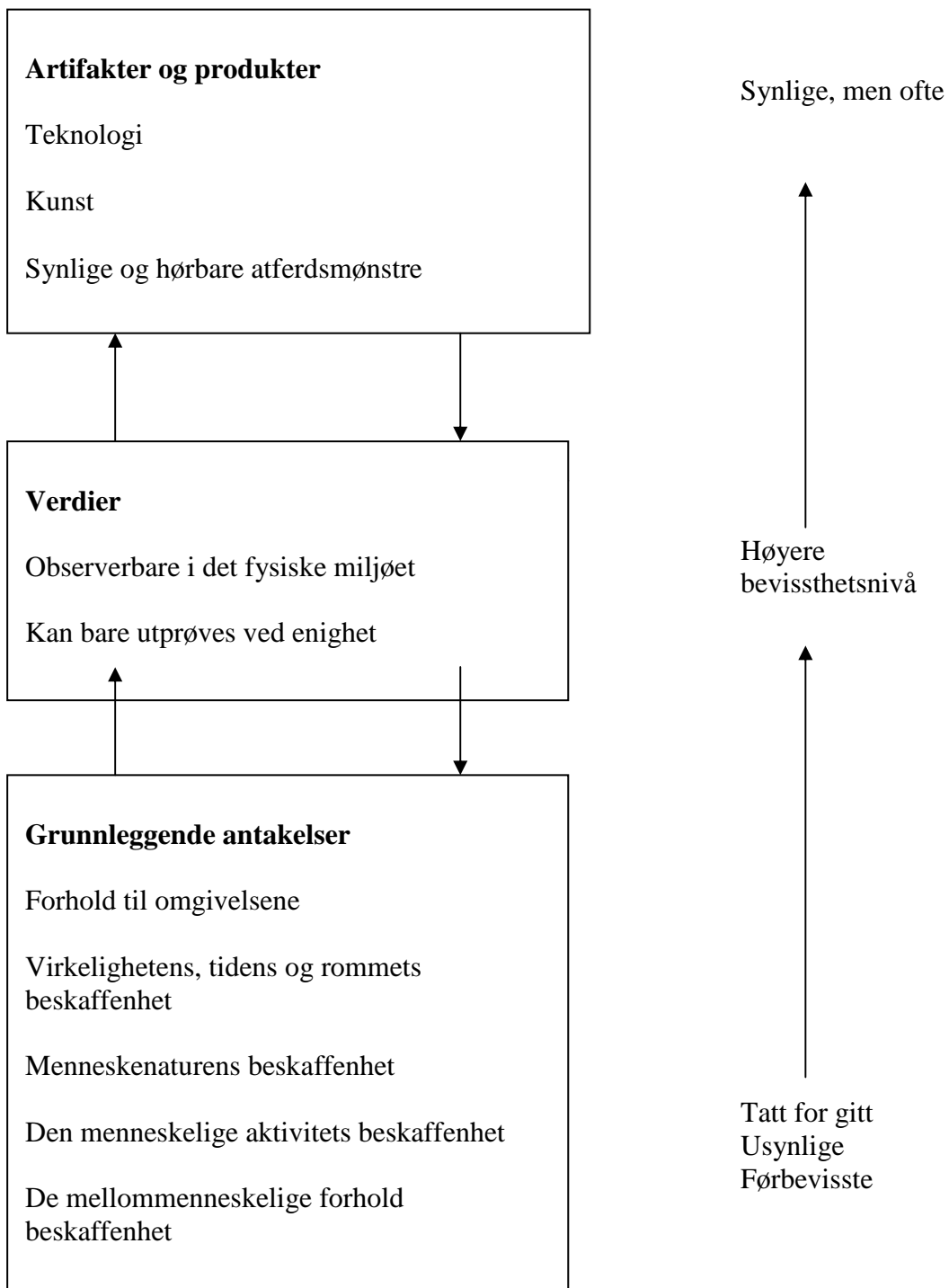
Schein definerer kultur som følger:

«Et mønster av grunnleggende antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein 1987, s.7).

Synlige atferdsmønstre omfattes ikke i definisjonen, da Schein tror at synlig atferd bestemmes både av kulturelle forutsetninger. Dette kan være antakelser, oppfatninger, tanker og følelser som danner et mønster, og av situasjonsmessige betingelser som dannes i ytre omgivelser. De fysiske lokalene i en organisasjon, regler for samhandling som nytilsatte får innføring i, grunnleggende verdier som sees på som organisasjonens ideologi eller filosofi, og de underliggende begrepsmessige kategoriene og antakelsene gir mulighet til å kunne formidle og forstå hverdagslige hendelser (Schein, 1987). Slike elementer skilles ved å behandle grunnleggende antakelser som det essensielle, og ved å behandle verdier og atferd som observerbare uttrykk for den kulturelle essensen.

Dette kan sees på som "nivåer" i kulturen til en viss forstand, og for å unngå begrepsforvirring holdes de atskilt. Schein har laget en figur hvor dette framgår.

Fig: 5 Schein's nivåer i forståelse av kultur



Kilde: Tilpasset fra Schein, 1980, s.4.

Nivå 1 viser artifakter og produkter som er kulturens mest synlige nivå, kulturens konstruerte fysiske og sosiale miljø. Dette nivået favner rommenes utforminger, det som leveres av produkter, skrift- og talespråk, kunstneriske produksjoner og medlemmenes atferd som kan observeres. Schein (1987) påpeker at kulturens "insidere" ikke nødvendigvis trenger å være klar over sine egne artifakter, av den grunn kan man ikke alltid spørre etter dem, men bruke øynene på egen hånd. Det vil være lett i en organisasjon å observere artifakter, selv de mest subtile. Utfordringene kommer når man skal finne ut hva artifaktene betyr, hvordan de henger sammen og på hvilken måte vi kan si de gjenspeiler dypere mønstre, hvis de i det hele tatt gjenspeiler noen. I teorien snakker man om den "semiotiske" tilnærmingen til å analysere kulturer, hvor Schein (1987) viser til Spradley, 1979; Frake, 1964; Barley, 1983; Manning, 1979; Van Maanen, 1977. Ved denne tilnærmingen prøver de å løse problemet ved å samle inn nok mengde data om på hvilken måte folk kommuniserer, til at man greier å få en forståelse, tilsvarende insiderens, av hvilke meninger som tillegges atferden man observerer. Er målet å oppnå en slik forståelse på kortere tid, kan man prøve å analysere de sentrale verdiene som gir opphav til prinsippene medlemmene retter seg etter i sine daglige gjøremål (Schein, 1987, s.12-13).

Nivå 2 omhandler verdier. Schein (1987) mener at i en viss forstand vil all kulturell læring til slutt gjenspeile en eller annens personlige verdier, dennes oppfatning av hva som "burde" være til forskjell for hva det i realiteten er. Når det oppstår en situasjon med en ny oppgave som må løses, et spørsmål eller et problem, betraktes den første løsningen som blir foreslått som en markering av en verdi, da det på dette tidspunkt ennå ikke finnes noe felles grunnlag for å avgjøre hva som er fakta og virkelighet. En i gruppen vil være overbevist om hva virkeligheten er og på hvilken måte man skal forholde seg til den, og kommer med en løsning på bakgrunn av disse overbevisningene. Vedkommende som kommer med løsningen ser på den som en oppfatning bygget på fakta, men mest sannsynlig vil gruppen ikke komme til å føle seg så overbevist før den i fellesskap har fått deltatt i å komme frem til en vellykket problemløsning. Hvis f. eks en leder kommer med et forslag på en løsning, og løsningen er en situasjon / et tiltak som gruppen ikke har noen erfaring med, vil de oppleve forslaget som en markering av lederens verdier. Verdien kan man stille spørsmål ved, diskutere og prøve ut. Hvis resultatet er at løsningen gir resultater og hele gruppen ser dette, gjennomgår verdien gradvis en kognitiv transformasjon, den blir først en oppfatning og til slutt en antakelse. Transformasjonsprosessen finner bare sted hvis løsningen fortsetter å virke og ser ut til å være riktig. Da vil gruppen glemme sin skepsis i starten, og at løsningen ble mottatt med debatt og innsigelser. Når disse verdiene blir en vane, blir de oppfatninger og antakelser som ikke gruppen tenker mer over, som vaner blir automatiske og ubevisste. Det gir gruppen en oppfattelse om at lederen hadde rett, og at han har kunnskap på hvordan verden egentlig fungerer. Når verdier ikke gjennomgår denne type transformasjon, kan det tyde på at løsningen som bygger på den aktuelle verdien ikke gir resultater.

De verdiene som blir omdannet til antakelser, er de som bekreftes av fysiske eller sosiale data og som kontinuerlig løser gruppens problemer på en pålitelig måte. I tillegg har man også verdier som ikke kan testes ut på denne måten, det kan være verdier som omhandler estetiske spørsmål, eller de aspektene i omgivelsene man ikke har like stor mulighet til å kontrollere. Ved denne type tilfeller kan man oppnå en sosial bekreftelse på verdiene, men det skjer ikke automatisk. Schein (1987) mener med sosial bekreftelse at de verdier som regulerer hvordan folk bør forholde seg til hverandre, utøve makt, avgjøre hva som er vakkert med mere, kan bekreftes ved at de reduserer usikkerhet og angst.

Det er mange verdier som forblir bevisste og som formuleres eksplisitt, og på denne måten fungerer normativt eller moralsk i en organisasjon / bedrift. Medlemmene blir hjulpet av disse verdiene med å takle bestemte situasjoner. Hvis det f. eks i en organisasjon / bedrift gis et eksplisitt uttrykk for at den verdsetter mennesker høyt, gjennom sine offentlige dokumenter, kan det være et ønske om at alle bør innrette seg etter den verdien, selv om det ikke finnes tidligere erfaring for at en slik verdi gir resultater i form av å bedre organisasjonens / bedriftens yteevne i de faktiske omgivelser. Slik kan verdier som inkorporeres i en ideologi eller organisasjonsfilosofi, virke som retningslinjer som kan ha positiv virkning på at folk takler usikkerhet rundt ukontrollerbare eller vanskelige hendelser. Denne type verdier vil kunne forutsi mye av den atferden vi kan observere på artifaktnivå. Argyris og Schön (1978) skriver om "forfektete verdier", med det mener de at hvis disse verdiene ikke har noe grunnlag i tidligere kulturell læring, kan de bli sett på som forfektete. Verdiene forutsier hva folk kommer til å si i en del situasjoner, men sier mindre om hva folk kommer til å gjøre i de situasjoner hvor disse verdiene burde vært virksomme. Schein (1987) refererer til Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982, som sier at om de forfektete verdiene stemmer noenlunde overens med de underliggende antakelsene, kan resultatet være at gruppen får en følelse av identitet og på denne måten bringer gruppen sammen, ved at man gjennom en filosofi for bedriften / organisasjonen gir uttrykk for verdiene. Schein (1987) påpeker at ved analysering av verdier må man skille mellom de som stemmer overens med de underliggende antakelsene og de verdier som kun er rasjonaliseringer eller et håp for framtiden.

Selv om man har sett på de viktigste forfektete verdiene i en organisasjon, kan dette være forståelsen av en liten bit av kulturen, og ikke av helheten. For å oppnå en forståelse på et dypere nivå og for å kunne forstå det mønsteret vi har observert, trengs en større forståelse av de "grunnleggende antakelser" (E. Schein, 1987).

Nivå 3. Omhandler grunnleggende underliggende antakelser. Når man har kommet frem til en løsning på et problem som virker gang på gang, blir løsningen etter hvert tatt for gitt. Det som i starten var en hypotese eller bare basert på en verdi, blir til slutt behandlet som en realitet, og det skapes en tro om at verden faktisk fungerer slik. Schein (1987) definerer grunnleggende antakelser som til de grader tatt for gitt, og ser liten variasjon innenfor en kulturell enhet. Han påstår at om en grunnleggende antakelse er sterk nok i en gruppe, vil det være vanskeligheter blant medlemmene i gruppa å tenke seg en atferd som bygger på andre premisser. Det er umulig å komme med innvendinger mot grunnleggende antakelser, da de er uangripelige. Slike ubevisste antakelser kan resultere i et feilaktig inntrykk av virkeligheten. Hvis vi tror at andre mennesker prøver å utnytte oss hver gang de har mulighet til det, ut fra tidligere erfaringer, vil vi ha en forventning om å bli utnyttet. Da vil det være lett og fortolke andre sin atferd slik at den stemmer med forventningene. Hvis vi ser en ansatt sitte uvirksom ved skrivebordet, blir dette tatt som unnasluntring og ikke som hardt tankearbeid. Har dette skjedd på en arbeidsplass hvor man har en antakelse om at alle er motiverte, vil lederen ikke fokusere på at den personen ikke er motivert, men at miljøet av en eller annen grunn hindrer ham. Her vil lederen bruke energi på å se på arbeidsoppgavene og miljøet, og prøve å endre på dette for at den ansatte skal begynne å produsere igjen.

Schein (1987) beskriver også et annet eksempel som viser hvordan slike antakelser kan virke, og at det ofte kan ha sammenheng med dype sider av kulturen å gjøre. I eksempelet beskrives en leder som møter en underordnet fra en kultur hvor det viktigste er å opprettholde gode forhold og gjøre sitt til at den overordnede ikke taper ansikt. Lederen legger frem en løsning på et problem, og selv om den underordnede vet at løsningen ikke vil fungere, krever hans underbevisste antakelse at han holder det for seg selv. Tiltakene blir iverksatt, resultatene uteblir, og lederen spør hva han burde gjort annerledes. Den underordnede sier hva han ville gjort, og lederen spør selvsagt hvorfor dette ikke ble sagt tidligere. Den underordnede blir stilt i et vanskelig dilemma, det er umulig for ham å forklare sin oppførsel uten at det resulterer i det han i utgangspunktet prøvde å unngå, å sette lederen i et dårlig lys. I en slik situasjon vil lederen kunne se på sin underordnede som ubrukbar og vil kvitte seg med ham, mens den underordnede synes lederen sin oppførsel er uforståelig og vitner om manglende stolthet. Man ser ikke hverandre sine antakelser, og de har ingen felles utgangspunkt for kommunikasjon. Selv om antakelsene har kommet frem, fortsetter de å gjøre seg gjeldende, så her må man finne en kommunikasjonsmåte som lar begge parter handle i overensstemmelse med sin egen kultur. Lederen kan her spørre sin underordnede om forslag før han selv kommer med ideer. Grunnleggende antakelser kan i mange tilfeller komme opp i dagen gjennom intervjuer, da forutsetter det at både den som intervjues og intervjueren ønsker å finne det kulturelle mønsteret. Det er vanskelig å finne, fordi disse antakelsene er tatt så for gitt. (Schein, 1987).

Schein (1987) skiller mellom et etnografisk og et klinisk perspektiv. For å få forstå en kultur han er interessert i, finner en etnograf konkrete data. Han vil ta med seg det som motiverte forskningsprosjektet inn i situasjonen, selv om han må holde seg til de data han finner gjennom observasjon og opplevelse. De som deltar kan være positive, men har ingen spesielle interesser for undersøkelsen. I et klinisk perspektiv er gruppen klienter, som selv trekker inn en "outsider" ut fra sine egne interesser. "Outsideren" betegnes ofte som "konsulent" eller "terapeut". Man vil få ulike forhold mellom klient og hjelper enn mellom forsker og subjekt, som mest sannsynlig vil avdekke forskjellige typer data.

Schein (1987) beskriver i sin teori kulturens styrke og mønstre. Fremmede kulturer kan påvirke oss sterkt, og våre sanser og følsomhet aktiviseres med full styrke når vi kommer inn i en ny kultur. Vi møter kulturens "artifakter", kulturens synlige og følbare manifestasjoner. Selv om disse sansemessige overraskelsene er sterkere når vi beveger oss inn i en kultur i et nytt land, enn hva de vil være inn i en organisasjon med en annen kultur enn hva vi er vant til, vil den absolutt være tydelig. Folk vil oppleve dette når de flytter fra en organisasjon til en annen, fra en avdeling til en annen, og til og med finnes på subgruppenivå. Organisasjonsmessige grenser krysses, og man har behov for å bli sosialisert inn i en ny gruppe.

I møtet med et enkeltmenneske i en organisasjon kan vi tilskrive hele organisasjonen en kvalitet. Dette kan vi også se i et møte med f. eks en bank, hvor vi kan beskrive møtet med banken som behagelig eller ubehagelig, ut fra møte med et enkeltmenneske. Bakgrunnen er at det er et mønster i dette, fordi vi psykologisk opplever slike artifakter som noe mer. Vi observerer at flere i organisasjonen har samme oppførsel, vi ser at andre som er tilstede opplever atferden som normal og atferden blir sett på som målrettet og som en del av et mønster. (Schein, 1987).

4.2 Perspektiver på ledelse

Bolman og Deal (2008) har i "Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse" beskrevet fire perspektiver for å se organisasjonen gjennom. Det strukturelle, det politiske, human resourse og det symbolske perspektivet.

4.2.1 Den strukturelle rammen

Rammen representerer hvordan en organiserer organisasjonen, og hvilke strukturer en velger for å oppnå best mulig resultat. Det er seks grunnantakelser som ligger under den strukturelle rammen. (1) Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål. (2) Organisasjoner øker sin effektivitet og sin yteevne gjennom en klar arbeidsfordeling og spesialisering.

(3) Hensiktsmessige former for samordning og kontroll sikrer at enkeltpersoner og ulike enheter fungerer godt sammen. (4) Organisasjoner fungerer best når personlige preferanser og press utenfra holdes under kontroll ved rasjonell styring. (5) Strukturer må utformes slik at de passer til de forhold organisasjonen fungerer under (mål, teknologi og miljøet). (6) Problemer og forskjeller i yteevne skyldes strukturelle mangler og svakheter og kan rettes opp gjennom analyse og omstrukturering. Ledelse i den strukturelle rammen vil være å finne den riktige organiseringen av virksomheten i forhold til formålet. Det pekes på at det å finne den rette balansen kan man bare få til ved å ta nøye hensyn til organisasjonens totalsituasjon; nåværende omgivelser, de ansatte, teknologien og tidligere strukturelle forpliktelser (Bolman & Deal, 2008).

Som de seks grunnantakelsene viser, så ser en alle problemer ut fra den struktur, eller den organisering en har. I undersøkelsen vil vi ha fokus på rammene som er tilstede eller ikke til stede i det å drive ledelse, eller det å utføre arbeidsoppgavene i organisasjonen. Foreligger det uklare rammer for det å drive ledelse, eller har leder klare og tydelige forventninger i det å lede de ansatte? En organisasjon kan være overorganisert, eller underorganisert. Er arbeidsdagene til de ansatte kun basert på standardiserte prosedyrer? Hvordan påvirker disse prosedyrene de ansattes arbeid? Det kan tenkes at for mye organisering, altså en overorganisering av arbeidet medfører at de ansatte ikke føler at de har medbestemmelse, eller har noen påvirkning på utførelsen av arbeidet. Dette kan skape mistriksel og lite motivasjon i å være på jobb, noe som kan resultere i høyere sykefravær. Samtidig må en ikke undervurdere det å ha en klar struktur. En underorganisering vil kunne medføre tvil om hvem, hva og hvordan, som igjen skaper usikkerhet hos ansatte. Gjennom intervjuene må vi forsøke å se på hvordan leder beskriver seg selv, samt blir beskrevet av de ansatte. Finner vi en leder som kun tenker ledelse gjennom strukturelle rammer? Er det en overfokusering av struktur fra ledelsen sin side så kan konsekvensene være at ansatte ikke passer inn, de tilpasses ikke organisasjonen, som kan resultere i sykefravær.

4.2.2 Human resource – rammen

Rammen tar utgangspunktet i at "folkene er vår viktigste ressurs" (Bolman & Deal 2008, s. 135). Human resource perspektivet ser på karakteristiske trekk ved organisasjoner og enkeltmennesker, og hvordan samspillet er mellom dem. Disse perspektivene bygger på tradisjonen fra Mary Parker Follet (1918) og Elton Mayo (1933). Både Follet og Mayo satte spørsmålsteget ved den ledertradisjonen som hadde utviklet seg i århundrer (Bolman & Deal 2008). Antakelsene som ligger til grunn for human resource sin tenkning er at organisasjoner er til for å oppfylle menneskelige behov og at enkelte mennesker og organisasjoner trenger hverandre. Når den enkelte og systemet er dårlig tilpasset hverandre, vil den ene eller begge parter lide under det. En god tilpasning er dermed et gode for begge parter. Mennesket finner

det meningsfylt og tilfredsstillende, og organisasjonen får talent og ressurser som bidrar til at organisasjonen er i stand til å skape noe. Ledelse sett i forhold til HR rammen er for det første å ha en strategi/tenkning om hva dette betyr for organisasjonen, og legge så til rette for at filosofien kan nyttes i praksis. Det vil si; ansett de personene en har behov for, betal de ansatte godt, skap trygghet gjennom handlinger, sørg for å ha karriereveier og invester i de ansatte. Det er også viktig å gi de ansatte god informasjon og gi dem myndighet.

Bolman og Deal (2008) gir flere gode eksempler på bedrifter eller personer som har benyttet seg av denne tenkningen. Resultatene har i disse eksemplene vært at produksjonen og resultatene har bedret seg. Hvordan er dette i de to aktuelle casene? Er det slik at ledelsen har en klart strategi/tenkning om at de ansatte er virksomhetens viktigste ressurs? Er det slik at en leder føler seg selv som en leder, som setter det menneskelige aspektet i sentrum, samt mener de ansatte at dette er en sannhet? I dette ligger det også et trygghetsaspekt. Utøver leder ledelse som gjør de ansatte trygge i konteksten, eller motsatt. Ut fra dette teoretiske utgangspunktet vil en kunne tro at ledere som gjennom ledelse setter mennesket i sentrum har et lavt sykefravær. Fra Solveig Osborg Ose (2010) fremkommer det funn om hva som er en god leder. En god leder er inkluderende, god til å avklare forventninger, er interessert i den ansatte, god til å formidle og utnytter den enkeltes kompetanse.

4.2.3 Det politiske perspektivet

Gjennom det politiske perspektivet ser man på organisasjoner som koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper. En forutsetter at det er varige forskjeller mellom koalisjonsmedlemmene når det gjelder verdier, overbevisninger, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning. Beslutningene som tas ut fra dette angår fordelingen av knappe ressurser. Ressursknappheten og forskjelligheten gir konflikter en sentral rolle i organisasjonens dynamikk, og gjør makt til den viktigste ressursen. Mål og beslutninger oppstår da gjennom forhandlinger, kjøpslåing og posisjonskamp. Ledelse innenfor denne rammen er å utvikle handlingsplaner. De to viktigste aspektene i handlingsplanen er å utarbeide en visjon og en strategi for å virkeliggjøre visjonen. Handlingsplanen setter kursen samtidig som den ivaretar interessene til de viktigste interessentene. For å kunne få en allment forstått handlingsplan må lederen ha evne til å forstå hva interessentene tenker. Samtidig må en vite når og hvor en skal sette inn makt for å få gjennomslag for handlingsplanen.

I alle organisasjoner har en personer med formelle roller, samt personer med uformelle roller. Disse personene er en del av organisasjonen, eller koalisjonen. I tillegg til dette vil det finnes andre interessenter som ønsker å påvirke organisasjonen, da de mener sine meninger er like viktige som andres. Formelle roller i de organisasjonene vi ser på er ledere, verneombud, tillitsvalgte og fagpersoner. I tillegg til dette vil det kunne oppstå uformelle roller i organisasjonene som forsøker å ta makt fra andre, eller jobbe for at sine meninger skal bli

hørt. Ledelsen må ta valg som gjør at en får med seg de fleste på laget, altså jobbe slik at en hindrer konflikter. Påvirker dette sykefraværet? Klarer ikke ledelsen å koordinere grupperingene i organisasjonen vil det kunne oppstå ulike forståelser i forhold til hvordan en jobber. Dette kan gå på bekostning av arbeidsmiljøet, dårligere arbeidsmiljø kan gi høyere sykefravær. Vi tenker dermed at en god leder innefor denne rammen klarer å sondere terrenget og utføre ledelse som medfører at organisasjonen jobber sammen.

4.2.4 Den symbolske fortolkningsrammen

Den symbolske fortolkningsrammen fokuserer på hvordan mennesker legger mening i den uryddige, flertydige verden de lever i. Mening, overbevisning og tro står sentralt. Mening blir ikke gitt oss; det er vi som skaper den. Symboler er fundamentale byggesteiner i de meningssystemer eller kulturer som vi er beboere av (Bolman & Deal 2008). Rammen søker å belyse og tolke grunnleggende spørsmål om mening og tro som gjør symbolene så kraftfulle. Rammen konsentrerer seg om visse sentrale grunnsetninger; (1) Det viktigste er ikke hva som skjer, men hva det betyr. (2) Aktivitet og mening henger bare løst sammen; en og samme begivenhet kan ha mange forskjellige meninger fordi mennesker opplever den forskjellig. (3) Når vi står overfor usikkerhet og flertydighet, skaper vi symboler for å fjerne forvirringen, øke forutsigbarheten, angi retning og forankre våre forhåpninger og vår tro. (4) Mange hendelser og prosesser er viktigere på grunn av det de uttrykker, enn på grunn av det de frembringer. De danner kulturell vev av sekulære myter, helter, heltinner, ritualer og beregninger som hjelper oss til å finne mening, hensikt og lidenskap i privatliv og arbeidsliv. (5) Kultur er limet som holder en organisasjon sammen og forener mennesker omkring felles verdier og overbevisninger.

Denne rammen legemliggjør og uttrykker organisasjonens kultur; det sammenvevde mønsteret av overbevisninger, verdier, praksis og gjenstander som forteller medlemmene hvem de er og hvordan de skal gjøre ting. Ofte utvikler organisasjoner sine egne særegenheter, som verdier, mønstre og grunnsyn. Mange av disse blir tatt for gitt, men kommer også frem i myter, eventyr og historiefortellinger, eller i andre symbolske uttrykk. Ledere som forstår symbolenes makt, står godt rustet, både til å forstå og påvirke organisasjonen, samt gjennom handlinger og foreteelser bidra til å skape en effektiv organisasjon.

I motsetning til mål er ikke verdier konkrete, men de beskriver en grunnleggende karakter i organisasjonen. Verdier skaper identitetsfølelse. Myter i organisasjonene har den hensikt at de forklarer, de uttrykker, de opprettholder solidaritet og samhörighet, og de legitimerer og formidler ubeviste ønsker og konflikter. Visjonen derimot, er å vise virksomhetens kjerneideologi, hvordan skal fremtiden bli. Visjonen trer frem innenfor de eksisterende mytene og verdiene i en organisasjon. Det er nok umulig å skille disse uhandgripelige ideene om myte, verdier og visjon, de går ofte i hverandre. Helter, heltinner, historie og eventyr kan

også benyttes for å gi et bilde av organisasjonen. Utgangspunktet er at disse fortellingene oppstår i oppstarten av en virksomhet eller ved store endringer, eller ved ansettelse av nye ledere. Fortellingene brukes i mange sammenhenger bevisst for å fortelle noe om hva som forventes av den enkelte eller organisasjonen, eller hvordan vi vil ha det.

Fra Schein sin funksjonalistiske kulturtenkning kan det oppstå organisasjoner i organisasjoner. Disse "suborganisasjonene" kan utvikle sine egne myter, sine egne verdier. Disse kan også være motstridende i forhold til de andre verdier og myter som er i virksomheten.

Som oppsummering av dette kan vi si det slik; "Vi lever i kulturer på samme måte som fisk lever i vann. Det har vært sagt at fisken er den siste som oppdager vannet, og slik er også våre egne kulturtrekk ofte usynlige for oss" (Bolman og Deal 2008 s. 269).

4.3 Institusjonelle rammevilkår

Røttene til institusjonell teori strekker seg tilbake til sosiologer som Max Weber og Emile Durkheim. Institusjonell analyse fikk derimot et gjennombrudd med Phillip Selznick (1948, 1957) rett etter andre verdenskrig. Han tok utgangspunkt i sin lærer Robert K Merton's programerklæring; «to uncover systematically the source of unanticipated consequences in purposive actions» (Busch et.al 2007).

Selznick så at det var nødvendig med en grundigere forståelse av årsakene til at både organisasjoner og medarbeidere ofte agerer på måter som ikke er hensiktsmessige eller formålstjenlige i forhold til uttalte målsettinger (Busch et. al 2007).

Busch, Vanebo, Johnsen og Valstad (2007) mener at begrepet *uforutsette konsekvenser* er sentralt for å kunne forstå de sosiologiske kreftene som er i spill i en virksomhet.

Gjennom aksjonsforskningen fant Selznick ut at organisasjoner blir formet av krefter som ligger utenfor virksomhetens vedtatte strukturer og mål. Disse kreftene kan være både endogene og eksogene. Når en organisasjon forsøker å mobilisere de menneskelige ressursene for å nå sine mål, kan menneskene motsette seg å bli behandlet som midler. Det utvikles en uformell struktur innenfor organisasjonen som reflekterer individets og subgruppers spontane anstrengelser for å kontrollere sin eksistensbetingelse.

I tillegg til at alle virksomheter har et indre liv, så påvirkes og presses organisasjonene av ytre forhold. Dette skaper også et endringspress som organisasjonene må tilpasse seg.

Ut fra dette kan en si at en organisasjon aldri er lik en annen organisasjon. Hver og en institusjon har sine egne institusjonelle trekk. Kravet om tilpasning til de institusjonelle kravene, utvikles over tid, etter hvert som virksomheten blir konfrontert med eksterne

begrensninger, så vel som endringer i sammensetningen av personale, deres interesser og deres uformelle relasjoner. I følge Selznick er ingen organisasjon immun mot dette eksterne og interne presset, selv om graden av institusjonalisering varierer fra en organisasjon til en annen (Busch e. al 2007).

De forpliktelser som påføres organisasjonen gjennom institusjonaliseringsprosessen, kan virke begrensende på organisasjonens handlinger. Både Merton (1957) og Selznick (1957) satte fokus på prosesser hvor verdiforpliktelsene til prosedyrer går ut over handlingenes instrumentelle nytte. Et godt eksempel er medarbeiderne som i en byråkratisk organisasjon rettet sine handlinger mot reglene, selv i situasjoner hvor det å opptre i henhold til regler og prosedyrer gikk utover virksomhetens måloppnåelse (Busch et. al 2007).

Hvordan skal vi kunne se hvordan de to virksomhetene fremstår institusjonelt i vår forskning? Eller hvordan skal vi klare å kunne forklare forskjellene mellom våre to case ut fra dette teoretiske grunnlaget? For å kunne se hvordan en organisasjon fremstår ut fra institusjonell teori har vi valgt å ta utgangspunkt i W. R. Scott (2008) sin definisjon på institusjoner:

"Institutions are comprised of regulative, normative and cultural – cognitive elements that, together with associated activities and resources, provide stability to social life".

I denne definisjonen legger Scott vekt på tre pilarer i det å forstå organisasjonene. Den regulative-, den normative- og den kulturelle – kognitive pilaren. De institusjonelle omgivelsene er i stor grad formet av fundamentale verdier og langsiktige trender i den samfunnsmessige utviklingen, og består av de tre pilarene som nevnt over. Scott (2008) viser hvordan de regulative, normative og kognitive institusjoner, eller institusjonelle pilarer påvirker aktørens atferd. I tillegg peker Scott på grunnlaget for innordning under institusjonen, hvilke mekanismer som sikrer innordningen og hvilken logikk som dominerer.

I tillegg forsøker han å vise hvilke indikatorer vi kan anvende for å avlese institusjonen som er aktivt styrende på organisasjonens eller aktørens handlinger, og hvilken basis for legitimitet som kan påkalles for å begrunne handlingene. Jamfør tabellen nedenfor.

	Regulativ	Normativ	Kognitiv
Grunnlag for innordning	Hensiktsmessighet	Sosial forpliktelse	Tatt for gitt
Mekanisme	Tvang	Normative	Mimetiske
Logikk	Instrumentell	Hensiktsmessighet	Vane
Indikatorer	Lover, regler, sanksjoner	Sertifisering, akkreditering	Utbredelse, isomorfisme
Basis for legitimitet	Sanksjoner gjennom Lov	Moralsk styrt	Kulturell støtte, begrepsmessig korrekt

Tabell 2; De tre institusjonelle pilarene (Busch et.al 2007)

Den regulerende pilaren er karakterisert ved at den vektlegger eksplisitte regulerende prosesser; regelutforming, styring og sanksjonering. En kan derfor forsøke å forstå institusjonene ut fra hvilke regelsettinger som oppstår, hvordan man involveres i prosesser, og hvilke regler som gjelder i slike prosesser. Prosessene kan oppstå gjennom uformelle mekanismer, gjennom involvering i aktiviteter, eller de kan oppstå gjennom formelle roller, eller formelle prosesser. Det regulative presset kommer primært fra politiske myndigheter og har en legal basis. Alle institusjoner må tilpasse seg disse reguleringene i samfunnet.

Den normative pilaren vektlegger normative regler som synliggjør preskriptive og evaluative og obligatoriske sidene ved det sosiale systemet. Preskriptivet inkluderer både verdier og normer (Busch, et. al 2007). Verdier uttrykker de prioriterte og ønskelige, samt setter standarder som atferd kan bli målt opp imot og bedømt ut fra. Normene spesifiserer hvordan ting burde gjøres, og gir bestemte måter å nå målene på mer legitime enn andre. Aktørene innordner seg, da det er forventet av dem og fordi de føler seg forpliktet, og ikke på grunn av deres individuelle egeninteresser.

Mens den instrumentelle logikken spør om hvilken interesse jeg har i denne situasjonen, spør den normative logikken om hva det forventes av meg? Når organisasjonene tilpasser deg de normative mekanismene, vil det utvikle seg en normativ rasjonalitet. Det vil være fornuftig å utføre handlinger som er i samsvar med de rådende normene. Denne rasjonaliteten gir andre retningslinjer for handlinger enn den instrumentelle rasjonaliteten, som legger vekt på om handlingene gir en bedre måloppnåelse. Den normative rasjonaliteten fører til at visse atferdsmønstre i organisasjonen etter hvert stivner, selv om normer og verdier i samfunnet endrer seg (Busch, et. al 2007).

I kulturelle – kognitive forhold påvirkes atferden av anerkjente og innøvde handlingsmønstre, som tas for gitt. Dette kan være symboler, ord, tegn eller gester som skaper meningene som medlemmene av institusjonen attributter til objekter og aktiviteter. Forståelsen for dette oppstår så igjen i interaksjonen mellom ansatte i de pågående aktivitetene. Berger og Kellner (1981) summerer; "Every human institution is, as it were, a sedimentation of meanings or, to vary images, a crytalization of meanings in objectiv form" (R. W Scott 2008 s. 57).

Mange anser kultur som universelle system, som er konsistente mellom grupper og situasjoner. Scott (2008) anser det som viktig å gjenkjenne at de kulturelle forestillingene ofte varierer; det er noen som tror, men andre ikke. Mennesker kan derfor i samme situasjon forstå denne situasjonen ulikt. Noen vil kunne forstå situasjonen ut fra at det er slik vi har gjort det, mens andre vil ha andre kriterier for bedømmelse ut fra sin kontekstuelle fortid. Det rasjonelle i den kognitive pilaren knyttes til «rett troenhet», det vil si at handlinger eller andre organisasjonsuttrykk forkastes uten refleksjoner dersom de ikke er i samsvar med det som tas for gitt.

Målene med en institusjon formes gjennom interaksjon, hvor symboler, tegn og gester spiller en vesentlig rolle. Ser en dette gjennom det kognitive kulturelle aspektet så kan det være at en tar det for gitt at den syke ikke skal jobbe. Det er det som er det normale. Gjennom det regulative perspektivet så er utgangspunktet at enhver tenker rasjonelt. I dette ligger det at hver enkelt tar stilling til hva som er mest rasjonelt for en selv, mens institusjonen selv avgjør om det er rasjonelt for organisasjonen. I dette kan det ligge en konflikt, da de rasjonelle valgene ikke er i samsvar. Et eksempel kan være at en ansatt velger å være borte fra jobb grunnet forkjølelse. Da har den ansatte tatt et overveid valg. Kollegaene anser at vedkommende burde ha kommet på jobb, vi har da andre oppgaver som kan utføres, selv om en er forkjølet. Her velger institusjonen en annen vinkling enn det den ansatte gjør. Begge har overveide og rasjonelle valg. Hva blir rasjonaliteten i forhold til det den normative pilaren da? Her vil den enkelte aktørs rasjonalitet bli sett ut fra hva som forventes av en. Dersom normene gir forventninger om at en skal jobbe, selv med nedsatt helse, så kommer den enkelte aktør på jobb. Det kan også være motsatt, dersom normene sier at det er best du er hjemme.

Hvordan kan så institusjonene påvirke sammenhengene mellom leder og ansatte i forhold til det å ta ut sykefravær, eller hindre det å ta ut sykefravær? Er det institusjonene som skaper god ledelse, eller gode ledere? Forårsaker institusjonen et høyt sykefravær, er det kognitive trekk i institusjonene som avgjør om en har høyt eller lavt sykefravær, eller er det mer sosial forpliktelse overfor kollegaene som gjør at fraværet er lavt, eller har en ikke slike forpliktelser i organisasjonen? Er interaksjonen gjennom andre institusjoner så sterk at den påvirker normene og verdiene i de aktuelle organisasjonene? Dersom vi finner funn som tyder på at noe av sykefraværet kan relateres til det normative aspektet, kan det tyde på at noe av

sykefraværet er styrt av moraler. Dette kan for eksempel være at det foreligger et moralsk aspekt dersom en er alvorlig syk, så skal en ikke gå på jobb, selv om vedkommendes funksjon tilsier at det vil være riktig å arbeide. Den sosiale forpliktelsen i organisasjonen blir dermed slik at den syke holder seg borte fra jobb.

Institusjonell teori vil ut fra diskusjonen over kunne hjelpe oss i å se hva som er forskjellen mellom K1 og K2. Har de en ulik tolkning av lover, regler, avtaler og bruken av disse? Er det slik at K1 ikke ser behovet i å utnytte det potensialet som foreligger gjennom "Samarbeidsavtalen om et inkluderende arbeidsliv", eller er det slik at K2 har gjort andre ting som samtidig har medført et lavere sykefravær? Som utgangspunkt burde de regulative rammene for begge kommunene være like. De er i samme bransje og begge har en samarbeidsavtale om inkluderende arbeidsliv. Hva er forskjellene i dette da, og er det i det hele tatt en forskjell?

Hva er forskjellene sett ut fra den normative pilaren? Foreligger det en større sosial forpliktelse blant de ansatte i K2 enn i K1? Med sosial forpliktelse, da tenker vi mot kollegaer, brukere, organisasjon og samfunn? Er det da slik at K1 ikke har denne sosiale forpliktelsen?

Den kognitive pilaren kan gi oss innblikk i om hva enkelte ting betyr i den enkelte virksomhet. Er det slik at de rammene en har tas for gitt, eller jobber en med å få løst de utfordringer som eksisterer? Tas det for gitt at en bare må akseptere et høyt sykefravær fordi rammene er så stramme? I en slik diskusjon kan vi se på hva det er som gjør at det institusjonelt sett er lavere sykefravær i den ene virksomheten i forhold til den andre.

5.0 Empiri

På bakgrunn av valg vi gjorde i forhold til metode, så har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse, hvor vi har samlet inn data gjennom intervju. Bakgrunnen for gjennomføringen av datainnsamling var å kunne tilegne oss kunnskap om den enkeltes subjektive forståelse av virkeligheten i sin organisasjon. Utgangspunktet var at vi på forhånd stilte oss spørrende til den store forskjellen i sykefraværet i de to casekommunene, samtidig som det er to virksomheter som er sammenlignbare på vesentlige punkt som økonomi, bemanning og bransje.

Kapittelet presenterer det materialet / empirien som intervjuene resulterte i. Vi kategoriserer datamengden inn i de fire hovedområdene vi delte intervjuguiden inn i, og under hvert område presenterer vi funnene fra den enkelte kommune.

5.1 Organisasjonskultur

Vårt teoretiske grunnlag for innhenting av data har vært Edgar H. Schein (1987) sin funksjonalistiske kulturtenkning. Schein sitt utgangspunkt er åpenbart den kulturen du kan observere, det som kan forstås ut fra handling og kultur som kommer fram i et mønster av grunnleggende antakelser. Det er et kompleks og dypt fenomen som kan være vanskelig å forstå.

5.1.1 Organisasjonskultur i K1

I K1 får vi fra intervjuobjektene uttrykk for en mistillit til ledelsen. Det beskrives en organisasjon med mye rot og mye usikkerhet. Mange av de lederne som er intervjuet forteller om misunnelse mot sin rolle som leder, og at dette går på bekostning av organisasjonsutvikling. "Nja", "tja" og "tror" blir mye brukt for å beskrive organisasjonskulturen i K1.

Kan du si noe om kulturen er preget av utvikling og vekst?

..I det siste har vi vært mye stillestående.. jeg tror det er unngåelig at det oppstår konflikter i et så stort miljø, men jeg tror vi kunne unngått noe dersom det hadde vært mer system på ting (ansatt).

Dette er svar vi fikk i forbindelse med at vi etterspurte tanker rundt kulturen:

De som kommer inn nye i miljøet i dag. De har jo ikke kjent på det vi har hatt tidligere (ansatt).

Det er litt sånn misunnelseskultur (fagleder).

Et annet punkt som ofte trekkes frem i kultur spørsmålet er omorganiseringen som skjedde for 3-4 år siden. Dette beskrives fra både ledere, ansatte og tillitsvalgte som en ødeleggende faktor på kulturen.

HTV bes om å beskrive organisasjonskulturen:

.. Før var det en egen kultur på hver avd. Så har vi hatt en del omorganiseringer, som følge av innsparingspålegg og forskjellige utviklingstanker.. Målet da var vel å få en vi-kultur. Det har vi ikke klart ennå.. Det oppleves nok enkelte ganger at en får fortalt at sånn og sånn skal det gjøres og være. Og så blir det ikke gjort slik. Jeg ønsker at det som blir sagt også blir en handling.. det er en ledelsesutfordring.. Vi kan ikke snakke om kultur uten å ta med omorganiseringen.. den har farget det med anerkjennelse av den enkelte ansatt. Enkelte fikk bare et brev i posten om hvor en skulle jobbe.. Det er klart at folk føler seg tråkket på. I ansattegruppen så er det ikke lojalitet som preger kulturen. Man føler det er dem mot oss (HTV).

En av lederne beskriver særpregene i organisasjonskulturen som følger:

..Det er et godt samhold, men samarbeidet går i bølgedaler. Det er i perioder. Det er ikke godt nok. Det er nok grunnet stresset, jeg har nok med det. Det skaper gnissinger. De er gode til å støtte hverandre, selv med klikker. Det er en god kultur, som står i fare for å bryte (avdelingsleder)

Vi får en følelse av at det er mye splitt og hersk, hvor miljøet har mer makt enn det lederne har. En leder sier at om hun korrigerer for mye mister hun makt.

Personalmøtene har i dag blitt utviklingsmøter. Nå samles vi ikke bare for å kose oss, men snakker om det faglige. Det har ikke de ansatte helt likt (avdelingsleder).

Det kommer tydelig frem at det er mye negativ tankevirksomhet i K1. Det vi fant i datamaterialet var at det er de ansatte som sier noe om at de ikke ønsker å være en del av dette negative, mens lederne bare påpeker at det er en del av kulturen.

Her er noen svar som beskriver dette:

Det fokuseres på det negative.. Det fokuseres på det som ikke fungerer.. Julelunsjen er positivt, men det er flere som ikke ønsker å delta på noe som er positivt (fagleder).

God dialog mellom de ansatte, men det blir stilt når vi skal ha møte med ledelsen (ansatt).

Det er noen som snakker negativt om dem som sitter på kontoret.. Jeg prøver å holde igjen når det kommer noe negativt, for det er så nedbrytende. Jeg vil ikke være med på en sytekultur (ansatt).

Er det artig å gå på jobb?

Jeg synes det er artig å gå på jobb.. Men er du for positiv, blir det slått ned på av andre (fagleder).

5.1.2 Organisasjonskultur i K2

I K2 blir vi gjennom intervjuene med både ledere og ansatte overrasket over hvor kjapt svarene kommer som beskriver særpregene i deres organisasjonskultur. Alle objektene er enige om at de har en åpen og tillitskapende kultur, respekt for hverandre, lojalitet og gjensidighet. Alle skal føle seg velkommen og trives på jobb. I tillegg skal det være lov og være seg selv, og det uttrykkes at kompetanse er viktig.

Dette underbygges av følgende utsagn som en finner blant intervjuobjektene:

Jeg tror at tillit, rettferdig, åpenhet. En vet at alle blir behandlet likt når de kommer og har spørsmål om ting. At alle blir tatt på alvor og respektert. At jeg har tydelige krav til dem også (avdelingsleder).

Entusiastiske ansatte som har evner til å ta utfordringer. Fleksibilitet. Det er et særpreg med respekt for hverandre. Det er viktig (gruppeleder).

Det er et godt arbeidsmiljø. Har god kontakt med nærmeste leder. Nært og hørt på. Det er ikke alltid vi får det som vi vil, men vi bli hørt på (ansatt).

Det med kulturbegrepet har jeg jobbet ganske mye med. Spesielt i ei gruppe. Det har vært vanskelige, kjempevanskelig. I fra en sykefraværsprosent på 25 % til en fraværsprosent på 4% (avdelingsleder).

Denne kulturen er opparbeidet over tid og at folk trives og føler seg betydningsfull er viktig. Da blir terskelen høyere for å melde fravær. En annen ting er at lederne har fokus på kompetanse, det er satset mye på kompetanseheving (HTV).

Det er et fantastisk godt arbeidsmiljø og en gruppeleder som prøve å møte alle sine behov og gjør alt for at det skal være rettferdig. Det er ikke noe forskjell på om du er treårig høyskoleutdannet eller fagarbeider. Alle er like mye verdt (Ansatt).

Som uttalelsene underbygger så er det stor harmoni og opplevelse av å tilhøre en arbeidsplass hvor man kan utvikle seg. Dette opplever vi er ekte i møte med intervjuobjektene. De er oppriktig glade, positive, men seriøs i møte med oss som forskere.

5.2 Den strukturelle rammen:

Den strukturelle rammen kjennetegnes ved at organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål, har klare og tydelige arbeidsfordelinger og spesialisering. Det foreligger hensiktsmessige former for samhandling og kontroll i virksomheten, og personlige preferanser holdes under kontroll ved rasjonell styring. Virksomhetens struktur må tilpasses de forhold som organisasjonen fungerer under (Bolman og Deal 2008).

5.2.1 Den strukturelle rammen i K1

Når vi stiller spørsmål om ledelse til intervjuobjektene i K1 bruker mange lang tenkepause før de svarer. De svar som blir gitt kan i mange tilfeller virke ambivalente, de gir et svar som de i neste setning kan beskrive som motsatt av det de først sa.

Hvis man ser på rollene i et strukturperspektiv i K1, kan man skimte at organisasjonskartet er tydeliggjort blant lederne, men at det ikke er godt implementert til alle ansatte. Vi vet at det har vært endringer i organisasjonen, blant annet ble fagleder rollen opprettet for 3 år siden. Det er tydelig at dette ikke er "satt" i organisasjonen.

Dette underbygges av følgende utsagn:

Jeg blir forvirret over hvilken rolle de ulike lederne har.. jeg blir usikker på hva mine oppgaver som sykepleier er.. Min leder er opptatt av at vi skal ha det bra. Men hele ledelsen er nok opptatt av noe annet. (ansatt)

Vi kan lese ut i fra dataene fra K1 at det er et ønske i ledelsen om å etterleve kommunen sine styringsverktøy, og at man ønsker å bruke det aktivt i hverdagen. Det skinner gjennom at man ikke har oppnådd dette, og det kan virke som lederne tror de har kommet lengre i denne prosessen enn hva som er en realitet.

På spørsmål om ledelsen er samkjørt i det å drive ledelse får vi blant annet disse utsagnene:

Vi er samkjørt, det blir bevisstgjort hele tiden.. Vi har verdiplattformen og styringskortet og vi er omforent med det (avdelingsleder).

Ja det mener jeg. Kommunen har jo en handlingsplan som er brutt ned til avd. nivå.. Her sier en noe om hva en jobber etter og ut fra verdiplattformen. (fagleder)

Selv om lederne uttrykker dette er det allikevel gjennom intervjuene vanskelig å få følelsen av at verdiordene *samarbeid, nytenkning, humor, glede og åpenhet* er under huden på intervjuobjektene. Gjennom ord og væremåte mangler entusiasmen og impulsiviteten på at dette er vår visjon. Det er en mangelvare både hos lederne, tillitsvalgte og de ansatte som blir intervjuet. De presenterer ikke dette på eget initiativ, men ordene må "dras" litt ut av dem. Overflatiske svar tydeliggjør dette, de snakker om verdiplattform og styringskort, men ingen kommer med noen konkret beskrivelse om hva de selv legger i det.

Uttrykk og svar kan tyde på at det å jobbe strukturert ikke er like enkelt, dette må sannsynligvis sees ut fra både ferdigheter og muligheter.

Er du som leder strukturert?

Jeg er i utgangspunktet en strukturert person, jeg vil ha det greit når jeg kommer på jobben om morgenen, men det er ytterst sjelden det er mulig. Det er telefoner, ansatte som kommer på kontoret. Det er uforutsette ting som skjer. Da blir jeg utstrukturert i hodet. Da blir det bare rot (avdelingsleder).

5.2.2 Den strukturelle rammen i K2

K2 kjennetegnes med en klar styring, gjennom det å nå fastsatte mål. Målene utarbeides ut fra sentrale og kommunale retningslinjer, som ledere og ansatte fortolker, slik at de får en felles forståelse hva målene er. Årsplan og handlingsplaner er sentrale element i dette. Tiltak for å kunne oppnå en felles forståelse har vært fra avdelingsledernes side å gjennomføre gruppeledermøte hvor en drøfter de ulike utfordringene, og i etterkant av disse har gruppelederne møter med de ansatte i de aktuelle gruppene.

Dette sitatet fra en gruppeleder beskriver noe av dette:

Det foreligger en klar struktur på informasjon og utvikling av mål. Det foreligger også en klar struktur på tilbakemeldingskanaler, både formelt og uformelt (gruppeleder).

Selv om en har klare mål og forum for å drøfte disse, oppstår det problemstillinger som må tas så snart som mulig. I K2 har de iverksatt ressursgrupper som har som oppgave å håndtere disse sakene, slik at en får en faglig og god løsning på problematikken.

En kan også si at K2 kjennetegnes med en klar struktur i forhold til hvem som har personallederansvar, faglederansvar, og hvem som har ansvar for enkeltområder.

Dette sitatet bekrefter dette funnet:

Kommandolinjene er veldig klare. Det er veldig tydelig hvem som er ledere og det ansvaret de har (HTV).

I dette ligger det også at rollen til gruppelederne / faglederne er kjent, både hos de som innehar rollen og for de ansatte. Samtidig er det ikke så klart hvordan denne rollen skal utøves. Her ligger det et handlingsrom for den enkelte gruppeleder.

Dataene fra K2 tyder på at de har jobbet lenge med det å skape en klar og tydelig struktur for å kunne oppnå de mål de har satt. Samtidig ser vi at det er små ting som kan true denne strukturen. Et av intervjuobjektene har en noe annen bakgrunn enn de andre ansatte. Det at vedkommende ikke følte at hun passet inn i den enheten hun jobbet, fikk store konsekvenser for henne.

5.3 Human resource:

Denne rammen tar utgangspunkt i at det er folkene som danner den viktigste ressursen i en organisasjon, og man ser på karakteristiske trekk ved organisasjoner og enkeltmennesker, og hvordan samspillet er mellom dem (Bolman & Deal, 2008).

5.3.1 Human resource rammen i K1

Fra informantene i K1 fikk vi svar som tyder på at de ønsker å få til en god tilpasning mellom organisasjon og den enkelte. Vi gjengir svaret etter følgende spørsmål som ble stilt.

Hva er det viktigste for deg i det å utøve ledelse?

At jeg har med de ansatte. At vi er hånd i hanske. At vi vet hvilken vei vi går, vi kjenner til hvilke plikter, roller og ansvar vi har. At vi har felles mål. Det er en ledelsesoppgave. At vi går veien sammen... Vi strever etter dette (avdelingsleder).

For å tydeliggjøre at denne filosofien så definitivt ikke er tilstede ut fra dataene vi innhentet i K1 gjengir vi noen utsagn.

Jeg føler at noen kan bli tråkket på. Men jeg bryr meg ikke så mye (fagleder).

Vi ser at de tjenestene vi utøver hos brukerne ikke er så god.. det som leveres ikke er bra nok. Det kommer av manglende kompetanse. Vi snakker her om ufaglærte.. Jeg kan være med ut å veilede, jeg kan gjøre det, men det er ikke aktuelt (avdelingsleder).

Dersom en setter strukturell ledelse opp mot det å sette mennesket i sentrum, så er vi ganske harde. Men jeg er nok mest strukturell, samtidig som jeg ikke er umenneskelig (avdelingsleder).

5.3.2 Human resource rammen i K2

Fra intervjuobjektene i K2 finner en flere funn som tilsier at en ønsker å få en best mulig tilpasning mellom organisasjon og menneske. Alle ledere ønsker å utvikle sine ansatte, samt legge på den enkelte ansvar og vise dem at de vokser med oppgavene. En har tanker om at utvikling av ansatte utvikler organisasjonen og gir bedre tjenester til brukerne.

Målet mitt er å gjøre det beste ut av jobben. Jeg vil at de som jobber på avd. skal ville det. Da vet jeg hvor jeg har dem hen (gruppeleder).

De ansatte bekrefter også dette, gjennom at de får muligheter til kompetanseheving og at de har og tar ansvar i arbeidet. Fra tillitsvalgte fremkommer det heller ikke motsetninger til de tankene som lederne har i K2.

Dette sitatet fra en av de tillitsvalgte sier vel det meste av leder – ansatt forholdet:

Jeg vil beskrive dem som veldig nær. De er veldig nærværende mot sine ansatte og i forhold til oppgaver. Jeg opplever dem som bestemt. Det er veldig tydelige linjer som gir trygghet for de ansatte (HTV)..

5.4 Den politiske rammen:

Den politiske rammen ser på organisasjoner som koalisjoner av forskjellige individer og forskjellige interessegrupper. Ulikheter på medlemmenes verdier, overbevisninger, kunnskap, interesser og virkelighetsoppfatning. Ressursknapphet gir konflikter en sentral rolle i dynamikken i organisasjonen og gjør makt til den viktigste ressursen. (Bolman & Deal, 2008)

5.4.1 Den politiske rammen i K1

Ut fra den informasjonen vi får gjennom intervjuene som er gjennomført i K1, får vi en indikasjon på at det er ulike oppfatninger i organisasjonen på hva som er rett. Samtidig er det et massivt fokus på at det er for lite bemanning, samt et fokus på knapphet av ressurser generelt.

Subkulturer er et kjent fenomen, dette uttrykkes både fra ledere, ansatte og tillitsvalgte.

Viser til noen utsagn fra intervjuobjektene som underbygger dette;

Egentlig lite forståelse for hverandre. Det har ligget mye grums i ledelsen i PRO (fagleder).

Alle grupper må ha en leder.. Det kan være en eller to, tre som overkjører de andre. Dette skaper misnøye.. Det kan bli en klikkdannelse.. Vi har slike klikker i hjemmesykepleien.. Hadde en samtale nå nettopp med en som ønsket å slutte, da hun følte at hun ble sett ned på av en kollega (avdelingsleder).

Et av flere likelydende svar på hvordan man ser på bemanningen;

Grensen er nådd.. Jeg tror vi ikke kan gå lengre ned. Slitasjen kommer grunnet stresset, travelhet, vinterkjøring (avdelingsleder).

5.4.2 Den politiske rammen i K2

Fra K2 fremkommer det lite i intervjuene der de ulike interessentgruppene utfordres.

Organisasjonen fremstår som omforent på de fleste områdene. Selv om det er lite maktkamp i K2, ser vi at mulige konfliktområder finnes, dette går for det meste på klikkdannelser i de ulike miljøene i enheten, eller at sterke enkeltpersoner kjemper om sin posisjon.

Intervjuobjektene sier også at den opportunistiske atferden som er i organisasjonen ikke får noe fotfeste, da en har gode rutiner / samtaler for korrigeringer.

I en av enhetene i K2 får vi et enkeltstående utsagn om en noe uønsket kultur:

Den subkulturen, der en blander for mye. Dette legger mange merke til. En må legge problemer hjemme, så en ikke overfører dette til beboere og kollegaer (gruppeleder).

5.5 Den symbolske rammen:

I denne rammen står mening, overbevisning og tro sentralt, og symboler er fundamentale byggesteiner i de meningssystemer eller kulturer som vi er beboere av (Bolman & Deal, 2008).

5.5.1 Den symbolske rammen i K1

Ved gjennomgang av datamaterialet fra K1, er det lite symboler å finne. Det er en avd. leder som beskriver sine ansatte som kronen.

Hun/han blir utfordret på å si hva hun mener med det og hvordan det fremstår som relasjonelt:

..Det handler om medvirkning og deltakelse og innlevelse fra de ansatte. Det er en del av det å være leder tenker jeg. At dem skal være med å forme arbeidsdagen sin, det er viktig.. (avdelingsleder).

5.5.2 Den symbolske rammen i K2

I datamaterialet fra K2 får vi informasjon om tiltak som gjøres for å understøtte et ikke nedskrevet, men uttalt mål. For det første så kommer det frem at en jobber aktivt med å skape et omdømme i samfunnet om at arbeidsplassen gir gode tjenester, for det andre så jobbes det med de ansatte slik at de skal uttrykke dette. Alt dette sees som et ledd i å skape «verdenes beste sykehjem». For å kunne skape verdenes beste sykehjem er en avhengig av kreative medarbeidere.

For å symbolisere det har de nedskrevet denne visjonen:

"glød, glede og galskap"

I tillegg til dette sier de ansatte at de har kreativitet og galskap. For å synliggjøre dette, forteller de at de impulsivt kan ta beboere/brukere med på tur, at de arrangerer sommerfest og at de ansatte har hatt danseopptreden.

Denne uttalelsen oppsummerer det meste i forhold til visjonen:

*Vi tenker mye galskap og glede, det var ikke lov før, men nå er det lov til det "meste".
Nå kan vi gjøre ting spontant og finne på når det er tid til det og ser på det som en fin
tid med brukeren (gruppeleder).*

Et annet funn som vi ser er gjeldene sett ut fra den symbolske rammen er at lederne i stor grad benytter metaforen; «Gjør de ansatte gode». For utenforstående ser dette ut som om det er en rød tråd i det å drive lederskap i K2.

Ut fra dette er det da også interessant å bemerke seg denne kommentaren fra en ansatt;

*Du føler ikke at du jobber på et helsesenter, det er et hjem for alle.
Hun gjør helsesenteret til et naturlig sted å være (ansatt).*

Ledelsen i K2 har hatt fokus på omdømmet, og det har vært et viktig satsnings område.

Dette tydeliggjøres med følgende utsagn:

*Det er prosjekter som har blitt kjørt de siste 2 årene, hvor vi har blitt profilert i media
og hvor avd. leder har vært rundt og snakket om hvordan vi har det. Det har gjort at vi
har fått forståelse av at vi har en bra eldreomsorg i vår kommune og at vi er en
foregangskommune. Det har gitt oss som jobber her stolthet. Det er positivt for oss
som jobber her (gruppeleder).*

Det med omdømmebygging gir etter leders mening resultater i forhold til motivasjon hos de ansatte:

*Det at ansatte får oppmerksomhet, belønning i form av feedback fra pårørende og
brukere er nok den store motivasjonsfaktoren, enn at jeg skal gå rundt å si så mye
(avdelingsleder).*

Leder forsøker også å bruke symboler i det å få folk til å jobbe, selv om de har en redusert helse:

*Vi får ikke ut av krone for krone, men det at noen tar de lettere oppgavene er med på å
signalisere ovenfor de andre som blir sykmeldt en gang at det er bra at jeg er på jobb
isteden for at en blir hjemme (avdelingsleder).*

5.6 Institusjonelle rammevilkår

Sett i forhold til de institusjonelle rammene som vi ønsker å se på, har vi benyttet W. R. Scott sin definisjon på en institusjon, samt hans tre ulike pilarer som en forenkling. De tre pilarene er den regulative, den normative og den kulturelle – kognitive. Den regulative pilaren er hentet fra den rasjonelle, eller den økonomiske forskning. Det vil si at en ser mer på rammer som hensiktsmessig, de er basert på tvang. Logikken er instrumentell og det fremkommer som lover, regler og sanksjoner. Det meste er styrt gjennom lov. Den andre pilaren kjennetegnes mer gjennom sosial forpliktelse, den er normativ, arbeidet utføres ut fra et hensiktsmessighetsperspektiv. Styrt ut fra moralske perspektiver. Den kognitive pilaren er mer at en tar rammene for gitt, mekanismen er at det blir en vane. Legitimiteten fås gjennom kulturell støtte og at en er begrepsmessig korrekt.

Så hvilke funn har vi ut innenfor disse tre pilarene? For det første er det en felles forståelse om at en må ha en ramme å forholde seg til, både økonomisk, kompetansemessig og antall ansatte. I tillegg til dette må en forholde seg til overordnede lover og avtaler, Arbeidsmiljøloven, intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv og lovgivningen for sykehjem. I intervjuene, både i K1 og K2, kommer intervjuobjektene raskt inn på de økonomiske rammene

5.6.1 Institusjonelle rammevilkår i K1

Intervjuobjektene i K1 sier at det er lite bemanning samtidig som de sier at det sikkert er nok, mange uttrykker behov og ønske om bedre tid. Få sier noe om at det finnes et system med maler, retningslinjer, og det finnes verktøy som skal bidra til å gjøre jobben bedre og lettere.

Refererer følgende utsagn:

Leder gir uttrykk for marginal bemanning (avdelingsleder).

Godt bemannet, jo det er for lite ressurser, men i forhold til pleietyngden og sånn så er vi nok godt bemannet (fagleder).

Ser vi på totalen i PRO, årsverk opp i mot antall brukere så er det sikkert nok bemanning, men når folk ikke får spist eller, så er vi vel kanskje for lite? Så er vi kanskje ikke flink nok, jeg vet ikke, men kanskje at noen får for stort ansvar (HTV).

Vi får en forståelse gjennom svarene som kommer frem i K1 at det er stor forskjell i opplevelsen av hva rammene er. Både innenfor økonomi, menneskelige ressurser og oppgaver. I det som blir referert under stiller vi spørsmål om hvor stor forståelse og sannhet det er i svaret.

Har kommunen dårligere rammer enn sammenlignbare kommuner?

Ja, vi ligger ikke godt an (HTV).

Hva tenker du om handlingsrommet for at du skal kunne utføre jobben din?

Det første som slår meg er at den er ytterst minimal.. Det går på at man har redusert bemanningen.. Hvis det er rammer for utførelse av jobben, så savner jeg mye (HTV).

Jeg synes ikke økonomien har hatt så stor innvirkning på meg og min ledelse. Jeg tror ikke vi har hatt så store nedskjæringer her i min enhet.. Hvis en ikke fungerer på jobb, så er det alltid arbeidsgiver, kommunen eller ledelsen sin skyld (fagleder).

5.6.2 Institusjonelle rammevilkår i K2

I forhold til funnene i K2 kan vi gjengi essensen i det som fremkommer fra intervjuene i K2 gjennom dette sitatet:

Har jeg hatt mer penger kunne vi gjort mye, men vi har en ramme. Det er viktig å ha en ramme (avdelingsleder).

Alle objektene er enige om at de burde hatt mer ressurser, flere ansatte, mer kompetanse osv. Men det fremkommer i et par intervju at en mener bemanningen er god i helsesektoren i K2, sammenlignet med andre sammenlignbare kommuner.

Dette mener en tillitsvalgt i K2:

Nå tror jeg at K2 har en høy grunnbemanning med sammenlignbare kommuner (HTV).

En annen sier det på denne måten:

Vi har god grunnbemanning (gruppeleder).

En ser denne utfordringen slik:

Jeg er ansatt for at brukerne skal få tjenester av god kvalitet og det er dem som egentlig bestemmer (avdelingsleder).

Ut fra dataene finner vi i K2 en ramme som en nok aldri klarer å forankre godt hos de ansatte. Det er at en ikke leier inn ved første sykefravær. Følgende utsagn påpeker dette.

Ja, det har det selvfølgelig, vi veit jo at det er ganske tøft på seinvaktene spes på helg (gruppeleder).

Men det fremkommer tydelig en praksis som ikke er lik i alle enhetene, dersom vi forstår denne gruppelederen rett:

Da er vi kun grunnbemanning og da må vi leie inn uansett. Det er ikke noe problem. De ringer dersom de ikke får tak i noen, da må jeg beordre noen. Jeg har ikke beordret i år (gruppeleder).

Lover, regler og sanksjoner kommer ikke tydelig frem fra intervjuobjektene i K2. En av lederne kunne fortelle at forholdet til IA – avtalen og sykefraværsoppfølging var slik:

Jeg gjør det jeg må, verken mer eller mindre (avdelingsleder).

Den normative pilaren ser mer på om de institusjonen er basert på hensiktsmessighet, sett i forhold til den sosiale forpliktelsen. I K2 fremkommer det fra flere en stor sosial forpliktelse. Et av objektene forteller:

..flere kommer på jobb, selv om de har fri.. (gruppeleder).

Det fremkommer også at individene og organisasjonen er tilpasset hverandre. Vi ser at individene jobber for organisasjonen og det formålet den har. En av gruppelederne fortalte i intervju at hun ikke hadde god kjemi med alle sine ansatte, men at de måtte få det til å fungere til det beste for brukerne. Gjennom intervjuene fremkommer det en omforent forståelse av systemet, men dette har ikke oppstått av seg selv. De har jobbet over år for å få det til.

Dette oppsummerer funnene i et normativt perspektiv:

Ja det har vi. Vi har gjennom år endret filosofi fra mer faste mønster til mer humor, glede og galskap. Medmenneskeligprinsippet, Vi skal ta avgjørelsene sammen med dem vi jobber for. Det gjør at det er mer moro å jobbe (gruppeleder).

Noe som også er interessant er at en fordeler oppgaver på de ansatte, de ansattes gis ansvar. Det sees ikke bare i kontekst med å utvikle den ansatte, men også sett i forhold til det å skape gode tjenester og en god tjenesteproduksjon.

Vi tenker også produkt og tjenester (avdelingsleder).

En annen vinkling fra tillitsvalgt på dette er:

Helsearbeideren kommer til og tar familien med på lasset og ikke omvendt. Målet er befolkningsvekst som har hovedfokus, men helse skal være en attraktiv arbeidsplass (HTV).

6.0 Empirisk analyse

Den empiriske analysen har vi skilt fra den teoretiske analysen. Med dette er målet at vi i kapittel 6 skal gi en oversikt over hovedfunnene i empirien som vi har fått gjennom intervjuene. Her skal vi dykke inn i datamaterialet, og diskutere det vi finner ut fra 2 forskere sitt ståsted, hvor "ryggsekken" er fylt med en god porsjon arbeidserfaring og livserfaring. Hva betyr informasjonen slik vi ser det, og hva kan den bety ut fra den som er på grasrota sitt ståsted, eller fra lederen sin stol? Hva legger tillitsvalgte i det de ytrer, og hva betyr det? Hva kan vi bruke denne informasjonen **til**? Er det hundrevis av timer og svette som er lagt ned for å skrive noe som resulterer i en besvarelse som etterpå legges bort? Eller er gevinsten resultater som for medlemmer i organisasjoner kan få nytte av i sin arbeidshverdag?

Den analytiske reisen skal prøve å gi svar dette, og vi håper det blir en spennende reise hvor "nye steder" oppdages, utforskes og blir et kjent "reisemål" for flere enn oss.

Oppbyggingen av analysen er likelydende det vi har brukt i teorien og empirien.

6.1 Organisasjonskultur

6.1.1 Organisasjonskultur i K1

Gjennom datamaterialet vil vi peke på det vi tolker som organisasjonskultur og hva vi tror det innebærer for organisasjonen.

Informantene beskriver en kultur som kan sies å være skapt ut fra et bilde som oss og dem, dette mellom avdelinger, mellom ansatte, mellom ansatte og ledelse og mellom tillitsvalgte og ledelse. Vi tolker at det er en manglende enhetlig kulturforankring. Kulturen beskrives av flere som en misunnelseskultur. Mange føler seg usikre og noen blir tråkket på. Man er ikke omforent om roller og innhold i arbeidsoppgaver, og vi ser en organisasjon som er i en kontinuerlig kamp med seg selv i det å utvikle seg. Mangelen på forståelse av ansvarliggjøring, samarbeid og medarbeiderskap tror vi kan hemme organisasjonsutviklingen ytterligere. Det å jobbe i en organisasjon som ikke er i takt med utviklingen, har vi en formening om vil skape umotiverte medarbeidere. Vi mener det gir ringvirkninger som dårligere tjenester og at det kan ha betydning for valget mellom sykefravær og sykenærver.

Vi ønsker å se litt nærmere på svarene som ble gitt fra en hovedtillitsvalgt på oppfordringen om å beskrive organisasjonskulturen. Det beskrives at en gjennom omorganiseringen hadde som mål å få en "vi" kultur, men at det målet ikke er nådd, og at den var ødeleggende for kulturen i K1. Det pekes også på en illojalitet i ansattegruppen. Dette er et svar av mange flere

som har et negativt fokus. Nok en gang blir omorganiseringen trukket frem som et uheldig moment. Her peker tillitsvalgt på illojalitet. Er det illojalt av en hovedtillitsvalgt å dømme en omorganisering på denne måten? Vi antar at vedkommende var med i den prosessen.

Vi vet med ganske stor sannsynlighet at som ansatt i K1 ville vi blitt farget av denne typen meningsytringer. Hva ville det gjort med oss som ansatt? Ville vi brettet opp armene og gått på arbeidsoppgavene med krum hals? Vi tror dessverre ikke det. Vi er av den oppfatning at ved å trives i miljøet så gir vi litt mer i form av innsats.

En avdelingsleder forteller at kulturen er god, men står i fare for å briste. Avdelingsleders forståelse er ikke i samsvar med andre sine utsagn som uttrykker at den ikke er så god. Kan det være et så stort gap mellom forståelsen av om kulturen er god eller dårlig? Dette kan ha noe med hvor man er i hierarkiet. Som avdelingsleder har man, kan hende, en annen forståelse av kulturen enn hva man som ansatt har. Ved å analysere mer av empirien ser vi at det er tvilsomt at det stemmer. Det er ansatte som sier de ikke ønsker å identifisere seg med dette negative, men at lederne bare påpeker at dette er en del av kulturen. Vi blir litt forvirret av trekkene i de svar som foreligger. Noe av det som blir sagt er motstridende.

Selv om vi her har prøvd å trekke noe positivt ut fra det materialet vi hadde, så sitter vi igjen med et inntrykk av at K1 er en organisasjon som er preget av negative tanker. Det påpekes også fra flere, at det positive blir slått ned på og at det ikke er ønske om å delta på noe positivt. Hva gjør det med oss som arbeidstakere om vi ikke har mulighet til å være glade og positive? Sjansen for å bli trukket ned i samme tankerekken tror vi absolutt er til stede. Vi vet at dagen blir annerledes om vi slår opp øynene og tenker YES! Gleder meg til å gå på jobb, enn om vi åpner øynene og tenker UFF! Jeg gruer meg til å gå på jobb.

Det er med stor sikkerhet at det finnes arbeidstakere i K1 som både gleder seg til å gå på jobb og som trives i jobben sin. Selv om vi ser at dette kan være funn som kan være forklarende i forhold til sykefravær.

6.1.2 Organisasjonskultur i K2:

Vi har gjennom spørsmålsstilling prøvd å få frem svar som forteller oss noe om organisasjonskulturen i K2. Det er svært samstemte svar vi finner i datamaterialet. Det er de samme ordene som går igjen både når ansatte, tillitsvalgte og ledere beskriver kulturen i sin organisasjon. Det er ord som åpenhet, tillitskapende, respekt, lojalitet, gjensidighet, rettferdig, fleksibilitet med mer. Vi finner over hele linja positive ladede ord som vi under observasjon av intervjuobjektene ser kommer spontant og med engasjement. Det vi leser ut fra dette er at positivismen ligger i ryggmargen til medlemmene i K2. Her er det tydelig en kultur som har vært gjeldende gjennom mange år, og det sier HTV også, at kulturen er opparbeidet gjennom tid. Her antar vi at når det kommer nye medarbeidere og blir en del av en gruppe, så tilegnes

de denne kulturen og blir en del av den. Kommer det medarbeidere hit som ikke passer inn vil de nok bli korrigert. Her er det ikke rom for syting.

En ansatt forteller om et "fantastisk godt arbeidsmiljø", og om en kultur der alle er like mye verdt. Her vil vi som eventuelle nye medarbeidere ha en visshet om at vi blir godt mottatt, noe vi tror har en positiv påvirkning på mulighetene til å rekruttere nye medarbeidere. Det vil antakeligvis i dette lokalsamfunnet være verdifullt og stas for ungdom å begynne et utdanningsløp innenfor pleie og omsorgssektoren. Noen av denne gruppen vet vi vil flytte tilbake til hjembygda. Det skaper en posisjon for denne delen av organisasjonen som skaper en kontinuerlig tilgang på arbeidskraft. Det mener vi vil ha en positiv effekt på sykefravær. Når det ikke er knapphet på ressurser slipper man denne frustrasjonen rundt om i enhetene. Da vil det ikke være slik at man føler et press til å gå på jobb når man er syk, fordi man vet det er så vanskelig å skaffe vikar. Det er heller for at man har lyst. Dette er moment som vi mener helt klart er med på å holde sykefraværet ned på et lavt nivå.

Denne positive tonen vi blir møtt med i K2 gjør at vi trives her og føler oss godt mottatt som forskere. Vi kan trekke noen sammenligninger her med det å være brukere av tjenestene. Blir de møtt slik, har vi full forståelse om at de føler seg sett og vil være fornøyd med den hjelpa de får. Fornøyde brukere vet vi gir ansatte en følelse av å lykkes, og som igjen vil resultere i større yteevne og lyst til å gå på jobb.

Her får vi inntrykk av en trygghet som gir alle lov til å være seg selv. På denne arbeidsplassen tror vi det er lov å komme på jobb en dag der du ut fra helse ikke kan yte 100 %, og allikevel føle deg viktig. Det tror vi gjør at vi finner et stort sykenærver i denne kommunen. Vi har fått innblikk i en organisasjon som har en helhetlig tenkning med brukeren i fokus. Vi har intervjuet motiverte ansatte, tillitsvalgte og ledere som i sin jobbhverdag opplever mestring og er trygg på sin egen faglige kompetanse. Det er en klar og tydelig rollefordeling som ikke gir rom for diskusjoner og misnøye.

6.2 Den strukturelle rammen

6.2.1 Den strukturelle rammen i K1

Den strukturelle rammen som en av de fire perspektivene på ledelse, er det første momentet vi ønsker å se på ut fra våre observasjoner i K1. Våre empiriske funn slik, vi tolker det, viser at det er ambivalente og todelte utsagn vi får servert når vi utfordrer intervjuobjektene på temaet ledelse, og både ledere og ansatte kommer med utspill som de i neste setning selv bestrider. Vi forstår det ut fra dette som at det kan være en noe manglende innsikt og forståelse for ledelse, og at det i K1 ikke er tydeliggjort og nedfelt. Vi peker da spesielt på at enkelte ledere

er usikre på sine roller og sitt ansvar. Fra leder sitt ståsted tror vi hun/han ikke ser denne sammenhengen. Dette begrunner vi med at mye tyder på at lederrollene ikke har satt seg etter omorganisering og ny struktur. Muligens tror lederne at de har en bedre struktur enn hva de i virkeligheten har?

Vi observerer at det kan eksistere en fragmentert ledelse, som utad ikke sees på som samkjørt. Det den ene lederen kommuniserer ut til de ansatte kan en annen leder ha en helt annen innfallsvinkel på. Vi spør oss om hva det betyr for organisasjonen, og mener det kan skape en usikkerhet, utydighet og mangel på "vi" kultur. Samtidig gir det signal om uenighet i ledergruppen. "Vi" kulturen er et fenomen som flere ansatte gir uttrykk for at de ønsker å oppnå. Det signaliserer at det er viktig for dem med den type tilhørighet. Her ser vi en mangel vi mener kan være en avgjørende faktor hvis en ansatt er tvil om hun/han er i form til å dra på jobb en dag. Har de en tilhørighet og en "vi" kultur på jobben, tror vi terskelen for å velge å være hjemme er høyere enn om de ikke føler at de er en del av et miljø.

Vi har i samme datamengde utsagn fra en annen leder som sier at styringsverktøyet i K1 er godt innarbeidet, mens ansatte sier at det ikke er det, og at de opplever rollene i alle nivå som utydelige. Dette kan indikere at det enten er manglende forståelse fra leder om viktigheten av å implementere det eller evnen til å implementere, eller forståelsen fra de ansatte. K1 har vedtatt en verdiplattform, men det fremkommer ikke tydelig hvordan den brukes, og hva det betyr for dem som ledere i det å drive ledelse. En ansatt uttaler at hun ikke vet hva sine oppgaver som ansatt er. Hun signaliserer med dette at det er utydelige rammer, i form av stillingsbeskrivelser og tydelighet. På den andre siden kan det være en "uansvarlig" ansatt som ikke har satt seg inn i stillingsinstruks og som er usikker i sin jobb. Hvis hun er usikker, ville hun fungert bedre med helt klare rammer?

Det kommer frem at de ansatte føler på at arbeidsoppgaver blir "tredd nedover hodene" på dem. De føler ingen form for medbestemmelse. Det kan ha to ulike vinklinger. På den ene siden kan det bety at ansatte ikke er mottakelig for å jobbe ut fra definerte rammer, og at de tidligere har styrt seg mer eller mindre selv. Når det da skjer en omorganisering, er det vanskelig å skulle forholde seg til nye måter å jobbe på. Det kan også bety at ledelsen ikke evner å lede på en måte som gir de ansatte følelsen av medbestemmelse.

Er lederne bevisste eller ubevisste de signalene de gir og de handlinger som skjer i samvær med de ansatte? Vi trekker frem uttalelsen fra en avd. leder som sier hun blir ustrukturert når ansatte kommer inn på kontoret. Er hun da bevisst de signalene hun gir til den ansatte, eller tror hun at hun bare er det? Utsagnet kan tyde på at bevisstheten kunne vært større, samt at en slik atferd vil kunne medføre forvirring, utrygghet og manglende respekt hos de ansatte. Det skaper ikke tillit når det blir så mye rot, når det ikke er forutsigbart og konsistent. Det kan føre

til a-hoc ledelse, basert på tilfeldigheter. Hvordan er formen og humøret i dag? Hva har fokus i dag? Dette blir lite forutsigbart for dem som skal forholde seg til denne type ledelse.

Opplevs hun som ustrukturert blant de ansatte? Vi mener hun gjør det, og at det gjør noe med de ansattes syn på lederrollen. Som ansatt og privatperson vet vi av erfaring at vi kan føle når det passer dårlig.

Hvis vi viser til omorganiseringen, som ofte blir kommentert i datamaterialet, var dette et ledd i å endre struktur som da sannsynlig viste svakheter i måten organisasjonen var organisert på. Om dette var et grep for å kunne finne riktig organisering i forhold til formål, er det ingen i organisasjonen som kommer med et positivt syn på. Prosessen som ble gjennomført er kun negativt ladet, og blir beskrevet som ødeleggende for organisasjonen. Vi kan anta at det er en svikt i kommunikasjon og forståelse for lederskap. Vi synes ikke at lederne sine utsagn tyder på at de ser sin rolle i denne prosessen, da de ikke konstruktivt forklarer den, men bruker den som et direkte argument på høyt sykefravær. Denne atferden gjør at lederne undergraver sine handlinger og direkte underbygger de ansattes syn på omorganiseringen.

Tar vi eksempelet om omorganisering, er de ansatte og tillitsvalgte, tydelige på at det å plassere ansatte på andre avdelinger var et mistak i den prosessen fra ledelsen sin side, som det ikke kom noe positivt resultat fra. Ser vi på lederne sine uttalelser, er de av akkurat samme oppfattelse, noe som vi mener kan vise at de ikke kjenner på ansvar i det som skjedde og kanskje heller ikke har en forståelse om at det har vært nødvendig. Det kan tyde på at toppledelsen her har kjørt en prosess hvor mellomledere og ansatte ikke har vært delaktige nok, noe som har skapt mistriivsel. Flere av intervjuobjektene uttaler at omorganiseringen har vært en direkte årsak til sykefravær. Leser vi ut fra faktaopplysningene på sykefravær i K1 viser tallene at dette er riktig, selv om det ikke var noen dramatisk oppgang i fraværet i den gitte perioden. Ansatte uttrykker at de opplever mangel på informasjon rundt organisering og strukturering.

En ansatt sier gjennom intervjuet at "*vi skal ha det bra*". Det er et flott utgangspunkt, men vi tolker det også som manglende fokus på bruker. Vi antyder her at brukerperspektivet er til dels fraværende i K1. Dette er en veldig vanskelig påstand å komme med, for vi er sikre på at det i organisasjonen er mange som har brukeren i sentrum når de utfører arbeid på vegne av organisasjonen. Det kan hende at de ansatte som uttrykker dette ikke ser det i en slik helhet, men kommenterer at de ønsker å ha det bra på jobb, fordi det selvsagt er et reelt ønske. Ut fra helheten vi prøver å danne oss et bilde av, ser vi ikke at det gjennomgående er stort fokus på bruker.

Det er flere som henviser til refleksjonsgrupper, som en arena for diskusjoner og refleksjoner. Vi har ingen mulighet til å vite om innholdet i disse møtene er konstruktive og gode, men det

viser at det er en arena for å lufte sine tanker. Det kan være et treffpunkt som er positivt, på den andre siden kan det være at det negative får gro her. Ut fra at det med refleksjonsgrupper uttales som om det er noe positivt fra informant, kan det tyde på at det her ikke åpnes for negativt fokus.

6.2.2 Den strukturelle rammen i K2

Utsagn i datamaterialet både fra ansatte, ledere og tillitsvalgte i K2 indikerer at det eksisterer en klar struktur på roller, og at det er gjennomgående i organisasjonen. I tillegg er mål og handlingsplaner kjent i alle ledd og det gis uttrykk for en forståelse og et "eierforhold" til styringsredskapene i alle nivå. Dette gir en forutsigbarhet og tydelighet, som vi tror oppleves som en trygghet i organisasjonen. Disse rammene ser vi kan være en medvirkende årsak til at det skapes en "vi" kultur, som gjør at alle føler en tilhørighet. Det vil sannsynligvis føre til mindre frustrasjoner og konflikter, som vil være et grunnlag for å kunne resultere i gode tjenester. Følelsen av å kunne yte gode tjenester er en faktor som tidligere forskning ser en sammenheng med i forhold til redusert sykefravær. Det å stille opp på jobb selv om skulderen verker litt en dag vil være riktig i K2, og det å føle at man er en bidragsyter til gode tjenester til innbyggerne i kommunen, vil være en motivasjonsfaktor i å gå på jobb. Jobben man utfører gir resultater, det tror vi kan være en suksessfaktor for å få stolte, effektive og friske medarbeidere i en organisasjon.

Empirien viser at det er klare måter for ansatte og ledere å melde tilbake til hverandre på. Kommunikasjonen mellom ulike nivå er god og skaper ingen utfordringer i organisasjonen hvis vi tolker utsagnene riktig. Dette tror vi gir takhøyde og åpenhet for å ytre sine meninger og komme med innspill som en del av en konstruktiv dialog. Vil "svake" medarbeidere her bli overkjørt av dem som har en sterkere personlighet? Er det kun de sterkes mening som vil bli hørt? Vi reflekterer over at det er en ansatt i K2 som følte hun ikke passet inn i den enheten hun jobbet. Hvis dette var at hun ble "frosset" ut, gir det noen indikasjoner på at det er miljø i K2 som ikke bare er enkelt. Dette er selvfølgelig et enkelt utsagn og kan jo også relateres til en personavhengig relasjon som ikke var optimal. Vi ser altså trekk her som kan tyde på at selv i en så satt organisasjon finner vi personer som ikke passer inn.

Innenfor spørsmål som omhandler den strukturelle rammen i K2 er det ensidige og samstemte svar. Det tolker vi dit hen at det gjennom lang tid har vært en ledelse som har greid å implementere rammene ned i hele organisasjonen. Det antar vi kan skape mindre diskusjoner og usikkerhet rundt hva som er målet, hvor skal vi hen? Alle i "skuta" ser målet som er staket ut der fremme og styrer etter det. Energien blir brukt til det som er bestemt, uten å navigere mot omveier som kan være med på å skape splid, uenigheter og usikkerhet.

Uttalelsene sier at alle føler de er med på å bestemme. Vi kan tolke det dit hen at det er en organisasjon som er i takt. Kan det tenkes at det er momenter her som kan tyde på noe annet. Er de ansatte så til de grader styrt ut fra rammer, mål og handlingsplaner at de ikke har handlingsrom og muligheter til egen tenking? Er det noe på underflaten som murrer? Vi kan ikke se at det tydelig er det. Høy deltakelse på møter tyder på at ansatte ønsker å være med på å bestemme, og vi forstår det slik at det føler de at de er. Om det motsatte hadde vært sannheten ville de mest sannsynlig uteblitt fra møter, da det ikke hadde vært noen vits i å møte.

6.3 Human resource rammen

6.3.1 Human resource rammen i K1

Vår tolkning av lederne sine svar er at de har et ønske om å ha en human resource basert ledelsesutøvelse, der den setter de ansatte i sentrum for å oppnå best mulig tjenester til brukerne. Det kan se ut som at det er et tydelig misforhold mellom det som er ønsket og det som ytres som virkeligheten. Utsagnene sier oss at det kan være en mangelfull forståelse av de ulike ledelseskvalitetene hos den enkelte leder. Hvem er jeg som leder? Vi sitter igjen med inntrykk av at det er lite refleksjoner og bevissthet rundt det spørsmålet. Det nevnes en lederopplæring som har blitt gjennomført i K1 av en av de spurte lederne, og at den medførte at man fikk en rød tråd gjennom organisasjonen. Ingen av de andre nevnte denne opplæringen. Så det kan se ut som man ikke tenker på seg selv ut fra en måte å lede på, man tar det litt som det er fra dag til dag. Denne manglende forankringen av ledelse kan bety distansering og gir rom for utvikling av uformelt lederskap. I en slik situasjon tror vi de ansatte kan ha en opplevelse av og ikke bli sett og være betydningsfull. Det vet vi fra annen forskning kan føre til et valg av fravær i stedet for nærvær.

En avdelingsleder i K1 har tankene rundt det med å gå sammen med sine ansatte og bruker begrepet "som hånd i hanske". Avslutningsvis sier hun/han at de strever etter dette. Vi mener at dette gjengir at human resource perspektivet er mangelfull og tildels fraværende. Dette underbygger noen av de andre utsagnene vi gjengir i empirien; blant annet det at *man bryr seg ikke og at vi er ganske harde*. Vi tyder det slik at det å se på ledelse i dette perspektivet er et ønske, men langt fra det som i virkeligheten er utøvende ledelse i K1. En strategisk tenkning av hva det ville ha betydd for organisasjonen å tilnærme seg dette perspektivet ser vi ut fra våre observasjoner er fraværende. Vi kan ikke se at man i K1 har et synspunkt om at den menneskelige ressursen er organisasjonens viktigste ressurs, hvor man er avhengig av et godt samspill.

Ingen av de enkeltmenneskene som svarer oss på spørsmål uttrykker at jobben betyr mye for dem. Fraværet av denne type tenkning kan vi tyde som at jobben er noe man må. Her vil det kanskje føre til at jobben blir et slit, et nødvendig onde og en faktor i livet som ikke har noen betydning. Da vil det nødvendigvis være slik at de ansatte velger bort jobben "når muligheten byr seg" i form av å kjenne på noen plager. Dette tror vi kan føre til at brukerne får tjenester fra umotiverte pleiere som da vil gi seg til kjenne som dårlige tjenester. Da viser vi også til utsagnet der en avdelingsleder sier *at tjenesten som gis til brukerne ikke er så gode*. Her kan vi se en sammenheng i måten å utøve ledelse på mot kvalitet på tjeneste og den ansattes tilfredshet i jobbsituasjonen.

Positive signaler som blir formidlet er at man etterstreber å kunne få et perspektiv på ledelse som dreier mot human resource rammen. Vi tenker at det kan være en tilnærming mot en organisasjon som setter brukeren og enkeltmennesket i sentrum og som skaper motiverte medarbeidere som gleder seg til å gå på jobb.

6.3.2 Human resource rammen i K2

Informantene i K2 formidler at de ønsker å bygge de ansatte, utvikle dem som ressurser i det å bygge gode tjenester. Vi analyserer det som sies som at det i K2 eksisterer en ledelse som bryr seg, og som fokuserer på gode tjenester til brukeren som et sluttresultat og mål. Vi ser det i en sammenheng der det oppnås respekt og tillit og motiverte medarbeidere som yter gode tjenester til brukerne. Her ser vi en gjensidighet mellom de ansatte og organisasjonen. De ansatte føler de blir sett av organisasjonen gjennom lederne som bevisst gir ros, mens de ansatte som får muligheter og ansvar, gir honnør tilbake for at de blir satt pris på. Vi vet som leder og ansatt at dette er observasjoner som i de fleste tilfeller vil ha en positiv påvirkning på sykefravær. Vi tøyer oss litt ekstra og drar på jobb med det friske hvis vi vet at vi der har en leder som ser oss. Det er bedre å være i et miljø der man får anerkjennelse og forståelse enn å ligge i senga hjemme.

Lederne beskrives som nærværende og bestemt. Bestemtheten omtales som en positiv egenskap. Det gir trygge rammer, de ansatte vet sannsynligvis hva de har å forholde seg til. Det er som med barn, det er under forutsigbare rammer de føler trygghet. Lederne på sin side ønsker å se de ansatte og utnytte det de er gode på. Igjen ser vi gjensidigheten som gjennomsyrrer det alle svarer i lys av dette perspektivet.

Ut fra det datamaterialet vi sitter på kan vi ikke finne noen utsagn som på noen måte er motsigende mot disse funnene.

6.4 Den politiske rammen

6.4.1 Den politiske rammen i K1

Intervjuene i K1 gir oss mange momenter i forhold til vår forståelse av den politiske rammen. Det kommer tydelig frem ulike oppfatninger på holdninger, ledelse og oppfatninger av virkeligheten. Det svares ut fra ulike interesser. Vi spør oss om dette har eksistert i K1 over tid eller om det ut i fra våre data er tilfeldige forskjeller som kommuniseres ut. Vi observerer at det er et massivt fokus på knapphetsfaktorer, det være seg menneskelige ressurser, penger med mer. Her anser vi at dette åpenbart kan føre til konflikter i K1, noe som også kommer tydelig frem i empirien at det finnes.

Organisasjonen fremstår med ulike grupperinger, gjennom klikkdannelser i forhold til personlige og faglige preferanser. Grupperinger ser ikke ut til å ha forståelse for hverandre sine oppgaver. Tolkningen av faglige spørsmål fører til uenighet, dette vil vi tro skaper frustrasjoner i et miljø. Her tror vi det vil oppleves som en mangel på tillit og følelsen av å bety noe i et miljø. Energien i organisasjonen kan vi anta bare brukes på kamper i stedet for å forholde seg til det som er realitetene. Dette er momenter som vi ser helt klart kan skape en fraværskultur. I tillegg tror vi dette skaper dårlige tjenester, så det vil i verste fall føre til en ond sirkel.

En av avdelingslederne henviser til klikkdannelser, og en ansatt som av den grunn ønsket å slutte. Et så sterkt utsagn fra ansatt mener vi viser at dette er noe som gjør at ansatte blir borte fra jobb. Når du har tanker om å slutte, vil vi tro at det også kan ha medvirkende årsak til "å dra dyna over hodet" en mandag morgen.

K1 dreier mot mange momenter i det politiske perspektivet, og det trenger selvfølgelig ikke å være negativt for organisasjonene. Vi mener absolutt at deler av det politiske perspektivet bør være tilstede i en organisasjon. Ut fra de funn vi gjør fra både ansatte, tillitsvalgte og ledere, forstår vi det ikke slik at K1 balanserer dette perspektivet mot de andre perspektivene.

Det skrikes etter flere ressurser på alle nivå, og vi stiller et stort spørsmål med at lederne også gjør det. De fokuserer ikke på de rammene som er en realitet, men kun på manglende ressurser. Det er i tråd med hva de ansatte mener, men helt på kollisjonskurs med hva de har besluttet som ledere. Vi ser motstridende oppfatninger, og vi ser en tvetydig organisasjon hvor vi kan anta det foregår mange maktkamper om de ulike sannheter. Gjennom våre observasjoner gjenkjenner vi en organisasjon som styres med en forhandlingskultur hvor kjøpslåing og posisjonskamper er måter man bruker for å fatte beslutninger på. Denne kampen i hverdagen må ta mye energi og tar sannsynligvis fokuset bort fra brukeren.

6.4.2 Den politiske rammen i K2

Vi iakttar en organisasjon som i de store linjene er omforent på de fleste områder. Vi finner ikke mange utsagn som kan tyde på noen form for maktkamp, men det nevnes at det er sterke personligheter. På bakgrunn av at dette er en enkelt uttalelse fra et av intervjuobjektene, velger vi å ikke vektlegge den uttalelsen.

Det vises til en gruppeleder som uttaler at mange legger merke til subkulturer, dette forstår vi ut fra at det er et fokus og en bevisstgjøring rundt at dette ikke er akseptabelt. Det er rammer og system som fanger opp dette slik at det ikke utvikler seg til å bli et problem. Det får ikke rotfeste i organisasjonen, men blir fortløpende korrigert.

Selv om vi i helhet ser K2 som omforent om mål og middel, kan vi ikke utelukke at det er enkeltpersoner som ikke ser det i et slikt lys. Men hovedtrekkene er at her bryr man seg om hverandre og at noe annet blir slått ned på. Ser vi dette i sammenheng med det å gå på jobb eller ikke, vil vi tro at trivsel og opplevelsen av å bli sett i organisasjonen får sykefraværet til å krype ned på et lavt nivå.

6.5 Den symbolske rammen

6.5.1 Den symbolske rammen i K1

Som vi beskriver i empirien er det lite momenter i datamaterialet som viser noen form for symboler. En av avdelingslederne beskriver sine ansatte som "*kronen*" i organisasjonen. Vi tror at leder her ønsker å få frem at hun ser på sine ansatte som viktige, at de er betydningsfulle og en ressurs. Vi er usikre på om de ansatte føler seg som kronen i K1. Vi finner ikke noen form for symbolikk i det de andre informantene sier. Dette kan indikere at avdelingslederen er en person som bruker symboler i sitt språk og som ikke har noe med et syn på at symboler er byggesteiner i en kultur.

Hva betyr det for organisasjonen at vi ikke finner noen fremtredende symboler som gir retning? Vi kan antyde at de ansatte hadde fått en enklere jobb i det å fortolke virkeligheten med bruk av billedlige utsagn. Selvsagt måtte det ha vært en grunnleggende lik forståelse av disse symbolene. Vi tror det hadde vært en utfordring i K1, der vi tidligere beskrev en sannhetskamp, og greid å oppnå en lik oppfattelse på symboler. Så ut fra det er det kanskje greit at det ikke florerer masse symboler som i verste fall hadde blitt misforstått. Empirien viser at ingen har et forhold til bruken av symboler, det viser oss at det her ikke er noen historikk på det.

Vi finner ingen visjoner og mål i K1 som beskrives i billedlige uttrykk fra informantene. Vi har i empirien nevnt Eden som en omsorgsfilosofi man har hatt som mål å implementere i K1. Det er en viss form for symbolikk i Eden, men det er kun 1 av de som ble intervjuet som nevner Eden. Vi tror at det kan skyldes at dette ikke er noe man er omforent om. Det kan tyde på at man ikke greier å skape entusiasme og engasjement i K1 rundt visjoner selv om man symboliserer. Vi vil komme med et eksempel; Hvor hadde Stabæk fotballklubb i dag vært om det ikke hadde vært for Ingebrigt Steen Jensen sine visjoner når klubben oppholdt seg i femte divisjon? Gjennom bilder beskrev han hvordan Stabæk skulle bli en ledende fotballklubb. Vi vet i ettertid at de nådde målene, og at det var takket en enorm motivasjon og tro på at de kunne gjøre det. Vi vil her trekke noen likhetstegn med den type organisasjon som vi her forsker på. Vi tror at om leder kan skape en motivasjon blant sine ansatte gjennom symboler, og ha medlemmer som på bakgrunn av dette sammen får en identitetsfølelse ut fra felles verdier, gir det en forutsigbarhet og en forankring i hele organisasjonen om hva det er vi tror på. Dette mener vi vil ha positive ringvirkninger på sykefravær. Som vi vet ut fra empirien, skjedde det en omorganisering i K1 for 3 år siden, som vi mener kunne gitt en mulighet til og "plante" symboler i organisasjonen. Det er kanskje en ledelse her som ikke har sett nytten av å bruke symboler. Eller kanskje det i K1 ikke ville resultert i noen nytte?

6.5.2 Den symbolske rammen i K2

I K2 har man som mål å skape verdens beste sykehjem gjennom "glød, glede og galskap". I datamaterialet vi har innhentet i denne kommunen brukes det symboler og verdiladete ord både bevisst og ubevisst. Vi observerer i intervjuene at utsagnene kommer kontant og med engasjement. Dette tyder vi som om at vi er innenfor veggene til en organisasjon med en gjennomført bruk av symboler. Vi kan antyde noe om hva dette betyr for K2. All symbolikken som blir formidlet fra både ansatte, tillitsvalgte og ledere er så positivt ladete ord at det smitter med latter og positivisme. Her er det rom for at alle kan være seg selv, en spontan impulsivitet om å gi brukeren det beste. Vi tror at lederne i K2 gjennom symbolbruken gis muligheter til å synliggjøre fremtidsutsiktene og målene. De ansatte vil nok i større grad få en større forståelse og tilhørighet gjennom denne bruken. Vi kan forstå ut fra det lederne sier at de føler stolthet når de ser sine ansatte bruke symbolene. Det forplanter seg til at de ansatte også tar ansvar ved å utfordre hverandre, som f. eks med utklodninger og påfunn i hverdagen.

Omdømmebygging er tydeligvis et stort fokusområde i K2. Her bruker de symboler som en del av det å nå ut til innbyggerne. Det vil ut fra vår erfaring og sunne fornuft være en suksessfaktor i det å lykkes med å kunne ha et lavt sykefravær. Er vi stolte av arbeidsplassen vår, omtaler vennene våre arbeidsplassen vår positivt og er det oppslag i media som underbygger dette, er det selvsagt at jeg som arbeidstaker går på jobb selv om det "butrer" litt i mot med kropp og sjel.

Eden har vært et satsningsprosjekt også i K2. De uttrykker at det har vært positivt og gitt medlemmene i organisasjon følelse av stolthet. De har greid å skape et engasjement rundt det blant annet gjennom profilering i media, som vi ser tydelig har ført til ansatte som klapper seg på brystet og stolt uttrykker at dette er vi en del av.

6.6 Oppsummering K1 og K2

Gjennom den empiriske analysen har vi fått bilder og inntrykk av disse organisasjonenes sider. Ut i fra vår tolkning vil vi illustrere dette og oppsummere hvordan vi ser organisasjonene i lys av Bolman og Deal sine rammer. Illustrert i Fig 5 og 6.

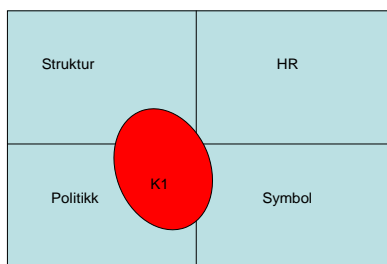


Fig 6; Tolkning av K1

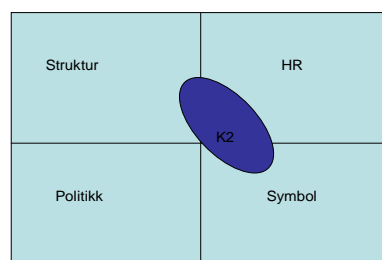


Fig 7; Tolkning av K2

Fra vår empiriske analyse ser vi at K1 innehar et sterkt preg av politisk innhold. Ut fra vår tolkning kan det se ut som at K1 har en del struktur på plass, men det er ikke gjennomsyret i organisasjonen. Human resource er fraværende og det er lite symboler som understøtter visjonen og verdiene i organisasjonen. Flere uttalelser i empirien underbygger den visualiseringen som favner det politiske området, uformell ledelse, illojalitet, subkulturer og manglende åpen kommunikasjon. Vi tyder at det er en kamp om hvem som har "sannheten".

I K2 er bildet noe annerledes. Her er hovedinntrykket at organisasjonen har en forankring i human resource rammen hvor det spesielt kommuniseres en gjensidighet mellom ledelse og ansatte til det beste for brukere og arbeidsplassen. Ord som åpenhet, tillit, lojalitet og utvikling blir brukt. K2, har i likhet med K1, en strukturbevissthet, men den er i større grad implementert i organisasjonen, hvis vi tolker intervjuobjektene rett. Den symbolske rammen blir spesielt benyttet av ledere innen institusjon og underbygger målene i handlingsplanene. Ingen utsagn gir informasjon om at det er en politisk ramme til stede. Det underbygger observasjonen om harmoni og trygghet.

En oppsummering av forståelsen på kommunene sine ståsted ut i fra ledelsesperspektiver er at noe kan sees som felles, og på noe ser vi klare forskjeller. Den fremtredende "sannhetskampen" i K1 er i sterk kontrast med "harmoni"-samspillet i K2. Strukturperspektivet er fremtredende til begge, men oppleves ulikt av ansatte i kommunene.

Illustrativ tolkning av K1 og K2 i lys av Bolman og Deal sine ledelsesperspektiv

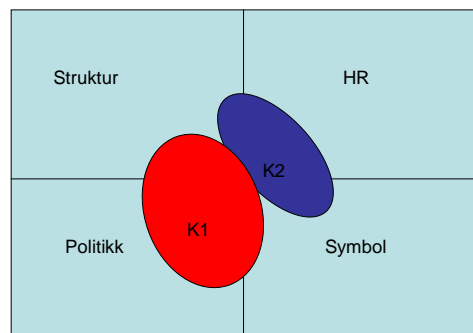


Fig 8: Illustrativ tolkning av K1 og K2

6.7 Institusjonelle rammer:

6.7.1 Institusjonelle rammer K1

I intervjuguiden hadde vi spørsmål som skulle gi oss indikasjoner i forhold til kommunen sine institusjonelle rammer.

De fleste påpeker faktorer spesielt rundt økonomi og menneskelige ressurser, få nevner noe om system og retningslinjer. Dette gjelder både for ansatte, tillitsvalgte og ledere. Det ser vi kan ha en sammenheng med liten forståelse av hva de institusjonelle rammene inneholder. Vi måtte gjennom intervjuene forklare dette perspektivet.

Ingen i K1 trekker frem verdiplattformen eller andre styrende verktøy og beskriver dem. Det som er gjentakende er underbemanning, for liten kompetanse og da sies det slik vi opplever det i et negativt språk. Vi ser spesielt et stort fokus på bemanning. Er den forståelsen av underbemanning i samsvar med virkeligheten? Er det slik at man i K1 har en lavere grunnbemanning enn hva man har i K2? Eller er dette en oppfatning man i K1 tar for gitt? Her opplever vi at også ledere underbygger dette, og uttrykker frustrasjon over marginal bemanning. Det virker på oss som man ikke forholder seg til de rammene som er til stede, men heller bruker energien på å bli fortvilt over situasjonen. Når vi vet at pleiefaktoren på sammenlignbare avdelinger omtrent er lik, utelukker vi at det er en faktisk lavere bemanning i K1. Ut fra de ansatte sitt ståsted er opplevelsen av en lav bemanning tydelig å tilstede. Vi tror at når den ansatte føler på dette i sin jobbhverdag er det et faremoment at det vil gi en følelse av utilstrekkelighet og stress. Ansatte må da strekke seg utover den kapasitet og kompetanse de har, og vi får en negativ runddans i form av dårlige tjenester og sykefravær.

Hovedtillitsvalgt sier hun/han savner rammer for utførelse av jobben. Ut fra vårt ståsted kan det enten tyde på at prosedyrer, stillingsbeskrivelser med mer er en mangelvare i organisasjonen, eller at vedkommende ikke tar nok ansvar selv i å sette seg inn i de retningslinjer som finnes, eller at leder her ikke har lyktes med å implementere rammene til sine ansatte. Vi skjønner at det for ansatte kan være en frustrasjon og ikke vite hvilke rammer man skal jobbe etter, og at det kan resultere i frustrerte og oppgitte ansatte.

Hovedtillitsvalgt reflekterer i et av svarene hun/han gir rundt det med bemanning, og stiller seg spørsmål om at ikke gode nok tjenester kommer av for lite bemanning eller om det er for at man ikke er flink nok. Her finner vi et utsagn som kan tyde på en forståelse om at kvaliteten på tjenestene kan ha andre årsaker enn bemanningen. En aksept for at rammene er som de er, og at kompetanse og flinke medarbeidere allikevel kan gi brukerne gode tjenester. Vi er usikre på om de ansatte ser det på denne måten. Selv om hovedtillitsvalgt også er en ansatt, tror vi hun/han gjennom sitt verv har vært delaktig i prosesser og fått informasjon som

gjør at hun har en større tyngde for å kunne mene dette. Vi antyder at det da kanskje ikke har vært god nok informasjon til de ansatte på dette med rammer og forståelsen av å måtte forholde seg til dem.

6.7.2 Institusjonelle rammer K2

Det inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene i K2 er at det er en felles forståelse og aksept for de rammene man har. Alle intervjuobjektene gir uttrykk for at de aksepterer de rammene man skal forholde seg til, det være seg både retningslinjer og økonomiske begrensninger de faktisk gir. Begrensningene nevnes, men ikke som et problem. Denne tilnærmingen tror vi skaper en ro i rekkene. Vi observerer ut fra empirien at fokuset i organisasjonen rettes mot det man har mulighet til å kunne gjøre noe med selv. Dette skaper lite uro og en harmonisk arbeidsplass som vi antar gir fornøyde ledere og ansatte.

Her kan man tenke seg at det er en viss fare for at man kapitulerer over at rammene er slik. Det tror vi i verste fall kan skape en "matt" organisasjon. Effekten vil minke i den daglige driften og det kan bli en utfordring i det å strekke seg i forhold til å skape utvikling. Motsatt effekt kan være at kreativiteten blomstrer i det å tilstrebe bedre utnyttelse av ressursene. Her er det momenter vi ser kan gi uheldige konsekvenser i forhold til sykenærver.

Både på ledernivå og fra hovedtillitsvalgt sies det at man i K2 har god grunnbemanning. Er dette en sannhet eller en opplevelse? Bemanningen kan kort oppsummeres med at de er flest på dagvakt, mens de på kveld og helg har noen færre arbeidstakere på jobb, noe vi tolker som en generell praksis i denne bransjen. Sett opp mot K1 har K2 lavere bemanning på kveld? Men dette har vært et bevist valg, i følge en av gruppelederne.

Rammene i organisasjonen er ikke konstante, de er i en kontinuerlig endring, på bakgrunn av tilstrømning av nye brukere og nye krav om kompetanse. Dette tror vi K2 utfordres på, men vi ser at slike utfordringer tas fordi man har fokus på å gi gode tjenester og fordi individene og organisasjonen er tilpasset hverandre.

Vi finner i empirien uttalelser som går på at rammene i forhold til det å leie inn ikke er tydelige nok, det er ulik praksis på dette. De som uttaler dette sier noe om hvordan det er på dere egen enhet, men det er ikke nevnt at det er ulik praksis, det er noe vi ser ut fra svarene. Dette mener vi underbygger det som tidligere er kommet frem rundt det å ha fokus på det man kan gjøre noe med. Her er misunnelseskultur og frustrasjoner fraværende. Dette tror vi kan gi avdelinger som har ansatte som ønsker å løse utfordringene i stedet for å klage over problemene. Det må for den ansattes del være utfordrende og ha en slik tenkning, det å kunne finne løsninger og føle at man er med på å løse eventuelle utfordringer. Det er sannsynlig at

en slik tenkning fører med seg motiverte og engasjerte medarbeidere som trives og ønsker å være på jobb.

En leder sier at hun kun gjør det hun må i forhold til å følge opp sykmeldte. Kan dette være et tegn på at det er litt pes med IA-avtalen og dens avtaleforpliktelser? Vi kan tolke det dit hen at man ikke i K2 har greid å se viktigheten av denne oppfølgingen. Samtidig er det ingen av de ansatte som nevner at det er dårlig oppfølging, dette kan ha noe med om de har vært sykmeldte eller ikke. Med lavt sykefravær kan det i en organisasjon være et faremoment at det blir en hvilepute for lederne. At fokuset på det forebyggende arbeidet ikke blir sterkt nok til å kunne videreføre de lave tallene. Vi ser også at det kan ha konsekvenser for de som blir sykmeldt, de vil kanskje få en dårlig opplevelse rundt sin situasjon.

7.0 Teoretisk analyse

7.1 Organisasjonskultur

Den teoretiske analysen av organisasjonskultur ses opp mot Schein sin funksjonalistiske nivåmodell, hvor vi fokuserer på nivå 1 og 2. De grunnleggende underliggende antakelser har vi ikke mulighet til å gå dypere inn på, da empirien vi har ikke er omfattende nok og at vi har vært for lite i organisasjonene til å kunne foreta slike vurderinger.

7.1.1 Organisasjonskulturen i K1

Nivå 1 er kulturens mest synlige nivå, som produkter, tjenester og atferd hos aktørene i organisasjonen, samt det fysiske og det sosiale miljøet. Kulturens «insidere» trenger ikke å være klar over sine egne artefakter (Schein, 1987).

I spørsmålet om informantenes subjektive forståelse av kulturen i organisasjonen, opplevde vi at flere av informantene ikke forstod spørsmålet. Det er noe som kan underbygge at «insidere» ikke alltid har forståelse, eller ser sine egne artefakter (Schein 1987).

Vi prøver å tolke atferdsmønstre i K1 i lys av teorien. Det beskrives som utfordrende, da det krever tilstrekkelig data for å få en forståelse. For å kunne få en forståelse av det på kortere tid kan man i følge Schein (1987) analysere de sentrale verdiene som resulterer i de prinsipper medlemmene retter seg etter i arbeidshverdagen (Schein 1987).

Omorganiseringen blir trukket frem i spørsmål om organisasjonskulturen, og den beskrives som ødeleggende på kulturen. Vi ser nærmere på momentet om at folk ble flyttet fra en avdeling til en annen avdeling under prosessen. Schein (1987) beskriver hva som skjer når vi mennesker kommer inn i nye kulturer, alle våre sanser og all vår følsomhet aktiveres. Vi møter kulturens artefakter som kan gi sterke virkninger (Schein 1987). Nytt "språk" og fremmede prosedyrer/rutiner i en ny kultur, gjør at det kan oppstå en utrygghet i arbeidshverdagen. Det trygge man gikk til tidligere er byttet ut med en fremmed kultur for noen av de ansatte. Da kan valget om arbeidsnærver bli vanskelig. Dette var også påpekt som en direkte årsak til sykefravær i empirien.

Vi får i intervjuene gjentakende ganger utsagn som beskriver illojalitet, misunnelse, subkulturer og negativitet. Hva betyr disse utsagnene? Det beskrives et miljø med mer makt enn hva ledelsen har. Et miljø hvor man ikke tør å være positiv, for det blir mislikt av de andre, og hvor man boikotter alle positive arrangement. Det er så stor andel av uttalelsene som beskriver kulturen på denne måten, så vi har vanskelig for å tro at utsagnene er deler av kulturen, og ikke helheten.

Noe Schein (1987) påpeker man må ta høyde for. Ledere som skaper gode kulturer er gode ledere er en påstand i teorien. Ut fra det ser vi en sammenheng mellom ledelse og organisasjonskultur som har fokus på det negative. Slik atferd og kultur fører til sykefravær er vår påstand.

Nivå 2 i Schein sin modell gir et grunnlag for å kunne forstå verdiene i organisasjoner. De kulturelle atferdsmønstrene gjenspeiles i verdiene som legger til grunn den observerbare atferden. K1 jobber med utgangspunkt i verdiene; *samarbeid, nytenkning, humor, glede og åpenhet*.

Verdier kan komme til uttrykk gjennom hvilke løsninger som oppstår ved fremmede situasjoner. For K1 skulle det i utgangspunktet vært løsninger som hadde vært forankret i de fem verdiene til K1. Hvis en leder kommer med et forslag på en løsning, og løsningen er et tiltak som gruppen ikke har noen erfaring med, vil de oppleve forslaget som en markering av lederens verdier. Er ikke verdiene samkjørte mellom ledelse og ansatte, vil løsningen ikke bli akseptert før de gir resultater (Schein 1987). For K1 kan det tyde på at de aktuelle verdiene ikke har gjennomgått en kognitiv transformasjonsprosess. Omorganiseringen kan sees på som en utilfredsstillende prosess, hvor de ansatte opplever at det er leder sine verdier som kommer frem i løsningen. I følge Schein (1987), så vil ikke de ansatte ha tro på dette tiltaket før man ser resultater. En omorganiseringsprosess vil mest sannsynlig ikke gi resultater over natta. Så før medlemmene ser at dette kan være en god løsning, har de fastslått at dette var et tiltak som ikke fungerte, og man begynner å arbeide mot det og er illojal. Her vil man ikke få en organisasjon i takt.

Fra empiren ser vi at det er enkelte ledere som forsøker å utfordre dette, men de får ikke aksept for løsningene, og dette skaper uro. En kan dermed si at organisasjonen har lært seg en form for motstand. Vi ser et mønster her, en maktkamp. Ingen verdier blir omformet til antakelser, for man har ikke en kultur som lar løsninger få mulighet til å løse problemer, noe som er nødvendig for å kunne lykkes, i følge Schein (1987).

7.1.2 Organisasjonskulturen i K2

Beskrivelsen av organisasjonskulturen i virksomheten fremstår som åpen, tillitskapende, respektfull, gjensidig, lojal og positiv. Som forskere ble vi overrasket over hvor entydig ledelsen, tillitsvalgte og de ansatte var i beskrivelsen av organisasjonskulturen.

I K2 fremkommer det klart frem hva som særpreger organisasjonen. "Insiderne" kjenner godt til sin egen kultur. Å forstå hva artifaktene betyr, hvordan de henger sammen og om de gjenspeiler dypere mønstre, som Schein beskriver som en utfordring, vil være lettere i K2 enn hva det var i K1 antar vi. Her snakker alle samme språk, og vi ser mønstre av at alle i

organisasjonen ser ut til å oppføre seg likedan. Atferden oppleves da ikke som tilfeldig og umotivert, men målrettet og som del av et mønster. Dette beskriver Schein (1987) som viktig i den sammenhengen at man vet at det som gjøres har en mening. Ved å iaktta et mønster, ledes vi til generaliseringer om hvordan organisasjonen er, i dette tilfellet en åpen og demokratisk arbeidsplass.

En grunn til at vi leter etter mønster er at det kan oppleves som angstprovoserende å forholde seg til tilfeldigheter, fordi vi ikke har mulighet til å forberede oss på det neste som skal skje. (Schein, 1987) Tolker vi dette rett, vil det si at de funn vi gjør i K2 på faste mønster, viser oss at organisasjonen har medarbeidere som vet hva som skal skje i situasjoner i arbeidshverdagen. Noe som kan være en faktor som påvirker sykefraværet i positiv retning. Artifaktene er så fremtredende at de sannsynlig gjenspeiler det arbeidet som ytes av organisasjonen. Dette bekreftes også av informantene som sier at de har et godt omdømme blant brukerne.

Åpenhet, tillit, respekt og lojalitet er de verdiene som er mest fremtredende i organisasjonen. Fra nivå to i Schein sin modell mener en at kulturell læring gjenspeiler en persons personlige verdier. Verdiene i disse personlige preferansene sier noe om hvordan ting «burde» være. I K2 er det ikke usannsynlig at aktuelle løsningsforslag gjenspeiler de verdiene som fremkommer fra informantene. Så hva er årsaken til at K2 fremstår med så tydelige verdier i organisasjonen? Ut fra modellen til Schein, så har løsningene som har blitt prøvd ut i organisasjonen gitt svar på hvilke verdier som har gitt resultater (Schein, 1987). Go` fot teorien til Nils Arne Eggen vil være en representativ metode for dette nivået.

Organisasjonen ser at løsningene fungerer, og det aksepteres av de ansatte, da vil det bli en kognitiv transformasjonsprosess. Denne prosessen er ikke fullført før oppfatningen av å lykkes blir til en antakelse om at enheten lykkes. Fortsetter løsningen og virke, ja da blir skepsisen avtagende. Til slutt blir disse antakelsene en vane og handlingene blir ubeviste og automatiske (Schein, 1987). Ansatte, tillitsvalgte og ledere ser at løsninger fungerer og gjennom en kognitiv transformasjonsprosess blir handlingene mer og mer ubeviste og automatiske. De gjenspeiler verdiene som har vært med på å skape en velfungerende organisasjon med gode resultater.

Vi tolker det dit hen at disse særpregene har positiv påvirkning på sykefraværet. Det å være en del av en organisasjon som fungerer mener vi gir positive ringvirkninger både på den psykiske og fysiske helsen.

7.2 Den strukturelle rammen

7.2.1 Den strukturelle rammen i K1

Vi vil foreta en teoretisk analyse av de funn vi har gjort i K1 på bakgrunn av teorien som er beskrevet i kapittel 4. Da er det den strukturelle rammen, som en av de fire perspektivene på ledelse, som vi først skal analysere funnene opp mot.

K1 har en organisatorisk oppbygning som organisasjonskartet på side 90 viser. K1 har som de fleste organisasjoner innført ulike styringsverktøy, blant annet verdiplattformen. Som vi har beskrevet i den empiriske analysen er dette lite kjent ut i organisasjonen. Verdiplattformen, samt andre styringsverktøy, skal gjøre det lettere for organisasjonen å fungere i forhold til det press som interne og eksterne aktører yter på organisasjonen. Dersom dette styringsverktøyet ikke er implementert i organisasjonen, så vil det kunne medføre at interne aktørers personlige preferanser styrer utførelsene av tjenestene i større grad enn det organisasjonen ønsker. Det ytre presset vil kunne bidra til at organisasjonen kommer i et negativt søkelys, da aktørene ikke får de tjenester som forventes, eller at organisasjonen ikke når sine fastsatte mål. Et dårlig omdømme av arbeidsplassen vil ikke slå heldig ut i forhold til sykefravær.

Ny organisering kom på plass i 2008, etter en prosess med omorganisering. En av grunnantakelsene til Bolman & Deal er at ved å foreta en omorganisering kan strukturelle mangler rettes opp. Vi tør å påstå at det ikke har skjedd etter omorganiseringen i K1. Her kommer det tydelig frem fra informantene om at det er en usikkerhet på roller og ansvar. Ut fra teorien som sier at det bør være en klar arbeidsfordeling for å opprette en god yteevne, ser vi at dette kan være en årsak til frustrasjoner. De greier ikke å yte godt nok, noe som kan føre til en følelse av utilstrekkelighet. Bolman & Deal ser også på omstrukturering som et kraftig, men risikabelt grep for endringer i organisasjonen. Dette vil i de fleste tilfeller på kort sikt føre til forverring, motstand og mindre effektivitet. Informantene har fortsatt en motstand om omorganiseringen. Når vi da vet at det gir en mindre effektiv organisasjon, kan det være en grunn til at de føler på utilstrekkelighet.

Hvorfor har man ikke lyktes i K1 med omorganiseringen? En grunn kan være at man ikke har greid å finne riktig organisering i forhold til målet. Det å ta hensyn til de ansatte er et kritisk moment her. I empirien ble det sagt at det å plassere ansatte på andre avdelinger var et mistak, det viser da en opplevelse av det motsatte som teorien sier. Her ser vi at teorien underbygger de ansatte, ledere og tillitsvalgte sine opplevelser, og at K1 på bakgrunn av dette kan lide i dag med et høyt sykefravær. For å kunne lykkes i en prosess som omorganiseringen var, må man involvere de ansatte, det er en suksessfaktor ifølge teorien. Det er sterke signaler om at dette ikke er en opplevelse i K1 etter denne prosessen.

I en kompleks rollestruktur, med mange mennesker og forskjellige oppgaver, vil det være utfordrende og få en tett og sammenkoplet virksomhet. Struktur i en organisasjon skal gi et system som fungerer tilfredsstillende. Er ikke dette på plass, kan viktige oppgaver falle mellom og ikke bli utført sier Bolman & Deal. Trekker vi utsagn fra empirien kommer det frem fra en avdelingsleder at tjenesten som utøves hos brukerne ikke er så god. Ut fra teorien kan dette være et direkte resultat av at systemet ikke fungerer. Forstår ikke de ansatte hva som er deres arbeidsoppgaver, vil det i følge teorien være en fare for at man utvikler roller som passer til deres egne behov og ikke til organisasjonens mål. Det at brukerperspektivet er så fraværende, kan underbygges av dette fenomenet.

I teorien påpekes struktur som viktig i en organisasjon. Det er en kritisk faktor i strukturen om man greier å holde organisasjonen sammen uten å holde den tilbake. Blir den for løs sier Bolman & Deal at folk går sine egne veier og vet lite om hva de andre gjør. Blir den for stram kan den hemme fleksibiliteten. Det gjelder å finne balansen. Vi finner i empirien utsagn som forteller at man ikke vet hvem som gjør hva. Resultatet kan være forvirring som kan gå utover personlige initiativ og skape konflikter. Er dette i ubalanse i K1 og gjør at de personlige initiativene er fraværende i datamaterialet?

Teorien og empirien gir oss en formening om at rammene i K1 ikke er tilstede for å kunne drive ledelse. De er å tilstede som fysiske dokument, men ikke som styrende verktøy. Paradokset er at ansatte gir uttrykk for overorganisering med lite medbestemmelse, men samtidig en underorganisering i forhold til om hvem, hva og hvordan. De momentene som et resultat av både overorganisering og underorganisering er så absolutt tilstede sett fra intervjuobjektene sitt ståsted. Det kan tyde på en organisasjon som er i ubalanse med rammene og forståelse og utøvelse av dem. Det vi vet ut fra teori er at det er momenter som kan føre til at medlemmer i organisasjonen velger jobbfravær fremfor jobbnærvær.

7.2.2 Den strukturelle rammen i K2

Den overordnede strukturen i K2 fremkommer på organisasjonskartene som er vist på s. 23 og 24. Ved å gå gjennom empirien kan vi se tydelige trekk som underbygger at det strukturelle bygger opp under formålet til organisasjonen. Den sosiale arkitekturen; hvordan arbeidet fordeles (differensieringen), og hvordan skal de forskjellige rollene og enhetene koordineres (integrasjonen), ser ut til å være klar og tydelig i K2. Det vil si at de har klart å skape forutsigbarhet, ensartethet og pålitelighet (Bolman og Deal, 2008). En av de 6 grunnantakelsene som Bolman & Deal viser til er at effektivitet og yteevne øker i en organisasjon som har klar arbeidsfordeling og spesialisering.

Bolman & Deal henviser til Mintzberg (1979) som mener at et arbeid skaper grenser for atferden til den enkelte ved å angi hva vedkommende skal gjøre, eller ikke gjøre, for å utføre de oppgaver de er pålagt. Dette er angivelser som kommer frem i stillingsbeskrivelser og prosedyrer. Ut fra at rollene og ansvarsfordelingen er så tydelig, kan det være et resultat av at dette er på plass. Teorien sier at på den andre siden kan formelle regler være plagsomme og føre til apatiske medarbeidere, høyt fravær og motstand (Bolman & Deal, 2008). Vi kan ikke på noe vis tyde det dit hen at det er apatiske ledere og ansatte i K2, vi ser for mye glød og engasjement i intervjusettingen til at det skal være en realitet. Det underbygger utsagn vi finner i datamaterialet også, hvor det uttrykkes at de har handlingsrom i hvordan de skal utføre rollene. Klar arbeidsfordeling i K2 fører, slik vi kan se det, ikke til umotiverte medarbeidere. Klar arbeidsfordeling fører her til en trygghet som skaper lyst til å gå på jobb.

Vellykkede organisasjoner kjennetegnes i følge teorien av at man samordner innsatsen til enkeltindivider og gruppenes innsats, og knytter dem sammen for å kunne nå fastsatte mål. Det er to måter å kunne oppnå samordning og kontroll på; vertikalt, tiltak som gjøres ovenfra og ned, horisontalt; ved hjelp av blant annet møter. Gjennom informantene i K2 blir vi kjent med en struktur hvor man er omforent med lederne sitt ansvar, hvor det ikke signaliseres at det som blir bestemt ovenfra er problematisk. Faste møtefora som blant annet gruppeledermøter og gruppemøter nevnes og virker godt innarbeidet. Det ser ut til at organisasjonen har lyktes, noe som vil resultere i måloppnåelse og fornøyde medlemmer. Ser vi yteevnen i samspill med fornøyde ledere og ansatte, er det sannsynlig at statistikken på sykefravær i denne organisasjonen vil være hyggelig lesning, om vi tolker teorien rett.

Mange utsagn tyder på en tydelig struktur og at roller er klart definert, med en arbeidsfordeling som er kjent og forutsigbar. Dette skaper trygghet i arbeidsgruppen og muligheter for å kunne mestre oppgavene bedre. Dette støttes av forskning som er gjennomført av Osborg Ose (2010). Der ledelsen har mulighet til å se sine ansatte og muligheter til å gi tilbakemeldinger til dem, fremmer et godt arbeidsmiljø og mestring av oppgavene.

En annen av de seks grunnantakelsene er at en oppretter hensiktsmessige former for samordning og kontroll. Dette skal resultere i at enkeltpersoner og ulike enheter skal fungere godt sammen. Vi blir kjent med at års- og handlingsplanene, og arbeidet med dette, er satt i system, hvor alle er ansvarliggjort i mer eller mindre grad. Her er det en felles forståelse, hvor intervjuobjektene har et eierforhold til styringsdokumentene. Når du får det tør vi påstå at det skaper medarbeidere som er villige til "å blø for" arbeidsplassen sin. Dette underbygges i teorien hvor man sammenligner med lagidrett. Når team / enheter fungerer godt, hever den enkelte sin innsats til forbløffende høyder.

7.3 Human resource rammen

7.3.1 Human resource rammen i K1

Human resource perspektivet ser ferdigheter, holdninger, energi og engasjement til mennesket som ressurser, som kan skape eller ødelegge en organisasjon. Opplever ansatte en organisasjon som er fremmedgjørende, umenneskeligjørende og frustrerende, sløser man med evner og i verste fall kan medlemmene bli oppsatte på å ta igjen og bruker da all sin energi til å bekjempe systemet (Bolman & Deal, 2008).

I empirien finner vi lite materiale som gir inntrykk av at de menneskelige ressursene er med på å skape en organisasjon til å lykkes. Fra alle de negative utsagnene får vi inntrykk av at energien mobiliseres for å finne feil, i stedet for å løse utfordringene.

Organisasjon og menneske må tilpasses på en best mulig måte, slik at organisasjonen får den enkelte ansattes talent, kreativitet og arbeidskraft. Dersom denne tilpasningen ikke er til gagn for begge parter, vil den ene parten ikke se det som hensiktsmessig å bidra med de ressursene en har (Bolman & Deal, 2008). Det er lite som kan tyde på stor kreativitet blant informantene, noe som kan tyde på liten grad av tilpasning mellom organisasjon og enkeltindivid. Om dette resulterer i at de ansatte ikke bidrar med sine ressurser, slik som teorien har en antakelse om, vil det ha betydning for de tjenester som ytes til brukerne. Dette vil være en ring av dårlige opplevelser for den ansatte som vi anser som en negativ faktor til sykefravær.

Manglende kompetanse anses som en faktor for at det ikke leveres gode tjenester i K1.

Vi kan se dette ut fra McGregor (1960) teori Y, der kjernen er; "ledelsens viktigste oppgave er å legge forholdene i organisasjonen til rette for at menneskene der best kan nå sine egne mål ved å rette sin innsats mot det som gir gevinst også for organisasjonene" (Bolman og Deal s, 142). Her er det åpenbart at organisasjonen taper ressurser og kreativitet fra individet, samt at individet ikke får en opplevd selvrealisering. Teorien beskriver at dette kan føre til mestringsproblemer for den det gjelder, men også skape frustrasjon for kollegaer og dermed ressurstap for organisasjonen. Følelsen av og ikke mestre kan gi sykefravær fremfor sykenærvær.

Manglende medbestemmelse, kontroll over egne oppgaver, eller for store krav til individet, kan gi en opplevelse av stress. Osborg Ose (2010) referer fra Karasek og Theorell (1990) hvor de viser til at den nærmeste ledelsens evne til å se sine ansatte og gi tilbakemeldinger på utført arbeid har vist seg å bidra til å øke arbeidstakernes opplevelse av kontroll, motivasjon for jobben, samt også å forbygge depresjoner og utbrenthet. Ut fra figuren på side 13 kan vi lese at psykiske lidelser i ulike former resulterer i sykefravær. Drar vi da en parallell til utsagn

som fremkommer i datamaterialet, ser vi at det er flere som uttrykker at bestemmelser blir tredd nedover hodene deres og man ikke vet hva man skal gjøre i sin rolle.

Når en ser at det er manglende human resource perspektiv i handlingene til lederne, så antar vi at det indirekte eller direkte vil kunne skape en større mulighet i det å velge å være hjemme i stedet for å komme på jobb ved redusert helse. Manglende mestring, følelse av å ikke bli sett og manglende følelse av medbestemmelse, kan gjøre valget til individet enkelt. "Men denne måten å se organisasjoner på har fått en større innflytelse etter hvert som flere har innsett at misbruk av menneskelige ressurser går ut over både fortjeneste og mennesker" (Bolman og Deal 2008 s. 147).

7.3.2 Human resource rammen i K2

I følge Bolman & Deal (2008), er det mange organisasjoner med suksess som gjennom kreative metoder tilpasser enkeltmenneskets og organisasjonens behov til hverandre.

Metodene avspeiler essensen i human resource rammen, de ansatte skal behandles som en investering og ikke en utgift. Slike organisasjoner tiltrekker seg de beste, de som er motiverte til å gjøre en glimrende jobb. Vi synes denne fremstillingen sier mye om hvor viktig det er og "å bygge de ansatte". I empirien finner vi mye som forteller oss at de ansatte føler seg sett, de føler seg verdifull. Det er heller ingen ting som tyder på at det er knapphet på menneskelige ressurser. I en forholdsvis liten kommune, kan vi tolke det dit hen at her har man funnet metoder som tilpasser de ulike behov. Her ser vi motiverte ansatte, tillitsvalgte og ledere, som bidrar med sitt til å ha arbeidssted i en kommune med et lavt sykefravær.

De ansatte er min største ressurs (Avdelingsleder).

Dette utsagnet mener vi særpreger virksomheten sine tanker om hvor viktig det er å ta i bruk ressursene hos de ansatte. Flere ledere sier det samme, med andre ord. Human resource perspektivet sier at organisasjonen kan være energigivende, produktiv og til gagn for alle parter (Bolman og Deal 2008). Vi mener at særpreget til K2 er dette. Det er gjennomgående at lederne tenker at en må få de ansatte med, få tak i deres kreativitet og talent. Dette får frem en «bry seg om» mentalitet. De ansatte vet at lederne bryr seg om dem, samtidig som de vet at vi som ansatte er viktig for organisasjonen. Det er en gjennomgående tone i alt de sier.

Ut fra human resouce rammen, så kan vi tro at det å jobbe konkret etter mål ikke ivaretar den enkeltes autonomi, eller det å få påvirke egen arbeidshverdag? I K2 utarbeides mål og handlingsplaner i arbeidsgrupper på hver avdeling. Dette gjør at man har mulighet til å ta hensyn til de ulike behovene i den enkelte gruppe. En får god tilpasning mellom organisasjonens arbeidsoppgaver og de enkeltes behov for aktelse og selvrealisering. Maslow mente at når de grunnleggende behovene, som fysisk velvære, trygghet og kjærighet er

tilfredsstilt, ønsker mennesket å tilfredsstille andre behov, som aktelse og selvrealisering (Bolman og Deal 2008). Ut fra dette ser vi at mulighetene for aktelse, det å bli verdsatt, og få mulighet til å verdsette er til stede. En jobber i en gruppe ut fra samme misjon og mål. Gruppen legger opp til at den enkelte skal kunne mestre arbeidet sitt, få mulighet til å mestre, å utvikle seg ut fra sine egne muligheter. Vi anser at dette påvirker sykefraværet i positiv retning. Fra NOU (2010:13) viser en til at lav kontroll i arbeidet ser ut til å øke risikoen for uførepensjon.

Solveig Osborg Ose (2010) viser til funn som beskriver en god leder; En god leder er inkluderende, god til å avklare forventninger, er interessert i den ansatte, god til å formidle og utnytter den enkeltes kompetanse. Ut fra beskrivelse som de ansatte har gjort på sine ledere, er ikke dette så langt fra sannheten. Er godt lederskap nøkkelen til lavt sykefravær i en liten kommune i Midt-Norge, eller er svaret mer komplisert enn som så?

7.4 Den politiske rammen

7.4.1 Den politiske rammen i K1

I den empiriske analysen av K1 fremkommer det som et særpreg i organisasjonen at det er et stort fokus på knapphetsressurser, oppvekst av faglige og personavhengige klikkdannelser, uten forståelse for andre grupperingers behov. Ut fra den politiske fortolkningsrammen kan dette innebære at det oppstår konflikter, da fordelingen av de knappe ressursene og uforenelige preferanser gjør at de ulike behovene kolliderer. Mål og beslutninger gjøres gjennom kjøpslåing, forhandlinger og posisjonskamp mellom gruppene. Den politiske striden vil i tillegg være mer intens i trange tider når man snakker om knappe ressurser (Bolman og Deal, 2008). Vi kan forstå ut fra dette at når man har stor vekt av det politiske i en organisasjon, skaper det ikke et godt klima. Skal vi trekke sammenligninger med det vi observerte i K1, var det heller ikke følelsen av et godt klima vi satt igjen med der. Vi finner flere utsagn i datamaterialet som underbygger dette, hvor det fremkommer at man har konflikter. Det som konflikter kan føre til, vet vi kan være fravær fra arbeid. Det vil trolig i mange tilfeller med konflikt som årsak for en sykmelding, være ekstra lang vei å gå for å komme tilbake til jobb.

Omorganiseringen har skapt mye uro, særlig blant ansatte. Det at vi kaller dette for en «sannhetskamp» må sees på som en metafor, i forhold til det å kunne forklare noe av oppveksten av faglige og personavhengige klikkdannelser. Dette er et skifte i organisasjonen, før og etter at dette skjedde. Omorganiseringen blir et maktmiddel i det å forklare K1 sin egenart. Ledelsen blir oppfattet som makthaverne, mens de ansatte som fører sannhetskampen blir partisanere. Partisanene er igangsettere av påvirkning og mål for, eller mottakere av sosial

kontroll (Bolman og Deal 2008). Prosessen kan ha vært med på å gi de ulike klikkene større legitimitet som har kommet tydeligere frem. Faren med slike klikkdannelser, eller partisanergrupper er at dersom de blir store nok, så kan de utfordre ledelsens funksjonsevne. Det kan skapes en splid i organisasjonen. En organisasjon med uro og splid vil ikke produsere fornøyde medarbeidere.

Knapphetsressursen er et felles argument for de klikkdannelsene som eksisterer i K1. Bolman og Deal (2008) beskriver følgende; "konflikter utfordrer det som er status quo, og stimulerer interesse og nysgjerrighet. Konflikter er roten til personlige og sosiale endringer til kreativitet og nytenkning". I forhold til ressurs spørsmålet så har en ikke denne konflikten, da det er en enighet om at dette er en sannhet. Dermed skapes ikke tanker, endringer eller kreativitet i forhold til hvordan man skal benytte ressursene best mulig. Ledelsens rolle blir å få dette frem, men samtidig ta harde beslutninger i fordelingen av de knappe ressursene (Bolman og Deal 2008). Det er en felles negativ holdning, noe som ikke skaper rom for nytenkning. Det skaper misnøye, mistillit og manglende respekt for hverandres synspunkter. Ser vi dette opp mot nærvær eller fraværs mekanismer, så gir ikke dette støtte til å komme på jobb ved en liten helsereduksjon, da organisasjonen fremstår med manglende tillit mellom ansatte, og mellom ansatte ledere.

7.4.2 Den Politiske rammen i K2

Det at det er lite eller ingen politiske interessekamper i organisasjonen kan være et hinder for utvikling. Ulike synspunkter, uenigheter eller lignende kommer ikke til overflaten og undertrykkes. Det kan føre til at kreativiteten og nytenkningen som Kotter referer til ikke kommer frem, og organisasjonen blir; "en rolig harmonisk organisasjon kan godt være apatisk, ikke kreativ, stagnert, rigid og urokkelig" (Bolman og Deal 2008 s 224). I datamaterialet finner vi noen få utsagn som kan tyde på at det finnes konfliktområder og det er enkeltpersoner som kjemper en posisjonskamp. Vi får ikke noe inntrykk av at det skaper uro i organisasjonen, da uønskede hendelser håndteres fortløpende. Fra vår side tolker vi det dit hen at man i K2 har funnet en balanse som gjør at selv om man i liten grad arbeider ut fra den politiske rammen, har man ikke fått en "sidrumpa" organisasjon. Engasjementet og fokuset til alle informantene underbygger det sterkt.

Vi får innblikk i at man har greid å skape en forståelse og en retning i forhold til hvordan en ønsker å jobbe i organisasjonen. Slik har man minimert de ulike grupperingenes maktfaktor. En slik håndtering av konflikter stimulerer til kreativitet og nytenkning som gjør at organisasjonene kan fremstå mer livskraftige, tilpasningsdyktige og effektiv (Bolman og Deal 2008). Organisasjonen ser ut til å tilpasse seg de utfordringer som blant annet samhandlingsreformen fører med seg. Fokuset er på brukeren og da strekker man seg langt for å kunne finne gode løsninger for å yte gode tjenester.

Bolman & Deal (2008) kommer med påstander som omhandler den politiske rammen. Den ene av påstandene er at de fleste viktige beslutninger handler om fordelingen av knappe ressurser, beslutninger som omhandler hvem det er som får hva. En annen påstand er at ressursknapphet og varige forskjeller gjør at konflikter har en sentral rolle i organisasjoners dynamikk og gjør makt til den viktigste ressurs. Ut fra informasjon som kommer fra intervjuobjektene gis det et bilde av at organisasjonen har god tilgang på menneskelige ressurser. Det er heller ikke noe fokus på økonomi, noe som kan tyde på at man har greie økonomiske rammer. Når man ikke har en ressursknapphet, vil det ikke skapes konflikter ved fordelingen av disse, og man unngår maktkamper. Har man hatt problemer med å skaffe kompetent fagpersonale i stillinger og det hadde vært en dragkamp om pengene, kan bildet av organisasjonen ha sett noe annerledes ut.

7.5 Den symbolske rammen

7.5.1 Den symbolske rammen i K1

Empirien viser oss at symbolbruken i K1 er minimal. Det fremkommer ikke fra informantene at prosesser, symboler eller handlinger er tatt i bruk i organisasjonen.

Organisasjonsendringen som skjedde for ca. 3 1/2 år siden har blitt viet mye oppmerksomhet, og har for flere tydeligvis blitt et symbol på endringers mislykkethet, og brukes som en forklaring på de utfordringene som finnes. Slik sett kan denne organisasjonsendringen ha blitt en myte. Campbell (1988) forklarer en myte slik: Myter taler til dype lag i sinnet, gir oss historien bak historien. De beskrives av Cohen (1969) med at de forklarer og uttrykker, og opprettholder solidaritet og samhörighet. De legitimerer og kommuniserer ønsker og konflikter, og forsoner motsetninger. På bakgrunn av dette beskriver Bolman & Deal (2008) at myter har to sider. Den negative siden er faren for at de kan gjøre oss blinde for ny informasjon og læringsmuligheter (Bolman og Deal 2008). Om vi definerer omorganiseringen som en myte, bygger den opp under påstandene om at organisasjonen er noe helt for seg selv, dessverre i en negativ fortolkning. Vi synes denne forklaringen på myte trekker mange paralleller til K1 sin erfaring med endringene som skjedde i 2008. Utfordringene er et resultat av prosessen, og i lys av den har man ikke evnet å se muligheter.

Verdier beskriver hva organisasjonen står for, og er med på å skape en identitetsfølelse. (Bolman og Deal 2008). For K1 sin del kan vi ikke se at verdiene er forankret i organisasjonen. Forstår vi teorien rett vil dette føre til at den enkelte medarbeider ikke greier å opprette identitet med organisasjonen. Individet vil finne andre verdier som fører til bedre forståelse, og dermed større identitetsfølelse, noe som kan føre til at handlinger og prosesser tolkes ut fra den enkeltes ståsted. Det oppstår dermed ulike fortolkningsrammer i en og

samme organisasjon. Det kan skape splid og uenigheter, og illojalitet eller mangel på respekt for organisasjonen.

Manglende identitetsfølelse kan medføre at det blir enklere å være borte fra jobb, da en ikke identifiserer seg med arbeidet, organisasjonene eller sine kollegaer.

7.5.2 Den symbolske rammen i K2

Hvordan fremstår så K2 i det symbolske perspektivet? I empirien blir vi overrasket over hvor "symbolrik" K2 fremstår.

Vi har fått innblikk i en organisasjon hvor visjon og verdier er godt forankret. Hva gjør dette med K2 som organisasjonen? "En visjon skal uttrykke enhetens kjerneideologi, eller hvilken bevissthet om målet og hvordan fremtiden skal bli" (Bolman og Deal 2008 s 283). K2 har valgt en visjon som synliggjør at en skal arbeide for å skape glød, glede og galskap for beboere/brukere og for de som jobber i organisasjonen. Symbolene skaper mening, noe som ut fra teorien skaper forutsigbarhet og angir retningen. Intervjuobjektene forteller om ting de gjør i hverdagen som viser at visjonen er implementert. Vi observerer gløden og gleden, og når vi ser dette opp mot teori, forstå vi at det er stor sannsynlighet at man som ansatt her går på jobb de dagene det hadde vært "godt" å være hjemme.

I Bolman og Deal hevder Hansot, (1979) at humor har mange viktige funksjoner i en organisasjon. Den integrerer, lar skepsis bli uttrykt, skaper fleksibilitet og tilpasningsevne, den kan også skape nærhet, være inkluderende og formidle medlemskap. Alt dette kan vi kjenne igjen fra K2, og det uttrykkes over hele linja; fra ansatte, tillitsvalgte og til lederne. Visjonen og det de ønsker å fremstå som gjenspeiles av medlemmene i organisasjonen.

Bolman & Deal påstår at leder som forstår symbolenes makt, står godt rustet til å skape en effektiv organisasjon (Bolman & Deal, 2008). Det var ledere i K2 som kom med ønsket om å kunne skape verdens beste sykehjem. Om dette var ut fra forståelsen av symbolenes rolle, eller et impulsivt utsagn, vites ikke. Men å karakterisere dette som en visjon for å vise hvordan fremtiden skal bli, ser vi i lys av teorien at det kan være en suksessfaktor. Fra en annen side kan slike høytsevendende utsagn som inneholder symboler, virke skremmende og føre til at man distanserer seg (Bolman & Deal, 2008). Hverken sett fra ansattes øyne eller leders øyne får vi inntrykk at man har blitt skremt her. Fornøyde mennesker signaliserer det motsatte.

7.6 Institusjonelle rammer

7.6.1 Institusjonelle rammer i K1

Den regulerende pilaren er en instrumentell rasjonalitet der instrumentene oppfattes som fornuftige for at samfunnet skal fungere på en hensiktsmessig måte (Scott, 2008). I en kommune besluttet rammene for den enkelte enhet av den politiske valgte ledelse. De økonomiske rammene er dermed gitt fra andre, og må sees på som en regulering av de rammene som enheten har. Informantene er opptatt av at de økonomiske rammene er stramme, og at det gir en utfordring i å kunne gi gode tjenester. Ut fra empiri ser vi ikke K1 som en instrumentell organisasjon. Organisasjonen fremstår som en organisasjon som ikke klarer å akseptere de instrumentelle rammene. Når man ikke greier å akseptere knapphetsfaktorene, vil man ha vansker med å akseptere situasjonen.

I Busch et. al (2007) sier Powel og DiMaggio (1991) at den kognitive pilaren legger vekt på at institusjonelle arrangementer reproduseres, da individer ofte ikke kan forestille seg alternativer, ikke bare at institusjoner begrenser våre valg i en situasjon, men at de utgjør kriteriene som blir lagt til grunn for de valg en tar.

Her kan atferdsmønstrene til aktørene i K1 forklares. De tar det ofte som gitt hvordan det skal være og hvordan man skal forstås. For å eksemplifisere dette så kan vi gjøre det med dette utsagnet fra en av faglederne;

Dersom en har litt vondt i en skulder, i nakken eller ryggen så holder man seg hjemme.

Dette kan forklare noe av sykefraværet i K1. Det har vært en tradisjon og noe en tar for gitt. Er en sykmeldt, så holder en seg borte fra jobb. Et av intervjuobjektene sier blant annet at gravid er lik syk. Dette har støtte i den kulturelle konteksten en jobber i. Den kulturelle forståelsen, logikken og legitimiteten gjør at det er en forståelse for fenomenet. Det er det som er det normale. Vi ser at det er det som er gjeldende, eller gir kulturell aksept, som gir den institusjonelle forståelsen om en har gode eller dårlige rammebetingelser. Enheten har muligens knappe ressurser, men spørsmålet er om man klarer å utnytte de knappe ressursene på en effektiv måte.

Det er en holdning kan vi se ut fra datamaterialet at å jobbe innen helsesektoren er tungt, og at det er forståelse for at folk blir sykmeldte. Dette trigger ikke folk til å velge sykenærvær.

Verdier uttrykker, i følge Busch, et. al (2008), prioritert og ønskelig atferd, og setter standarder som atferd kan bli bedømt ut fra. I K1 finner vi gode verdier hos både enkelte ansatte og ledere, men de er ikke forankret og implementert. Det er ikke noen felles verditenkning. Vi mener at dette har ført til at verdiene i K1 ikke gjenspeiler den ønskede atferden. Man får ingen fellesskapsfølelse, "vi"-kulturen uteblir og de ansatte sier det tydelig selv; dette er en direkte årsak til sykefravær.

Normene sier hvordan ting bør gjøres, og medlemmene i organisasjonen innordner seg fordi det forventes av dem. Dette kan i mange tilfeller være mot deres egen interesse (Busch, et. al 2008).

Vi kan se den tilnærmingen i K1. Man gjør det man må gjøre uten å egentlig være motiverte for oppgaven. Arbeidsoppgavene er ikke rettet mot fokus på brukerne, og arbeidsoppgavene kan oppleves som en byrde. Dette vil ikke i skape gode tjenester. Dette underbygges av et utsagn hvor det sies *at man ikke yter gode tjenester, det er ikke bra nok*. Uansett hvilken jobb man har, så vil det være utilfredsstillende og ikke yte gode tjenester.

7.6.2 Institusjonelle rammer i K2

I Busch et.al (2007) sier Lûbcke, (1994) følgende; "..en institusjon er et relativt vedvarende sosialt byggverk, som sikrer en viss overensstemmelse mellom de ulike individenes handlinger". Teorien gir her en beskrivelse av hva som er vår oppfatning av organisasjonen. K2 fremstår som et byggverk med solide murer og reisverk, hvor det oppholder seg mennesker som samhandler ut fra en enighet om hva som forventes og hva som skal gjøres. Her snakkes det ikke om regler og lover, her er institusjoner så inngrodd at det er ro og orden i rekkene. Institusjoner gir organisasjonen en stabilitet, og ansatte møter ikke på jobb og opplever kaos i hverdagen. Hvis vi billedliggjør som Lûbcke, kan vi si at det å bo i et hus som står solid, vil vi føle oss trygge selv om stormen herjer og huset rister. Dette beskriver i overført betydning det informantene i K2 svarer. Rammene er solide, om det oppstår uheldige situasjon takler man det på en god måte, og ansatte og ledere føler seg trygge.

Informantene formidler at de jobber ut fra brukerperspektivet. Vi observerer gjennom intervjurundene at verdiene er målet om å yte gode tjenester til brukerne. Verdiene uttrykker det prioriterte og ønskelige, og setter standard som atferd kan bli målt på (Busch, et al., 2008). Det vi ser her i forhold til teorien er at brukeren er prioritert, og man blir sett på som en flink ansatt hvis man gir brukeren en kvalitativt god tjeneste. Flere av de ansatte sier at de er flinke

til å rose hverandre. Det tar vi som en indikasjon på at man gir honnør når man gjør noe bra. Det antar vi gjør noe positivt for folks selvfølelse.

Holdningen til økonomi og bemanning i K2 kan forstås som en normativ rasjonalitet. Vi skal få til dette sammen, og brukerne skal ikke merke at vi har mindre ressurser. Det er flere som sier at vi har de rammene vi har, og må gjøre det beste ut av det. I Busch et.al (2007) sier March og Olsen (1989) at når en organisasjon tilpasser seg de normative mekanismene, utvikler det seg en normativ rasjonalitet. På bakgrunn av denne rasjonaliteten vil det være fornuftig å gjøre det som er i samsvar med de rådende normer. Faren med dette kan være at de som bevilger den økonomiske rammen i K2, den bevilgende myndighet, ikke tilgodeser mer ressurser da de ser at enheten klarer seg godt, og yter gode tjenester.

Utfordringen med en normativ rasjonalitet er at organisasjonen stivner, at en ikke klarer å ta inn over seg nye regler, eller nye normer i samfunnet. Men siden den sosiale forpliktelsen er til brukerne, og den normative rasjonaliteten er i forhold til kvalitet i tjenestene, ser vi at organisasjonen her innordner seg til nye brukere hele tiden. Det vil skape løsningsorienterte medarbeidere, som ser utfordringer, men ikke problemer.

I Busch et.al (2007) sier Powell og DiMaggio (1991) at hvis vi beveger oss over til de kognitive sidene ved institusjoner, ser vi sammenhenger i forhold til det lave sykefraværet i K2. I de kognitive sidene vektlegger man at institusjonelle arrangementer reproduseres, hvor individer stort sett ikke kan forestille seg alternativer. I situasjoner begrenser institusjoner våre valg, og de utgjør kriteriene som ligger til grunn for våre valg. Det dannes en modell som sier hvordan en organisasjon skal oppføre seg, som bygger på hva vi tar for gitt (Busch, et.al, 2008). I K2 er det flere utsagn som sier at man kommer på jobb. Her forventes det av hverandre at man er nærværende på jobb i perioder hvor man ikke fungerer optimalt. Dette antar vi vil føre med seg at det er takhøyde i organisasjonen om å være på jobb og ikke yte 100 %. Det viktige er at man er der, i stedet for å velge å være hjemme. Faren med dette er at ansatte presser seg for langt før de tar en pause, fordi det forventes av dem.

8.0 Konklusjoner

Problemstilling; Hvordan kan ledelse bidra til reduksjon i sykefravær? Før vi startet med avhandlingen undret vi på hvorfor sykefravær kan være så ulikt i sammenlignbare virksomheter. I undersøkelsen har vi forsøkt å finne noen svar som kan beskrive disse forskjelligheter, og funn vi har gjort viser tydelig ulike særpreg i organisasjonene vi har undersøkt. Disse funnene anser vi som allmenngyldig, da vårt teoretiske utgangspunkt gir støtte i konsekvensene disse funnene gir. Vi mener at resultatet av vår forskning kan generaliseres, og være et bidrag for kommuner og andre virksomheter i jakten på å redusere sykefraværet.

I konklusjonen vil vi besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen, i den grad det er mulig ut fra våre funn.

8.1 Hvordan beskrives virksomhetenes bærende normer og verdier? En kulturanalyse.

I K1 ble særpregene i organisasjonskulturen beskrevet som en; *oss og dem kultur*, der ulike kulturer oppstår gjennom ulike klikkdannelser, hvor misunnelse er en realitet. Usikkerheten råder hos en stor del av gruppen, og noen sitter med følelsen av å bli tråkket på. Det eksisterer ikke en omforening av roller og arbeidsoppgaver, og vi har skissert en organisasjon som står i en kontinuerlig kamp med seg selv i å kunne utvikle seg og komme videre.

Empirien vi bruker i analysen av funn og den teorien vi drøfter dette i, gir oss en bredere forståelse av hvilke konsekvenser disse særpregene kan få i organisasjonen. Informantene er ikke bevisst sin egen atferd innad i organisasjonen, noe som gjør at de heller ikke er klar over den kultur som råder. Kulturen medfører store utfordringer ved innføring av nye arbeidsmetodikker og endringer generelt. Årsaken er fragmenterte verdier og normer. De ulike avdelinger og klikkdannelser forstår nytenkning ut fra sine egne normer og verdier, dermed oppstår det splid og en manglende transformasjonsprosess.

Særpreget i organisasjonskulturen i K2 er en *bry seg om kultur*. Informantene gir oss et innblikk i et arbeidsmiljø preget av åpenhet, tillit, respekt og gjensidig avhengighet. «Insiderne» fremstår som reflekterte, med stor forståelse for egen kultur og arbeidsmiljø. Dette viser en organisasjon som er omforent om gjeldende verdier og normer. Nye løsninger blir raskt implementert, basert på verdiene og normene. Resultatet er forutsigbarhet, trygghet, motiverte arbeidstaker og gode tjenester.

Vi mener at verdiene og normene i K1 medfører en virksomhet bestående av flere ulike institusjoner. K1 består av et sett med ulike verdier og normer som gjør at enhetlig praksis ikke er mulig, noe som kan påvirke trivsel og arbeidsmiljø negativt, og av den grunn være en årsaksfaktor til sykefravær. I K2 er dette motsatt. Her fremstår verdier og normer som forstått og respektert. Dette fører til lojalitet og engasjement for organisasjonen, som skaper trivsel og mestring, og indirekte et lavt sykefravær.

8.2 Kan ulike ledelsesperspektiver i organisasjonen, ved samhandling mellom leder og ansatt, være en mulig årsak til om resultatet blir sykefravær, nærvær eller sykenærvær?

I K1 er ledelse forankret i Bolman og Deal sitt politiske perspektiv, mens K2 har i hovedsak forankret ledelse i human resource rammen.

I K1 ser vi at ledelse ut fra det politiske ledelsesperspektivet medfører en samhandling mellom leder og ansatt som er basert på forhandlingsstrategi. Resultatet kan være at samhandlingen mellom leder og ansatt utstøter personer, mer enn det inkluderer. Denne samhandlingen mener vi i større grad skaper sykefravær fremfor sykenærvær.

I K2 mener vi at ledelsesperspektivet øker samhandlingen ved å ha fokus på den enkeltes ressurser. Dette vil skape en inkludering av de ansatte og bidra til mestring og økt selvfølelse, noe vi vet er faktorer som gjør at valget blir sykenærvær fremfor sykefravær.

På bakgrunn av funnene mener vi ledere må utvikle ledelse slik at de klarer å balansere mellom de ulike perspektivene innenfor teorien. Leder må legge til rette for god kommunikasjon, en må utnytte ressursene på en best mulig måte, vise vei og bidra til at interessentene blir ivaretatt. Dette kan kun gjennomføres med god samhandling mellom ledere og ansatte. Både Osborg Ose (2010) og Nytrø (1995) vektlegger relasjonen og kommunikasjonen mellom leder og ansatt. Dette vil medføre økt fokus på arbeidet og vil gi forutsigbarhet, mestring og større grad av nærvær og sykenærvær.

8.3 Hvilke institusjonelle rammevilkår er lagt til grunn for å utøve optimal ledelse som skal føre til redusert sykefravær?

K1 og K2 har hver sin verdiplattform som har til hensikt å forankre mål og verdier. Verdiplattformen gir forventninger til ledere og ansatte, samt den viser vei til ønsket handling.

K1 fremstår som en organisasjon med manglende forståelse av rammevilkårene. Vi mener at det ikke foreligger en aksept, forståelse eller interesse for verdiplattformen og visjonen, samt et skrikende savn etter prosedyrer og rolleavklaringer. Her tror man at rammer er ensbetydende med bemanning. Implementering av rammevilkår kan synes å være fraværende i K1. Dette er ingen optimal situasjon i en organisasjon, med tanke på "vi"-kultur og sammen kunne gå veien mot målet.

I K2 er det en klar felles forståelse og aksept for de gjeldende rammene. Her er verdiplattform, visjon, økonomiske rammer og rolleavklaringer verktøy som leder bruker til helhetlig styring. Leder og ansatte har felles mål.

To organisasjoner som i utgangspunktet har like rammevilkår, når det gjelder økonomi, bemanning og styringsverktøy, men med en total forskjellig oppfatning og forståelse. Det vi konkluderer med her, er at det nødvendigvis ikke er rammene som må være tilstede, men evnen til å implementere rammene til å bli vedvarende sosiale byggverk. Først da vil de ha gyldighet i forhold til å bidra til reduksjon av sykefravær.

IA avtalen og Arbeidsmiljøloven har klare regulerende bestemmelser om hvordan den enkelte virksomhet skal følge opp sine ansatte. Osborg Ose (2010) har ut fra funn i sin undersøkelse av kommunene påpekt at denne oppfølgingen ikke har den store effekten på reduksjon av sykefraværet. Dette støttes i utgangspunktet fra vår empiri, der vi ikke finner forskjellig praksis i hvordan K1 eller K2 følger opp sine sykmeldte ansatte.

8.4 Hvordan kan ledelse bidra til en reduksjon i sykefravær?

Ledelse handler om å skape et målsettende, problemløsende og språkskapende samspill. Vi har i denne masteravhandlingen forsøkt å avdekke om ledelse kan være en årsaksfaktor til sykefravær. Gjennom analyse av empiri og teori har vi vist hvordan praksisfeltet kan forstås ut fra vårt teoretiske utgangspunkt. Våre to case viser to ytterpunkter i det å drive ledelse. Den ene enhetene praktiserer ledelse gjennom forhandlinger og forhandlingsstrategi, mens den andre enheten praktiserer ledelse gjennom det å tilpasse organisasjonen og individene som jobber i virksomheten på en best mulig måte.

Praksisfeltet viser oss også at det finnes ulike forståelser av sykefraværet i våre to case, den ene forklarer det med høyt press, lav bemanning og lang fartstid. Den andre enheten forklarer sykefraværet med sykdom. Så da blir spørsmålet;

Hvordan kan ledelse bidra til reduksjon i sykefravær?

En ledelse som jobber målrettet, problemløsende og utvikler et språkskapende samspill med vekt på misjon, visjon og verdier, kan bidra til en reduksjon i sykefraværet. I dette ligger det at en med målrettet arbeid skaper rammer for utvikling av ressursene, utvikler rammer for struktur og en viser vei gjennom bruk av symboler og handlinger. En legger til rette for at organisasjonen tilpasser seg konteksten og jobber strategisk og balansert mellom de ulike ledelsesperspektivene for å realisere de mål en ønsker å oppnå.

Utdrag fra Osborg Ose sine funn som karakteriserer en god leder;

- *Inkluderer tilsatte i planer og endringsprosesser*
- *Er en god lytter med interesse for sine tilsatte*
- *Er til steds*
- *Skaper et miljø der konflikter ikke får utvikle seg*
- *Har respekt og tillit til de tilsatte og kontrollerer dermed ikke alle detaljer*
- *Ser når noen sliter*

Hennes påstand er at gode ledere gjør folk friske. Dette er karakteristikk av de som driver ledelse i K2, og som ikke eksisterer i K1.

Det betyr at funnene Osborg Ose viser til underbygger den forskning vi i denne avhandlingen har dokumentert.

Vår påstand er at ledelse handler om å «**se og bli sett**».

9.0 Refleksjoner over avhandlingens hovedfunn i lys av andre forklaringsmodeller på sykefravær.

I kapittel 1.3 presenterte vi nyere forskning og undersøkelser innenfor emnene sykefravær og årsaksforhold. Det har vært viktig og spennende i vår forskning, og kunne sett egne resultater og funn i en sammenheng med materialet presentert i rapporten fra SINTEF, som vi refererer til. Dette er en nyere rapport fra 2010 som presenterer kunnskap om sykefravær, dette på bestilling fra Arbeidsdepartementet. I dette kapittelet reflekterer vi over de etablerte forklaringsmodellene som beskrives der og egen forskning. Kontra år egen forskning som i hovedsak har sentrert seg rundt ledelsesperspektivene og organisasjonskultur. Vil vi allikevel kunne finne likelydende funn?

Det er en kjensgjerning at det er kjønnsforskjeller i sykefraværet, hvor kvinnene er de som går av med "seieren" og har det høyeste. Forskjellene er økende. Forskningen viser til at det har vært en utvikling i sykmeldte gravide kvinner (Osborg Ose, 2010). Vi finner i datamaterialet følgende utsagn; "gravid er lik syk". Det kan ha en sammenheng med det som statistikkene sier. Sykeliggjør jordmødre den gravide? Arbeidsgiver kan søke om fritak for utbetaling av sykepengene i arbeidsgiverperioden hvis årsaken til fraværet er svangerskapsrelatert. Er dette et gode som fører til en holdning blant gravide at det er lettere å være borte fra jobb, fordi arbeidsgiver ikke taper noe på det? Det er ingen fast praksis på at jordmor er med på dialogmøter. Det tror vi kan føre til at de anbefaler sykmelding uten å tenke tilrettelegging. Ulike prosjekter der jordmødre har vært med på samtale, har gitt positive resultater ved å holde gravide arbeidstakere i jobb. Er det holdninger i samfunnet som gjør at gravide i stor grad sykmeldes i løpet av svangerskapet? Vi får bekreftet det som kommer frem om gravide i vår empiri, stemmer med faktatall.

Rapporten til SINTEF Helse viser til konjunkturutviklingen som en mulig årsak, der har man konkludert med at man kan se sammenhenger opp mot sykefravær. Det er tre hypoteser vi viser til fra forskningen; presshypotesen, disiplineringshypotesen og sammensetningshypotesen. Vi har ikke tall på arbeidsledighet i de kommunene vi har forsket på, så ut fra det kan vi ikke se sammenhenger. Men vi bruker datamaterialet for å prøve å finne svar som kan underbygges av tidligere forskning. Vi vet fra K1 at man har lite bemanning, og få ressurser, noe følgende utsagn underbygger:

..Men problemet er at det er veldig mange syke folk blant ansatte. Vi er en syk organisasjon, da går vi underbemannet. Har sett det med innleie, det er ikke bare å leie inn heller. Det er ikke folk å ta av (fagleder).

Vi tolker dette som knapphet på ressurser. Dette er innenfor en spesiell sektor, men vi kan si at det sannsynlig er lav arbeidsledighet innenfor faggruppene som hører hjemme her.

Rapporten viser til en teori som mange hevder, men som ingen forskningsresultater viser; sammenhengen mellom arbeidsledighet og sykefravær skyldes at marginale arbeidstakere kommer i jobb når ledigheten minker. Dette er arbeidstakere som i utgangspunktet har et høyere fravær enn de som er i jobb fra før, derfor går sykefraværet opp når ledigheten går ned. Den hypotesen som støttes av de fleste resultater, er at arbeidstakere disiplineres i lavkonjunkturtider, fordi man er redd for jobbene sine (Osborg Ose, 2010). Dette ser vi kan sammenlignes med de funn vi har gjort i K1. Det er vanskelig å skaffe kvalifisert personale til ledige vakter, og man har i den sammenheng vært nødt til å ansette ufaglærte. I K2 stiller det seg noe annerledes. Her er det god tilgang på menneskelige ressurser. Det kan gjøre at man er glad for at man har en jobb, og setter pris på at man er privilegert og får "lønningsspose" hver måned. Vi må påpeke at det i private bedrifter vil ha større betydning, da man ofte måles etter produktivitet, og det oppsigelsesvernet man har i kommunal sektor kan virke sterkere.

Det vises i K1 til et høyt arbeidspress og flere sier at travelheten er en direkte årsak til sykefravær. Presshypotesen forklarer at i perioder hvor arbeidsledigheten er lav og man har høykonjunktur, resulterer det i et høyt tempo for å kunne betjene etterspørselen etter tjenester. Belastningen i en slik situasjon kan føre til sykefravær (Osborg Ose, 2010). Det er en betydelig andel av informantene som viser til arbeidspresset, noe som da kan tolkes som en sannhet i K1.

Vi viste tidligere til hva som kan skje når vi får høy ledighet; man blir redd for å miste jobben. Samtidig mente vi at dette ikke var så utslagsgivende i kommunal sektor. En annen vinkling innenfor disiplineringshypotesen, er at i situasjoner med nedbemanning, vil man kunne se samme effekt. Ved en nedbemanning vil arbeidstakere være forsiktig med å ha sykefravær, da det vil øke presset på arbeidskollegene, fordi det fra før er en lav bemanning. Det omtales i rapporten som en form for disiplinering, der det ikke er frykten for å miste jobben som disiplinerer, men arbeidstakerne som disiplinerer hverandre (Osborg Ose, 2010). Vi har ikke noe i empirien som tilsier at det har vært prosesser med nedbemanning i noen av organisasjonene, men vi er gjort kjent med en omorganisering. I følge Ose (2010), kan slike omstillingsprosesser ha samme betydning i offentlig sektor som konjunktursvingningene idet private (Osborg Ose, 2010). I K2 er vi ikke kjent med den type prosesser.

Analysen som er gjort i forbindelse med omorganiseringsprosesser, viser mange negative konsekvenser; jobbusikkerhet, lav jobbtilfredshet, jobberelaterte psykiske plager og nakke, skulder eller ryggplager (Osborg Ose, 2010). Dette er svært sammenfallende med de funn vi har gjort, da spesielt i K1, hvor omorganiseringen for 3 år siden er viet stor oppmerksomhet. De konsekvensene som nevnes her, er de samme som intervjuobjektene nevner. Er det da ikke noe galt med ledelse og den håndtering av prosessen i K1? Er dette en normal konsekvens man må betale for å kjøre en prosess? En av oss sitter jo med erfaring fra denne prosessen, og ser det fra leder sin side. Kunne man som leder ha håndtert denne prosessen slik at man hadde unngått den type negative konsekvenser?

I 2009 ble det gjennomført en spørreundersøkelse blant 10 000 hjelpepleiere, hvor man skulle analysere faktorer som var knyttet til arbeidsmiljø, helse, livsstil, arbeidstid, trivsel, mestring, sykefravær. Man ønsket med denne undersøkelsen å se på hva som påvirker trivsel og mestring i denne yrkesgruppen. Faktorene ble analysert og funnene var at det er arbeidsmiljøfaktorene som i størst grad forklarer forskjeller i mestring og trivsel. Den viktigste enkeltfaktoren for trivsel og mestring var Å HA EN GOD LEDER! (Osborg Ose, 2010). Dette er meget spennende lesing. Her har 10 000 hjelpepleiere, som også utgjør den største faggruppen i organisasjonene vi har samlet data fra, sagt klart og tydelig at det vi spør om i vår problemstilling er det viktigste for om man kommer på jobb eller ikke. Det viser at vi har gjort en forskningsstudie som ved tidligere forskning har påvist sammenhenger vi leter etter.

I samhandlingsreformens ånd skal vi se om livsstil og sykefravær går i parløp. Folkehelse er bestemt og vedtatt som et satsningsområde i hver krok av landet, og livsstilssenter "popper" opp. I rapporten som vi har brukt som bakteppe for disse refleksjonene, er det ingen tvil om at forskning har funn som sier at inaktive personer har høyere sykefravær enn fysisk aktive arbeidstakere (Osborg Ose, 2010). Når det da påpekes i empirien fra K1 at det er hovedvekt av godt voksne damer, og det fortelles fra en av de ansatte at det ikke er noe rart at man i perioder er borte fra jobb, etter alle disse årene i helsesektoren. Så kanskje skulle vi i denne tiden med alt fokuset på folkehelse, vært mer bevisst denne faktoren. Om man gjennom ledelse kunne lagt til rette for aktivitet, og spurt intervjuobjektene om synspunkter. Da hadde det også vært viktig med informasjon fra K1, om man har opplegg rettet mot fysisk aktivitet i organisasjonen, noe som kunne gitt oss et grunnlag for å se de opp mot hverandre på enda en faktor. Det konkluderes i rapporten at livsstil også har sammenheng med sosial tilhørighet. At man ved å redusere sosiale ulikheter, kan få et lavere tall på sykefraværstatistikken (Osborg Ose, 2010). Viser til et utsagn fra K2, hvor en av de ansatte sa at de var en stor familie på jobb.

Vår problemstilling stilte spørsmål om hvordan ledelse kan bidra til reduksjon i sykefravær. Det er funnet gode indikasjoner ut fra forskning som er helt klar på at ledelse spiller en stor rolle i om de ansatte kommer på jobb. En god leder er det som gjør forskjellen. Er dette i samsvar med funn vi sitter igjen med etter 24 intervju i 2 organisasjoner. Ut i fra utsagn i K1 kan vi ikke se at ledelse er verdsatt i organisasjonen, hverken av ansatte eller av ledere selv. I K2 finner vi det motsatte. Her viser empirien at de har ledere som ser sine ansatte, og at de verdsetter sine ledere. De påpeker gode lederegenskaper som kunne gått rett inn i rekka av de lederegenskaper som i følge Osborg Ose beskriver en god leder i sin forskning.

Egen forskning, sett i lys av nyere, finner vi flere sammenfallende funn. Vi våger å si at vår innfallsvinkel i forskningen har vært en interessant måte å se på området sykefravær og som har gitt oss kunnskap om organisasjonenes tenkning.

Vi undres på om ledere generelt i organisasjoner er bevisst sammenhengen mellom organisasjonskulturen og utøvelse av ledelse, og at det er en direkte sammenheng til sykefravær?

Litteraturliste;

- AAs, R.W.*, (2009), Raskt tilbake etter sykefravær. Idebanken - inkluderende arbeidsliv 2009.
- Bauer, M. & Odijk, J.* (2003) Nærværarbeid i Statoil: DST forpleining, [Stavanger]
- Bolman, Lee G. og Deal, Terrence E.*, (red, 2008). Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Oslo, Gyldendal Norske Forlag AS
- Busch, Tor og Vanebo, Jan Ole*, (red. 2003), Organisasjon og ledelse, Et integrert perspektiv. Oslo, Universitetsforlaget
- Busch, Tor Vanebo, Jan Ole, Johnsen, Erik og Valstad, Stein Jonny* (red, 2007). Endringsledelse i et strategisk perspektiv. Oslo, Universitetsforlaget
- Habermas, Jürgen*, (1999), Kraften i de bedre argument. Oslo, Gyldendal
- Hem, Karl – Gerhard* (2011) Bedriftens kostnader ved sykefravær. SINTEF Teknologi og samfunn, helse. Trondheim
- Jacobsen, Dag Ingvar*, (red. 2005), Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. Kristiansand, Høyskoleforlaget AS
- Johansson G*, (2005), Sjukflexibilitetsmodellen - utgangspunkter og resultat.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend*, (red 2009). Det kvalitative forskningsintervju. Oslo Gyldendal Akademisk.
- NOU 2000: 27.* Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv. Sosial og helsedepartementet. Oslo
- NOU 2010:13.* Arbeid for helse. Sykefravær og utstøtning i helse og omsorgssektoren. Helse og omsorgsdepartementet. Oslo
- Nyeng, Frode*, (2004), Vitenskapsteori for økonomer. Oslo, Abstrakt forlag AS
- Nytrø, Kjell* (1995) Ansattes syn på sykefravær. SINTEF IFIM Trondheim
- Ose, Solveig Osborg m.fl* (2009) Evaluering av IA – avtalen (2001 2009). SINTEF Teknologi og samfunn. Helsetjenesteforskning, gruppe for arbeid og helse.
- Ose, Solveig Osborg m.fl.* (2010) Inkluderende arbeidsliv I kommunene. SINTEF Teknologi og samfunn. Helsetjenesteforskning, gruppe for arbeid og helse.
- Ose, Solveig Osborg* (2010) Kunnskap om sykefravær; nye norske bidrag. SINTEF Helse. Gruppe for arbeid og helse
- Schein Edgar H*, (red. 2010), Organisasjonskultur og ledelse, en kulturendring mulig? Oslo, Libro Forlag
- Scott, W. Richard*, (2008), Institutions and organizations, ideas and interests. Third editon. Sage Publications, INC
- Internettssider;**
Regjeringen.no
Jobbforhelsa.no

Vedlegg;

Vedlegg 1;

Intervjuguide for å finne svar på følgende forskningsspørsmål: **Ledere**

Vi er to studenter som tar master i offentlig administrasjon. Nå holder vi på med masteroppgaven og skal forske på ledelse og sammenhenger mot sykefravær. Du som intervjuobjekt vil bli anonymisert, utenforstående vil dermed ikke kunne gjenkjenne uttalelser fra dere. Kommunenavn eller arbeidsted vil ikke bli nevnt.

Men for å kunne systematisere dataene må vi stille et par innledende spørsmål;

- Navn ?
 - Rolle/funksjon?
 - Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen?
-
- **Kan ulike ledelsesperspektiver i organisasjonen, ved samhandling mellom leder og ansatt, være en mulig årsak til om resultatet blir sykefravær, nærvær eller sykenærvær?**

Spm:

Hvordan vil du beskrive deg selv som leder?

Hva er viktig for deg når du utøver ledelse?

Hvilke mål ønsker du å nå?

Hjelpeord;

- Strukturert leder?
- Mennesket i sentrum?
- verdigrunnlag

Beskriv dine egenskaper som leder? (positiv/negativ)

- analytisk
- kontrollerende
- demokratisk
- forhandler

Hva tenker du – er det noen sammenhenger mellom enkeltlederes lederegenskaper og forhold som sykefravær/nærvær og arbeidsmiljø?

På hvilken måte mener du at dine lederegenskaper påvirker samspillet mellom deg og dine ansatte?

- sykefravær/nærvær
- arbeidsmiljø
- Medbestemmelse/medarbeiderskap

Hva tenker du om det at det kan være uformell ledelse i din enhet og vet du om det forefinnes?

Hvordan tror du det påvirker arbeidsmiljøet og sykefravær/nærvær?

- **Hvilke rammevilkår er lagt til grunn for at leder kan utøve optimal ledelse?**

Spm:

Hvilke rammer er det for utøvelse av ledelse i din virksomhet – hvilket handlingsrom opplever du at du har?

- er det et omforent verdigrunnlag, eller er dette noe som er opp til den enkelte/enkelte leder å definere?
- Hvor godt er ledelsen samkjørt i det å drive ledelse i organisasjonen?
- finnes det noen verktøy som kan bidra til å hjelpe deg, eller må du selv finne ut av hvordan ulike ting skal håndteres?
 - med verktøy mener vi rutiner, retningslinjer, personalpolitiske føringer osv
 - Hvis nei, følg opp med å spørre hva er da praksis?
- hvordan spiller økonomi inn i din utøvelse av ledelse?
 - Er det slik at økonomien gir deg som leder begrensninger i det å håndtere eller forebygge sykefravær, eller skape nærvær?
- hvordan spiller tilgangen på menneskelige ressurser inn på deg i det å utøve ledelse?
 - Får organisasjonen tak i de ressursene en har behov for? Kan du reflektere over dette.

- **Hvordan kan organisasjonskulturen påvirkes av ledelse og motsatt?**

Spm:

Kan du gi en kort beskrivelse av kulturen i egen organisasjon og i den enheten du er leder for – hva er særpregene?

Jobber dere med kulturen (verdiene og holdningene) og eventuelt hvordan jobber dere med verdiene og holdningene (kulturen) i organisasjonen?

Hvordan er kulturen dere har i organisasjonen med på å påvirke at dere når målene på en effektiv måte?

Dersom dere når et mål, eller noen som utfører noen gode prestasjoner – hvordan blir dette feiret i organisasjonen?

Hvis du ser tilbake på din organisasjon, hva mener du har vært de viktigste faktorene for at der har den kulturen som dere har?

På hvilken måte mener du at din lederatferd/ledelsesutøvelse har påvirket/påvirker kulturen?

På hvilken måte mener du at ansatte påvirker kulturen i avdelingen?

- **Hva tenker du om sykefraværet i din organisasjon og hva tror du er årsakene til at det forekommer sykefravær hos dere?**

Underspørsmål; Hvordan har du som leder jobbet for å få ned/holde nede sykefraværet, kan du reflektere over dette?

Kan du si noe om hvordan praksisen er i forhold til sykefraværsoppfølgingen?

Tidsaksen

Vi er nå kommet til slutten. Er det noe annet du vil tilføye før vi avslutter?

Vedlegg 2;

Intervjuguide for å finne svar på følgende forskningsspørsmål:

Ansatte/HTV/HVO

Vi er to studenter som tar master i offentlig administrasjon. Nå holder vi på med masteroppgaven og skal forske på ledelse og sammenhenger mot sykefravær. Du som intervjuobjekt vil bli anonymisert, utenforstående vil dermed ikke kunne gjenkjenne uttalelser fra dere. Kommunenavn eller arbeidsted vil ikke bli nevnt.

Men for å kunne systematisere dataene må vi stille et par innledende spørsmål;

- Navn
- Rolle/Funksjon

- **Hvordan kan organisasjonskulturen påvirkes av ledelse og motsatt?**

Spm:

Kan du gi en kort beskrivelse av kulturen i egen organisasjon og i den enheten du er ansatt i – hva mener du er særpregene?

Jobber dere med kulturen (verdiene og holdningene) og eventuelt hvordan jobber dere med verdier og holdninger (kulturen)?

Når du nå reflekterer over den kulturen dere har i organisasjonen, hvordan opplever du måten lederne jobber med organisasjonskulturen i din enhet?

Dersom dere når et mål, eller noen som utfører noen gode prestasjoner – hvordan blir dette feiret i organisasjonen?

Hvis du ser tilbake på din organisasjon, hva mener du har vært de viktigste faktorene for at dere har den kulturen som dere har?

På hvilken måte mener du at din leder har påvirket kulturen?

På hvilken måte mener du som ansatt/tillitsvalgt/verneombud at du påvirker kulturen?

- **Dersom du tenker på sykefraværet i din organisasjon, hva tenker du da? Og hva tror du er årsakene til sykefraværet?**

Underspørsmål; Hvordan har du/dere jobbet for å få ned/holde nede sykefraværet, kan du reflektere over dette?

- Kjenner du til tidsaksen for sykefraværsoppfølgingen og har dere noen egne rutiner for å gi melding og oppfølging av sykefravær?
- Har du noe kjennskap til hvor lang tid det tar for nærmeste leder tar kontakt ved et evt. Sykefravær?

- **Hvilke rammevilkår er lagt til grunn for at leder kan utøve optimal ledelse?**

Spm:

Hvilke rammer er det for at du skal kunne utføre ditt arbeid – hvilket handlingsrom mener du at du har selv?

Mener du at det finnes et omforent verdigrunnlag i organisasjonen og i din enhet?

- Kan du utdype dette nærmere, dersom en svarer at det er flere ulike verdier som ligger til grunn for arbeidet
- Hvilke etiske retningslinjer legger du til grunn for utførelse av jobben?
- Foreligger etiske retningslinjer fra arbeidsgiver og kan du redegjøre for disse?

- finnes det noen verktøy som kan bidra til å hjelpe deg, eller må du selv finne ut av hvordan ulike ting skal håndteres?

- Kan du reflektere over hvordan økonomien påvirker din utøvelse av arbeidet?

- Hvordan tror du den økonomiske situasjonen påvirker det å jobbe med nærværsfaktorer/sykefravær?

Mener du at din avdeling har menneskelige ressurser for å utøve tilstrekkelig tjenesteproduksjon?

- Mener du at dette er årsak til sykefravær i din avdeling?(spør dette ved manglende ressurser)

- **Kan ulike ledelsesperspektiver i organisasjonen, ved samhandling mellom leder og ansatt, være en mulig årsak til om resultatet blir sykefravær, nærvær eller sykenærvær?**

Spm:

- Hvordan vil du beskrive din leder i det å gjennomføre ledelse?
- Hvis du tenker etter, setter din leder organisasjonens ansatte i sentrum?
- Hva er ledelsen da mest opptatt av?
- Får de ansatte anerkjennelse fra ledelsen?
- Hvis du tenker på din nærmeste leder, kan du beskrive din leders lederegenskaper?

(positiv/negativ)

- Hjelpeord;**
- analytisk?
 - kontrollerende?
 - demokratisk?
 - Forhandler?

- Hva er så viktig for deg i forhold til ledelse?

Du har nå reflektert over hvordan du selv ønsker at ledelse skal utføres. Utøver du selv ledelse, eller er det andre i organisasjonen, utenom ledelsen, som utøver ledelse?

Dersom du tenker etter, hvilket samspill har du med din leder og hvordan tror du dette påvirker arbeidsmiljøet?

- sykefravær/nærvær

I forhold til det å jobbe med nærvær/sykefravær, hvordan fremstår ledelsen i din organisasjon i dette arbeidet?

- Alle Ledernivå?

Vi har nå vært innom flere tema i løpet av samtalen. Er det noe du ønsker å tilføye i forhold til det du har reflektert over?