



UIT

NORGES  
ARKTISKE  
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

# Nærvær er vel så viktig som fravær!

*En casestudie av et omsorgssenter på Østlandet*

---

**Sandra Mari Nilsen og Elisabeth Rett**

*Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi (MBA) 11-2018*











# Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og formål.....	2
1.2 Avgrensning og presisering.....	2
1.3 Oppgavens struktur .....	4
2.0 Bakgrunn for oppgaven.....	5
2.1 Omsorgssenteret .....	5
2.2 Sykefravær, inkluderende arbeidsliv og Nav .....	6
3.0 Teorigjennomgang .....	8
3.1 Forskningsstatus om sykefravær .....	8
3.2 Organisasjon i endring .....	10
3.2.1 Organisasjonsendringer og endringsledelse .....	10
3.2.2 Organisasjonskultur.....	14
3.2.3 Formell organisasjonsstruktur .....	15
3.3 Ledelse .....	15
3.3.1 Lederens påvirkning.....	16
3.3.2 Lederatferd .....	17
3.4 Kunnskapsoverføring .....	20
3.4.1 Dekontekstualisering .....	20
3.4.2 Betingelser for oversettelse av en idé.....	21
3.4.3 Kontekstualisering.....	21
4.0 Forskningsdesign og metode.....	23
4.1 Valg av metode.....	23
4.1.1 Utvikling av problemstilling .....	23
4.1.2 Kvalitativ metode .....	23
4.1.3 Forkunnskaper .....	24
4.1.4 Casestudie som metode innen forskning.....	24

4.2 Valg av datainnsamlingsmetoder .....	25
4.3 Utvalget i studien .....	26
4.4 Forberedelser før intervjuene .....	27
4.5 Intervjuene.....	27
4.5.1 Praktisk gjennomføring .....	28
4.6 Analyseprosessen .....	29
4.6.1 Transkripsjon og analyse av rådata .....	29
4.7 Metoderefleksjon.....	31
4.7.1 Vår forståelse.....	31
4.7.2 Reliabilitet og validitet .....	31
4.7.3 Forskningsetiske refleksjoner.....	34
5.0 Våre funn.....	35
5.1 Endringsprosessen og tiltak.....	35
5.2 Lederatferd .....	40
5.3 Oppsummering .....	44
6.0 Drøfting .....	45
6.1 Tiltak og endringsprosessen .....	45
6.1.1 Gjennomføringen av tiltakene .....	46
6.1.2 Hvorfor ble sykefraværet så høyt? .....	49
6.1.3 Hvilke(t) tiltak har hatt mest effekt på reduksjon av sykefraværet? .....	50
6.1.4 Formidling .....	51
6.2 Tiltakene og lederatferd .....	52
6.2.1 Tiltakene og endringene .....	52
6.2.2 Påvirkning .....	54
6.2.3 Lederstil.....	56
6.3 Tiltakene og kunnskapsoverføring .....	58
6.4 Forslag til beste praksis .....	60

7.0 Avslutning .....	63
7.1 Konklusjon .....	63
7.2 Avsluttende betraktninger .....	65
Litteraturliste/referanser .....	67
Artikler .....	67
Bøker .....	67
Forskningsartikler.....	67
Lover .....	68
Masteroppgaver.....	68
Offentlige publikasjoner.....	68
Vedlegg .....	70

## Figurliste

Figur 1 (Jacobsen, 2013, s. 25).....	11
Figur 2 (Jacobsen, 2013, s. 28).....	11
Figur 3 (Jacobsen, 2013, s. 184).....	12
Figur 4 Lewins tre-steg-modell (Jacobsen, 2013, s. 184) .....	12
Figur 5 I denne ordskyen er ord som går igjen fremhevet med større skrift.....	42
Figur 6 Forslag til best praksis .....	61
Figur 7 Beste praksis - oversikt.....	64

## Tabelliste

Tabell 1 Legemeldt sykefravær for arbeidstakere, etter kjønn, næring .....	6
Tabell 2 Tiltak og endringer.....	44
Tabell 3 Forskningsspørsmål og hypoteser .....	64

# Forord

Denne oppgaven setter et punktum for vår erfaringsbaserte master i strategisk ledelse og økonomi (MBA) ved Universitetet i Tromsø (UiT). Det har vært krevende, men også en spennende og lærerik prosess.

I tiden vi har arbeidet med masteroppgaven har det vært travelt på alle fronter, med endringer i jobbsituasjon for oss begge, og foreldrepermisjon på Sandra. Vi vil gjerne takke våre familier og da spesielt mennene i våre liv for støtte og tålmodighet i denne (slitsomme) tiden. Elisabeth sender en varm takk til mannen sin, som skygget banen og reiste på hytta i innspurten, og til Sandra, som har vært en pådriver og uvurderlig støtte hele veien. Sandra ønsker spesielt å takke familie som stilte opp med barnepass, slik at det ble mulig å gjøre ferdig oppgaven i foreldrepermisjonen.

Vi ønsker spesielt å takke omsorgssenteret, enhetsleder og respondentene som tok seg tid og lot oss få lov til å intervju dem.

En stor takk rettes også til Anja Kjærland for gjennomlesing og gode råd på slutten av oppgaveskrivingen.

Vi vil også takke vår veileder Kjell Arne Røvik for samarbeidet.

Og ellers ønsker vi å takke alle andre som har vært støttende og tålmodige med oss i denne spennende og slitsomme perioden.

Elisabeth og Sandra

Seljord/Nittedal. 29.11.2018



# 1.0 Innledning

Omtrent alle arbeidstakere vet hvordan det er å komme på jobb, få beskjed om at en kollega er syk, og i varierende grad få påvirket arbeidsdagen sin. I helse- og omsorgssektoren, spesielt i den delen som arbeider direkte med pasienter, vil sykefravær alltid få konsekvenser. På et omsorgssenter blir ikke pasientene borte eller kan spares opp til bemanningen er bedre, de må faktisk få den behandlingen de skal ha, på tross av sykefravær.

Kollegers sykefravær kan oppleves frustrerende for ansatte, spesielt hvis dette er gjentakende. Det vil imidlertid alltid være sykdom blant ansatte i en virksomhet, og det er i mange tilfeller ikke mulig å ha et sykefravær på 0%. Sykefraværet i kommunal sektor er til dels høyt, og i gjennomsnitt taper norske kommuner hver tidende arbeidsdag på grunn av sykefravær (Sandvik, 2015). I 2015 hadde rundt 40 kommuner et sykefravær under 7%, samtidig som like mange kommuner hadde et sykefravær over 12% (Sandvik, 2015). Studier viser også at Norge har høyere sykefravær enn tilsvarende land, og at dette kan komme av Norges sjenerøse trygdeordninger (Proba samfunnsanalyse, 2014). Vi tenker derfor at det er mye som tyder på at Norge har et unødvendig høyt sykefravær.

Gjennom høsten 2017 var et omsorgssenter fra Østlandet i media flere ganger. Fra 2015-2017 hadde omsorgssenteret fått redusert sykefraværet fra 17,3% til 4,4%, og budsjettet gikk fra et underskudd på 2,1 millioner til å være i balanse. Det kom frem i artiklene i media at det har foregått en endringsprosess for å få redusert sykefraværet, samtidig som omsorgssenteret fikk ny enhetsleder.

Vi jobber begge to i virksomheter innen helsevesenet, og møter som mange andre daglig på situasjoner som involverer sykefravær. Det at omsorgssenteret fikk redusert sykefraværet så kraftig i løpet av en treårsperiode, vekket interessen vår. Det å kunne dypdykke ned i hva som har vært gjort og hva som har ført til denne fantastiske reduksjonen av sykefravær, så vi på som veldig spennende. Oppgaven vår bygger derfor på at det ved et omsorgssenter har vært utført en prosess som ga en markant og målbar nedgang i sykefraværet. Men hva er det som konkret har blitt gjort for å få sykefraværet ned? Er det endringer i den formelle organisasjonsstrukturen? Har arbeidet gått på bekostning av arbeidsmiljøet, eller er det bedre?

Kan det være sammenheng mellom den nye enhetslederen, og tiltakene og endringene som ble gjennomført? Kan fremgangsmåten overføres til andre organisasjoner?

## 1.1 Problemstilling og formål

Det har vært gjennomført en endringsprosess for å få ned sykefraværet ved omsorgssenteret, og vi har kommet frem til noen sentrale forskningsspørsmål vi ønsker å få svar på:

- Hvilke tiltak er det som er innført?
- Hvilke tiltak er det som har hatt effekt?
- Kan lederen som har vært involvert i prosessen, ha hatt effekt på at endringsprosessen ble vellykket?
- Kan praksisen overføres til andre virksomheter?

Formålet med oppgaven er å identifisere hva som ligger bak det reduserte sykefraværet ved omsorgssenteret. Vi ønsker å identifisere de konkrete tiltakene, drøfte hvilke som har hatt effekt, og deretter drøfte om dette kan overføres til andre virksomheter og eventuelt hvordan.

Problemstillingen er:

*Hvilke tiltak har vært benyttet og hvilke tiltak har hatt effekt på reduksjon av sykefraværet ved omsorgssenteret, og kan dette overføres til andre virksomheter?*

En casestudie av et omsorgssenter på Østlandet

## 1.2 Avgrensning og presisering

Vårt forskningsprosjekt omhandler tiltak for å redusere sykefravær, og om det vi finner kan overføres til andre virksomheter. For å oppklare definerer vi tiltak som en aktivitet, noe man utfører, en handling. En endring er “[...] er en empirisk observasjon av forskjeller i form, kvalitet eller tilstand over tid i en organisasjon” (sitat, Jacobsen, 2013, s. 23). Det vil si at enhetslederen iverksatte **tiltak** for å redusere sykefraværet, og at tiltakene førte til **endringer** på organisasjonskulturen og organisasjonsstrukturen.

Vi har valgt å gjennomføre en casestudie av et omsorgssenter som har klart å få til en målbar reduksjon av sykefraværet. Sykefraværet ble redusert kraftig over kort tid, og nivået har holdt

seg stabilt. Derfor kan vi si at det omsorgssenteret har fått til er unikt og kan være av interesse for flere. Vi har kun sett på dette omsorgssenteret, og vi har intervjuet enhetsleder, fire ansatte og hovedtillitsvalgt.

Etter å ha identifisert tiltakene gjennom intervjuene med utvalget vårt, har vi drøftet disse mot relevant teori som er presentert i teorigjennomgangen. Vi drøfter tiltakene mot endringsprosessen som har vært med bakgrunn i relevant teori innenfor organisasjonskultur, organisasjonsstruktur og endringsledelse. I oppgaven drøfter vi også hvorvidt ledelsen ved omsorgssenteret og ledelsens relasjon til medarbeidere kan ha hatt en effekt på hvordan tiltakene har fungert på å redusere sykefraværet. Her har vi teori omkring en leders påvirkningskraft og lederstil som et bakteppe mot hvor virksomme tiltakene var.

Det er ikke alltid arbeid med reduksjon av sykefravær fører frem. Et viktig aspekt ved oppgaven vår er også hvorvidt tiltakene som er iverksatt ved omsorgssenteret, kan overføres til andre virksomheter. Vi mener derfor at ved å studere denne suksesshistorien inngående, kan vi komme med et forslag til oppskrift eller “beste praksis” på hvordan dette kan gjøres. Dette tror vi vil være nyttig for andre virksomheter, og ikke bare i helse- og omsorgssektoren. Tiltakene blir derfor drøftet mot teori om kunnskapsoverføring mellom virksomheter.

Vi innser at det er mange temaer som kan knyttes opp til sykefravær og reduksjon av sykefravær. Derfor er det nødvendig at vi begrenser oppgaven til teorier som er relevante for å svare på problemstilling. Vi kunne selvfølgelig fokusert dypere på enkelte tiltak. Arbeidsmiljø er interessant, og blir vektlagt under organisasjonskultur og tiltak for dette. De ansattes motivasjon og verdier blir ikke diskutert nevneverdig i vår oppgave, både med tanke på plasshensyn og det at vi synes andre temaer var mer interessante. Vi kunne ha sammenlignet omsorgssenter med et annet omsorgssenter når det gjelder valg av fremgangsmåte for å redusere sykefravær, fordi dette kunne gitt oss et større grunnlag for sammenligning. Hadde vi gjort dette kunne vi ikke dykket like dypt i hva som faktisk har skjedd ved omsorgssenteret i vår case. Oppgaven vår har fått tittel etter et sitat fra en av de ansatte på omsorgssenteret.

## **1.3 Oppgavens struktur**

Innholdet i hvert kapittel vil bli presentert som en innledning under hvert kapittel. I kapittel 2 presenterer vi konteksten i oppgaven. Kapittel 3 inneholder gjennomgang av de teoretiske perspektivene vi finner relevante for vår problemstilling. Bruk og valg av metode, og fremgangsmåte for denne vil bli presentert i kapittel 4. I kapittel 5 presenterer vi våre funn i form av en “historie” om endringsprosessen. Avslutningsvis er det i dette kapitlet en oppsummering over tiltak, som også er gruppert under samme tema. Våre funn vil bli drøftet opp mot tidligere presentert teori i kapittel 6. I kapittel 7 presenterer vi vår konklusjon og betraktninger om eventuell videre forskning.

## 2.0 Bakgrunn for oppgaven

I dette kapittelet presenterer vi konteksten i oppgaven; omsorgssenteret, kommunen omsorgssenteret er i, og støttespillere som har vært involvert i prosessen. Vi avklarer innholdet i sentrale begreper vi benytter i studien, som sykefravær, Nav, inkluderende arbeidsliv og arbeidslivslos. Omsorgssenteret er en virksomhet innen Helse- og omsorgssektoren, så vi gjør rede for denne sektoren og det tilhørende lovverket.

### 2.1 Omsorgssenteret

Omsorgssenteret i casen vår reduserte først sykefraværet markant på to år, og det har holdt seg lavt etter dette. I perioden 2015-2017 ble sykefraværet redusert fra 17,3% til 4,4%, og budsjettet fikk fra et underskudd på 2,1 millioner til å være i balanse. Per oktober 2018 ligger sykefraværet på under 2%, hvor korttidsfraværet er på 0,83% og langtidsfraværet er på 0,95%.

Omsorgssenteret fikk ny enhetsleder i september 2015, som straks iverksatte tiltak for å redusere sykefraværet. Tidligere enhetsleder var tatt ut av virksomheten, og assisterende leder fungerte som konstituert enhetsleder i 1,5 år før nåværende enhetsleder ble ansatt.

Omsorgssenteret ligger i en kommune på Østlandet. Kommunen har 2400 innbyggere, og omsorgssenteret ligger i det største tettstedet som har rundt 800 innbyggere. Dette tettstedet er også administrasjonssenter i kommunen, og det er samlet en rekke funksjoner der, både kommunale og regionale. Omsorgssenteret ligger i tettstedets sentrum, med gåavstand til butikker og kommunale funksjoner.

Omsorgssenteret har 41 sykehjemsplasser, fordelt på fire avdelinger; korttidsavdeling, lett demensavdeling, skjermet avdeling og en avdeling for langtidspasienter. Omsorgssenteret har 33 årsverk fordelt på 56 ansatte; 54 kvinner og to menn. Enhetslederen har fag-, personal-, budsjett- og økonomiansvar for omsorgssenteret. Fagansvaret har hun delegert til den assisterende lederen. I tillegg har hver avdeling en teamleder, som er en støttefunksjon for enhetsleder.

Omsorgssenteret er en del av helse- og omsorgssektoren, regulert under Helse- og omsorgstjenesteloven. Helse- og omsorgssektoren er kommunens overordnede ansvar, og de har ansvar for at man tilbyr disse tjenestene til alle som oppholder seg i kommunen (Helse- og omsorgstjenesteloven, 2011).

I kommunal planstrategi for kommunen har det de siste årene vært fokus på å redusere sykefravær og minske vikarbruk. Dette gjelder for alle enhetene i kommunen. Lederne i de ulike enhetene har fått jobbe med dette på sin egen måte, og rådmann, personalsjef og helse- og omsorgssjef har gitt enhetslederne fullmakt og mandat til å ta tak i dette. De tre kommunale lederne har hele veien vært tilgjengelige.

## 2.2 Sykefravær, inkluderende arbeidsliv og Nav

Definisjon på sykefravær er når en person er fraværende fra lønnet arbeid grunnet sykdom (Bruusgaard & Mæland, 2014). Det finnes to typer sykefravær; egenmelding eller sykemelding. Egenmelding er den ansatte selv er ansvarlig for og benyttes for korttidsfravær. For inkluderende arbeidsliv-bedrifter (IA-bedrifter) er det egne regler. Sykemelding utstedes av helsepersonell, og benyttes oftest til langtidsfravær over 2 uker (Nav, 2018).

Arbeidsmiljøloven og folketrygdloven legger føringer for hvordan virksomheter skal behandle sykemeldte ansatte. Alle virksomheter må registrere sykefraværet, ha rutiner for oppfølging, og dokumentasjon på at dette blir gjort. For å kunne jobbe målrettet med reduksjon av sykefravær, må dette være på plass (Idébanken.org., 2016, s. 9).

Tabellen nedenfor viser at legemeldt sykefravær; sykemelding, var på 5,0% for alle næringer i 2. kvartal 2018, og 8,2% for yrkesgruppen pleie og omsorg i institusjon.

		Sykefraværsprosent				
		2014K2	2015K2	2016K2	2017K2	2018K2
Begge kjønn	00-99 Alle næringer	5,2	5,1	5,0	5,2	5,0
	87 Pleie og omsorg i institusjon	8,6	8,8	8,7	8,7	8,2
Menn	00-99 Alle næringer	3,9	3,8	3,7	3,8	3,7
	87 Pleie og omsorg i institusjon	5,7	5,9	5,7	5,5	5,3
Kvinner	00-99 Alle næringer	6,9	6,7	6,6	6,8	6,5
	87 Pleie og omsorg i institusjon	9,2	9,4	9,2	9,3	8,9

Tabell 1 Legemeldt sykefravær for arbeidstakere, etter kjønn, næring (SN2007), statistikkvariabel og kvartal (Statistisk sentralbyrå [SSB], 2018,11)



Nav argumenterer for at tidlig kommunikasjon mellom sykemeldte og arbeidsgiver er viktig, og at sannsynligheten for langvarig sykefravær i slike tilfeller vil reduseres (Nav, 2014). Både Nav, arbeidsgiver, den sykemeldte og den som sykemelder har oppgaver i oppfølgingsarbeidet, blant annet skal arbeidsgiver lage en oppfølgingsplan (Nav, 2014). Hvis sykemeldingen trekker ut i tid skal det gjennomføres et dialogmøte mellom den sykemeldte og arbeidsgiver, deretter tar Nav en mer aktiv rolle (Nav, 2014). Dette for å øke sannsynligheten for at sykefraværet blir så kort som mulig. Arbeidsgiver har også plikt til å tilrettelegge for ansatte, og arbeidstakere har plikt til å samarbeide om å finne gode løsninger som kan forhindre unødvendig sykefravær (Nav, 2016). Nav kan også dekke sykepenger i arbeidsgiverperioden hvis en arbeidstaker har kroniske eller langvarige plager (Nav, 31.05.2013/1).

I 2001 inngikk myndighetene og partene i arbeidslivet en intensjonsavtale for et mer inkluderende arbeidsliv; IA (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018). I Norge kan alle bedrifter inngå en samarbeidsavtale, IA-avtalen, med Nav arbeidslivssenter, for å bli en IA-virksomhet (Nav, 31.05.2013/2). Hvert fylke har et Nav arbeidslivssenter, er et ressurs- og kompetansesenter for inkluderende arbeidsliv. På arbeidslivssenteret får IA-virksomhetene sin egen kontaktperson, som hjelper, bistår og veileder bedrifter som er IA-virksomheter (Nav, u.å.). Nav arbeidslivssentrene har også arbeidsgiverloser som fokuserer på psykisk helse og arbeid. (Nav, 2014).

Det å være IA-bedrift vil si at både: “arbeidsgiver og arbeidstaker forplikter seg til å samarbeide systematisk for å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass (Nav, 31.05.2013/2) Resultatene av et godt IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet, og for at et slikt arbeid skal føre til gode resultater, krever det at bedriften er aktiv med tilrettelegging, og inkluderer de menneskene det gjelder i dette arbeidet. Langsiktighet og systematisk samarbeid over tid trengs for at det skal kunne skapes gode resultater (Idébanken.org., 2016, s. 5).

## 3.0 Teorigjennomgang

I dette kapittelet vil vi presentere teori som ligger bak hvordan vi velger å gå frem for å drøfte problemstillingen og våre funn i denne studien. Teoriene vi presenterer skal være et rammeverk for vår oppgave, og vi fremhever enkelte sider av teoriene som er relevant i henhold til vår studie.

Det første som presenteres i oppgaven er artikler innen forskning rundt sykefravær i Norge. Fokuset har vært på årsaker til sykefravær, og hvordan man kan redusere sykefravær. Prosessen ved omsorgssenteret har foregått over en gitt tidsperiode med et konkret oppnådd resultat, og det er relevant med teori som belyser hvordan og hvorfor ansatte og leder handler som de gjør, og hvordan man gjennomfører en endringsprosess. Vi presenterer derfor teori om endringsledelse, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur. I delkapittelet Ledelse har vi valgt å trekke frem lederatferd, spesielt hvordan leder kan påvirke sine ansatte. Det siste vi presenterer er kunnskapsoverføring i form av translasjonsteori, dette for å kunne drøfte om våre funn kan overføres til andre virksomheter.

### 3.1 Forskningsstatus om sykefravær

I dette avsnittet presenterer vi relevante artikler og forskningsstatus om sykefravær, årsaker til sykefravær og reduksjon av sykefravær.

Forskningsrådet har i perioden 2007-2018 hatt et program for sykefravær, arbeidsliv og helse, der de har fokusert tre overordnede mål:

- “sykefravær, uførhet, frafall og utstøting fra arbeidslivet
- samspillet mellom arbeid, arbeidsmiljø og-helse
- effektive virkemidler for å forebygge og redusere sykefravær, uførhet og arbeidsrelatert sykdom og fremme godt arbeidsmiljø og-helse.” (Forskningsrådet, u.å.)

Dette programmet ble nylig evaluert, og det ble konkludert med at det har vært vellykket. Forskingen på sykefravær, frafall og utstøting fra arbeidslivet har vært av høy kvalitet, men derimot når det gjelder arbeidsmiljø og arbeidshelse, konkluderes det med at prosjektene

innen disse temaene er interessante, men at de ikke vil gi et bredere kunnskapsgrunnlag for beslutningstakerne (Haugan, 2016). Programmet blir videreført ut 2018 (Forskningsrådet, u.å.). Det ble publisert en kunnskapsoppsummering i Tidsskrift for velferdsforskning (2016) om sentrale temaer innen sykefraværsforskningen i forbindelse med programmets avslutningskonferanse, som vi har valgt å presentere en artikkel fra.

I artikkelen vi viser til diskuteres det hvorvidt de gode offentlige trygdeordningene har effekt på det at sykefraværet er høyere enn andre europeiske land. Økonomiske insentiver i de offentlige trygdeordningene påvirker både arbeidstakere og arbeidsgivere, har empiriske studier fra både Norge og andre land vist. Studier i andre land viser at økonomiske innstramminger på dette virker, men at det fører til at arbeidstakere som har helseplager og mangelfull kompetanse faller ut av arbeidsplassen (Grasdal, 2016, s. 102). De første 16 dagene av en sykelønn er arbeidsgiverfinansiert i Norge, og dette gir arbeidsgivere en motivasjon for å arbeide for å senke risikoen for sykefravær. Dersom arbeidsgiver gjør en innsats i å ivareta arbeidsmiljøet, både psykisk og fysisk, og ved å tilrettelegge for ansatte, kan arbeidsgiver påvirke risikoen for sykefravær (Grasdal, 2016, s. 108). Regjeringen publiserte en rapport i 2014 som forsøker å forklare hvorfor Norge i internasjonal sammenheng har et høyere sykefravær enn tilsvarende land. Resultatene fra analysene tyder på det samme som Grasdal skriver, at det kan være Norges sjenerøse trygdeordninger som er årsaken til dette høye sykefraværet (Proba samfunnsanalyse, 2014).

Fafo ved Bogen og Lien ga i 2015 ut rapporten *Fra fravær til nærvær. Handlingsrommet for vellykket sykefraværsarbeid i sykehjem* (Bogen & Lien, 2015). Rapporten har undersøkt hvorfor noen sykehjem har klart å holde sykefraværet lavere enn andre sykehjem, ikke bare i en kort periode, men over flere år, og dette innen samme kommune. De har studert to sykehjem fra hver av de fire kommunene, fordi sykehjemmene i samme kommune har like rammebetingelser, men ulikt sykefravær. I caseundersøkelsene fant de tre typer tiltak som går igjen hos sykehjemmene med lavt sykefravær. Det første var at sykehjemmene har hatt bedre oppfølging og kartlegging av sykemeldte og sykefravær, og tilbyr tilpasset tilrettelegging. Det andre tiltaket var at sykehjemmene gjennom å påpeke rettighetene og pliktene til ansatte, la vekt på et arbeidsmiljø som forebygger sykefravær og sykdom. Det tredje tiltaket var omdisponering av ressurser ved å jobbe på tvers av organisasjonen, som settes inn der det er behov (Bogen & Lien, 2015).

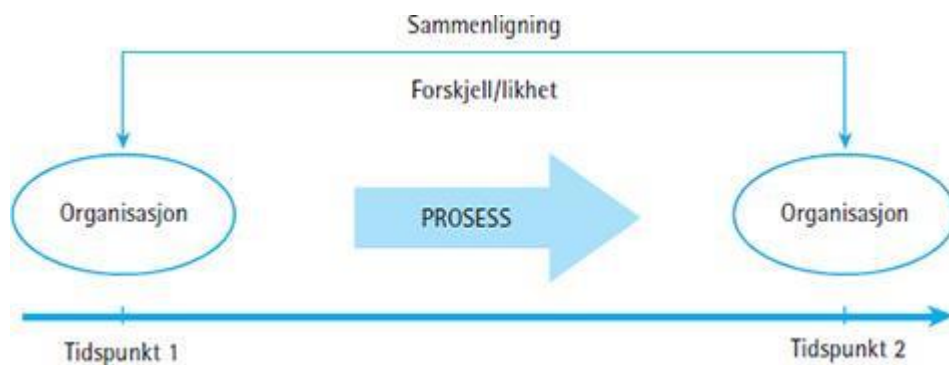
*Å tilrettelegge for jobbnærver på arbeidsplassen - mer enn å forebygge og redusere sykefravær* er en masteroppgave fra 2013 som spesifikt ser på jobbnærver ved en kvalitativ studie med mellomledere (Gabrielsen, 2013). Oppgaven ser på hva som er sammenhengen mellom jobbnærver og arbeidsmiljø, og hvordan man legger til rette for dette. Det trekkes i oppgaven frem at jobbnærver henger sammen med godt arbeidsmiljø, og betydningen av et fellesskap som de ansatte ønsker å være en del av. Jobbnærver handler om å “se” den enkelte, og det at man selv blir “sett”, samtidig som dette kan være vanskelig å få til i praksis i en travel arbeidshverdag. Videre kommer det frem at knappe ressurser i noen tilfeller setter en begrensning på sykefraværsoppfølgingen i forhold til det forebyggende og jobbnærversfremmende arbeidet (Gabrielsen, 2013).

Underveis i arbeidet med oppgaven kom vi over en interessant artikkel i media det kan være verdt å nevne. Artikkelen ble publisert i Aftenposten 12 juni 2018 (Dahl, 2018), og handler om et sykehjem i Oslo der korttidssykefraværet har falt de siste årene, og ligger under det som er vanlig for sektoren. Intervjuet er holdt i sammenheng med Fafo-rapporten nevnt over, som viser at en streng oppfølging av ansatte kan føre til at de kommer raskere tilbake i jobb. Teamlederne på dette sykehjemmet er opptatt av å skille sykdom og vondter med fokus på tilrettelegging. Videre er det nevnt at det å ha kontakt med den syke hver dag via telefon i sykdomsperioden er utbredt blant de studerte virksomhetene i Fafo-rapporten. Diagnose er en privatsak, men ikke sykdom eller fravær generelt (Dahl, 2018).

## **3.2 Organisasjon i endring**

### **3.2.1 Organisasjonsendringer og endringsledelse**

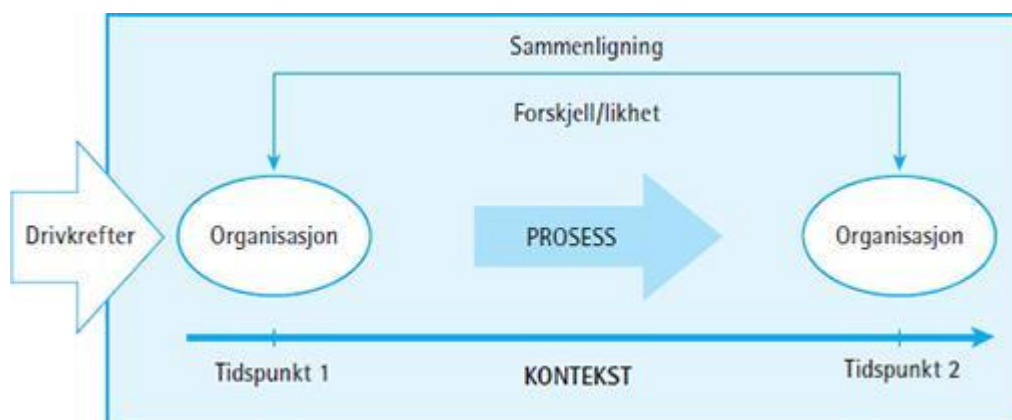
En organisasjon kan gjennomgå en endring på ulike måter. Den formelle strukturen kan endre seg, eller de som jobber der kan endre måten de opptrer på (Jacobsen, 2013, s. 23). Felles er at endringer er knyttet til tid, og “et objekt, et fenomen eller en tilstand” (Jacobsen, 2013, s. 23). For å kunne gjennomføre en endring i en organisasjon må man ha en oversikt eller beskrivelse av hva man endrer fra. Uten dette vil man ikke vite om det på et senere tidspunkt faktisk har skjedd en endring. Når en organisasjon endres gjennom hendelser og tiltak, har det skjedd en endringsprosess (Jacobsen, 2013, s. 25).



Figur 1 (Jacobsen, 2013, s. 25)

Figuren ovenfor er en enkel framstilling av en endringsprosess i en organisasjon. Men alle organisasjoner har særegne unike kjennetegn. Hva slags bedrift organisasjonen er, og hvor den er plassert, vil være en del av konteksten, og en ramme rundt endringen. Indre og ytre drivkrefter er også en del av endringsprosessen, og selve prosessen er ofte initiert av indre drivkrefter (Jacobsen, 2013, s. 25)

Modellen med kontekst og drivkrefter vil se slik ut:



Figur 2 (Jacobsen, 2013, s. 28)

I en organisasjon er det ledelse som sitter på den formelle myndigheten, og det er ofte ledelsen som starter en endringsprosess. Det er også ledelsen som har makt, og kan utøve denne i form av lønn, permisjoner, opprykk og liknende (Jacobsen, 2013, s. 182).

Endringsledelse er ikke nødvendigvis bare utøvd av ledelsen (Jacobsen, 2013, s. 182).

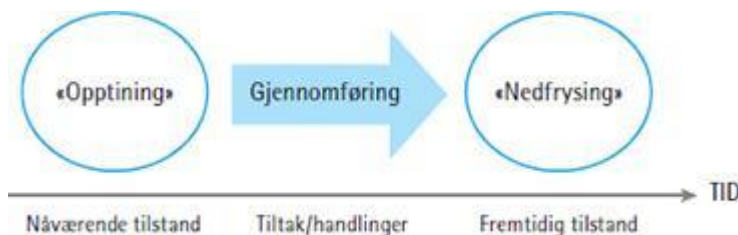
“God endringsledelse dreier seg om å være klar over hva slags kontekst man befinner seg i, både knyttet til hva slags organisasjon man skal endre, og hva slags omgivelser denne organisasjonen befinner seg i” (Jacobsen, 2013, s. 148).

Jacobsen trekker fram Kurt Lewin i Organisasjonsendringer og endringsledelse (2013). Han mener at å skape forutsigbarhet, stabilitet, er det alle søker mot. Lewins teori om “sosiale kraftfelt” viser til at både drivkrefter og motkrefter er noe man står overfor i sosiale sammenhenger, og at i endringsledelse vil drivkreftene være de som vi ha endring, og motkreftene ikke. Endringsledere må prøve å gjøre slik at motkreftene ikke er sterkere enn drivkreftene. Figuren nedenfor viser at det er to måter å skape endring på; motkreftene må dempes eller endringskreftene må forsterkes (Jacobsen, 2013, s. 184).



Figur 3 (Jacobsen, 2013, s. 184)

Lewins har laget en tre-steg-modell for å gjennomføre endringer, der det første steget er “opptining” og det andre steget “gjennomføring”, og disse to er relevante for endringsledelse. Før en organisasjonsendring skal settes i verk, bør det sørges for en “opptining” blant de ansatte. Dette vil si at alle i organisasjonen ser verdien av en endring, og forhåpentligvis har et ønske om å endre seg (Jacobsen, 2013, s. 185). Endringslederens oppgave i “opptiningsperioden” er å få organisasjonens ansatte til å forstå at en endring er **viktig, riktig** og **god** (Jacobsen, 2013, s. 186-187). Det handler om å skape et felles ståsted, at alle i organisasjonen har samme felles oppfatning av endringen.



Figur 4 Lewins tre-steg-modell (Jacobsen, 2013, s. 184)

Hvor endringsvillige de ansatte er, avhenger av hvor **viktig** endringen er (Jacobsen, 2013, s. 186). Viktig er hva som kan være en konsekvens hvis det ikke skjer en endring i organisasjonen. Jo større behov for endring, jo enklere er det å overbevise de ansatte om



behovet for endring. Er det derimot uklart hva drivkreftene bak endringen er, er det desto viktigere å ha gode endringsledere.

Er det vanskelig å vise frem sammenhengen mellom endring og resultat, kan det være vanskelig for de ansatte å forstå at det er **riktig** med en endring (Jacobsen, 2013, s. 186). En viktig oppgave for endringslederens er å vise organisasjonen hvordan det ønskede resultatet oppnås ved de foreslåtte endringene. Hvis det er motstand mot endring er det viktig å vise frem hva som er **godt** med endringen (Jacobsen, 2013, s. 187). Det er ikke nødvendigvis samsvar mellom hva som er godt for den enkelte eller organisasjonen, men endringsledernes oppgave er å sørge for at det fremtidige resultatet er noe alle kan tro på, noe som er godt for alle.

Ved å beskrive visjonen om hvordan fremtiden vil se ut når endringsprosessen er over, gir man de ansatte et innblikk i den nye virkeligheten. Dette vil være inspirerende for mange, så lenge visjonen er oppnåelig (Jacobsen, 2013, s. 190). Det er viktig at visjonen er enkel å forstå og huske, skaper engasjement og en fellesfølelse som alle vil jobbe mot. Slike visjoner bygges på verdier de ansatte kjenner seg igjen i, og ønsker å jobbe mot. Sammen med selve visjonen bør ledelsen også ha tegnet et bilde av veien til målet, altså hva som må til for å komme seg fra der man er i dag til visjonen (Jacobsen, 2013, s. 190).

Når visjoner og mål er på plass, må det kommuniseres til organisasjonen. Det er to måter å formidle et budskap på, gjennom handling eller språk. Å formidle gjennom språk kan skje på mange måter. Personlig kontakt i alle mulige settinger er det beste. Ikke bare for å formidle budskapet, som for eksempel i møter, men også for å kunne delta og forme den uformelle praten i pauserommet og kantinen. Andre måter å formidle gjennom språk på er gjennom skriftlige kanaler. Det som er viktig er at budskapet formidles av flere over en lang periode, slik at det blir en naturlig del av den daglige samtalen (Jacobsen, 2013, s. 193).

En endringsprosess innebærer ikke bare nye tiltak, man må også få de ansatte i organisasjonen til å endre seg. Organisasjonskulturen; de ansattes atferd, holdninger og hvordan de samhandler på, endres i en slik prosess (Jacobsen, 2013, s. 196). Endringslederen vil på en eller annen måte måtte anvende makt for å få de ansatte til å endre seg. Hva slags makt det er snakk om avhenger av om det er motstand eller støtte til endringsprosessen i organisasjonen. Hvem som støtter eller ikke støtter har også noe å si, det vil for eksempel være til stor nytte

hvis sentrale aktører støtter prosessen, og desto mer vanskelig hvis de motsetter seg den (Jacobsen, 2013, s. 196).

### **3.2.2 Organisasjonskultur**

“Kultur er noe en institusjon er” (Christensen et al, 2015, s. 59).

I en organisasjon er det de uformelle verdiene og normene som utgjør det vi kaller organisasjonskulturen. De uformelle og formelle normene påvirker hverandre gjensidig, men det er likevel viktig å skille disse. Dette fordi de formelle er ofte satt, men de uformelle vokser frem gradvis (Christensen et al, 2015, s. 52). Organisasjonskulturen omtales ofte som noe som “sitter i veggene”, og nyansatte vil vanligvis sosialiseres inn i kulturen etter en viss tid (Christensen et al, 2015, s. 53).

Vanligvis vokser en kultur frem over tid, og tilpasser seg gradvis det ytre og indre presset. Det er en sammensmeltning av de uformelle institusjonelle normene og verdiene, og dette er vanligvis ikke planlagt. Indre press er de verdiene og normene som medarbeiderne bringer med seg inn i organisasjonen, og ytre press er knyttet til handlingsmiljøet i organisasjonen (Christensen et al, 2015, s. 59). Individuelle demografiske trekk kan også påvirke organisasjonskulturen. Organisasjonsmedlemmer kan gjennom gruppeprosesser utvikle de samme normene og verdiene over en periode, og derfor påvirke organisasjonskulturen og hvordan den formes. Et eksempel kan være en organisasjon med en ansattgruppe av en bestemt profesjon (Christensen et al, 2015, s. 71).

Det kan trekkes paralleller mellom organisasjonskultur og det psykososiale arbeidsmiljøet. Arbeidsmiljø blir i arbeidsmiljøloven delt inn i psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Det psykososiale arbeidsmiljøet handler om innholdet i de mellommenneskelige forholdene slik som organisasjonskultur gjør, og det organisatoriske arbeidsmiljøet er knyttet til lover og regler for hvordan dette skal være i en organisasjon. Loven regulerer begge disse formene for arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, u.å./1).

Ledere har flere roller innen organisasjonskulturen. De skal bidra til endring, og ta kritiske avgjørelser som vil definere organisasjonskulturen (Christensen et al, 2015, s. 65). Et annet viktig aspekt er at ledere kan bidra gjennom holdningsskaping, indoktrinering og opplæring.

Ledere som rekrutteres eksternt kan ofte få problemer fordi de er for kulturelt sensitive (Christensen et al, 2015, s. 66). I reformprosesser og omorganiseringer kan man ofte se betydningen av organisasjonskulturen, spesielt om det ikke samsvarer kulturelt med de allerede eksisterende uformelle normene og verdiene. I mange tilfeller kan det i omorganiseringer komme et sterkt press på en ny kultur, og i slike tilfeller vil de nye formelle strukturene bety mye i dannelsen av en ny kultur (Christensen et al, 2015, s. 60). En del studier mener at for å oppnå ønskede resultater kan lederskapet manipulere slik at organisasjonskulturen lages bevisst (Christensen et al, 2015, s. 61).

### 3.2.3 Formell organisasjonsstruktur

Formell organisasjonsstruktur viser hvem som skal gjøre hva, hvordan oppgaver bør fordeles eller utføres, og regler og posisjoner for dette (Christensen et al, 2015, s. 35). Dette kommer til uttrykk ved blant annet organisasjonskart, stillingsinstrukser eller interne prosedyrer (Christensen et al, 2015, s. 38). Strukturelle trekk ved en organisasjon kan påvirke hva organisasjonen gjør, hvordan de ansatte tenker eller handler (Christensen et al, 2015, s. 35). Styring av en organisasjon kan derfor skje på bakgrunn av hvordan den er strukturert (Christensen et al, 2015, s. 36).

Organisasjoner har vanligvis et mål de ønsker å oppnå. Et problem kan defineres som en avstand mellom ønsket mål og den faktiske tilstanden. Man kan sette i gang formålsrasjonelle handlinger for å redusere denne avstanden mot målet. Den formelle organisasjonsstrukturen legger føringer for hvordan medlemmene i organisasjonen faktisk utfører sine oppgaver og handlinger (Christensen et al, 2015, s. 43).

## 3.3 Ledelse

Å finne en enkelt definisjon på lederskap er vanskelig, fordi det finnes mange ulike definisjoner av lederskap (Martinsen et al, 2015, s. 33). Det er imidlertid fire ord som går igjen for å beskrive hva en leder gjør, og disse fire ordene er ifølge Mintzberg **planlegging**, **organisering**, **koordinering** og **kontroll** (Martinsen et al, 2015, s. 39). En definisjon på ledelse er å påvirke medarbeidere i retning av ønsket måloppnåelse (Martinsen et al, 2015, s. 124).

Tidlig i psykologifagets historie ble det fokusert på å identifisere lederegenskaper. På 1800-tallet var det flere som forsket på dette, og ønsket å identifisere egenskaper for å lykkes som en leder. Det har vært forsket både på ledertrekk og lederatferd, men forskning på ledertrekk har gitt færre resultater (Martinsen et al, 2015, s.126). Samtidig henger både trekk og atferd sammen, og vil påvirke den enkelte leder (Martinsen et al, 2015, s. 127).

### **3.3.1 Lederens påvirkning**

I dag er det avgjørende for å lykkes i en lederrolle at man klarer å motivere og stimulere de ansatte på en positiv og konstruktiv måte, for at man skal oppnå de ønskede resultatene (Martinsen et al, 2015, s. 343). Innflytelse beskrives som selve kjernen i ledelse, og atferd er derfor forbundet med å påvirke medarbeiderne (Martinsen et al, 2015, s. 127). Utøvelsen av ledelse kan være på mange måter (Martinsen et al, 2015, s. 124). En leder kan enten overbevise eller overtale sine ansatte. Det å påvirke oppfatninger og holdninger er å overbevise, og det å påvirke noen til å ha en spesiell ønsket atferd er å overtale (Martinsen et al, 2015, s. 343). Lederens påvirkningskraft vil kunne påvirke de ansatte, og motsatt, og dette vil derfor ha en påvirkning på selve lederatferden (Martinsen et al, 2014, s. 127).

Valg av påvirkningstaktikk bør være gjennomtenkt, og bør tas etter lederens personlighet for å virke mest autentisk og naturlig (Martinsen et al, 2015, s. 352). Det er seks grunnleggende prinsipper innen psykologien som tar for seg påvirkning, og disse kan benyttes ved hjelp av ulike teknikker og på forskjellige måter (Martinsen et al, 2015, s. 352):

- Gjensidighet: Henger sammen med “gi og ta”-begrepet. Dette er en av de kraftigste virkemidlene en leder kan benytte seg av, også på tvers av kulturer, fordi dette med å gjengjelde en tjeneste er sterkt forankret i alle kulturer. Dette prinsippet fungerer best om det benyttes på en smidig fremfor åpen måte, og lederen bør derfor undersøke hva som er viktigst for mottakeren. Dette kan være ros, informasjon eller nye oppgaver. Imidlertid er det viktig med balanse av slike insentiver, slik at ikke påvirkningskraften til lederen blir redusert (Martinsen et al, 2015, s. 343).
- Indre forpliktelse og konsistens: De fleste ønsker å fremstå i samsvar med det man tidligere har sagt eller gjort, og prøver derfor å opptre deretter. Ledere som opptre konsistente over tid får ofte en sterkere påvirkning enn de som skifter meninger ofte.

Fleksibilitet hos en leder kan virke vinglete, og de fleste forventer derfor at en leder er forutsigbar, konsistent og stabil (Martinsen et al, 2015, s 346).

- **Konsensus:** Atferden til et flertall får ofte en smitteeffekt. Hvis man er usikker på hvordan man skal handle i en gitt situasjon, er det normalt at man ser til hva flertallet har valgt og gjør (Martinsen et al, 2015, s. 346). Imidlertid kan man havne innenfor “gruppetenkning”, som gjør at man istedenfor å finne gode løsninger, er opptatt av å bli enige. Det handler om at man er mer opptatt av det gode samholdet og at alle skal være enige, fremfor å vurdere sine egne oppfatninger og kaste et kritisk blikk på disse (Martinsen et al, 2015, s. 347).
- **Like og bli likt:** Det kan se ut som de lederne som lettere får gjennomslag for ideer og forslag, gjerne er de som er godt likt. Dette fordi man velger ofte å tro at noen man liker vil gjøre noe som er positivt for deg. Mange ledere bygger derfor vennskap og bruker smiger for å bli godt likt blant de ansatte (Martinsen et al, 2015, s. 347). Det er den oppfatningen av påliteligheten til lederen som forskningen viser at har størst effekt på om man liker en leder eller ikke (Martinsen et al, 2015, s. 348).
- **Autoritet:** Autoritet er også en sterk kilde til påvirkning, og kan være uavhengig av om autoriteten er reell eller ikke. Symboler og en uniform kan for eksempel være nok til å utstråle autoritet (Martinsen et al, 2015, s. 349).
- **Knapphet:** Når noe bli mindre tilgjengelig ligger det i menneskets natur at man føler at det er mer eksklusivt og etterspurt (Martinsen et al, 2015, s. 351).

Det er viktig for ledere å overvinne motstand for å ikke svekke sin påvirkningskraft i fremtiden, hvis de blir gjennomskuet for sin taktikk kan dette føre til økt motstand neste gang (Martinsen et al, 2015, s. 353). Det finnes en rekke teknikker for å overvinne motstand, det vanlige er å nedtone de negative sidene ved en endring fremfor å påpeke de positive sidene (Martinsen et al, 2015, s. 355).

### **3.3.2 Lederatferd**

I litteraturen er de fleste opptatt av hva en leder gjør; lederatferd (Høst, 2011, s. 14). En leders atferd kan endres lettere enn en leders underliggende trekk (Martinsen et al, 2014, s. 127). I lederens væremåte kan man se ulike atferdsmønstre, men dette er sjeldent like rendyrket som i teorien (Martinsen et al, 2015, s. 124).

Lederatferd kan deles inn i to kategorier, relasjonsorientert og oppgaveorientert atferd. Oppgaveorientert atferd er resultatorientert, det vil si at leder er opptatt av hvilket resultat en virksomhet oppnår (Høst, 2011, s. 14) og i mange tilfeller ønsker man å utnytte alle ressurser mest mulig effektivt (Høst, 2011, s. 18). En oppgaveorientert leder er målbevisst, følger opp fremgangen i arbeidet, er konfronterende, evaluerende og kan fremgå relativt dominant i rollen som leder (Martinsen et al, 2014, s. 146). Relasjonsorientert atferd er samhandlingen i fokus, som betyr at det er fokus på samhandling mellom ansatte og leder, og i mange tilfeller ønsker man å støtte og gi oppmerksomhet til de ansatte (Høst, 2011, s. 14, 18). En relasjonsorientert leder er oppmerksom mot medarbeiderne, støtter utvikling, tilrettelegger for mestring, stimulerer til samarbeid og er opptatt av å anerkjenne de ansatte (Martinsen et al, 2014, s. 146). I senere forskning er det funnet at den relasjonelle siden ved ledelse vanligvis gir best effekter, men at man som leder også bør beherske den oppgaveorienterte ledelse (Martinsen et al, 2014, s. 134).

Yukl har forsøkt å konkretisere lederatferd gjennom 31 atferdskategorier, som er et resultat av hans arbeider (Høst, 2011, s. 17). I disse kategoriene blir ikke endring og omstilling fanget opp (Høst, 2011, s. 18), og det er derfor vanlig å dele opp i en tredje atferdskategori, nemlig endringsorientert atferd. Dette går ut på at man er fokusert på utvikling, man følger med, ønsker å være innovativ, samt at man tilrettelegger for endring i virksomheten. Fokuset er på å forbedre de strategiske beslutningene (Høst, 2011, s. 19). Det er en av flere måter å gruppere ledelse på, da det fortsatt beskrives som usikkert hvordan dette gjøres best (Martinsen et al, 2014, s. 129).

Leader-Member exchange (LMX) er en teori som beskriver forholdet mellom leder og ansatt, og handler om den sosiale utvekslingen mellom disse (Martinsen et al, 2014, s. 135). “Gi og ta” er sentralt innen sosial utveksling, da dette er til interesse for alle parter. I denne sammenhengen oppleves også kvaliteten på relasjonen mellom de involverte som god, og det dreier seg ikke om bytte av “tjenester” eller belønning (Martinsen et al, 2014, s. 135).

### **Endringsorientert ledelse**

En endringsorientert leder er nyhetssøkende, følger med på hva som skjer i omgivelsene, har en visjon og en langsiktig plan for virksomheten, og ønsker å inspirere de ansatte (Martinsen et al, 2014, s. 146).



Det er flere begreper som kan brukes om endringsorientert ledelse, både transformasjonsledelse, endringsledelse, karismatisk og endringsorientert ledelse (Martinsen et al, 2014, s. 137). De ulike formene å omtale endringsorientert ledelse på, bunner ut i at det er flere grader av endringsorientert ledelse som ikke har en like klar grense (Martinsen et al, 2014, s. 138). Karisma er for eksempel sentralt i transformasjonsledelse, samtidig som at transformasjonsledere lettere gir fra seg makten enn det en fullt karismatisk leder ville gjort (Martinsen et al, 2014, s. 138). Endringsledelse skiller seg igjen fra de to nevnte fordi endringsledelse fokuserer mer konkret på endringsprosesser i organisasjonen fremfor transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse fokuserer mer på påvirkning av de ansattes oppfatning av arbeidet, som igjen også krysser over mot relasjonsorientert ledelse (Martinsen et al, 2014, s. 138). Endringsorientert ledelse beskriver ikke direkte utvikling av medarbeiderne, men å bidra til nye ideer og utvikle visjoner med mer (Martinsen et al, 2014, s. 138).

Karismatisk ledelse handler ofte både om egenskaper og atferd til leder, samt at medarbeiderne tilegner lederen spesielle egenskaper (Høst, 2011, s. 73). Hvis en virksomhet opplever en krisesituasjon, hender det at en karismatisk leder trer frem, og betraktes som en redningsperson. Karismatiske personer blir beskrevet i positive ordlag som personer som har evnen til å begeistre, inspirere og påvirke (Høst, 2011, s. 70). Det som imidlertid kjennetegner en godt fungerende karismatisk leder er at de bruker makt for å tjene andre fremfor egen vinning (Høst, 2011, s. 73). Det er flere problemer/utfordringer knyttet til slik karismatisk ledelse. Den samme impulsive, ukonvensjonelle atferden som får noen mennesker til å se på en leder som karismatisk, vil sannsynligvis like ofte føre til at andre folk føler seg krenket, og støter lederen fra seg fordi de ser på atferden som nedbrytende (Høst, 2011, s. 73). Karismatiske ledere kan ha overtalende evner som brukes til å manipulere og undertrykke ansatte (Høst, 2011, s. 73).

Det å bli oppfattet som en karismatisk leder er viktig for å kunne oppnå suksess som en transformasjonsleder (Martinsen et al, 2014, s. 111). En transformasjonsleder har fokus på å stimulere sine ansattes interesser, og har evnen til å få de ansatte til å se forbi sine egne interesser og se hva som er det beste på et overordnet nivå for alle medlemmene i gruppen (Martinsen et al, 2014, s. 111). Å hjelpe de ansatte til å vokse og motivere dem, er også sentralt innenfor transformasjonsledelse. I tillegg er man oppmerksomme på at de ansatte er forskjellige (Martinsen et al, 2014, s. 111).

## 3.4 Kunnskapsoverføring

I problemstillingen vår har vi et spørsmål vi ønsker å belyse, som er hvorvidt kunnskapen vi har tilegnet oss om tiltakene som har ført til reduksjon av sykefraværet ved omsorgssenteret, kan overføres til andre virksomheter. Siden sykefraværet har sunket så drastisk vil vi tro at mange er interessert i å gjenskape den samme praksisen i egen organisasjon. Det finnes flere teorier om kunnskapsoverføring, men for å belyse dette har vi valgt å ta tak i en bestemt teori som tar for seg kunnskapsoverføring som en serie av oversettelser (translasjonsteori).

I prinsippet kan en idé som fungerer godt i en virksomhet overføres til en annen virksomhet, og gi en sannsynligvis tilsvarende effekt. For at dette skal fungere må man imidlertid tilegne seg grundig kunnskap om virkningsmekanismer og organisasjonen som idéen skal overføres fra. Det er også en forutsetning at man i sin egen organisasjon får etablert disse betingelsene fra den opprinnelige organisasjonen, for at idéen skal gi ønsket effekt (Røvik, 2014, s. 248). Et begrep som brukes om kunnskapsoverføring er translasjon eller oversettelse, og det omfatter uttak, overføring og adoptering av en idé (Røvik, 2014, s. 247). Oversetteren må tenke på hva idéen skal brukes til og hvilket formål den har, for å kunne oversette en idé. Det er derfor ikke alltid man kan være bundet til selve ideen i utgangspunktet, men må tilpasse dette til organisasjonen det er tenkt overført til (Røvik, 2014, s. 259).

### 3.4.1 Dekontekstualisering

Dekontekstualisering og kontekstualisering er mindre sammenkoblet enn man skulle tro. I mange tilfeller blir en idé dekontekstualisert uten at man helt klart har for seg hvilken organisasjon man ønsker å overføre idéen til (kontekstualisering). I tillegg er ofte de som dekontekstualiserer og de som kontekstualiserer ulike personer (Røvik, 2014, s. 260). Man skiller mellom dekontekstualisering og kontekstualisering blant annet fordi det i mange tilfeller er ulike personer som utfører dette (Røvik, 2014, s. 293).

Det er to faser innenfor dekontekstualisering, løsrivelse og pakking. Løsrivelse er når en konkret idé i en organisasjon blir forsøkt forklart språklig, og pakking innebærer at en idé omformes til en mer kontekststuvhengig praksis, og derfor er mer overførbart til andre organisasjoner (Røvik, 2014, s. 261). Løsrivelse inneholder strategiene:

- Uthenting: når de som skal oversette kommer fra utsiden (Røvik, 2014, s. 265). Man må finne frem til de beste praksisene som ligger bak et ønsket resultat, og det bør være et resultat som er spesielt vellykket (Røvik, 2014, s. 266).
- Utbringning: formidling av praksis utenfor organisasjonen, fra interne personer som kjenner til praksisen og/eller organisasjonen. Siden dette er en måte der noen interne presenterer praksisen, vil denne ha andre betingelser enn når det er en ekstern som forsøker å hente ut en praksis (Røvik, 2014, s. 270).

Ifølge Lillrank (1995) vil det sjeldent være mulig å overføre en konkret praksis som er identifisert fra en organisasjon til en annen. Fysisk flytting av kompetanse, kultur, rutiner, personer og lignende må i så fall flyttes (Røvik, 2014, s. 261). Mange utfordringer kan være knyttet til oversettelse av ideer, og et av dem er viktige elementer fra selve konteksten som nevnt over.

### 3.4.2 Betingelser for oversettelse av en idé

Det er tre trekk ved en idé som har påvirkning på om den lar seg oversette (Røvik, 2014, s. 262). **Eksplisitet** viser i hvilken grad en idé eller praksis er synliggjort og nedfelt skriftlig, slik at den er kommunisert tydelig til alle ansatte (Røvik, 2014, s. 263). I dette ligger også “taus kunnskap” som går inn på f.eks perspektiver (Røvik, 2014, s. 263). Taus kunnskap er vanskeligere å dekontekstualisere (Røvik, 2014, s. 263). **Kompleksitet** handler om hvor klar sammenheng det er mellom ønsket resultat og det man mener er årsaken (årsak-virkningsreaksjonene). Hvilke faktorer har ført til resultatene, og klarer vi å identifisere disse? Hvordan virker de sammen? Et tema er også hva slags teknologi og hvor mye menneskelige ressurser som behøves, for jo enklere teknologi og mindre menneskelige ressurser, jo mindre kompleks er praksisen (Røvik, 2014, s. 264). **Innvevdhet** handler om hvor sterkt i en organisasjon en spesiell praksis er forankret. Jo mer forankret den er, jo vanskeligere er den å oversette (Røvik, 2014, s. 264).

### 3.4.3 Kontekstualisering

Kontekstualisering betyr at idéer eller praksiser blir forsøkt overført fra en kontekst til en annen. Man skiller mellom dekontekstualisering og kontekstualisering blant annet fordi det i mange tilfeller er ulike personer som utfører dette. Ofte er en idé som er dekontekstualisert

abstrakt og generell, slik at den krever tilpasning til den organisasjonen den skal forsøkes implementeres i (Røvik, 2014, s. 293).

I mange tilfeller er det avgjørende med en god oversettelse av en idé for at man skal kunne lykkes med denne i en ny kontekst. Det er derfor nødvendig å være en god oversetter for å lage en god oversettelse av en idé (Røvik, 2014, s. 319).

## **4.0 Forskningsdesign og metode**

I dette kapitlet vil vi redegjøre for bruk og valg av metode. Her vil vi beskrive gjennomføringen av våre intervjuer, analyse av vårt materiale og metoderefleksjon. Det vil også bli diskutert omkring vår studies validitet og reliabilitet.

### **4.1 Valg av metode**

#### **4.1.1 Utvikling av problemstilling**

Problemstillingen vår danner utgangspunktet for valg av metode. Siden vi har valgt en beskrivende problemstilling, ønsker vi å avdekke de relevante variablene, som i vårt tilfelle er hvilke tiltak som er iverksatt, og hvilke som har gitt resultater (Jacobsen, 2015, s 78-79). Vi ønsker å komme frem til dette ved å intervju enhetsleder, et utvalg av ansatte og hovedtillitsvalgte ved omsorgssenteret.

Problemstillingen vår er utforskende. Dette krever en metode som får frem ulike nyanser av dataene, og man får derfor et behov for å gå mer i dybden. Ifølge Jacobsen er det vanligvis kvalitativ metode som brukes til denne formen for innsamling av data (Jacobsen, 2015, s. 64). Ved en slik problemstilling er det vanligvis ikke behov for mer enn noen få enheter, fordi det kan bli for store mengder data å prosessere (Jacobsen, 2015, s. 64).

#### **4.1.2 Kvalitativ metode**

Som nevnt over gir kvalitativ metode oss muligheten til å gå i dybden ved å se nærmere på hva som ligger i et fenomen, og om den egner seg til å få frem en nyansert beskrivelse av det vi ønsker å forske på (Jacobsen, 2015, s. 133). I oppgaven skal vi forske på en prosess som har gitt målbare resultater i form av redusert sykefravær ved et konkret omsorgssenter. Ved å forklare prosessen ved omsorgssenteret, ønsker vi å kartlegge og beskrive tiltakene, for å videre diskutere hvilke tiltak som fungerte, og deretter om dette kan overføres til andre virksomheter.

Vi kunne ha valgt et kvantitativt forskningsdesign og lagd et spørreskjema, men ved bruk av et slikt design ville vi ikke kunne gått i dybden, og sett nyanser i vår studie. Et kvalitativt opplegg med intervjuer gir oss derfor muligheten til å endre på spørsmål underveis, og gjør undersøkelsesprosessen vår mer fleksibel. Et spørreskjema kan ikke endres underveis på den samme måten (Jacobsen, 2015, s. 133).

### **4.1.3 Forkunnskaper**

Vi utviklet noen hypoteser vi ønsket å få svar på gjennom intervjuene våre (Andersen, 2013, s. 128). Etter å ha lest intervjuene i media om enhetsleder, fikk vi inntrykk av at hun var en ressurssterk leder, og vi la opp intervjuguiden slik at vi som intervjuere hadde en mer aktiv rolle ved at vi stilte flere konkrete spørsmål under intervjuet med henne (Andersen, 2013, s. 122).

Det er delte meninger om det er lurt å ha mye eller lite kjennskap til det man skal forske på, før man starter undersøkelsene sine. Noen mener at det kan både føre til feil konklusjoner og misforståelser hvis man vet for lite om det som skal undersøkes, mens andre mener at man unngår forutinntatthet ved å vite lite (Andersen, 2013, s. 127).

Med vår forkunnskap utviklet vi noen hypoteser som vi ønsket å få empirisk belyst i intervjuene. Disse hypotesene er:

- Tiltakene har i seg selv ført til reduksjon av sykefravær
- Tiltakene sammen med lederatferd har ført til reduksjon av sykefravær
- Tiltakene kan overføres til andre virksomheter

### **4.1.4 Casestudie som metode innen forskning**

Problemstillingen vår danner utgangspunktet for valg av forskningsdesign. En casestudie er spesifikk og avgrenset, og en eller flere undersøkelsesenheter studeres inngående (Jacobsen, 2015, s. 97). En casestudie er samtidig opptatt av det unike (Andersen, 2013, s. 61).

Enhetslederen ved omsorgssenteret klarte på tre år å få ned sykefraværet fra 17,3% til under 2%, og et underskudd på 2,1 millioner til et budsjett i balanse. Casen fanget oppmerksomheten vår, og vi undret oss over hva som hadde ført til endringen. Var det leders

atferd eller andre faktorer? Vår studie ble derfor en enkeltcasestudie, siden vi kun skal studere en case som har en klar avgrensning i tid og rom (Jacobsen, 2015, s. 99). Dette gir en god mulighet for en detaljert beskrivelse av en virkelighet, som i vårt tilfelle er i form av en prosess (Jacobsen, 2015 s. 99). Vi ønsker å beskrive hva slags påvirkning hendelser har på hverandre, og hvordan disse har produsert et spesielt resultat, og derfor er casestudie godt egnet (Jacobsen, 2015, s. 100). Vår casestudie faller inn under kategorien teoretisk fortolkende da vi skal beskrive, tolke og forklare et fenomen i lys av relevant teori (Andersen, 2013, s. 61). I slike studier forsøker man i mange tilfeller å forstå noe man opplever som overraskende eller uforståelig, og det kan gi gode muligheter for teoretisk generalisering (Jacobsen, 2015, s. 99). Imidlertid kan det være vanskelig å avdekke funn utover casen (Jacobsen, 2015, s 105). Kausale mekanismer og prosesser blir ofte avdekket gjennom detaljerte beskrivelser i en casestudie (Jacobsen, 2015, s. 100).

Videre skal vi grundig beskrive prosessen ved omsorgssenteret, og casestudie er godt egnet for dette. Vi har intervjuet enhetsleder som satte tiltakene i kraft, samtidig som vi intervjuet ansatte som har vært en del av denne prosessen. Etter å ha gjennomført intervjuene med enhetslederen og de ansatte fikk vi tilbakemelding fra veileder om at vi også burde intervju hovedtillitsvalgt. Dette intervjuet ble gjennomført fire måneder etter de andre intervjuene.

## **4.2 Valg av datainnsamlingsmetoder**

Datainnsamlingsmetoden vår er et individuelt, åpent intervju (Jacobsen, 2015, s. 145). Dette fordi vi er spesielt interessert i hva hver enkelt respondent har å si, vi skal undersøke få enheter, samt at vi er interessert i hvordan respondentene legger mening i det vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 146-147). Et intervju krever mye analyse på grunn av store datamengder, og det er derfor kun mulig å intervju få objekter (Jacobsen, 2015, s. 146).

Individuelle, åpne intervju kan være alt fra helt åpen samtale uten intervjuguide til spørsmål i en fast rekkefølge, hvor det er innslag av åpne svar. Intervjuet bør ha følge av en på forhånd utarbeidet intervjuguide for å sikre at respondenten er innom alle temaene man ønsker å belyse (Jacobsen, 2015, s 150). Vi valgte å ha et relativt åpent intervju der temaet var fastsatt på forhånd, og spørsmålene hadde en fast rekkefølge der svarene kunne være helt åpne (Jacobsen, 2015, s. 150). Vi ønsket å utføre intervjuene ansikt-til-ansikt der det var mulig,

fordi dette åpner for en tett og dynamisk kommunikasjon (Jacobsen, 2015, s. 148). Videre utarbeidet vi tre intervjuguider; for de ansatte, enhetslederen, og tillitsvalgte.

### **4.3 Utvalget i studien**

De som har deltatt i prosessen vi ønsker å kartlegge, kalles for respondenter (Jacobsen, 2015, s. 178). De har direkte kunnskap til et fenomen, og det er disse vi ønsker å snakke med (Jacobsen, 2015, s. 178). De fire ansatte-respondentene har vi valgt å gi fiktive navn i stedet for å kalle de “respondent X”, så teksten flyter bedre.

Et kvalitativt opplegg med intervjuer er ressurskrevende, og vi har derfor begrenset oss til seks respondenter (Jacobsen, 2015, s. 131). Enhetsleder valgte ut ulike ansatte for å få bredde i intervjuene (Jacobsen, 2015, s. 181), og det var tre deltakere i aldersgruppen 50-70 år, og en deltaker i aldersgruppen 20-40 år. Alle hadde jobbet der over fire år, to hadde jobbet der i 4-10 år, og de to andre i 10-30 år. To var også teamledere. Vi kan ikke vite om enhetsleder har valgt disse basert på spesielle årsaker (Jacobsen, 2015, s. 181). Siden det kun var fire ansatte vi intervjuet, og enhetsleder valgte disse ut, kan dette ha noe å si for reliabiliteten og validiteten, se 4.7.2. I tillegg til de ansatte og enhetsleder intervjuet vi hovedtillitsvalgt fra en av fagforeningene ved omsorgssenteret. Når virksomheter går gjennom store prosesser kobles ofte hovedtillitsvalgte inn. Tanken bak dette intervjuet var å få en nøytral tredjeparts betraktninger rundt prosessen. Hun har vært med på hele prosessen, og har fortsatt jevnlig kontakt med enhetslederen på vegne av sine medlemmer.

Enhetsleder og virksomheten inviterte oss til å holde intervjuene. Enhetsleder kan ikke bli fullt anonymisert i studien, da dette ikke er mulig, og dette er enhetsleder klar over. Anonymitet vil si at man ikke skal kunne koble informasjonen med respondentens identitet (Jacobsen, 2015, s. 50). Imidlertid vil vi omtale enhetsleder uten navn i oppgaven for å bevare en viss form for anonymitet. De ansatte blir fullt anonymisert, og siden det er flere fagforeninger ved omsorgssenteret, vil den hovedtillitsvalgte også være anonym.



## 4.4 Forberedelser før intervjuene

Når man lager et forskningsprosjekt hvor det er mulig å identifisere noen av partene må man melde inn til Norsk senter for forskningsdata, Personvernombudet for forskning (NSD). I søknaden skrev vi at enhetsleder var innforstått med å kunne bli identifisert, og at alle andre parter ville anonymiseres. Vi la ved et informasjonsskriv vi hadde laget til alle respondentene i undersøkelsen. I dette skrivet skrev vi kort om oss og forskningsprosjektet, hva en deltakelse i studien innebar, hvordan vi behandlet og lagret informasjon, og om at det var frivillig å delta.

I tilbakemeldingen fikk vi beskjed om at prosjektet var unntatt meldeplikt. Vi har allikevel aldri brukt navn på respondentene i noe elektronisk dokument, vi har begge jobbet på passordbeskyttet PC, og vi slettet intervjuopptakene ved innlevering.

Se vedlegg 1 for meldeskjema/godkjenning NSD

Se vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

## 4.5 Intervjuene

Vi valgte å gjennomføre et lengre dybdeintervju med enhetsleder for å identifisere tiltak og hvordan disse ble gjennomført, samtidig som vi fikk hennes opplevelse av prosessen. Intervjuet var planlagt slik at vi hadde strukturerte spørsmål, men det skulle samtidig være rom for å gå utenfor spørsmålene. Intervjuguidene til de ansatte og hovedtillitsvalgte ble kortere, vi var ute etter deres opplevelser og tanker omkring prosessen. Vi ønsket å høre hvilke tiltak de trakk frem, erfaringer med leder, samtidig som vi ønsket deres subjektive mening om hvilke tiltak som fungerte. Intervjuene ble lagt opp til å vare rundt 1 time, da vi ikke ønsket at intervjuet skulle ta for lang tid, og virke overveldende for intervjuobjektet (Jacobsen, 2015, s. 154).

Se vedlegg 3 for intervjuguide for enhetsleder

Se vedlegg 4 for intervjuguide for de ansatte

Se vedlegg 5 for intervjuguide for hovedtillitsvalgt i Fagforbundet

### 4.5.1 Praktisk gjennomføring

Vi forberedte oss godt i forkant av intervjuene. Sammen øvde vi på gjennomførelsen av intervjuene, og noen spørsmål ble justert etter dette.

Når man intervjuer ansikt til ansikt er det vanlig å benytte seg av et lokale som føles hjemme for den som intervjues. Hvis man intervjues om noe som handler om jobben, kan et kontor i arbeidslokalene føles "hjemme". Det kan bli veldig kunstig å ta intervjuet i et lokale der verken respondent eller intervjuer føler seg hjemme (Jacobsen, 2015, s. 152). Vi tilbød oss å holde intervjuene på et skjermet sted på arbeidsplassen, og når det passet de ansatte.

Intervjuene ble derfor utført i omsorgssenterets lokaler. Vi ønsket å intervju enhetsleder først, fordi vi ønsket å gjøre oss opp noen tanker, og muligens justere litt på spørsmålene til de ansatte.

De ansatte var informert av enhetsleder på forhånd om tema for undersøkelsen, og de ble ytterligere informert muntlig av oss og via informasjonsskrivet før intervjuet startet (Jacobsen, 2015, s. 153). De ansatte fikk beholde et skriv om ønskelig, og samtykke ble gitt med en signatur.

Jacobsen skriver at det er lurt å starte med generelle og trygge spørsmål for å etablere tillit til respondenten. Vi valgte å legge oss tett opp mot hans tilnærming. En god samtale krever øyekontakt og fokus, og vi brukte derfor lydopptak. Dette kan virke skremmende på respondentene, men vi valgte likevel å bruke dette fordi det kan føre til at intervjuer blir mer avslappet og følger mindre med på intervjuet fordi "man tar det opp" (Jacobsen, 2015, s. 153). Siden det kan være vanskelig å lete tilbake i et lydopptak, noterte en av oss på PC. På den måten hadde den som stilte spørsmålene fullt fokus på intervjuobjektet. Ingen av oss kjente respondentene fra før av, men den som ikke bor i området stilte spørsmålene. Det var viktig for oss å skape en trygg og rolig atmosfære, og vi poengterte at hvis det kom frem sensitiv informasjon underveis i intervjuet som gjorde dem identifiserbare, så ville dette bli utelatt fra oppgaven.

I etterkant av intervjuene med enhetslederen og de ansatte, intervjuet vi den hovedtillitsvalgte for Fagforbundet på telefon. Vi hadde fått kontakt via enhetslederen, og avtalte et tidspunkt for telefonmøte. Vi hadde i forkant laget en intervjuguide, men da det viste seg at hun ikke

selv jobbet ved omsorgssenteret, måtte vi utelate en del spørsmål. På forhånd hadde vi avtalt at en av oss stilte spørsmål, og den andre skrev notater. Men siden vi ikke kunne bruke så mye av intervjuguiden, ble det til at den som noterte også bidro med spørsmål.

## **4.6 Analyseprosessen**

Etter å ha gjennomført intervjuene systematiseres datamaterialet først, og så analyseres det. Vi har valgt å gjennomføre en prosessanalyse, fordi vi fokuserer på at en rekke tiltak har ført til resultater (Jacobsen, 2015, s. 218).

Prosessanalyse fokuserer på hendelser man ønsker å forklare, involverer en eller flere medvirkende, og er avgrenset til tid og sted (Jacobsen, 2015, s. 218). I dette tilfellet ønsker vi å forklare enhetsleders tiltak som i løpet av tre år har ført til at sykefraværet har gått drastisk ned, og at underskudd er snudd til balanse. Ifølge Jacobsen er det viktig å skille mellom typen av hendelser, henger de sammen, eller inntreffer de uten å henge sammen? (Jacobsen, 2015, s. 219)

### **4.6.1 Transkripsjon og analyse av rådata**

Under intervjuene med de ansatte og enhetsleder, tok vi lydopptak samtidig som en av oss skrev ned hva respondenten sa, så ordrett som mulig. Etter intervjuene satt vi på fem timer med lydopptak, og tre tettskrevne sider med tekst fra hver respondent. Under intervjuet med den hovedtillitsvalgte ble det kun tatt notater.

Siden telefonintervjuet med hovedtillitsvalgt ble utført 4 måneder etter de andre intervjuene, ble dette tatt over telefon og uten lydopptak. Det ble en telefonkonferanse der alle tre satt på hver sin lokasjon. Vi byttet på å stille spørsmål, og tok notater underveis begge to i samme dokument som viste dette i sanntid. Dette kan være problematisk, se under 4.7.2.

I etterkant gikk vi først gjennom innholdet i notatene, og supplerte med å høre på lydopptakene. Det første vi gjorde var å sortere intervjuene til de ansatte. Siden vi hadde brukt en intervjuguide, hadde vi fått svar på de samme spørsmålene, og vi brukte spørsmålene til å gruppere svarene. Vi lagde et excel-skjema hvor spørsmålene ble skrevet i kolonne 1, og de

ulike respondentene fikk hver sin kolonne. På denne måten er det lett å få en oversikt over hva de ulike respondentene har svart på samme spørsmål. Vi gjorde det samme med intervjuet med enhetsleder.

Først tok vi for oss intervjuet med enhetsleder, og så intervjuene med de ansatte. Vi leste gjennom spørsmålene og svarene flere ganger. Målet var å få en oversikt, og bli kjent med teksten. Etter å ha lest gjennom noen ganger markerte vi ord og utsagn som stakk seg frem. Spesielle ord og uttrykk ble markert med fet skrift. I intervjuet med enhetsleder kom vi fram til at etter å ha lest gjennom den uthevede teksten kunne vi dele inn i fire kategorier vi kunne bygge videre på. Intervjuene med de ansatte ble hovedsakelig brukt til å komplementere enhetsleders intervju. Hovedtillitsvalgte hadde vært med i prosessen fra første dag, men jobbet selv ikke på omsorgssenteret. Dette intervjuet ble kategorisert i tre kategorier. Intervjuet ble hovedsakelig brukt for å få en tredjeparts nøytrale mening.

Etter å ha funnet fire kategorier i enhetsleders intervju gikk vi gjennom teksten igjen, og markerte de ulike kategorier med forskjellige farger. Dette ble overført til en egen fil, under egne overskrifter/kategorier. Først la vi inn alt vi fant fortløpende under kategoriene, og sorterte det igjen etter tema. Vi har sett på *Hvilke tiltak har vært benyttet og hvilke tiltak har hatt effekt på reduksjon av sykefraværet ved omsorgssenteret, og kan dette overføres til andre virksomheter?*, så **tiltakene** var det vi hadde størst fokus på. **Endring av organisasjonskultur** har også vært en stor del av prosessen, i tillegg til hvordan **endringsprosessen** har foregått. Fokuset har vært på **lederatferd**, og om enhetslederen kan ha hatt påvirkning på resultatet. For å illustrere hvordan de ansatte har opplevd prosessen, har vi tatt med reelle sitater som representerer funn vi har gjort.

Underveis i oppgaveskrivingen vår endret vi imidlertid litt på kategoriene. Dette fordi etter å ha bearbeidet stoffet flere ganger, fant vi andre sammenhenger som vi syntes ga et bedre svar på problemstillingen. Kategoriene ble endret og sortert til:

- Tiltak (herunder endringer i organisasjonskultur og organisasjonsstruktur)
- Endringsprosessen
- Lederatferd
- Kunnskapsoverføring

## 4.7 Metoderefleksjon

Alle metoder og forskningsdesign har sine begrensninger man må ta hensyn til og reflektere over. Under dette delkapittelet vil vi redegjøre for våre utfordringer og sentrale problemstillinger vi kom over underveis i vårt arbeid.

Å forske på hva som har ført til at sykefraværet har endret seg så drastisk, er utfordrende. Hvordan finner vi ut av hva det er som faktisk har virket, hva er det som faktisk har ført til nedgangen? Etter å ha lest i media om denne casen, hvor enhetslederen trekkes fram som pådriver og gjennomfører, er det fort å gjøre seg opp en mening om at det er takket være enhetslederen at sykefraværet sank. Før intervjuet lagde vi intervjuguider, hvor vi prøvde å stille spørsmål som forhåpentligvis kunne gi oss svar vi kunne trekke konklusjoner fra.

### 4.7.1 Vår forståelse

I denne prosessen har vi lært mye om sykefravær og ledelse. Vi har lært om hvilke virkemidler som kan benyttes for å få gjennomført en (vellykket) organisasjonsendring, og vi har lært om relasjoner mellom leder og ansatte, spesielt i fra et lederperspektiv.

En slik case viser også viktigheten av å være nøytral, noe vi har opplevd som litt vanskelig. Det er lett å trekke slutninger fra intervjuer i media i forkant, og vi har selv egen erfaring med både sykefravær og ledelse. Det er viktig å være nøytral, og ikke tillegge sitater fra intervjuer større mening enn det som er tiltenkt. Vi har ønsket å finne teori som støttet opp under våre funn, og på den måten presentere noe konkret i vår oppgave.

I ettertid ser vi at det kunne vært interessant å intervju 2-3 respondenter til, og at vi burde planlagt å intervju hovedtillitsvalgt i utgangspunktet, slik at intervjuet ble ansikt-til-ansikt og bedre planlagt.

### 4.7.2 Reliabilitet og validitet

Som forskere er det viktig at vi har evne til refleksjon over hvordan vi har gjennomført forskningen vår og funnet resultatene våre (Jacobsen, 2015, s. 246). Åpenhet er viktig, det samme er et tydelig og transparent metodekapittel som beskriver vårt forskningsdesign.

Åpenhet er derfor et helt sentralt tema i vurderingen av kvaliteten på vår forskning, da resultatene kan påvirkes av metoden som benyttes (Jacobsen, 2015, s. 247). Formålet med vår oppgave er å kartlegge og utvikle en forståelse for et fenomen, ikke å generalisere. Samtidig som vi diskuterer om dette fenomenet kan overføres til andre virksomheter.

Det finnes klare begrensninger ved enkeltcasestudier. I mange tilfeller kan det være vanskelig å få generert statistikk, spesielt fra en case til en annen da det kreves data fra en annen sammenheng for å kunne generalisere et funn. Enkeltcasestudier er derfor heller ikke egnet til å etablere kausale sammenhenger, selv om det kan vise at to hendelser henger sammen, kan det skyldes helt spesielle trekk ved den aktuelle case, og derfor ikke ha overføringsverdi. Man har også liten kontroll over andre forhold som eventuelt kan ha produsert den observerte effekten (Noe sitat, Jacobsen, 2015, s. 100).

Utvalget av enheter påvirker også reliabiliteten og validiteten. Som Jacobsen sier “Kan vi stole på den informasjonen vi får fra enhetene?” (Jacobsen, 2015, s. 177). Mennesker kan tenkes å ikke ha tilstrekkelig kunnskap, de kan lyve, eller gi oss feil informasjon.

### **Validitet**

Dataenes validitet vil bli påvirket av datainnsamlingsmetoden vår (Jacobsen, 2015, s. 145). Validitet går på relasjon mellom det teoretiske begrepet og indikatorene vi måler, altså måler vi det vi faktisk ønsker å måle (Ringdal, 2001, s. 87).

Under intervjuene våre opplevde vi at vi måtte justere spørsmålene underveis, og at noen spørsmål ble utelatt i tilfeller der den ansatte allerede hadde svart under et annet spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 157). I noen tilfeller var det også nødvendig med oppfølgingsspørsmål som ikke stod i intervjuguiden (Jacobsen, 2015, s. 158). Dette er faktorer som kan ha betydning for vår måte å samle inn dataene på, siden respondentene kan få spørsmålene stilt på ulike måter, og enkelte kan få et annet oppfølgingsspørsmål som man ikke husker å stille nestemann.

Intervjuet med hovedtillitsvalgt ble utført under andre rammer enn de øvrige intervjuene. Vi opplevde det som utfordrende at intervjuet var en telefonkonferanse, det ble for eksempel skurring på linjen, slik at man ikke hørte alt, men i de tilfellene stilte vi spørsmålene på nytt. Vi fikk heller ingen mulighet til å høre på intervjuet i ettertid om det var noe vi var i tvil om,

og i de tilfellene ble informasjonen ikke vektlagt. Men vi tok notater underveis begge to, i samme dokument, og siden vi begge er raske på tastaturet, fikk vi med oss det meste.

En utfordring når man skal gjennomføre kvalitative intervjuer, er om man får tak i de rette kildene som gir den riktige informasjonen (Jacobsen, 2015, s. 229-230). Som nevnt før var det enhetsleder som valgte ut respondentene etter ønsker fra oss. Hvis vi hadde fått gjort utvalget selv, ville vi gjort et randomisert utvalg blant de aktuelle ansatte. Men ville resultatet blitt annerledes? De respondentene vi intervjuet var alle førstehåndskilder, det vil si at de hadde vært med på hele prosessen. De var knapt informert på forhånd om hva som skulle skje under vårt intervju, og stilte uforberedt. Intervjuet ble også holdt i omgivelser hvor de trygt kunne gi fra seg riktig informasjon (Jacobsen, 2015, s. 231). Jacobsen trekker fram at kilder skal kontrolleres mot andre kilder (s. 231). De ansatte vi intervjuet var uavhengige av hverandre, og informasjonen vi fikk samsvarte. Da vi intervjuet hovedtillitsvalgte, bekreftet hun informasjonen vi hadde fått av de andre respondentene. Vi tillegger derfor den informasjonen vi har fått av våre respondenter stor validitet.

### **Reliabilitet** (pålitelighet)

Vi som intervjuer kan påvirke påliteligheten, og det samme gjelder stedet der intervjuet gjennomføres (Jacobsen, 2015, s. 173). Vi vil også påvirke våre respondenter, samtidig som de relasjonene som oppstår i intervjuene vil kunne påvirke oss som undersøkere (Jacobsen, 2015, s. 241).

“Intervjuereffekten” omtaler hvordan relasjonen mellom undersøker og respondenter påvirkes under et intervju. Det er mye som kan påvirke begge, og man blir blant annet påvirket av klesstil, stemme og kroppsspråk (Jacobsen, 2015, s. 242). Det er vanskelig å ikke opptre bekræftende underveis i et intervju, da det oppleves som normalt å gi respons når man intervjuer noen, for eksempel i form av “positive” ordlyder. Det å gi “positive” ordlyder kan tenkes å lede intervjuobjektet i en retning, selv om vi ikke aktivt har gått inn for å prøve dette. For å kontrollere for “intervjuereffekten” kunne vi valgt å holdt det samme intervjuet to ganger, en gang med hver av oss, for å se om det gav de samme svarene, men dette vurderte vi som for ressurskrevende (Jacobsen, 2015, s. 243). Vi har derfor ikke kontrollert for intervjuereffekten, men vi har forsøkt å opptre så nøytralt som mulig (Jacobsen, 2015, s. 243).

Som nevnt før opplevde vi at de ansatte ikke var forberedt på hva innen sykefravær vi skulle intervju dem om. Det kan hende at de hadde svart annerledes om de var mer forberedt på dette, men på en annen side fikk vi naturlige og spontane svar siden de opplevde spørsmålene våre som uventet (Jacobsen, 2015, s. 244).

### **4.7.3 Forskningsetiske refleksjoner**

Gjennom arbeidet med prosjektet har vi hele veien forsøkt å ivareta de etiske prinsippene, og vi har behandlet respondentene og virksomheten respektfullt. Fra dag én har vi hatt god dialog med enhetslederen. De ansatte i virksomheten kan lese om seg selv i oppgaven når den er ferdig, og dette er noe vi har hatt i bakhodet. Vi har allikevel vært tro mot datamaterialet, og fortolkningen er vårt perspektiv.

Vi har gjort oss noen refleksjoner rundt at virksomhet og enhetsleder kan identifiseres, og vi har valgt å gjøre virksomheten så anonym som mulig, selv om enhetsleder har godkjent at hun kan identifiseres. Vi anonymiserer for å beskytte andre ansatte ved virksomheten som kanskje ikke ønsker at deres arbeidsplass identifiseres.



## 5.0 Våre funn

Ved omsorgssenteret har det skjedd en endringsprosess som har omfattet endring av formell organisasjonsstruktur og endring av organisasjonskultur. Det primære målet har vært å **redusere sykefraværet**, men økt trivsel blant de ansatte er en mulig tilleggseffekt.

Omsorgssenteret hadde konkrete tall de ønsket å forbedre, da enhetslederen startet var sykefraværet på 17,3 %, og underskuddet på 2,1 millioner. Alle endringene og tiltakene som ble innført har hatt som mål å redusere disse. I dette kapitlet presenteres våre funn over hvilke tiltak som har vært gjennomført, og vår studie baserer seg på intervju med enhetsleder, fire ansatte og hovedtillitsvalgt for Fagforbundet. I delkapittel 5.1 har vi slått sammen to av kategoriene fra 4.6.1, endringsprosessen og tiltak. I delkapittel 5.2 Lederatferd har vi bakt inn funn om kunnskapsoverføring.

For å få bedre flyt i teksten i dette kapitlet og neste, bruker vi begrepet respondenter når vi omtaler de fire ansatte, ellers bruker vi *ansatte*, *enhetsleder* og *hovedtillitsvalgt* for å differensiere ved behov. Vi har også valgt å gi de fire ansatt-respondentene navn; Anne, Britt, Cecilie og Dorthe.

### 5.1 Endringsprosessen og tiltak

Enhetsleder la opp en **plan over mål og tiltak** hun ønsket å gjennomføre ved omsorgssenteret, som ble formidlet på første personalmøte. Det kom frem at de ansatte følte de ble møtt med respekt, samtidig som tiltakene ble satt i gang relativt raskt. Britt fortalte at enhetslederen “Møtte oss med respekt. Satte fort i gang tiltakene, og stod i det. Tok tak i noe som er vanskelig.” De ansatte var ikke involvert i utarbeidelsen av tiltak for å oppnå målene, men enhetslederen informerte og involverte ledelsen i kommunen, hovedverneombud og hovedtillitsvalgt. Disse hadde hun en åpen dialog med gjennom hele prosessen. Først ble tiltakene iverksatt på en liten avdeling, for å se hvordan de fungerte. Enhetslederen fortalte at tema på første avdelingsmøte var “hvordan vi ønsket å ha det på jobb. Altså; Hvordan har vi det som best. Hvordan snakker vi til hverandre, snakker vi bak ryggen eller vil vi hverandre godt og forteller det til den det gjelder.” Tiltakene ble deretter iverksatt på de andre avdelingene.

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet fortalte i intervjuet at enhetsleder raskt tok kontakt, og involverte henne i prosessen: “Kommer man inn fra dag 1, vet om hverandre, så er det lettere at prosessen blir bra for alle parter.” Det er avgjørende at tillitsvalgte kommer inn så tidlig som mulig i en slik prosess, det er for sent hvis det allerede “brenner” overalt.

**Tidlig samarbeid med tillitsvalgte** fremmes som et tiltak for en vellykket endringsprosess. Hovedtillitsvalgt ble involvert for at enhetslederen skulle innføre sine tiltak på en mest mulig smertefri måte for de ansatte, i tillegg til å sørge for at endringene var innenfor lover, overenskomster og andre rammeverk. Hovedtillitsvalgte fortalte at det også er viktig at det kommer inn en tillitsvalgt (eller person) utenfra når det skal gjøres store organisasjonsendringer. Under hele prosessen ble de hovedtillitsvalgte fra fagforbundene invitert til personalmøter.

Enhetslederen hadde fokus på nærvær, å vise de ansatte hva som ville skje om ikke sykefraværet ble redusert. Som Cecilie sa: “Nærvær er vel så viktig som fravær. Hun [enhetslederen] har snakket om at stort nærvær, det skal også sees. Man snakker om å bruke så mye tid på alle som er borte, tenk om vi kunne brukt den tiden på alle som er her!” Enhetslederen etablerte og **visualiserte et mål for de ansatte; redusert sykefravær**, og viste dem hva de heller kunne bruke pengene på istedenfor å leie inn vikarer. Hun viste hvor mye penger som ble brukt til å leie inn vikarer, og forklarte at disse pengene heller kunne brukes til goder for personalet eller beboere ved omsorgssenteret. Ifølge Dorthe hadde enhetslederen “Mye fokus på hva sykefravær kostet i kroner og øre.” Enhetslederen **kartla fraværsmønsteret** til de ulike ansatte. Hun tegnet inn fraværet på en kalender; gul var egenmelding og rosa var sykemelding. Hovedfokuset til enhetslederen var å arbeide med å redusere sykefravær: “Det jeg har hatt fokus på, det er så lenge man kan forsvare et fravær, så er det forsåvidt veldig greit. Men den dagen man ikke kan forsvare det, sånn som bruken av egenmeldinger, og misbruk av egenmeldinger, det er der vi har jobbet hardt.”

De ansatte med høyt fravær ble konfrontert med sitt fravær. Hun kalte de inn til “**en til en**”-**møte**, og gikk gjennom sykefraværet sammen med den ansatte for å se om det var et mønster. Ifølge Britt var det “Berg og dalbane-stemning. De som føler seg truffet er de som har skreket høyest, “det går det ikke an å være borte i det hele tatt!”” Det viste det seg at ansatte med høyt sykefravær ofte hadde et sykefravær som gikk i et spesielt mønster. Som enhetslederen sa “Påska er svak for denne personen, hva skjer da?” Hun fortalte også at kollegaene til de med

høyt sykefravær slet: “Mange var frustrerte fordi de visste at de for eksempel måtte jobbe på julaften fordi folk ikke møtte på jobb.” Hovedtillitsvalgt trekker spesielt frem kartlegging av sykefravær og en-til-en-møtene som årsak til at sykefraværet ble redusert. Det kom også frem at de fleste ansatte var klar over at enkelte hadde stort sykefravær, og at det fikk konsekvenser for de andre. Ifølge Dorthé “Blir en borte får det ganske store konsekvenser for resten av gjengen.” Da vi stilte spørsmålet “Var dette noe du kunne gjort tidligere (tilrettelegging), eller har denne prosessen endret tankegangen din omkring tilrettelegging?” svarer Britt: “Ja, endret tankegang. Ikke noe jeg var vant til, er man syk så er man hjemme. Åpnet øynene, så lenge det ikke forlenger sykdommen. Viktig å ha noe å gå til.”

Under “en til en”-møte forsøkte også enhetslederen å finne ut hvorfor den ansatte hadde sykefravær. Hvis det viste seg at den ansatte hadde kroniske sykdommer, koblet hun inn Nav, da de kan bidra med stønader fra første dag vedkommende er borte. Enhetsleder poengterte at dialog er svært viktig: “Folk som er sykemeldte kan si at de skal skjermes fra jobb, men det kan man ikke si, for da mister man retten på sykepengene sine. Vi har vært veldig klare på at vi skal ha førstehånds informasjon. Krav på å vite grunnen til at man er vekk fra jobb, ikke diagnose. Er det noe arbeidsrelatert er jeg pliktig til å tilrettelegge eller gjøre noe som kan bedre situasjonen for vedkommende.”

Et annet tiltak enhetslederen innførte var at ved fravær skulle man **ringe til henne direkte og melde fra om dette**, uansett når på døgnet det var. De ansatte vi intervjuet hadde delte meninger om dette, og ifølge Dorthé synes “Mange ... nok det var skremmende å måtte ringe henne for å si de var syke.” Det var nytt og uvant, men som Anne sa: “Rart, ikke vant til det, før ringte vi nattevakta. En høyere terskel å ringe sjefen. Har du god samvittighet spiller det ingen rolle å ringe til sjefen.” Cecilie mente at å ringe om natten var: “... ikke noe behagelig på veldig ugreie tidspunkter, men bortsett fra det er det greit å ringe leder og si det.”

Enhetslederen fortalte at det “fokus” på **nydannelse av organisasjonskultur og bedring av arbeidsmiljø** og sykefravær på alle personalmøter. Når det gjelder arbeidsmiljø har vi gjennom datamaterialet funnet at et av fokusområdene er at enhetslederen ikke vil ha baksnakking i gangene. Det er lov å være frustrert og sint, men det skal tas med enhetslederen. Cecilie sa enhetslederen var “Opptatt av at det som skal snakkes om skal tas direkte, ikke gangprat.” Det andre fokusområdet er at det er viktig å overholde taushetsplikt, og det tredje er å være høflig mot pasienter, pårørende og folk som kommer innom.

Enhetslederen har siden dag én jobbet med nydannelse av organisasjonskulturen på omsorgssenteret, og sa under intervjuet at det var “Holdningene og holdningsendringen som jeg er mest stolt av. Avhengig av at de (ansatte) er ærlige, og sier fra.”

Det er også andre former for endringer i organisasjonskulturen. En av endringene er likestilling mellom foreldre når det gjelder det å være hjemme med sykt barn. Ofte er det mor som er hjemme hvis barnet er sykt, og med så høy andel av kvinner i staben satte enhetslederen krav til at disse sykedagene deles likt mellom foreldrene.

Det er etablert flere tiltak for å “**se de ansatte**”. Enhetsleder og assisterende enhetsleder kårer sammen månedens ansatt. Det er ikke nødvendigvis den som er “best” som får påskjønnelsen, det kan være en ansatt som har strekt seg litt ekstra. Enhetslederen arrangerer også personalfester, og pasient- og pårørende fester. Hun forstår at de ansatte har en krevende arbeidshverdag, og kan for eksempel ta med en kake for å vise at hun setter pris dem. Ifølge Dorte “Viser [enhetslederen] en interesse for de ansatte, vi trenger deg på jobb. Kollegaene dine trenger deg!”.

Respondentene fortalte selv at arbeidsmiljøet har blitt bedre. Som Dorthe sa: “Arbeidsmiljøet har vært godt, men det virker som om folk synes det er artig å jobbe. Mer positivt enn før.” Hovedtillitsvalgt støttet opp under dette: “Det er et helt annet arbeidsmiljø enn tidligere, og det kan ikke sammenlignes. Nå er det latter og litt rampestreker, litt tull og tøys, de har det moro, slik var de ikke tidligere. Dette tør man ikke om man ikke er trygg på arbeidsgiveren sin.”

Enhetslederen har hatt stort fokus på å **tilrettelegge** slik at de ansatte klarer å gå på jobb. Tilretteleggingen har skjedd på flere plan, for eksempel ved å tilrettelegge arbeidstiden. Har man vondt om morgenen kan man ta kveldsvakter for en periode. Småbarnsforeldre får tilrettelagt arbeidstiden, slik at de kan starte senere eller slutte tidligere. Britt kan på grunn av hjemmesituasjon kun jobbe på dagtid i ukedagene. Men hun “jobber seinvakt tre torsdager på seks uker som “gjentjeneste”.” Det tilrettelegges også så gravide kan jobbe lengre, spesielt i siste del av svangerskapet, og dette bekreftet respondentene. Men flere av respondentene nevnte at det er lettere å tilrettelegge for sykepleierne, fordi de kan utføre flere oppgaver enn hjelpepleierne. Dette gjelder også de som er datakyndige.

Da enhetslederen startet ved omsorgssenteret var det fire avdelinger, men pasientene var ikke fordelt etter diagnose og behov. Som en del av endringsprosessen ble **avdelingene omorganisert** slik at pasientene ble “satt i system”, og fordelt på fire avdelinger; korttidsavdeling, lett demensavdeling, skjermet avdeling og en avdeling for langtidspasienter. Et annet tiltak som ble innført etter at enhetslederen begynte, var at tidspunktet for middag ble flyttet fra 12.30 til 15.30, noe som passet bedre med vaktskifte. Flyttingen av middagen har ifølge enhetslederen ført til at pasientene har gått opp i vekt, og at de sover bedre om natten.

**Teamlederfunksjonen** ble innført ett års tid inn i endringsprosessen, da enhetslederen hadde behov for å delegerer ansvar. Som Britt poengterte “Hun [enhetslederen] skjønnte til slutt at hun ikke kunne være tilgjengelig 24/7”. Det å skulle forholde seg til teamledere var nytt for de ansatte, forrige leder hadde jobbet i pleie og stell, og hadde oversikt over alle avdelingene og de ansatte. Som Britt sa om enhetslederen: “Hun har jo aldri hatt på seg en hvit frakk, og er avhengig av å ha oss støttespillere for å ha oversikt over hva som skjer ute i avdelingene, både i forhold til faglig ansvar og personell.” Teamlederne har ikke personalansvar, men de skal være støttespillere for enhetslederen, selv om de ikke alltid er enige med enhetslederen. De har blant annet ansvar for å sette inn personale ved sykefravær. Er det utfordringer ber teamlederne de ansatte ta det med enhetslederen.

Under intervjuene kom det frem at det har vært en tøff prosess, men respondentene svarer de selv ikke har vært frustrerte. Cecilie fortalte at hun “Har hørt folk som har vært frustrerte. Ville være rart å gå gjennom en slik prosess uten at noe ble frustrerte.” Enhetsleder poengterte at har de ansatte det ikke bra på jobb, spesielt med tanke på de nye endringene, er det lov å se seg om etter noe annet. Som enhetslederen fortalte under intervjuet: “Har man det ikke bra på jobb er det viktig å være åpen. Det er frivillig å jobbe her, går ikke an å være sykemeldt og snakke stygt om arbeidsplassen.”

Det kom også frem under intervjuene at ikke alle fikk med seg alle tiltakene eller at folk ble kalt inn til samtale om sykefraværet. Enhetslederen fortalte “Det er vel noen som ikke har merket jobben vi har gjort i forhold til sykefravær, og bekjempe det. Men da tenker jeg, da har jeg oppnådd målet mitt. For det er personer som ikke har fravær.” (..) “Det var et par som ble veldig overrasket da de så oss på [TV-program]. De skjønnte ingenting! Det var litt moro. “Hva gjør jobben min der?””

Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet har ikke fått noen negative tilbakemeldinger fra sine medlemmer, som er rundt halvparten av de ansatte ved omsorgssenteret. Hun var usikker på om de lokale tillitsvalgte har fått inn klager, men hun har ikke fått noe konkret tilbakemelding på dette. Det kan ha vært andre yrkesgrupper (andre fagorganiserte) som har reagert, men de har ikke hovedtillitsvalgt vært involvert i eller hørt noe om. Hovedtillitsvalgt for Fagforbundet la også til at ansatte må tåle at en slik stor endring skjer, så lenge det skjer på en ordentlig, ryddig og lovlig måte. Hun fortalte også at før enhetslederen startet, fikk de ansatte ved omsorgssenteret gjøre som de ville, men at de fleste syntes det var greit å få en tydelig leder igjen.

I dag er det ikke like stort fokus på sykefravær som det har vært i de første årene. Per oktober 2018 er sykefraværet på under 2%, og budsjettet i balanse. Da enhetslederen så at sykefraværet var under kontroll, ble det etablert en visjon for å samle de ansatte: “Omsorgssenteret skal bli et av [fylkets] beste sykehjem”. Enhetslederen jobber fortsatt med sykefraværet mot de 2% som har sykefravær (dette er stort sett egenmeldinger), mens de 98% andre har fokus på hva som skal til for å bli et av [fylkets] beste sykehjem. Som hun sier, “Dette er ikke en fasit, men er verktøy. Noen blir provoserte, men vi setter krav til ansatte. Dette har vi ikke vondt av! Trenger å bli sett, positive tilbakemeldinger. Men noen ganger må harde ord til, MÅ og SKAL.”

## 5.2 Lederatferd

Da vi intervjuet enhetslederen kom det fram at hun ikke visste om det høye sykefraværet og underskuddet ved omsorgssenteret da hun ble ansatt. Hun er utdannet sykepleier, og hadde fem års ledererfaring fra et omsorgssenter i en annen kommune. Der var hun en del av et pilotprosjekt mellom Nav og kommunen, fokuset var på at alle ansatte skulle “være sammen” om å få ned sykefraværet, og gi virksomheten mulighet til å utvikle seg. Både yrkeserfaring og utdanning gjør at hun er godt kjent med arbeidshverdagen ved et omsorgssenter.

Etter å ha analysert informasjonen fra intervjuene våre ser vi at enhetsleder er beskrevet av respondentene med noen få ord som kan ses på som negativt ladede. Disse ordene er: “streng”, “travel”, “tøff” (kan være både positivt og negativt ladet) og “sier upopulære ting”. Videre har alle respondentene fulgt opp med utsagn om hvorfor de mener enhetsleder var

“streng”, samtidig som de legger til at de ikke hadde kjennskap til henne eller hennes lederstil da hun startet. Som Anne sa: “Det tar tid å bli kjent med en leder. Visste ikke hva vi fikk da hun kom.” Ifølge Britt kan enhetslederen “[...] være litt impulsiv og være litt brå. Tatt litt tid å forstå henne.” Cecilie syntes “Hun virket streng, men da kjente vi henne ikke så godt. Litt tøff til å begynne med, mot ansatte.”

Selv om det var en tøff start, fortalte flere under intervjuene at dette var nødvendig. Som Anne sa, “[enhetslederen] har gjort det som burde være gjort.” Cecilie fortalte at “Ikke alle følte de kjente henne før prosessen var i gang [...] Hun kunne virke litt streng på en måte, men i ettertid er det bra, det påvirker arbeidshverdagen når mange er borte på jobb.”

Det kommer frem at de fleste ansatte var klar over det høye sykefraværet, og at det har vært frustrasjon. Dette kommer spesielt frem i samtalen med enhetsleder: “Flesteparten var lettet når ting ble tatt tak i.”

Enhetslederen er selv klar over at hun har vært tøff, og sier at hun har vært hard, men også fått resultater. “Jeg vet jeg ikke kan bli likt av alle, men det er ikke oppgaven min. Oppgaven min er å opptre rettferdig. En leder er en som får til noe, tør å stå i det, ikke gi seg, men samtidig spille på lag og være ydmyk.”

Hovedtillitsvalgt fortalte at det har vært uenigheter mellom henne og enhetsleder, fordi enhetsleder kan bli oppfattet som veldig direkte. Hovedtillitsvalgt har gitt tilbakemeldinger til enhetsleder om at hun bør si enkelte ting på en mildere måte eller pakke det inn, fordi ikke alle tåler at man er så direkte. Hovedtillitsvalgt fortalte at enhetslederen er klar på forventninger til sine ansatte, og formidler dette til de ansatte. “Hvis du gjør jobben din, så er hun raus med ros. Hun gir mye ros, at man gjør en god jobb. Ser de ansatte.” Enhetslederen er også klar over at hun er direkte, “Jeg er en direkte person, men jeg tenker at det er mye bedre enn at jeg skal gå rundt grøten med ting. Man kan si det meste, men det er måten man sier det på. Sier man det på feil måte må man be om unnskyldning for det.”

Enhetslederen forklarte at det har tatt litt tid før tiltakene ga effekt, spesielt med tanke på arbeidsmiljø: “Det er først det siste året, siden sommeren 2017, at godheten er på plass. De ser at det kommer dem til gode. Det siste året har det blitt kjempebra, de ansatte vil hverandre godt.” Hun sa også at hun “Prøver å være positiv, ler mye, slå av en vits. Høre etter, hvor

trykker skoen, komme med veiledning. For eksempel vanskelige pasienter, tilrettelegge for de ansatte. Tar ikke alle kamper lenger, gjorde det før.”

I intervjuene har vi fått informasjon om hva de ansatte mener om enhetslederen etter prosessen. De ansatte forstår at det har vært en tøff prosess for enhetslederen, og de har omtanke og empati for henne. Dorthe fortalte “Hun har et hjerte av gull”, og hun var “Redd for at hun skulle bli utslitt.”, og Cecilie sa “Gi og ta – hvis vi gir det vi kan er hun mer fleksibel med tanke på fri. Hun ser sånne ting. Blir møtt med litt mer velvilje. Ikke bare krever.”

Dorthe fortalte at enhetsleder er imøtekommende og ønsker at de skal komme til henne, noe forrige leder ikke ønsket at de gjorde. Men selv om enhetslederen sier at døren hennes alltid er åpen, strider det mot hva Anne fortalte: “Hun er travel, så det er vanskelig å få komme til.”

Vi la videre merke til at respondentene beskrev enhetsledere med mange ord som er positivt ladet.



Figur 5 | denne ordskyen er ord som går igjen fremhevet med større skrift

Enhetslederen blir også ofte beskrevet med ordene “gi-og-ta”. Som Dorthe sier “Men måten hun er på overfor de ansatte i tillegg til å sette de grensene hun setter, gjør at det blir lettere



godtatt. Hun gir tilbake.” [...] “Selv om hun er streng er hun ikke sur. Setter grenser, men gir tilbake.” Dorthe har beskrevet henne som en konsekvent og målbevisst person, samtidig som hun beskrives som fleksibel med tanke på blant annet tilrettelegging: “God på å ta ting ved rota, og så bli ferdig med ting. Er konsekvent og målbevisst. Dette er noe vi alle gjør sammen, ikke bare en person.”

Vi har også stilt respondentene spørsmålet “Tror du at prosessen fikk et positivt utfall grunnet personlige egenskaper ved lederen din?” og da svarer alle fire respondentene “ja”. Cecilie sier: “Ja, mye hviler på henne. At det ble satt i gang. Hun er uredd, sier upopulære ting. Tydelig”. Vi fulgte opp med “Hvorfor tror du det?”, og Britt svarte at enhetslederen er “Løsningsorientert, kreativ, måten hun behandler ansatte på – gi og ta. Stabil og til å stole på, holder det hun lover.” Dorthe fortalte at enhetslederen er “Veldig imøtekommende, blid, energisk, inspirerende å jobbe med. Selv om hun er streng er hun ikke sur. Setter grenser, men gir tilbake.” Da vi stilte spørsmål til enhetslederen om hun tror at det reduserte sykefraværet kan ha noe med henne som person å gjøre, svarte hun: “Det kan være, men det kan også være at jeg har bydd på meg selv. Fortalt historier fra eget arbeidsliv. Er du jevnt over blid og vil bedriften det beste, kommer du langt.”

Hovedtillitsvalgt mener at i utgangspunktet kan alle få til dette resultatet med de endringene som har blitt gjort, men man må tørre å stå i det. Hovedtillitsvalgt trakk spesielt frem tiltaket med å kartlegge sykefraværet og ha “en-til-en” møter. Det var ikke alle som taklet det like bra, men folk ble bevisst på eget sykefravær, og tenkte seg kanskje om en ekstra gang før de tok en egenmelding. Åpenhet er også viktig, det at alle er informert tydelig om prosessen, slik at det ikke blir gangsnakk og usikkerhet. Åpenhet er viktig mellom alle parter; ansatte, tillitsvalgte, verneombud, enhetsleder osv. På spørsmål om hva som må til for å gjennomføre en lignende endringsprosess svarte hovedtillitsvalgt: “Man må være en tydelig leder, slik som enhetslederen er. Man må være klar og tydelig. Det er veldig viktig.”

Da vi stilte enhetslederen spørsmålet “Hvordan opplevde du prosessen det første året?” svarte hun: “Hadde nok gjort det igjen, men var fryktelig sliten og lei seg. Noen folk ville misforstå alt. Noen tar opp samtaler (i skjul), og skriver ordrett ned alt som sies på møter. Tungt å prøve å imøtekomme alle. Trenger ikke like alle, men ha en gjensidig respekt. Lært seg å ikke være så nærtagende. Blir veldig selvstendig av å være leder. Gi og ta.”

## 5.3 Oppsummering

Vi har utarbeidet en oppsummering over tiltak og endringer som ble satt i gang for å oppnå redusert sykefravær og et budsjett i balanse:

<b>Mål og tiltak</b>	Plan over ønsket mål og tiltak for å nå målene
<b>Visualisering</b>	Visualiserte mål og konsekvensene av å ikke oppnå mål(ene) for de ansatte
<b>Tillitsvalgte</b>	Tidlig samarbeid med tillitsvalgte
<b>Kartlegging av fravær og "en-til-en"-møte</b>	Kartlegge fraværsmønsteret til de ansatte, og "en-til-en" møte med de som hadde høyt fravær. Man har krav på å vite grunnen til at en ansatt har fravær fra jobb, men ikke diagnose
<b>Tilrettelegge</b>	Tilrettelegge for de ansatte
<b>Ringje ved fravær</b>	Ringje enhetsleder direkte uansett tid på døgnet ved sykefravær
<b>Nydannelse av organisasjonskultur og tiltak for å bedre arbeidsmiljø</b>	Fokus på personalmøter: vil ikke ha baksnakking i gangene, viktigheten av å overholde taushetsplikt og man skal være høflig mot pasienter, pårørende og folk som kommer innom. I tillegg snakkes sykefravær jevnlig om, og hva nærvær og fravær gjør for dine kollegaer.
	Likestilling mellom foreldre når det gjelder det å være hjemme med sykt barn.
	"se de ansatte": Kåring av månedens ansatt, personalfester, pasient- og pårørende fester og at enhetsleder tar med kake uten spesiell anledning.
<b>Endringer i organisasjonsstruktur</b>	Omorganisering av avdelingene slik at det er mer hensiktsmessig for både ansatte og pasienter
	Endret tidspunkt for middag slik at det passer bedre med vaktene til de ansatte
	Innføring av teamledere, støttespillere til enhetsleder (kan også føre til endringer i organisasjonskultur)

Tabell 2 Tiltak og endringer

## 6.0 Drøfting

I dette kapitlet vil vi drøfte våre funn. Teorien som er presentert tidligere vil fungere som et bakteppe for å kaste lys over funnene.

I første delkapittel drøftes de konkrete tiltakene som kom ut av endringsprosessen ved omsorgssenteret. Dette for å få tak i hvordan disse har fungert, og for å vurdere hvilke(t) tiltak som har hatt mest effekt på å redusere sykefraværet. Hovedfokuset er at endringsprosessen blir drøftet opp mot teori om endringsledelse, organisasjonsstruktur og organisasjonskultur.

I våre funn har vi også funnet mye interessant knyttet til enhetslederens lederatferd. I det andre delkapitlet vil vi derfor drøfte om lederatferd kan knyttes til det reduserte sykefraværet. Vi har drøftet funnene våre om enhetslederen opp mot vår presenterte teori om lederatferd, og hvordan en leder kan påvirke sine ansatte til en ønsket atferd.

Det tredje delkapitlet inneholder drøfting om de konkrete tiltakene vi har funnet kan la seg overføre til andre virksomheter, med tilnærmet samme måloppnåelse. Her vil vi drøfte tiltakene opp mot kunnskapsoverføring. Deler av første delkapittel vil fungere som bakgrunn til denne drøftingen. Som en følge av det tredje delkapitlet har vi laget forslag til “beste praksis” med de tiltakene vi mener kan være overførbare til andre virksomheter. Avslutningsvis drøfter vi noen forutsetninger for en god overføringsprosess.

### 6.1 Tiltak og endringsprosessen

I dette delkapitlet vil vi drøfte tiltakene i lys av endringsprosessen som har vært ved omsorgssenteret, med bakgrunn i teori innenfor endringsledelse, organisasjonskultur og organisasjonsstruktur.

Det finnes mange ulike måter en virksomhet kan gjennomgå en endring på, men man må ha beskrivelser av hva man endrer fra for å kunne gjennomføre en endring. I vår case er endringen knyttet til tid og et fenomen, der fenomenet er tiltak som har ført til et betydelig redusert sykefravær ved et omsorgssenter. Det er gjennomført endringer i både

organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. Vi slår derfor fast at det har vært gjennomført en **endringsprosess** ved omsorgssenteret (Jacobsen, 2013, s. 25).

### 6.1.1 Gjennomføringen av tiltakene

Den nyansatte enhetslederen satte i gang endringsprosessen med støtte av kommunen og hovedtillitsvalgte. Enhetslederen fikk vite at det var høyt sykefravær, at mye midler gikk til innleie av vikarer, og bestemte derfor raskt at noe måtte gjøres. Enhetslederen så konteksten tilstrekkelig til å planlegge og iverksette tiltak for å redusere sykefraværet, slik som en god endringsleder skal gjøre. Samtidig tar det tid som nyansatt, spesielt som leder, å bli kjent med virksomheten og ansatte, og det er derfor lite sannsynlig at hun kjente til hele konteksten da hun startet endringsprosessen.

For å være en god endringsleder må man legge til rette for en god prosess. Enhetslederen etablerte en plan over **mål og tiltak**, og **visualiserte** dette for de ansatte på første personalmøte. Det var viktig for enhetslederen å vise de ansatte hvorfor endringene ble iverksatt, og hva som ville skje om sykefraværet fortsatte som før. Ansattes endringsvillighet henger sammen med at de ser sammenhengen mellom endringer og målet, og enhetslederen viste derfor de ansatte spesifikt hvor mye penger som ble brukt til å leie inn vikarer, og forklarte at dersom sykefraværet ble redusert kunne disse pengene heller brukes til goder for personal og beboere ved omsorgssenteret. Drivkraften for gjennomføringen av endringene var synlig, og klart formidlet for alle, noe respondentene også bekrefter (Jacobsen, 2013, s. 187). Enhetslederen poengterte sammenhengen mellom tiltakene og ønsket resultat, og forsøkte å skape en felles forståelse for alle ansatte om at dette var til det bedre. Det er viktig å vise de ansatte hvorfor en endring er til det bedre, og la de ansatte få tid og fellesskapsfølelse for det visualiserte målet med endringsprosessen (Jacobsen, 2013, s. 190). Alle tiltakene, som er oppsummert i delkapittel 5.3, ble derimot iverksatt nesten umiddelbart etter enhetslederen var på plass. Unntaket var opprettelse av teamledere. Det kan derfor se ut som om enhetslederen ikke lot denne fasen av endringsprosessen vare lenge nok (Jacobsen, 2013, s. 187). Da enhetslederen begynte i sin nye stilling ble hun av de fleste ansatte oppfattet som streng i begynnelsen, og dette mener vi tyder på at opptiningsfasen i endringsprosessen var for kort. Opptiningsfasen skal vise de ansatte hva de oppnår med endringen, i tillegg til å gi de ansatte et ønske om å endre seg (Jacobsen, 2013, s. 185). Respondentene våre uttrykte forståelse for hvor viktig det var med en endring, etter år med kaos og dårlig ledelse. Men selv om de

ansatte fikk et mål med endringsprosessen, hadde de ikke fått tid til å etablere en skikkelig fellesskapsfølelse for dette målet. Våre funn viser derfor at enhetslederen satte i gang tiltakene for raskt. De ansatte burde fått litt mer tid, alternativt kunne det blitt innført noen få tiltak i begynnelsen av endringsprosessen. Slik kunne idéen bak endringsprosessen modnes hos de ansatte før resten av tiltakene ble innført.

Vi mener at enhetslederen har opptrådt som både en god og en mindre god endringsleder. Mindre god fordi hun startet prosessen brått, og innførte alle tiltakene med en gang, uten å ha blitt ordentlig kjent med virksomheten og ansatte. Hun så det som måtte endres, brukte sin tidligere erfaring med arbeid rettet mot sykefravær, og iverksatte prosessen kort og brutalt. Samtidig som hun ble oppfattet som “tøff” og “streng”, arbeidet hun for å få alle med på laget, og gjort en innsats som en god endringsleder ville ha gjort. Man kan også se det fra en annen side, hadde opptiningsfasen vært lengre, kunne dette også ha påvirket enhetslederen og hvordan hun iverksatte tiltakene. Dette fordi hun selv kunne ha blitt påvirket av sine ansatte og den daværende organisasjonskulturen, og hun kunne delvis ha adoptert holdninger derfra. Nye ledere som rekrutteres utenfra er ofte sensitive for organisasjonskulturen, og det er ikke sikkert enhetslederen hadde gått frem på den samme måten om hun hadde blitt bedre kjent med de ansatte først. Selv om teorien viser at det er smart med en opptiningsfase, er det ikke sikkert endringsprosessen ville blitt den samme ved omsorgssenteret. Det kan også hende at enhetslederen dro nytte av at hun var ny og ukjent. På den måten kan det ha vært positivt at hun startet brått med tiltakene, men vi konkluderer likevel med at vi tror det hadde vært hensiktsmessig med en noe lengre opptiningsfase.

Under intervjuene forklarte respondentene at det ofte var “forventet” at noen ble syke, og det skapte en uforutsigbarhet og irritasjon blant kollegene. Enhetsleder ønsket å endre den gamle **organisasjonskulturen**, og de ansattes tankegang rundt sykefravær, jobbnærvær og muligheter for tilrettelegging. Det var spesielt fokus på **jobbnærvær**. Dette ble jevnlig formidlet på personalmøter, som viser at enhetslederen ønsket å skape en mer forutsigbar arbeidsplass for de ansatte ved at man skal kunne regne med sine kolleger. Et annet fokusområde har vært at det skal være likestilling mellom foreldre når det gjelder å være hjemme med sykt barn. I en bransje med mange unge, kvinnelige ansatte er dette viktig.

**Tillitsvalgte og hovedtillitsvalgte** ble involvert på et tidlig tidspunkt i prosessen, og våre funn viser at hovedtillitsvalgte fra Fagforbundet har støttet prosessen fullt ut. Hovedtillitsvalgt

fortalte at tiltakene var avklart med henne. Hun oppfordret de ansatte til åpenhet, og til å komme til henne om det var noe. Det at tillitsvalgt støtter en leder i en prosess, kan oppleves som betryggende for de ansatte. De vet at deres rettigheter er ivaretatt, i tillegg kan gi de ansatte en annen person å kontakte dersom de vegrer seg for å kontakte sin leder. I tillegg til tillitsvalgte fikk enhetslederen støtte av kommunen, en arbeidsgiverlos og Nav i prosessen. Nav antar vi er Nav arbeidslivssenter (Nav, u.å.; Nav, 2014). Vi ser at dette kan være en fordel i en endringsprosess, og vi tror det har vært lurt av henne å ha disse i ryggen sin. Vi har ikke drøftet dette ytterligere, av mangel på mer data, selv om det er interessant.

Enhetslederen forklarte at hun fra dag én har jobbet med å endre **organisasjonskulturen** på omsorgssenteret, spesielt ansattes holdninger knyttet til sykefravær og jobbnærvær. Enhetslederen forklarte at hun jobbet mest mot å redusere korttidsfravær som ikke kan forsvares. Grasdahl viser også til at det kan være lurt å skape et godt arbeidsmiljø og forbedre organisasjonskulturen, fordi dette henger sammen med sykefravær (Grasdahl, 2016, s. 108). En faktor vi kan se la et press på nydannelse av organisasjonskulturen, var at hun endret de formelle **organisasjonsstrukturene** ved at hun endret måter for å kontakte leder på ved sykefravær, i tillegg til at hun omorganiserte avdelingene. Tidspunktet for middagen ble endret slik at det passet bedre til vaktordningene for de ansatte, noe som gjorde at dette også var enklere å tilrettelegge for de som behøvde dette.

Innføring av **teamledere** kan også ses på som et tiltak for nydannelse av organisasjonskulturen ved omsorgssenteret. Britt fortalte at de ansatte ikke var vant til teamleder, dette var noe den nye enhetslederen innførte for å få oversikt. Hun forklarte videre at teamledere skulle være støttespillere for enhetsleder, selv om de ikke alltid var enige. På denne måten kan en organisasjonsendring også få påvirkning på organisasjonskulturen, da enhetsleder får med seg noen med myndighet på “laget” som kan støtte opp under det hun bestemmer som enhetsleder.

Enhetslederen har på personalmøter fokusert på **jobbnærvær**, det at det er mulig å gå på jobb selv om man har litt vondt. Følgende utsagn fra Dorthe forteller at hun har adoptert holdningene til nærvær som enhetslederen har fremmet jevnlig i personalmøter: “Alle har litt vondter, prøv, og går det ikke har du i alle fall prøvd.” Jobbnærvær handler også om at man skal “se” den enkelte, og det at man selv blir “sett” (Gabrielsen, 2013), og et av tiltakene innenfor endring av organisasjonskultur var at enhetsledere skulle gjøre en innsats for å “se de

ansatte”. Dette ble gjennomført ved at enhetsleder kåret månedens ansatte, arrangerte fester for personalet, fester for pasienter og pårørende, og for eksempel tok med kake uten en spesiell anledning. I tillegg har hun på personalmøtene hatt fokus på å bedre arbeidsmiljø, ved å gjentagende ta opp temaer som baksnakking i gangene og taushetsplikten skal overholdes. Imidlertid kan det være vanskelig å “se” den enkelte ansatte i en travel jobbhverdag, noe som blir diskutert videre under 6.2.2.

Respondentene fortalte selv under intervjuene at arbeidsmiljøet har blitt bedre. Som Dorthe sa: “Arbeidsmiljøet har vært godt, men det virker som om folk synes det er artig å jobbe. Mer positivt enn før.” Hovedtillitsvalgt støttet opp under dette: “Det er et helt annet arbeidsmiljø enn tidligere, og det kan ikke sammenlignes. Nå er det latter og litt rampestreker, litt tull og tøys, de har det moro, slik var de ikke tidligere. Dette tør man ikke om man ikke er trygg på arbeidsgiveren sin.” At enhetslederen har arbeidet for å endre organisasjonskulturen og bedre arbeidsmiljøet, kan virke forebyggende på sykefravær (Grasdahl, 2016, s. 108).

Underveis i endringsprosessen ble det etablert en visjon for omsorgssenteret. Visjonen “Bli et av [fylkets] beste sykehjem” er enkel, lett å huske, og skaper en fellesfølelse for de ansatte. Som enhetsleder forklarte var ikke dette en visjon de startet med, men etterhvert som sykefraværet ble redusert, kunne enhetslederen se at de hadde kapasitet til å nå denne visjonen. Visjonen bygger på verdier de ansatte kjenner seg igjen i, og gir videre motivasjon til hva de kan oppnå hvis sykefraværet holder seg på dagens nivå eller reduseres ytterligere. En visjon kan skape engasjement og fellesfølelse som alle ansatte kan enes om, noe vi ser kan virke motiverende for de ansatte ved omsorgssenteret (Jacobsen, 2013, s. 190). Vi tror at enhetslederen kunne ha opprettet visjonen med en gang, slik at de ansatte kunne jobbe mot som et resultat av målet de vil oppnå.

### **6.1.2 Hvorfor ble sykefraværet så høyt?**

Årsaken til at sykefraværet var så høyt ved omsorgssenteret er sannsynligvis at det har vokst frem en organisasjonskultur med aksept for lav terskel for sykefravær. Ved omsorgssenteret var det en dannelse av en negativ organisasjonskultur for sykefravær over lengre tid. Det kommer også frem i intervjuene at det var en periode med kaotisk ledelse i forkant av ansettelsen med enhetslederen. Den forrige lederen var mye på gulvet og hadde oversikt, men ønsket ikke at de ansatte skulle komme til henne. Da hun sluttet ble assisterende enhetsleder

opptrykket til midlertidig enhetsleder, og sykefraværet fortsatte. Vi har ikke fått mer innsikt i prosessen før den nye enhetslederen kom inn i bildet, men mye tyder på at dårlig ledelse har latt en dårlig organisasjonskultur for sykefravær vokse frem. I tillegg kan det være vanskelig å endre kulturen når denne har dannet seg over tid i en gruppe med demografiske like trekk: kvinner innenfor samme profesjon (Christensen et al, 2015, s. 71).

### **6.1.3 Hvilke(t) tiltak har hatt mest effekt på reduksjon av sykefraværet?**

Siden Norge har trygdeordninger som gjelder fra første fraværsdag (Grasdahl, 2016), kan det være lett for ansatte å sende en tekstmelding og skrive "jeg er syk", hvis man føler at formen ikke er helt på topp. Terskelen for å være borte fra jobb kan påvirkes av organisasjonskulturen, og siden trygdeytelsene gjør at man får betalt uansett, kan terskelen bli lav (Grasdahl, 2016).

Omsorgssenteret er en IA-bedrift og har derfor utvidete dager til egenmelding (Arbeids- og sosialdepartementet, 2018). **Kartleggingen og en-til-en-møtene** er en direkte konfrontasjon med ansatte som hadde mye og/eller gjentagende fravær som kunne fremstå som misbruk av egenmelding. Med mistenkelig mente enhetslederen at det var fravær som ikke kunne forsvares, f.eks at en person alltid var syk i julen. Det å bli konfrontert med noe så privat som sykefravær kan oppleves som tøft. I tillegg kan dette synliggjøre fraværet, og lederen får en mulighet til å vise at "jeg ser deg og fraværet ditt". På denne måten kan man åpne opp for samtaler om hvorfor den ansatte har mye fravær. Nav argumenterer også med at tidlig kommunikasjon mellom sykemeldte og arbeidsgiver er viktig, og at dette er forebyggende for lengden på sykefraværet (Nav, 2014). Det at enhetslederen var veldig "på" når noen hadde høyt sykefravær kan også forsterke det at enkelte opplevde enhetslederen som tøff og streng. Våre respondenter har ikke opplevd det selv, men som Britt forteller så opplevde hun at de som følte seg truffet "skrek høyest" om at man ikke kunne være borte fra jobben i det hele tatt. Det er viktig å få avklart om arbeidstaker har kroniske eller langvarige plager, for da kan sykepengene i arbeidsgiverperioden dekkes av Nav, og vi vil tro at dette også er en motivasjon for enhetslederen ved at utgiftene til omsorgssenteret reduseres. (Nav, 31.05.2013/1).

Fokus på **tilrettelegging**, som enhetslederen i vårt tilfelle har gjort, kan endre organisasjonskulturen til at terskelen for å ha fravær høynes. De ansatte kan i mange tilfeller



be om tilrettelegging så de kan prøve å jobbe, og derfor tilby mer arbeidskraft enn om de var borte. Enhetslederen nevnte viktigheten av at arbeidsplassen skal kunne få vite årsak til fravær, men ikke diagnose, og oppfordret de ansatte til dialog rundt dette. Dette kan være noe mange ansatte mener at arbeidsgiver ikke har noe med, og at man ikke trenger å ha kontakt med arbeidsgiver på grunn av sykemelding. Dette er feil, fordi norske arbeidsplasser er lovpålagt å lage en oppfølgingsplan av sykemeldte, i tillegg til at det skal være et dialogmøte hvis sykemeldingen trekker ut i tid (Nav, 2014). Arbeidstaker har også plikt til å samarbeide om løsninger som forhindrer unødvendig sykefravær (Nav, 2016).

I tillegg ser vi at tiltaket med å **ringe enhetsleder** når man er syk har endret terskelen for å melde seg syk. Respondentene forklarer at dette var uvant, og ga dem en høyere terskel for å ringe inn fravær. Dette nevnes også i en artikkel i Aftenposten at dette er et av tiltakene som gjør at folk kommer raskere tilbake i arbeid etter sykefravær (Dahl, 2018). Det at folk må ringe enhetsleder til alle døgnetstider, kan gjøre at man vegrer seg for å ringe. Ofte ville man sendt en tekstmelding eller ringt nattevakt (som ikke stiller spørsmål) klokken 23 på kvelden. Nå må de ansatte ringe lederen i stedet, og det kan oppleves som ubehagelig å ringe utenfor arbeidstid. Mange avventer kanskje til morgenen etter før de kontakter leder med fravær. Da kan det også hende at formen har blitt bedre, og at man heller prøver å komme seg på jobb.

#### **6.1.4 Formidling**

Mål, endringer og tiltakene ble formidlet muntlig gjennom personalmøter. Det å formidle eller kommunisere budskap muntlig til ansatte, er i mange tilfeller det beste siden dette kan åpne opp for uformell prat på pauserommet og i kantina (Jacobsen, 2013, s. 193). Det kom frem i intervjuet av enhetsleder at sykefravær, nærvær og organisasjonskultur var jevnlig samtaleemner på personalmøter, slik at det skulle bli en naturlig del av kulturen ved omsorgssenteret. Budskapet ble også formidlet skriftlig via tekstmeldinger til de som ikke var på møtet eller var syke, slik at alle skulle føle seg inkludert i prosessen. Dette blir bekreftet av respondentene vi intervjuet.

Våre funn viser at enhetslederen satte inn endringene og tiltakene som sterke drivkrefter, og at hun samtidig prøvde å overkomme motkreftene ved å oppfordre til åpenhet og samtaler med de som var imot (Jacobsen, 2013, s. 184). Imidlertid kan det diskuteres om prosessen er

formidlet like godt til alle ansatte, selv om både enhetsleder og våre respondenter har fortalt dette. Dette fordi det kom frem under intervjuene våre at ikke alle fikk med seg alle tiltakene eller at noen ble kalt inn til samtale om sykefraværet. Enhetslederen fortalte “Det er vel noen som ikke har merket jobben vi har gjort i forhold til sykefravær, og bekjempe det. Men da tenker jeg, da har jeg oppnådd målet mitt. For det er personer som ikke har fravær.” (..) “Det var et par som ble veldig overrasket da de så oss på [TV-program]. De skjønnte ingenting! Det var litt moro. “Hva gjør jobben min der?””. Man kan derfor lure på om ikke endringsprosessen har vært like tydelig formidlet til alle ansatte, siden det er ansatte som ikke har fått med seg prosessen. Men på en annen side kan det også være som enhetsleder forklarer; at det har vært et mål at de som ikke har høyt sykefravær ikke skulle være involvert i hele prosessen. Dette kan også tyde på at det ikke har vært like mye “gangsnakk” og konflikter omkring prosessen, når det er enkelte ansatte som omtrent ikke har hørt om prosessen.

## 6.2 Tiltakene og lederatferd

I dette delkapittelet vil tiltakene og endringene som ble innført drøftes opp mot lederstil og relasjon til ansatte. Våre funn viser at noe av årsaken til at prosessen ble vellykket kan henge sammen med hennes lederatferd og hennes relasjon mot ansattgruppen ved omsorgssenteret. Vi har valgt å ikke drøfte enhetsleders egenskaper eller personlighet, men heller drøfte omkring teknikker for påvirkning, hvilken lederstil hun viser, og relasjon med sine ansatte.

### 6.2.1 Tiltakene og endringene

I et lederperspektiv er **kartlegging av fravær** et viktig verktøy for å få oversikt over fravær, samtidig som man kan se om man ser et mønster som kan åpne for kommunikasjon med ansatte. Både i retningen av om fraværet henger sammen med en kronisk lidelse, eller om det kan være andre årsaker til fraværet. I tillegg kan det å skulle konfrontere ansatte med sykefravær være noe som mange ledere ikke tør å gå nærmere innpå, og det kan også hende at mange arbeidsgivere “ser mellom fingrene” på mistenkelig fravær istedenfor å gjøre noe med det. Dette blir diskutert videre under 6.3. En av artiklene som ble publisert i forbindelse med prosjektet til forskningsrådet ble det funnet at det er korttidsfraværet som arbeidsgiver i dag er mest tjent med å redusere, fordi det er dette fraværet som koster arbeidsgiver mest penger

(Grasdahl, 2016, s. 108). Dette er også motivasjonen til enhetslederen for å gjennomføre endringsprosessen.

Det å kunne **tilrettelegge** for sine ansatte der det behøves, er positivt for både leder og ansatt. Et godt IA-arbeid trenger at arbeidsgiver er aktiv med tilrettelegging, slik at mennesker med kroniske plager kan bli inkludert og holde seg i arbeid (Idébanken.org, 2016, s. 5).

Enhetslederen tilrettelegger for de ansatte på mange måter, som nevnt i delkapittel 5.1. Det kommer frem i våre funn at enhetsleder ikke bare tilrettelegger for de med kroniske plager, men også for småbarnsforeldre. Hun har tilrettelagt slik at småbarnsforeldre kan starte litt senere på morgenvakten, slik at de rekker å levere i barnehage. Hun har også tilrettelagt så de som er småbarnsforeldrene kan arbeide en overvekt av dagvakter. Ofte kan tilrettelegging være “tomme ord” fra arbeidsgiver, men våre funn viser at enhetslederen har gjennomført tilrettelegging slik hun har lovet. Dette støtter også oppunder at hun er til å stole på.

Å tilrettelegge småbarnsforeldres arbeidstid for at det skal være praktisk for eksempelvis barnehagelevering/henting er ikke lovpålagt, men det viser et eksempel på hvor fleksibel enhetslederen er. Hun ønsker å gjøre arbeidshverdagen praktisk for sine ansatte, som igjen fører til at de trives på arbeidsplassen. Britt forteller at hun: “jobber seinvakt tre torsdager på seks uker som “gjentjeneste””. Dette viser at Britt ønsker å gi noe tilbake fordi hun møter fleksibilitet med tanke på tilrettelegging fra enhetslederen. Her kommer man også over på gjensidighet, eller gi-og-ta, som er et kjent begrep innenfor leders påvirkning på ansatte (Martinsen et al, 2015, s. 343). Cecilie forklarer at enhetsleder ser hvem som gir noe, og er igjen mer fleksibel overfor disse.

Det at enhetslederen forsøker å tilrettelegge for alle ansatte utover det som er pålagt, kan føre til at noen ansatte kan føle seg forskjellsbehandlet. Ansatte som ser at enkelte kun får dagvakter på grunn av hjemmesituasjonen, kan finne dette urettferdig, og tenke at de selv kunne ønske seg dagvakter. Ansatte kan derfor også “legge på litt” for å kunne få tilrettelagt som det passer dem. Her bør man så langt det lar seg gjøre behandle de ansatte rettferdig og innenfor de samme kriteriene. Dette kan være vanskelig, siden man ikke nødvendigvis har kriterier, og vurderingen er kanskje ofte basert på “skjønn”. Respondentene forteller også under intervjuene at de har fått endret tankegang når det gjelder tilrettelegging på arbeidsplassen. Britt fortalte “Ja, endret tankegang. Ikke noe jeg var vant til, er man syk så er man hjemme. Åpnet øynene, så lenge det ikke forlenger sykdommen. Viktig å ha noe å gå til.”

Enhetslederen har arbeidet mot å bedre leder-ansatt relasjonen, og hun fortalte at hun gjør sitt beste for å **“se” sine ansatte** i en travel arbeidshverdag (Gabrielsen, 2013). Hun oppfordrer også de ansatte til å komme til henne. Imidlertid oppleves hun som travel og ikke så tilgjengelig, ifølge en av respondentene. Anne forteller “Hun er travel, så det er vanskelig å få komme til.”, men det betyr ikke at enhetslederen ikke snakker sant. Det kan være vanskelig å balansere tiden når man er leder, og den ansatte kan oppleves det som avvisende når de kommer til hennes “åpne dør” for en samtale og hun ikke har tid. Dette er også drøftet mer under delkapittel 6.1.1.

Sammen med assisterende leder kårer de månedens ansatte for å vise at de setter pris på en ansatt som har strukket seg litt ekstra, eller en ansatt de ønsker å fremheve på en eller annen måte. Det må ikke nødvendigvis være den som er “best”. Det psykososiale arbeidsmiljøet henger sammen med organisasjonskultur, og ved å fokusere på en enkelt kan det få innvirkninger på organisasjonskulturen (Arbeidstilsynet, u.å./1). Man kan for eksempel fremheve en ansatt man ser sliter litt, men som kommer på jobb allikevel. For denne ansatte kan det oppleves som motiverende å bli kåret til månedens ansatte, “Oi, lederen min ser meg faktisk! Hun ser den jobben jeg gjør, og har trukket fram meg!”. Dette kan være positivt for den ansattes motivasjon, og kan på den måten bedre arbeidsmiljøet (Arbeidstilsynet, u.å./1). Personalfester kan også bedre arbeidsmiljøet ved at man treffer leder og kollegene sine utenfor de faste rammene på arbeidsplassen, og man få tid og mulighet til å bli bedre kjent.

Det å **bedre arbeidsmiljøet ved å endre organisasjonskulturen** er positivt for alle i en virksomhet. Ved omsorgssenteret har enhetslederen i tillegg til de ovennevnte tiltakene endret organisasjonskulturen ved at man ikke skal baksnakke, man skal være høflige mot hverandre, og taushetsplikten skal overholdes.

## 6.2.2 Påvirkning

Innen de etablerte prinsippene for påvirkning kan det ut i fra våre funn se ut som om enhetslederen har benyttet seg av teknikkene: gjensidighet, opptre konsekvent, og like og bli likt (Martinsen et al, 2015, s. 352).

Utøvelse av ledelse vil alltid inneholde en form for påvirkning for å få de ansatte til å utføre en arbeidsoppgave i retning av måloppnåelsen (Martinsen et al, 2015, s. 124). Våre funn har identifisert taktikker for påvirkning som enhetsleder har brukt. Påvirkningstaktikk bør henge sammen med lederens personlighet, og vi tror at dette har vokst frem etterhvert som enhetslederen ble bedre kjent med ansatte. For å kunne oppnå ønskede resultater, er det viktig som leder å motivere og stimulere sine ansatte på en positiv måte, og enhetslederen gjorde dette ved å “se” de ansatte. Hun arrangerte fester og som Britt fortalte, gjorde “litt ekstra i hverdagen”, og ifølge Dorte “Viser [enhetslederen] en interesse for de ansatte, vi trenger deg på jobb. Kollegaene dine trenger deg!”.

I begynnelsen av endringsprosessen viser våre funn at enhetslederen er overtalende mot sine ansatte fordi hun iverksatte endringene og tiltakene, og de ansatte skulle følge disse. Enhetslederen brukte makt, ved at hun bestemte tiltak og implementerte. De ansatte ble derfor påvirket til å ha en konkret atferd. Enhetsleder har som nevnt i kapittel 6.2.1 forsøkt å visualisere et felles mål for å overbevise de ansatte i begynnelsen av prosessen, men ble oppfattet av respondentene som streng og de forklarer at de ikke kjente henne. Våre funn viser etterhvert som respondentene ble kjent med enhetslederen, kan vi se at måten enhetslederen påvirker dem på går over mot å overbevise de ansatte gjennom å påvirke deres holdninger og oppfatninger (Martinsen et al, 2015, s. 343). I tillegg har hun også fått en bedre relasjon til de ansatte, som vi ser av de positive omtalene om enhetslederen vi får i intervjuene våre etter prosessen.

Gjensidighet eller “gi-og-ta”-begrepet går igjen hos flere av respondentene. Dette er et kraftig virkemiddel, og det er viktig med en balanse slik at det ikke blir for åpenlyst for de ansatte (Martinsen et al, 2015, s. 343). Med bakgrunn i intervjuene ser det ut som enhetslederen balanserer dette godt. Ros og nye oppgaver er eksempler på gi-og-ta. To respondenter i tillegg til enhetsleder selv nevner i intervjuene dette med “gi-og-ta”, noe som også er viktig innenfor LMX teorien. I LMX-teorien er det kvaliteten på relasjonen mellom ansatte og leder som er det viktigste, ikke dette med bytte av tjenester (Martinsen et al, 2014, s. 135). Flere av de ansatte knytter også dette med fleksibilitet sammen med tilrettelegging til dette begrepet med “gi-og-ta”, som nevnt i 6.2.2. Hovedtillitsvalgt bekrefter at enhetslederen er raus med ros når dette er fortjent: “Hvis du gjør jobben din, så er hun raus med ros.”

Ledere som opptrer konsekvente over tid får en sterkere påvirkning enn de som skifter mening ofte. Fleksibilitet kan oppfattes som vingling, men enhetslederen oppfattes i dette tilfellet av respondentene som fleksibel, men også konsekvent (Martinsen et al, 2015, s. 347). Her viser våre funn at enhetslederen er fleksibel med tanke på tilrettelegging for de ansatte, og konsekvent når det gjelder tiltakene for å oppnå målet. Hun oppnår dermed at hun oppfattes som en konsekvent leder som “gir og tar”.

Det å være godt likt er også en påvirkningstaktikk som gjør at ledere oftere får gjennomslag for ideer og forslag (Martinsen et al, 2015, s. 348). Enhetslederen begynte rett på med tiltak og endringer før de ansatte var kjent med henne, men har også bygd opp en relasjon med de ansatte i løpet av denne tiden, og fremstår etter prosessen som godt likt av alle respondentene våre. Hun har satt inn tiltak og endringer for å bedre arbeidsmiljøet, og dette får også påvirkning på relasjoner.

Det er normalt med motstand mot noe som er nytt. Å nedtone det som er negativt og vinkle det positivt, er en taktikk for å unngå motstand (Martinsen et al, 2015, s. 355). Enhetslederen legger bevisst fokus på det positive ved tiltakene, for å redusere motstand fra de ansatte: “Det var mye unnskyldninger og prat om vondter. Få fokus på det positive.”

### **6.2.3 Lederstil**

En endringsorientert leder har en visjon og en langsiktig plan for virksomheten og ønsker å inspirere de ansatte (Martinsen et al, 2014, s. 146). Dette gjelder også for vår enhetsleder. Enhetslederen etablerte et langsiktig mål, reduksjon i sykefravær, og hun satte inn tiltak og endringer for å nå dette. Hun har også etablert en visjon som hun vil at de ansatte skal være med på å oppnå.

På mange måter kan man si at enhetslederen har blitt en redningsperson for omsorgssenteret i kaoset som har vært, og dette kan ses i sammenheng med karismatisk ledelse (Høst, 2011, s. 70). Enhetslederen blir beskrevet av respondentene med mange positive ord. En slik lederstil kan begeistre og imponere, men samtidig kan den virke nedbrytbar og frastøtende for andre (Høst, 2011, s. 70, 73). Ut i fra intervjuene kan vi se at dette kan stemme med oppfatningen av enhetslederen, for i de tilfellene hun omtales i positive ord, og respondentene forteller at de føler seg inspirert og positivt påvirket, kan det tenkes at andre kan føle seg manipulert.

Enhetslederen forteller selv at det hun har sagt har blitt tatt opp i skjul, og at hun har blitt hengt ut på Facebook, der en tidligere ansatt skrev mindre pene ting om henne. Dette ble hun tipset av ansatte om. Det at andre ansatte valgte å tipse enhetsleder om dette kan man se på som en støtteerklæring fra disse, og de viser samtidig tillit til henne som leder ved at de velger å si ifra. Det at noen har valgt å henge henne ut offentlig, kan være en sterk indikasjon til at hun blir oppfattet som streng og tøff av enkelte av ansatte.

Enhetslederen er klar over at hun var direkte mot de ansatte i denne prosessen. Enhetslederen ble oppfattet som tøff og streng av respondentene i starten. Det å konfrontere ansatte direkte med fraværet sitt kan oppleves tøft, samtidig som det også kan være ubehagelig å måtte ringe direkte til sin leder ved fravær, dag som natt. Hovedtillitsvalgt bekrefter at enhetsleder kan være veldig direkte. Det har vært uenigheter mellom hovedtillitsvalgt og enhetsleder som går på at enhetsleder kan være for direkte og bør pakke inn det hun vil si på en mykere måte. Hovedtillitsvalgt bekreftet derfor oppfatningen fra respondentene.

Etterhvert som endringsprosessen skred frem, og tiltakene begynte å gi resultater i form av at sykefraværet sank, ble også enhetslederen bedre kjent med ansatte og omvendt. Hun forklarte selv at hun heller ikke tar alle kamper lengre, som hun gjorde tidligere i prosessen, og dette kan vise at enhetslederen blir mildere etterhvert som hun blir kjent med ansatte. Som nevnt over blir hun beskrevet med mange positive ord fra ansatte sine under intervjuene, og vi kan derfor se at relasjonen bedret seg underveis i endringsprosessen. Enhetslederen fremmet holdninger hun ønsker de ansatte skal ha rundt sykefravær og jobbnærvær i intervjuet, og våre funn viser at respondentene har adoptert dette.

I våre funn kan vi se at enhetslederen sin lederstil ikke er helt rendyrket i henhold til teorien, men dette er også sjeldent å se i praksis (Martinsen et al, 2015, s. 124). Enhetslederen har elementer fra alle lederstilene, det at hun er målbevisst og konfronterende passer det under oppgaveorientert ledelse (Martinsen et al, 2014, s. 146). Det at hun gir ansatte sine oppmerksomhet og tilrettelegger er elementer fra relasjonsorientert ledelse Høst, 2011, s. 14, 18). Det at hun har en visjon og langsiktig plan, henger sammen med endringsorientert ledelse (Høst, 2011, s. 19). Siden det er en prosess som har funnet sted, er det i hovedsak endringsorientert ledelse hun har bedrevet, muligens mot undergruppen transformasjonsledelse (Martinsen et al, 2014, s. 138). Spesielt det med å få de ansatte til å se hva som er det beste på et overordnet nivå passer under transformasjonsledelse. Det har hun

gjort ved å visualisere hva de oppnår med endringene, og hva som vil skje om de ikke gjør disse endringene, som drøftet i 6.1.1 (Martinsen et al, 2014, s. 111). Hun er også oppmerksom på at de ansatte er forskjellige, og viser dette ved å tilrettelegge for de ansatte så godt hun kan.

### 6.3 Tiltakene og kunnskapsoverføring

I problemstillingen stiller vi spørsmål om tiltakene som har hatt effekt på reduksjon av sykefraværet kan overføres til en annen virksomhet. Vi vil nå drøfte noen av disse tiltakene i lys av teori om kunnskapsoverføring, og vi kommer spesielt til å se på de tre trekkene ved en idé som påvirker om den lar seg oversette fra en virksomhets til en annen; **eksplisitet**, **kompleksitet** og **innvevdhet** (Røvik, 2014, s. 262). Delkapittel 6.1 danner også grunnlag for drøftingen her.

En idé som fungerer godt i én virksomhet, skal i teorien kunne la seg overføre til en annen virksomhet med samme effekt (Røvik, 2014, s. 259). I vår oppgave har vi utført en form for dekontekstualisering der vi har forsøkt å hente ut alle de konkrete tiltakene og endringene enhetslederen satte i gang for å redusere sykefraværet (Røvik, 2014, s. 260). Vi har fungert som uthentere, siden vi kommer utenfra og henter ut praksisen (Røvik, 2014, s. 265). Samtidig har vi også fått noe informasjon på forhånd fra enhetsleder som har bedrevet utbringning i media (Røvik, 2014, s. 270). Videre kommer vi med forslag til hvordan man kan kontekstualisere idéen til en ny virksomhet (Røvik, 2014, s. 259).

Når det gjelder **eksplisitet** er enkelte av tiltakene nedfelt skriftlig i virksomheten, som for eksempel teamledere, avdelingsstruktur og hvordan man tar kontakt ved sykefravær, mens noen antageligvis ikke er det (Røvik, 2014, s. 263). Dette gjelder de tiltakene som involverer bedring av arbeidsmiljø og nydannelse av organisasjonskultur, som er vanskeligere å dekontekstualisere, og derav overføre til en ny virksomhet. Men selv om den tause kunnskap ikke er nedfelt skriftlig, og anses å være vanskelig å få innsikt i for folk utenfra (Røvik, 2014, s. 263), tror vi det allikevel vil være mulig å få tilgang til denne kunnskapen i en uthentingsfase ved å stille de rette spørsmålene. Det er viktig å ha i minne at respondentene ofte vil svare subjektivt, og svare ut fra sitt ståsted. Vi kunne selvfølgelig intervjuet flere respondenter, for å få et bredere utvalg med større validitet. Men dette kunne også ført til større sprik i den tause kunnskapen, siden folk oppfatter og mener forskjellig, og det ville



derfor blir vanskelig å konkludere. I intervjuguidene vi brukte da vi intervjuet respondentene stilte vi ikke bare spørsmål om omsorgssenteret, men også generelle spørsmål, for eksempel hva som kjennetegner et godt og et dårlig arbeidsmiljø. Respondentene nevner baksnakking som kjennetegn på et dårlig arbeidsmiljø, i tillegg nevnte de alle at baksnakking var noe som var tatt tak i på omsorgssenteret. Enhetslederen fortalte i sitt intervju at hun siden starten har formidlet at hun ikke vil ha noe baksnakking. I dette tilfellet, når alle svarer det samme, kan vi si at vi har fått ut taus kunnskap.

Et eksempel vi vil trekke fram er **kompleksitet** i form av tilrettelegging, fordi omsorgssenteret har hatt ressurser til å få til dette som kanskje ikke alle virksomheter har (Røvik, 2014, s. 264). Omsorgssenteret har ressurser i form av fleksibilitet med arbeidstid, nettopp fordi omsorgssenteret har døgnbemanning. Det at de har ressurser i form av fleksibel arbeidsdag, gjør tiltakene litt mer komplekse, og litt vanskeligere å overføre. Allikevel bør fleksibel arbeidstid være mulig ved flere arbeidsplasser, men at det er mulig å tilrettelegge som en døgnbemannet virksomhet er vel heller tvilsomt. Knappe ressurser er nevnt som et problem i tilknytning til sykefraværsoppfølging, men enhetslederen har som nevnt hatt ressurser til dette (Gabrielsen, 2013).

Noe av det første enhetslederen tok tak i var **kartleggingen av sykefraværet** med påfølgende konfrontasjon i **“en-til-en”-møte** og at de ansatte måtte **ringe direkte til enhetslederen** ved sykefravær, samme når på døgnet det var. Et spørsmål vi kan stille er om det er sannsynlig at man vil få aksept for denne fremgangsmåten i andre virksomheter i Norge? Svaret her kan være både ja og nei, avhengig av virksomheten idéen skal overføres til. Hvis organisasjonskulturen i lang tid har vært at man bruker egenmelding ukritisk, så er det ikke så rart om det kommer motstand mot denne fremgangsmåten. Noen steder er det beskrevet at man skal ringe leder ved fravær, men i praksis så blir det bare en tekstmelding, men samtidig kan det andre steder være omvendt. Det kan derfor skape konflikter og uenighet om dette blir påpekt og tatt tak i. Mange føler også at sykdom er en privatsak som ikke arbeidsgiver skal blande seg inn i, det kan føles invaderende. Men som tidligere nevnt har enhetslederen krav på å vite grunnen til at man er vekk fra jobb, ikke diagnose. Dette gjelder spesielt om det er jobbrelaterte ting som er årsak til fraværet. Enhetslederen påpekte at det er viktig med dialog, vet leder ikke grunnen til at den ansatte er borte fra jobb, går det heller ikke å tilrettelegge eller gjøre noe med situasjonen.

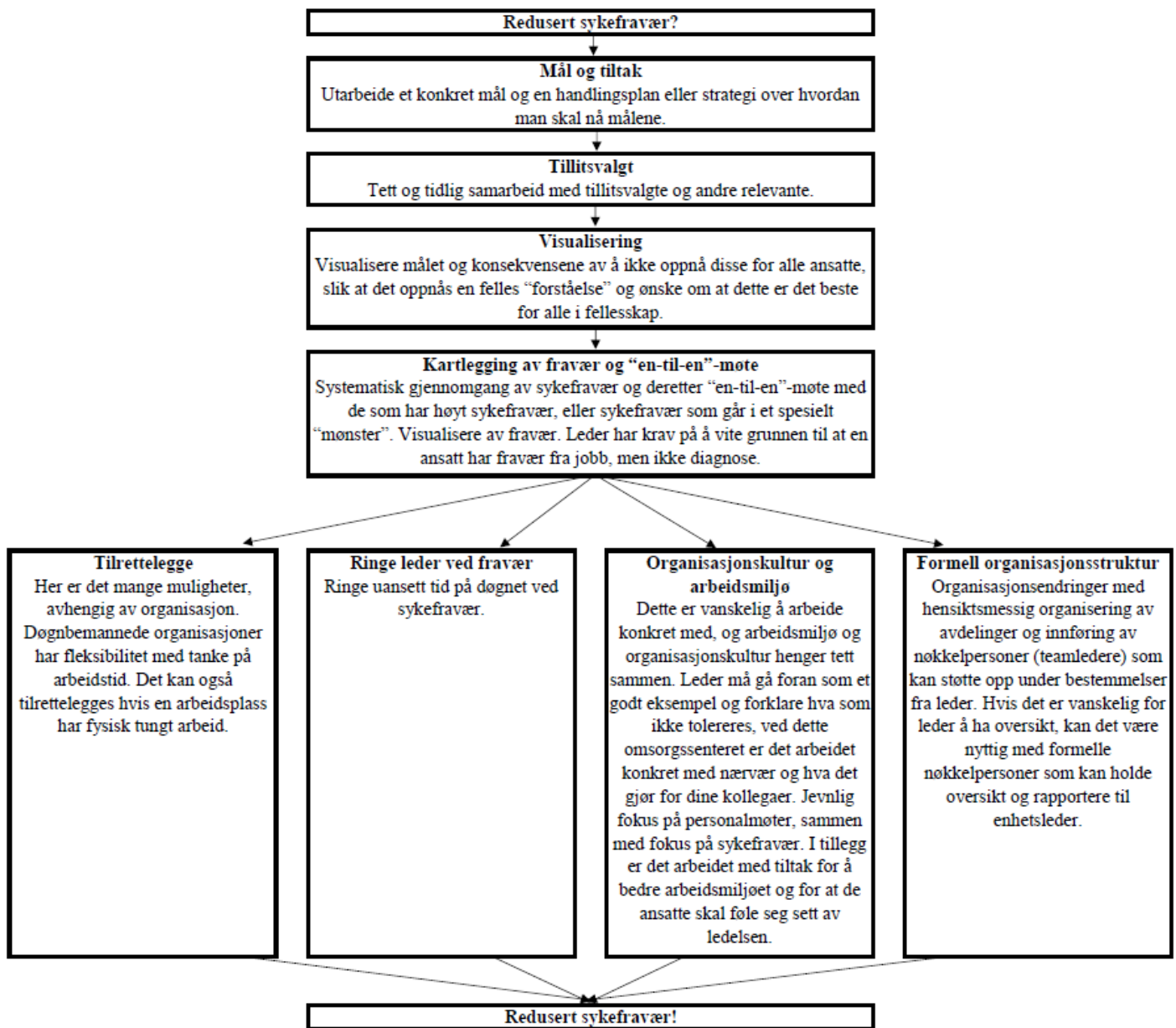
Hvor godt de nye tiltakene er **innvevd** eller forankret, gjenstår å se (Røvik, 2014, s. 264). Dette fordi endringsprosessen ble startet i 2015, og kun med denne enhetslederen. Tiden før enhetslederen begynte var ifølge ansatte og hovedtillitsvalgte preget av mange år med kaotiske tilstander, så selv om virksomheten har eksistert i mange år var organisasjonskulturen ikke godt forankret på forhånd. Enhetslederen skal nå videre i ny stilling i en annen kommune, og det ville vært spennende å se på om sykefraværet vil fortsette å holde seg lavt med en ny leder. Det er derfor litt vanskelig å drøfte innvevdhet på grunn av disse faktorene. Det kan tenkes at med den riktige enhetslederen kan dette overføres. En annen mulighet er at de ansatte som har vært med på endringsprosessen ønsker å videreføre kulturen, og igjen påvirker den nye lederen. Når den nye enhetslederen skal rekrutteres er det avgjørende å finne en ny leder som vil jobbe etter virksomhetens mål om reduksjon av sykefravær, hvis ikke kan en ny, uønsket organisasjonskultur vokse frem.

Det kan tenkes at enhetslederen har fått inspirasjon til tiltakene fra Fafo-rapporten fra 2015 som er presentert under kapittel 3.1. Vi ser at tiltakene hun iverksatte, sammenfaller med flere av tiltakene i rapporten og for å nevne et eksempel: bedre oppfølging og kartlegging av sykemeldte, og tilpasset tilrettelegging (Bogen & Lien, 2015). Det at vi ser likheter mellom Fafo-rapporten og tiltakene i endringsprosessen, mener vi begrunner at tiltakene kan overføres til andre virksomheter, med tilnærmet samme måloppnåelse.

Vi tror også det er viktig å informere de ansatte om at både arbeidsgiver og arbeidstaker har plikter, og sammen ha fokus på å samarbeide for å utvikle en mer inkluderende arbeidsplass når man er IA-bedrift (Nav, 31.05.2013/2).

## **6.4 Forslag til beste praksis**

Etter å ha gått gjennom tiltakene og praksisen, har vi kommet frem til et forslag til “beste praksis”, som vi kan tenke oss at kan overføres til andre virksomheter.



Figur 6 Forslag til best praksis

### Hvordan lykkes med kontekstualisering av "beste praksis"?

Forutsetningene for at en implementering av disse tiltakene og endringene til en ny kontekst skal bli vellykket, er at den som overfører disse har kunnskaper om virksomheten som de skal implementeres til. Den "beste praksis" må tilpasses virksomheten den ønskes overført til, og er tilnærmet verdiløs uten dette. Det vil også være lønnsomt å ha dyptgående kunnskap om endringsprosesser, og vi mener at det bør fokuseres på å ha en tilstrekkelig lang "opptiningsperiode" der de ansatte over tid får modnet en forståelse for hvorfor en endring er nødvendig.

Samtidig mener vi at det er viktig at man kjenner til sine egne evner som leder, og at man har tenkt igjennom metoder for hvordan man ønsker å lede og påvirke sine ansatte i en endringsprosess. Vi tror også at man bør være litt tøff som person, selv om vi ikke drøfter dette nevneverdig i vår oppgave. Enhetsleder forklarer at hun ble fryktelig sliten og lei seg det første året, og at hun har lært seg å ikke være så nærtagende. Siden sykefravær i mange tilfeller henger sammen med organisasjonskultur, bør det også være fokus på nydannelse av organisasjonskultur og relasjoner mellom ansatte og leder. Der det er nødvendig bør man også se på en hensiktsmessig endring av den formelle organisasjonsstrukturen slik at denne ligger til rette for at “beste praksis” skal fungere optimalt.

## 7.0 Avslutning

### 7.1 Konklusjon

I vår oppgave har vi forsøkt å besvare problemstillingen *“Hvilke tiltak har vært benyttet og hvilke tiltak har hatt effekt på reduksjon av sykefraværet ved omsorgssenteret, og kan dette overføres til andre virksomheter?”*

Oppgaven vår er basert på en endringsprosess som har foregått ved et omsorgssenter med mål om å redusere sykefraværet. Sykefraværet ble redusert fra 17,3% til under 2% på en tidsperiode på tre år. Vi har derfor sett på teori om endringsledelse, formell organisasjonsstruktur og organisasjonskultur, for å kunne drøfte hvordan endringsprosessen foregikk. Samtidig har vi sett på lederatferd, og hvordan en leder påvirker de ansatte i retning av måloppnåelse. For å kunne drøfte om tiltakene kan overføres til en annen kontekst med tilnærmet samme måloppnåelse, har vi sett på kunnskapsoverføring.

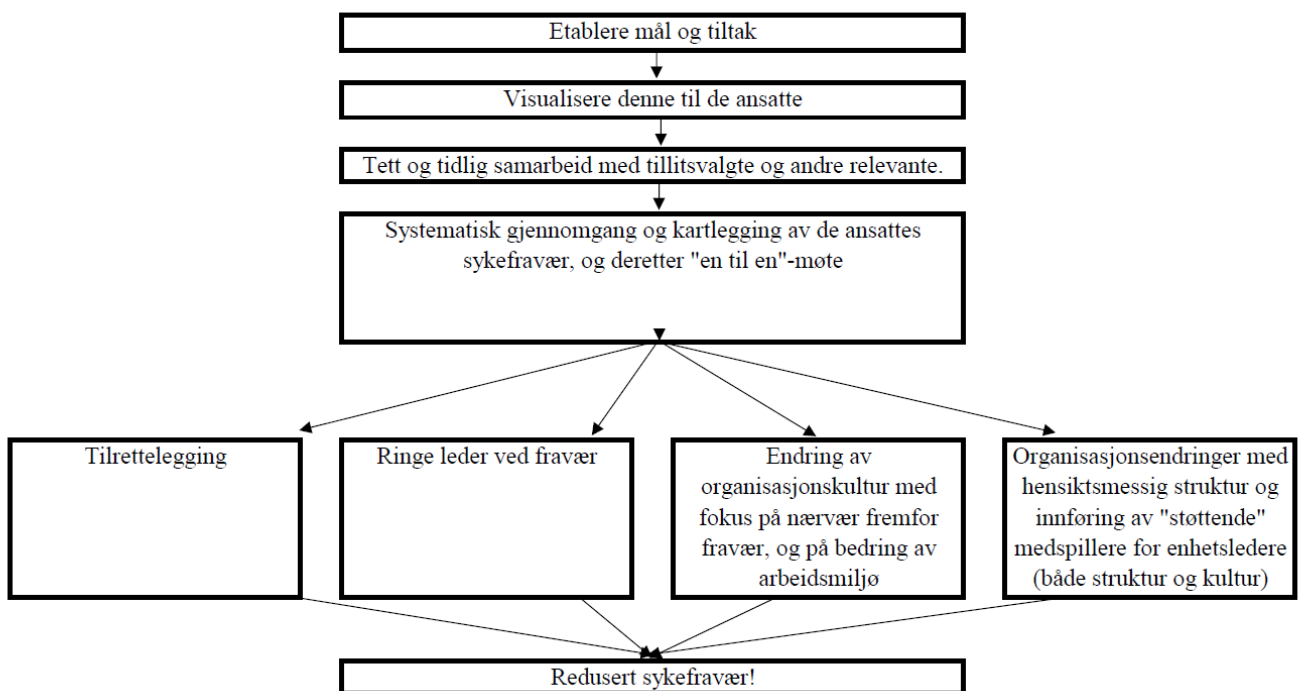
Vår oppgave er en enkeltcasestudie hvor vi har intervjuet seks respondenter; fire ansatte, enhetsleder og hovedtillitsvalgt. Alle disse har deltatt i endringsprosessen ved omsorgssenteret. Våre funn brukes ikke til generalisering, men det har vært et ønske om å kartlegge prosessen for å se om den har overføringsverdi.

Vi opprettet forskningsspørsmål og tre hypoteser for å besvare vår problemstilling:

Forskningsspørsmål	Hypotese
Hvilke tiltak er det som er innført?	(ingen hypotese, kun kartlegging)
Hvilke tiltak er det som har hatt effekt?	Tiltakene har i seg selv ført til reduksjon av sykefravær
Kan lederen som har vært involvert i prosessen, ha hatt effekt på at endringsprosessen ble vellykket?	Tiltakene sammen med lederatferd har ført til reduksjon av sykefravær
Kan praksisen overføres til andre virksomheter?	Tiltakene kan overføres til andre virksomheter

Tabell 3 Forskningsspørsmål og hypoteser

Etter analyse av informasjonen vi har fått gjennom intervjuene, har vi fått en oversikt over endringsprosessen og kartlagt tiltakene. Vi har utarbeidet et forslag til “beste praksis”, og tiltakene vi har kommet frem er ytterligere beskrevet i flytskjema i 6.4.1, samt at alle funn er listet opp i 5.3:



Figur 7 Beste praksis - oversikt

I våre funn kan vi se at tiltakene har vært årsak til at sykefraværet ble redusert ved omsorgssenteret. Det å bedre arbeidsmiljøet for de ansatte ved nydannelse av organisasjonskulturen har vært et fokusområde for enhetslederen, og våre funn viser at hun har lyktes med dette. Vi har også kommet frem til at det er viktig med kjennskap til både endringsledelse og kunnskap om leders påvirkningskraft, fordi vi kan se at enhetslederen og hennes atferd har hatt en innvirkning på at prosessen fikk det gode utfallet. Vi tror det er viktig at man kjenner sine egne evner som leder, og at man har tenkt igjennom metoder for påvirkning, samtidig som man har fokus på relasjoner. Vi mener også det er viktig å presisere arbeidstakere sine plikter i sykefraværsoppfølgingen, da vi tror at ikke alle er klar over dette.

Vi har diskutert betingelser for kunnskapsoverføring, og vi er av den oppfatning av at tiltakene kan overføres til andre virksomheter som ønsker å redusere sykefraværet. En forutsetning for vellykket implementering, er at den som kontekstualiserer har tilstrekkelig kjennskap til virksomheten, og vi mener at det vil være lønnsomt å ha dyptgående kunnskap om endringsprosesser. Den “beste praksis” som vi presenterer må derfor tilpasses virksomheten den ønskes overført til, for å gi samme måloppnåelse. Som tillitsvalgte nevner, tror vi det er viktig at man som leder tør å stå i det, for som enhetslederen nevner har hun til tider opplevd prosessen som tung. Det at vi ser likhetstrekk mellom Fafo-rapporten (Bogen & Lien, 2015) og tiltakene ved omsorgssenteret, underbygger at det er mulig å overføre “beste praksis” til andre virksomheter.

## **7.2 Avsluttende betraktninger**

Man lærer ekstremt mye av å skrive en oppgave som denne. Vi kom over informasjon i ferdigstillingen av oppgaven vi skulle ønske vi hadde oppdaget tidligere. Det er mye vi kunne tenke oss å dykke dypere ned i, og vi forstod underveis at vi dessverre ikke kunne gå nærmere inn på alle funn i endringsprosessen. Det hadde blitt for mye å gape over. Men det er mange muligheter for videre forskning.

Vi oppdaget at mange av tiltakene vi fant, gikk igjen i Fafo-rapporten som ble publisert i 2015. Her kunne det vært interessant å se mer på om enhetslederen har deltatt i denne rapporten, og kanskje sammenlignet hennes fremgangsmåte med den som står der. Imidlertid oppdaget vi rapporten sent i prosessen, og fikk derfor ikke tid til å se på dette.

I slutfasen av vår oppgaveskriving fikk vi vite at enhetslederen har fått seg ny jobb, og skal arbeide på mer overordnet plan med helse og omsorg i kommunen, samt forebygging og reduksjon av sykefravær. Får enhetsleder overført tiltakene eller arbeidet med reduksjon av sykefravær til sin nye arbeidsplass? Kommer de gode tallene innenfor sykefravær til å vedvare ved omsorgssenteret selv om hun blir borte? Det kunne vært interessant å intervjue noen ansatte om 1-2 år etter hun har sluttet, for å se om det har endret seg. Dette bør være ansatte som var med på prosessen med reduksjon av sykefravær.

Vi velger å avslutte vår oppgave med et sitat fra en av respondentene:

“Den dagen det begynner å bli stille og rolig her, kan det hende at hun reiser på en ny plass.”



# Litteraturliste/referanser

## Artikler

Bruusgaard, D. & Mæland, J.G. (2014, 20. november). *Sykefravær*. Store norske leksikon. Hentet fra <https://snl.no/sykefrav%C3%A6r>.

Sandvik, S. (2015, 11. februar). *-Alvorlig at sykefraværet er så høyt*. NRK. Hentet fra [https://www.nrk.no/norge/\\_-alvorlig-at-sykefravaeret-er-sa-hoyt-1.12202472](https://www.nrk.no/norge/_-alvorlig-at-sykefravaeret-er-sa-hoyt-1.12202472)

## Bøker

Andersen, S.S. (2013). *Casetudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. (2.utgave, 1. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Rosnes, P.G., Røvik, K.A. (2015). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Høst, T. (2011). *Ledelse - en helhetlig modell*. (2. opplag) Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utgave, 1. opplag). Oslo: Cappelen Damm AS.

Jacobsen, D.I. (2013). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (2. utgave, 1. opplag). Bergen: Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø.L. (2015). *Perspektiver på ledelse*. (4.utgave, 1. opplag). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Ringdal, K. (2001). *Enhet og mangfold - samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (1. utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Røvik, K.A. (3. opplag, 2014). *Trender og translasjoner - Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

## Forskningsartikler

Forskningsrådet. (u.å.). *Sykefravær, arbeid og helse*. Hentet fra <https://www.forskningsradet.no/prognett-sykefravaer/Forside/1226993895553>

Grasdahl, A.L. (2016). *De helserelaterte trygdeytelsene. Betydningen av økonomiske insentiver og samspill mellom trygdeordninger*. Tidsskrift for velferdsforskning. 02/2016:19- s. 102-124.

<https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-02>

Haugan, S. (2016, 29. mai). *Ti år med forskning på sykefravær – hva vet vi?* Hentet fra [https://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Ti\\_ar\\_med\\_forskning\\_pa\\_sykefraver\\_hva\\_vet\\_vi/1254018509145](https://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Ti_ar_med_forskning_pa_sykefraver_hva_vet_vi/1254018509145)

Tidsskrift for velferdsforskning. (2016). *Hele nummer 02/2016*. Tidsskrift for velferdsforskning. 02/2016:19. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076>

## Lover

Helse- og omsorgstjenesteloven. (2011). *Lov om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m.* (LOV-2011-06-24-30). Hentet fra <https://helsedirektoratet.no/lover/helse-og-omsorgstjenesteloven>

Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>

## Masteroppgaver

Gabrielsen, R. (2013). *Å tilrettelegge for jobbnærvær på arbeidsplassen - mer enn å forebygge og redusere sykefravær*. (Masteroppgave). UiT Norges arktiske universitet, Tromsø.

## Offentlige publikasjoner

Arbeids- og sosialdepartementet. (2018). *Hva er inkluderende arbeidsliv*. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/hva-er-ia/id2344635/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/hva-er-ia/id2344635/)

Arbeidstilsynet. (u.å./1). *Psykososialt arbeidsmiljø*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>

Arbeidstilsynet. (u.å./2). *Tillitsvalgt*. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/tillitsvalgte/>

Bogen, H. & Lien, L. (2015). *Fra fravær til nærvær. Handlingsrommet for vellykket sykefraværsarbeid i sykehjem.* (Fafo-rapport 2015/12).

Idébanken.org. (2016). *Manual for sykefraværsarbeid* [Brosjyre]. Oslo: Idebanken.

Nav. (u.å.). *Arbeidslivssenter* [Brosjyre]. Oslo: Nav, Inkluderende arbeidsliv

Nav. (2013, 29. mai). *Hva er en arbeidsgiverlos.* Hentet fra <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Oppfolging+og+tiltak+for+a+komme+i+jobb/Relatert+informasjon/hva-er-en-arbeidsgiverlos>

Nav. (2013, 31. mai/1). *Kronisk syk arbeidstaker.* Hentet fra <https://www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging/Sykmeldt+arbeidstaker/Sykepenger/kronisk-syk-arbeidstaker>

Nav. (2013, 31. mai/2). *Vil dere bli en IA-bedrift.* Hentet fra <https://www.nav.no/no/Bedrift/Inkluderende+arbeidsliv/Vil+dere+bli+IA+virksomhet>

Nav. (2014, 21. oktober). *Slik følger du opp sykemeldte.* Hentet fra <https://www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging/Sykmeldt+arbeidstaker/Relatert+informasjon/oppfolging-av-sykmeldte-arbeidstaker>

Nav. (2016, 15. april). *Sykefraværsoppfølging fra arbeidsgiver.* Hentet fra <https://www.nav.no/no/Person/Arbeid/Sykmeldt%2C+arbeidsavklaringspenger+og+yrkesskade/Relatert+informasjon/sykefrav%C3%A6rsoppf%C3%B8lging-fra-arbeidsgiver>

Proba samfunnsanalyse. (2014). *Internasjonal sammenligning av sykefravær. Hovedrapport.* (Proba-rapport nr. 2014-05). Utarbeidet for Arbeids- og sosialdepartementet. Hentet fra [https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/rapporter/rapport\\_2014\\_05\\_internasjonal\\_sammenligning\\_av\\_sykefravaer\\_del\\_2.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/rapporter/rapport_2014_05_internasjonal_sammenligning_av_sykefravaer_del_2.pdf)

Statistisk sentralbyrå. (2018, 01. november). *Sykefravær.* Hentet fra <http://www.ssb.no/statbank/sq/10013629/>

# Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema/godkjenning NSD

Vedlegg 2 Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 3 Intervjuguide for enhetsleder

Vedlegg 4 Intervjuguide for de ansatte

Vedlegg 5 Intervjuguide for hovedtillitsvalgt i Fagforbundet.

Kjell Arne Røvik  
Postboks 6050 Langnes  
9037 TROMSØ

Vår dato: 13.04.2018

Vår ref: 59589 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

## Tilråding fra NSD Personvernombudet for forskning § 7-27

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 04.03.2018 for prosjektet:

<i>59589</i>	<i>Hvordan kan ledere i omsorgssektoren forebygge og redusere sykefraværet for sine ansatte?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>UiT Norges arktiske universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Kjell Arne Røvik</i>
<i>Student</i>	<i>Elisabeth Rett</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er unntatt konsesjonsplikt og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

### Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

### Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

### Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

### Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 31.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Anne-Mette Somby

Kontaktperson: Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10 / [anne-mette.somby@nsd.no](mailto:anne-mette.somby@nsd.no)

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Elisabeth Rett, [ere012@post.uit.no](mailto:ere012@post.uit.no)



### FORMÅL

I 2015 fikk institusjonen som er vårt case ny virksomhetsleder, som siden starten har fått ned sykefraværet fra 15 til 4,4 %, og gått fra underskudd på 2,1 millioner til et budsjett i balanse.

Vi ønsker å forske på hvilke tiltak virksomhetslederen satte i gang som førte til redusert sykefravær, og om dette lar seg overføre til andre institusjoner/organisasjoner.

### INFORMASJON OG SAMTYKKE

Utvalget skal informeres skriftlig og muntlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men vi gjør oppmerksom på at også leder må få skriftlig informasjon. I informasjonen til leder må det gå fram at de ansatte blir bedt om å uttale seg om leder samt at leder vil bli identifisert i publikasjonen.

### SENSITIVE OPPLYSNINGER

I meldeskjemaet er det ikke angitt at det skal innhentes sensitive opplysninger om helseforhold, og vi har derfor endret dette punktet for dere.

Det kan behandles sensitive personopplysninger om helseforhold fordi det er nødvendig for formålet med prosjektet.

### INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger UiT Norges arktiske universitet sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

### PUBLISERING AV PERSONOPPLYSNINGER

Det oppgis at personopplysninger skal publiseres. Personvernombudet legger til grunn at det foreligger eksplisitt samtykke fra den enkelte til dette. Vi anbefaler at deltakerne gis anledning til å lese igjennom egne opplysninger og godkjenne disse før publisering. Vi gjør oppmerksom på at dersom leder identifiseres vil det være enklere å identifisere ansatte. Dere må derfor utelate eller omskrive bakgrunnsinformasjon om de ansatte før disse publiseres for å sikre at de ansatte er reelt anonymisert.

### PROSJEKTSLUTT OG ANONYMISERING

Forventet prosjektslutt er 31.12.2018. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

- slette digitale lydoptak

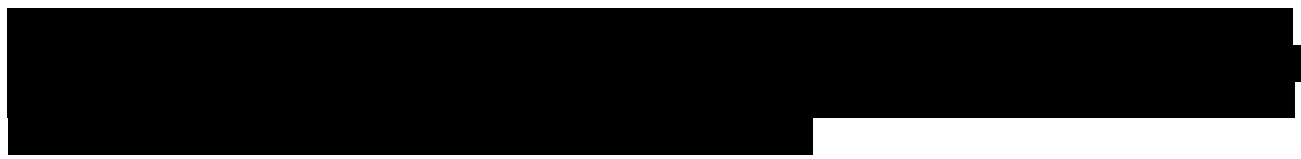


# Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

## «Hvordan kan ledere i omsorgssektoren forebygge og redusere sykefraværet for sine ansatte?»

### Bakgrunn og formål

Vi heter Sandra Mari Nilsen og Elisabeth Rett, og vi tar deltid master i strategisk ledelse og økonomi ved Universitetet i Tromsø.



Vi er spesielt interessert i hvilke tiltak virksomhetslederen satte i gang som førte til redusert sykefravær.

Du er kontaktet fordi du jobbet på [redacted] i perioden 2015 til 2017, og var en del av endringen. Vi ønsker å intervju deg om dine tanker og erfaringer knyttet til [redacted], og hvordan det var å være ansatt i denne perioden.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

For å samle inn data intervjuer vi et utvalg av dere som har vært ansatt på [redacted] i perioden 2015-2017.

Vi har satt opp en rekke spørsmål vi ønsker å stille deg under intervjuet. Hensikten med spørsmålene er å kartlegge tiltakene som ble satt i gang, og hvordan du som ansatt opplevde disse tiltakene. I tillegg handler noen av spørsmålene om lederadferd, for å kartlegge om det har sammenheng med det reduserte sykefraværet.

Under intervjuet kommer en av oss til å stille spørsmål, og den andre skriver ned notater. For at vi ikke skal gå glipp av noe informasjon kommer vi også til å ta opp intervjuet. Alle notater og opptak slettes når vi er ferdige med oppgaven.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Personopplysningene som lagres er kjønn, alder og hvor lenge du har jobbet ved [redacted]. Alle personopplysninger vil behandles konfidensielt, og det er kun veileder og oss to studenter som har tilgang. I selve oppgaven vil vi jobbe for å ivareta konfidensialitet, så du ikke blir identifisert. Vi kommer til å skrive «kvinne mellom 40-60 år» i oppgaven, ikke «kvinne, 46 år, jobbet på [redacted] i 4,5 år». Dette vil gjøre det vanskeligere å indentifisere ytterligere

Prosjektet skal etter planen avsluttes i desember 2018. Når prosjektet er ferdig slettes lydopptak og andre identifiserbare opplysninger.

### **Frivillig deltakelse**

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Elisabeth Rett, mobil [REDACTED], eller Sandra Mari Nilsen, mobil [REDACTED].

Vår veileder er Kjell Arne Røvik, professor ved Institutt for samfunnsvitenskap ved UiT Norges arktiske universitet, telefon [REDACTED], e-post [kjell.arne.rovik@uit.no](mailto:kjell.arne.rovik@uit.no).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

## **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

# Intervjuguide enhetsleder

## Før vi starter:

Presentere prosjektet og oss selv. Gå gjennom informasjonsskrivet som informantene kan beholde.

Informere om at deltagelsen er frivillig, og at man når som helst kan trekke tilbake et eventuelt samtykke uten å oppgi grunn. Det er også anledning for å unnlate å svare på spørsmål.

Hovedhensikten med intervjuet er å få kartlagt tiltakene som ble igangsatt, og hvordan ansatte har opplevd disse tiltakene samt lederatferd knyttet til dette. Videre skal vi se på overføringsverdi til andre virksomheter av liknende art.

## Bakgrunnsspørsmål:

- Kjønn
- Alder (ca.)
- Rolle?
- Hvor lenge har du arbeidet ved arbeidsplassen?
  - Ble du ansatt for å få ned sykefraværet, eller tok du initiativ til dette på egen hånd?
- Kan du fortelle litt om virksomheten?
- Utdannelse
- Tidligere erfaring

## Spørsmål:

- Har dere etablert en visjon for virksomheten?
  - Hva er denne?
  - Er denne godt kjent blant de ansatte?
  - Er denne nedfelt skriftlig?
- Er reduksjon i sykefravær nedfelt i virksomhetens strategi?
  - Er målene og tiltakene mtp sykefravær nedfelt i en strategi?
  - Følges disse opp jevnlig? Hvordan?
  - Formidles dette til de ansatte?
- Organisatoriske spørsmål ([har spurt om dette på forhånd](#)):
  - Har dere en oversikt over tiltak i denne prosessen?
  - Var det (stor) utskiftelse blant ansatte i løpet av denne prosessen?
  - Var det omorganiseringer i organisasjonen?
  - Var det noen andre strukturelle organisasjonsendringer?
  - Er bedriften en IA-bedrift?

- Flere spørsmål om sykefravær:
  - Tenker du at sykdom og sykefravær er det samme? Utdyp
  - Kan arbeidsplassen føre til sykefravær?
  - Tror du at synet på sykefravær varierer med tanke på kjønn og/eller generasjoner?
  - Hvilke faktorer tror du har betydning for sykefravær, og på hvilken måte?
- Hvor mange ansatte er det i virksomheten?
  - Hvor mange har du lederansvar for?
  - Alder på de ansatte? Er det overvekt av en aldersgruppe?
- Hva er sykefraværet per dags dato?
- Hva var sykefraværet da du startet arbeidet?
- Var det langtids- eller korttidssykefraværet som utgjorde størstedelen av fraværet?
  - Hvordan sykemeldinger har tiltakene hatt en effekt på?
    - Er det blitt en reduksjon på sykemeldinger, graderte sykemeldinger, egenmeldinger eller er det en blanding? Utdyp.
  - Hvilket fravær mener du ble mest redusert etter disse tiltakene?
- Hva ble oppgitt som hovedårsak til fravær?
  - I en artikkel er det nevnt at det ikke var jobbrelatert fravær fra de ansatte, kan du utdype?
- Ble det brukt ressurser til å leie inn personell ved fravær?
  - Hva var årsaken til at sykefraværet bidro til underskuddet?
    - Var mye av underskuddet på grunn av innleie av personell ved fravær, samt overtidsbetaling til andre ansatte som dekket opp?
- Hvordan var arbeidsmiljøet blant de ansatte før denne prosessen?
  - Var atmosfæren på arbeidsplassen preget av stort sykefravær?
  - Hvordan var de ansattes arbeidsinnsats?
  - Hvordan mener du de ansattes moral/holdning var før denne prosessen?
  - Tror du at det at flere hadde mye fravær, kunne føre til at flere hadde lav terskel for å selv ha fravær?
  - Hva er dine tanker?
- Hvilke tiltak ble igangsatt for å redusere sykefraværet (så drastisk)?
  - Hvilke tiltak?
  - "Brutal hestekur" er nevnt i en artikkel. Hva menes med dette?
  - Hadde du fullmakt/full autoritet til å sette i gang/avslutte disse tiltakene i virksomheten?
  - Hvordan reagerte de ansatte på tiltakene?
    - Endret dette seg underveis i prosessen?
  - Ble det konflikter mellom deg og ansatte pga denne prosessen?
  - Var det ansatte som sluttet i løpet av prosessen?
    - Var årsaken uenighet med deg/ledelse? Eller andre årsaker?
  - Ble det satt i gang både arbeidsrelaterte tiltak, samt sosiale tiltak?
  - Var det noe fokus på å styrke det sosiale samholdet?
  - Hvordan ble tiltakene utarbeidet?
    - Med ledelse, alene, med rådgivere, med de ansatte?
  - Var de ansatte involvert i tiltakene som ble satt?

- Fikk de mulighet til å komme med sine synspunkter?
  - Ble de hørt?
  - Hadde de ansatte påvirkningskraft?
- Fikk du rådgivning fra noen i forbindelse med ditt mål om å få redusert sykefraværet?
  - I så fall hvem?
  - Hvordan var samarbeidet med disse?
- Brukte du noen spesielle verktøy for implementering av tiltakene? I så fall hvilke verktøy?
  - (LEAN metodikk, 5S osv)
- Hvordan ble prosessen, og fremdrift i prosessen formidlet til de ansatte?
  - Hvordan ble tiltakene formidlet til de ansatte?
- Det blir nevnt tilrettelegging i flere artikler. Kan du utdype hvordan tilrettelegging dere benyttet dere av? Alternativt komme med eksempler?
  - Muligheter ved tilrettelegging?
  - Ble det økt benyttelse av tilrettelegging?
  - Flere som etterspurte dette istedenfor egenmelding/full sykemelding?
- Hva gjorde du for å "få med alle på laget"?
  - Hva tror du fikk de ansatte til å bli med på dette?
- Hvordan opplevde du prosessen det første året?
- Hvordan tror du de ansatte opplevde prosessen det første året?
  - Hvilke tilbakemeldinger fikk du?
  - Når merket du en endring i holdninger blant de ansatte?
- Har holdningene til de ansatte endret seg før/etter denne prosessen?
  - Hvilke holdninger tror du gjorde at sykefraværet var så stort?
  - Hva gjorde du for å endre de ansattes holdninger til sykefravær?
  - Har dette vært bevisst strategi fra din side, det å arbeide med holdningsendring blant de ansatte vedrørende sykefravær? Eller tror du det fulgte med de andre tiltakene som ble gjort?
- Har arbeidsmiljøet på arbeidsplassen endret seg etter at fraværet gikk ned?
  - Hvordan? Utdyp?
- Hvordan tror du de ansatte vil beskrive deg som leder?
  - (Hvor mye av endringene kommer av personavhengighet?)
- Hvordan vil du selv beskrive deg som leder?
  - Hva er viktig for deg som leder?
  - Hvordan leder ønsker du å være?
  - Hva ser du på som positive egenskaper ved en leder (generelt)?
  - Hva er din relasjon til dine ansatte?
  - Hva gjør du for å skape et positivt arbeidsmiljø?
  - Hva gjør du for å "se" dine ansatte?
  - Kommer de ansatte ofte innom deg for en prat?
    - Sosialt/arbeid?
  - Hvordan lederstil mener du at du har?
- Hva mener du er årsakene til at tiltakene fungerte for å redusere sykefraværet?
  - Utdyp
  - Tror du noe har med deg som person å gjøre?

- Din lederstil?
- Hvilket tiltak har/hadde etter din mening mest effekt?
  - Eller er det en blanding av flere tiltak?
- Hvordan opplever du de ansattes holdning til prosessen i ettertid?
  - Har det vært konflikter?
  - Konflikter mellom ansatte eller ansatte og deg selv?
- Hva gjør dere for å fortsatt vedlikeholde den oppnådde reduksjonen av sykefravær?
  - Hvilke tiltak er fortsatt aktuelle?
    - Er disse tiltakene implementert som en “rutine”?
    - Hvordan fungerer dette?
    - Har dere jevnlig måling av effekten av disse tiltakene som fortsatt gjelder?
- Hvordan er de ansattes holdning til fokuset på sykefravær nå i ettertid?
  - Hvordan tror du det store fokuset på sykefravær virker inn på de ansatte?
    - Positivt/negativt?
  - Har det vært konflikter?
    - Konflikter blant ansatte eller blant deg som leder og ansatte?
- Og ikke minst: Tror du dette kan overføres til andre virksomheter?
  - Hvordan da?
  - Hvilke tiltak tror du kan ha effekt ved andre virksomheter?

# Intervjuguide for ansatte

## Før vi starter:

Presentere prosjektet og oss selv. Gå gjennom informasjonsskrivet som informantene kan beholde.

Informere om at deltagelsen er frivillig, og at man når som helst kan trekke tilbake et eventuelt samtykke uten å oppgi grunn. Det er også anledning for å unnlate å svare på spørsmål.

Det er viktig for oss å kartlegge deres tolkninger og tanker rundt prosessen som har foregått ved omsorgssenteret de siste 2-3 årene med å senke sykefraværet. Hvordan har de opplevd tiltakene fra leder? Dere er valgt ut fordi dere har vært en del av hele prosessen. Vi skal unngå å stille spørsmål som gjør at dere er identifiserbare, og vil utelukke direkte identifiserbare opplysninger som evt. kan komme frem ved et intervju. Hovedhensikten med intervjuene er å få kartlagt tiltakene som ble igangsatt i denne prosessen, og hvordan ansatte har opplevd disse tiltakene. I tillegg vil noen av spørsmålene være om lederatferd, for å kartlegge om det har sammenheng med det reduserte sykefraværet.

## Bakgrunnsspørsmål:

- Mann/kvinne
- Alder (ca.)
- Hvor lenge har du arbeidet ved arbeidsplassen?

## Spørsmål:

- Er du kjent med om arbeidsplassen har etablert en visjon?
  - Hva er denne?
  - Opplever du at denne godt kjent blant de ansatte?
- Sykefravær:
  - Hvilken betydning tror du arbeidsmiljø har for sykefraværet i en virksomhet?
    - I din virksomhet?
  - Hva kjennetegner et godt arbeidsmiljø?
  - Hva kjennetegner et dårlig?
  - Er sykdom og sykefravær det samme? Utdyp
  - Tror du at det er generasjonsforskjeller og/eller kjønnsforskjeller i synet på sykefravær?
    - Har du opplevd dette ved din arbeidsplass?
  - Hvilke faktorer mener du har innvirkning på sykefravær? Og hvordan?
- Hva er årsak til ditt eget sykefravær?
  - Velg et av alternativene:
    - jobbrelatert
    - helsereelatert
    - familierelatert
    - sosialt relatert
    - annet
    - ønsker ikke svare
    - o.l.
  - Har ditt eget fravær blitt redusert etter denne prosessen?
    - Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hva er dine holdninger til sykefravær?

- Har dette endret seg i løpet av denne prosessen?
- Hvordan da? Utdyp
- Hvilke tiltak satte dine leder i gang for å redusere sykefraværet?
  - Hvordan reagerte du på tiltakene?
  - Hvordan følte du det da du fikk presentert sykefraværet ditt visuelt?
    - Hvordan reagerte du ovenfor leder?
    - Hvilke følelser hadde du omkring leder da?
    - Hvordan gjorde leder dette? Forklar!
    - Var fraværet ditt slik du trodde, eller ble du overrasket?
  - Andre tiltak?
  - Hvordan ble tiltakene formidlet til dere ansatte?
    - Hva synes du om det?
  - Fikk dere ansatte komme med synspunkter og innspill til tiltakene?
    - Føler du at dere ble hørt?
- Var det noen tiltak som ikke fungerte som forventet? Utdyp.
- Hvordan vil du beskrive fokuset som var på sykefravær i denne prosessen?
  - Hvordan ble dette formulert til dere? Møter/skriv/e-post o.l?
  - Hvordan fokus? Møter, strengere rapportering vedr. sykefravær til leder
- Hvordan vil du beskrive holdningsarbeidet til din leder vedrørende sykefraværet i denne prosessen?
  - Hva ble gjort av holdningsendrende arbeid?
  - Fungerte dette?
- Hva er dine tanker omkring tilrettelegging på din arbeidsplass?
  - Muligheter?
  - utfordringer?
- Har du benyttet deg av tilrettelegging på arbeidsplassen i/etter denne prosessen?
  - Var dette noe du kunne gjort tidligere, eller har denne prosessen endret tankegangen din omkring tilrettelegging?
  - Har du etter denne prosessen oftere benyttet deg av «tilrettelegging» istedenfor eller supplert med sykemelding/egenmelding?
- Spørsmål om prosessen:
  - Hva tror du er årsaken til at sykefraværet gikk ned i løpet av denne prosessen?
  - Hva er din erfaring med denne prosessen?
    - Føler du prosessen er vellykket?
    - Har du negative erfaringer knyttet til prosessen? Utdyp.
  - Har dere blitt inkludert i prosessen?
  - Har dere blitt inkludert i arbeidet med tiltak mot sykefravær?
  - Har det vært åpenhet rundt hva dere som ansatte mener om tiltakene og prosessen?
  - Har dere fått stilt spørsmål vedrørende prosessen?
    - Har dere blitt hørt?
    - Føler du at dere har blitt inkludert i beslutninger?
  - Har dere vært informert om prosessen?
    - Blitt jevnlig informert?
  - Tror du at prosessen fikk et positivt utfall grunnet personlige egenskaper ved lederen din?
    - Hvorfor tror du det?
- Hvor ofte snakker dere om sykefravær nå?
  - Opplever du dette som passe eller for mye?
  - Opplever du å bli mistenkeliggjort for ditt fravær?
  - Hva føler du om fokuset på sykefravær nå?
  - Er fokuset på sykefravær opprettholdt slik det var i prosessen?



- Er dette for mye/for lite?
- Hvordan trives du med de nye rutinene rundt melding av sykefravær til leder og oppfølging av sykefravær?
- Spørsmål om leder:
  - Hvordan opplevde du din leder i denne prosessen?
  - Hvordan opplever du din leder nå, etter prosessen?
  - Hvordan relasjon har du til din leder?
    - Før/nå?
  - Opplever du din leder som godt likt?
  - Opplever du din leder som åpen?
  - Kan du stole på din leder?
  - Er det kort terskel for å ta opp noe med din leder?
  - Hvordan vil du beskrive din leder med tre ord?
  - Hvilke personlige egenskaper ved din leder mener du har vært viktige i denne prosessen?
  - Hvilke personlige egenskaper setter du høyt hos en leder? Ikke nødvendigvis din leder.
  - Gir leder deg oppmerksomhet? Blir du sett av din leder?
  - Viser leder deg sine verdier?
    - Føler du at du kjenner leder sine verdier?
  - Er leder lojal mot deg som ansatt?
  - Føler du din leder er en rollemodell?
  - Er din leder autoritær?
  - Følger din leder sine egne retningslinjer mtp sykefravær?
  - Får dere noen form for belønning som ansatte? Ved f.eks oppnådd mål i henhold til sykefravær?
- Arbeidsmiljø:
  - Har atmosfæren/stemningen blant ansatte endret seg etter denne prosessen? Hvordan da?
  - Har det vært konflikter med utspring i denne prosessen?
  - Har det vært konflikter knyttet til leder i denne prosessen?
  - Har du vært involvert i konflikter?
  - Har du følt frustrasjon i denne prosessen?
- Hva synes du om tiltakene nå som målene med disse ble oppnådd?
- Alt i alt, hvorfor tror du tiltakene til din lederen fungerte for å redusere sykefraværet?
  - Hva er din teori og opplevelse av dette?
- Er det noe annet du vil legge til?

# Intervjuguide for hovedtillitsvalgt

5.11.18

## **Før vi starter:**

Presentere prosjektet og oss selv. Gå gjennom informasjonsskrivet som informantene kan beholde.

Informere om at deltagelsen er frivillig, og at man når som helst kan trekke tilbake et eventuelt samtykke uten å oppgi grunn. Det er også anledning for å unnlate å svare på spørsmål.

Det er viktig for oss å kartlegge deres tolkninger og tanker rundt prosessen som har foregått ved omsorgssenteret de siste 2-3 årene med å senke sykefraværet. Hvordan har de opplevd tiltakene fra leder? Dere er valgt ut fordi dere har vært en del av hele prosessen. Vi skal unngå å stille spørsmål som gjør at dere er identifiserbare, og vil utelukke direkte identifiserbare opplysninger som evt. kan komme frem ved et intervju. Hovedhensikten med intervjuene er å få kartlagt tiltakene som ble igangsatt i denne prosessen, og hvordan ansatte har opplevd disse tiltakene. I tillegg vil noen av spørsmålene være om lederatferd, for å kartlegge om det har sammenheng med det reduserte sykefraværet.

## **Bakgrunnsspørsmål:**

- Kjønn
- Alder
- Stilling
- Jobber du på omsorgssenteret?
- Hvor lenge har du vært tillitsvalgt/hovedtillitsvalgt?

## **Spørsmål:**

- I hvilke situasjoner kommer hovedtillitsvalgt inn i en organisasjon?
- Hvem tok kontakt i denne situasjonen, hovedtillitsvalgt eller enhetsleder?
  - Hvor ofte kommuniserer dere?
  - Var du med på personalmøter?

- Er det en lokal tillitsvalgt på O?
- Hvilket tiltak vil du trekke frem som årsak til at det fungerte?
- Hvorfor tror du det?
- Har du og enhetsleder hatt diskusjoner/vært uenige?
- Hvor mange medlemmer er du tillitsvalgt for på O?
- Tror du at prosessen fikk et positivt utfall grunnet personlige egenskaper ved enhetslederen?
  - Hvorfor tror du det?
- Arbeidsmiljø:
  - Har atmosfæren/stemningen blant ansatte endret seg etter denne prosessen? Hvordan da?
- Har du fått negative tilbakemeldinger om prosessen?
  - Har de lokale fått det?
  - Har det vært konflikter med utspring i denne prosessen?
  - Har det vært konflikter knyttet til leder i denne prosessen?
- Er det noe annet du vil legge til?