

Prosjektoppgave

SAMMENHENGEN MELLOM SYKEFRAVÆR OG ARBEIDSMILJØ

Hvordan redusere sykefraværet?

En studie innen helsevesenet

Randi Fikse

LPD540

Prosjektoppgave i

Ledelse- og personalarbeid, årsstudium

2013



Avdeling for økonomi,
organisasjon og ledelse

Forord

I min jobb som seksjonsleder i et helseforetak med personalansvar for ca. 50 ansatte, er sykefravær en problemstilling som opptar meg. I prosjektoppgaven ønsket jeg derfor å gå dypere inn på dette temaet. Arbeidet med oppgaven har gitt meg ny og verdifull innsikt som jeg vil ta med meg videre.

Jeg vil takke de 12 informantene som stilte til fokusgruppeintervju, og som velvillig delte sine synspunkter. Uten deres bidrag ville det vært umulig for meg å gjennomføre min studie. Jeg vil også takke min veileder Hege Eggen Børve for gode råd og støtte underveis.

Verdal 28.05.13

Randi Fikse

Innholdsfortegnelse

1.0	Innledning.....	1
2.0	Teori	2
2.1.	Organisasjonsstruktur	2
2.2.	Motivasjonsteorier	3
2.3.	Organisasjonskultur	5
2.4.	Ledelse.....	6
3.0	Metode.....	7
3.1.	Metodevalg	7
3.2.	Innsamlingsmetode	8
3.3.	Utvalgsstrategi	8
3.4.	Beskrivelse av datainnsamlingsprosess	8
3.5.	Analyse av datamaterialet.....	9
3.6.	Refleksjoner rundt det å gjennomføre intervjuer på egen arbeidsplass	10
4.0	Analyse.....	10
4.1.	Case	10
4.2.	Arbeidsmiljø	12
4.2.1.	Trivsel med arbeidskolleger og arbeidsoppgaver.....	12
4.2.2.	Samarbeid mellom leder og ansatte	13
4.2.3.	Kontorfasiliteter / ergonomi	14
5.0	Hva kan gjøres for å forbedre arbeidsmiljøet?	14
5.1.	Organisasjonsstruktur	15
5.2.	Organisasjonskultur	16
5.3.	Ledelse.....	17
6.0	Tolkning	18
7.0	Oppsummering	20
8.0	Referanser.....	21
	Vedlegg 1	

1.0 Innledning

I en avtale som er inngått mellom myndighetene og partene i arbeidslivet er det besluttet å videreføre samarbeidet om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen, 2010). IA-avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljøet. Målet er at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal være høyere enn 5,6 %. Den enkelte IA-virksomhet plikter å støtte opp om det nasjonale målet ved å sette seg mål om 20 % reduksjon i sykefraværet i forhold til nivået pr. kvartal 2001.

Sykefravær koster samfunn og næringsliv enorme summer hvert år. Desto lengre varighet et sykefravær har, desto vanskeligere kan det være for arbeidstakeren å komme tilbake i jobb. For en arbeidstakers helse er det derfor av avgjørende betydning hvor godt arbeidsplassen klarer å tilrettelegge for å få vedkommende tilbake i arbeid. Et høyt sykefravær medfører ofte også en betydelig merbelastning for de arbeidstakerne som er på jobb. Det er ikke alltid man klarer å skaffe vikarer, og en vikar sitter ikke nødvendigvis med den samme kompetanse som den sykmeldte. Merbelastningen på de gjenværende arbeidstakerne kan dermed bli stor. For alle parter vil det være en vinn – vinn situasjon dersom man klarer å forebygge sykdom og tilrettelegge for arbeidstakere med helseplager slik at de fortsatt kan være i jobb.

Årsakene til sykefravær kan være mange. Jeg ønsker i min prosjektoppgave å se på sammenhengen mellom sykefravær og arbeidsmiljø, og om mulig finne tiltak som kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet og derigjennom redusere fraværet. Jeg vil gjøre dette ved å gjennomføre en studie innen helsevesenet.

Oppgaven er bygd på et teorikapittel som omhandler hovedområdene organisasjonsstruktur, motivasjonsteorier, organisasjonskultur og ledelse. Metode er beskrevet i et eget kapittel. Deretter følger analyse. Analysen består av to kapitler, hvorav det ene omhandler forhold som inngår i arbeidsmiljøet og det andre omhandler tiltak som kan bedre arbeidsmiljøet. Så følger tolkning og til sist oppsummering.

Problemstilling i prosjektoppgaven:

Sykefraværet i Servicesenteret er høyt. Jeg ønsker å få de ansatte med i arbeidet med å utvikle arbeidsplassen slik at sykefraværet kan reduseres, og få innspill på tiltak som kan bidra til dette. Jeg velger å benytte arbeidsmiljøet som innfallsvinkel og vil se dette i sammenheng med struktur, kultur og ledelse.

2.0 Teori

Jeg er opptatt av å forstå hvordan arbeidstakerne oppfatter arbeidsmiljøet og å se på hvilken betydning de strukturelle forholdene har for de ansattes opplevelse av arbeidssituasjonen og for sykefraværet. I en offentlig utredning konkluderer Helse- og omsorgsdepartementet med at kunnskapen om årsaker til sykefravær er mangelfull, men at tilgjengelig forskning tyder på at en rekke forhold blant annet knyttet til enkeltindividet og til arbeidsplassen kan ha betydning for sykefraværet (NOU 13:2010). Det pekes på at sykefraværet ikke har blitt redusert selv om folks helse har blitt bedre, og at dette reiser spørsmål om hvilken betydning arbeidsmiljøet og psykologiske faktorer har for sykefravær og hvordan arbeidstakernes holdninger påvirker sykefraværet. Med bakgrunn i tidligere forskning synes det følgelig relevant å utforske organisasjonsstrukturen og de mer dyptliggende forhold som går på enkeltindividets holdninger og motivasjon. Derfor synes det også relevant å se på organisasjonskulturen. Hvordan ledelse utøves har betydning for arbeidsmiljø og kultur og vil følgelig også være et tema som bør belyses.

2.1. Organisasjonsstruktur

Når det gjelder forhold knyttet til arbeidsplassen tilskrives organisatoriske forhold, som blant annet størrelsen på og organisering av enheter og formelle kommunikasjonskanaler, samt fysisk og psykososialt arbeidsmiljø å ha betydning for sykefraværet (NOU 13:2010). Organisasjonsstrukturen er selve skjelettet eller reisverket i organisasjonen som vises gjennom et organisasjonskart (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Den formelle organisasjonsstrukturen gir et bilde av hvordan arbeidsdelingen er organisert, for eksempel i ulike avdelinger, og hvordan myndighet til å fatte beslutninger og til samordning og kontroll er organisert i form av hierarkiske nivåer i organisasjonen. Dette kartet viser de ytre rammene for organisasjonen. De mer detaljerte beskrivelsene av organisasjonsstrukturen finnes blant annet i prosedyrebeskrivelser, regelverk, retningslinjer og stillingsinstrukser.

En organisasjonsstruktur har som mål å få de ansatte til å dra i samme retning. Dette skjer ved at den formelle strukturen bidrar til å skape fokus. Den gir klare retningslinjer for hva organisasjonen skal drive med og hva de enkelte ansatte skal ha av arbeidsoppgaver og ansvarsområder. Gjennom bruk av regler og rutiner og gjennom sine hierarkiske nivåer har den i tillegg en koordinerende effekt. Ved rekruttering av ansatte er det som regel på forhånd avklart hvilke arbeidsoppgaver de som rekrutteres skal utføre. På den måten bidrar organisasjonsstrukturen også til stabilitet.

Når det gjelder arbeidsdeling kan man snakke om arbeidsdeling på individnivå og på gruppenivå. På individnivå vil stillingsinstruksen si noe om graden av spesialisering, dvs. hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder som ligger til den aktuelle stillingen. På gruppenivå opereres det med to hovedprinsipper for arbeidsdeling: Funksjonsbasert og markedsbasert. En funksjonsbasert arbeidsdeling betyr at man samler alle likeartede oppgaver i samme organisasjonsenhet, for eksempel innkjøp i en avdeling og salg i en annen, eller at man samler alle oppgaver som innehar samme kunnskap i en enhet, for eksempel økonomifunksjonen i en offentlig virksomhet. En markedsbasert arbeidsdeling innebærer at man samler alle oppgaver knyttet til for eksempel samme kundegruppe eller til et bestemt geografisk område i en organisasjonsenhet.

I henhold til Henry Mintzbergs modell kan organisasjoner deles inn i fem grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2007):

1. Entreprenørorganisasjonen
2. Maskinbyråkratiet
3. Det profesjonelle byråkratiet
4. Den innovative organisasjonen
5. Den divisjonaliserte organisasjonen

Alle disse organisasjonstypene består av fem hoveddeler: en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur (for eksempel økonomi- og opplæringsavdeling) og en støttestruktur (for eksempel kontortjenester, renhold, kantine). Verken tekno- eller støttestruktur er enheter som inngår i selve produksjonen. De fem elementene vil variere i størrelse og betydning avhengig av organisasjonstype.

Som følge av at min casestudie omfatter et profesjonelt byråkrati, begrenser jeg meg til å beskrive denne organisasjonstypen: Det profesjonelle byråkratiet kjennetegnes av profesjonalisering. Oppgaveløsningene standardiseres gjennom rekruttering av personer med felles fagkunnskap. De ansatte i den operative kjernen er tildelt stor beslutningsmyndighet og handlefrihet i sitt daglige arbeid, dvs. et desentralisert byråkrati.

2.2. Motivasjonsteorier

Det finnes mange teorier om motivasjon. I denne sammenhengen har jeg avgrenset fokuset til Herzbergs motivasjonsteori fordi han i sin analyse og teori viser hvilken betydning de strukturelle forhold på arbeidsplassen har for den ansattes opplevelse av egen

arbeidssituasjon. Han sier at det bare er trekk ved arbeidsoppgavene som kan fremme trivsel og motivasjon blant de ansatte. Disse forholdene kaller han for motivasjonsfaktorer. Disse faktorene skaper trivsel i den grad de er til stede, men ikke mistrivsel i den grad de ikke er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I dette legger Herzberg at arbeidsoppgavene er utfordrende, interessante og varierte. Videre er det viktig at man føler ansvar for eget arbeid og for resultatene av det man gjør, og at man føler man har kontroll over sin egen arbeidssituasjon. Også det å kunne kjenne tilfredshet ved å prestere og det å få anerkjennelse når man har gjort en god jobb anses som motivasjonsfaktorer. Det samme gjelder karrieremuligheter i jobben.

Videre sier Herzberg at det ikke skaper trivsel og motivasjon om man endrer forhold som skaper mistrivsel. De forhold som skaper mistrivsel på arbeidsplassen kaller han for hygiene-faktorer. Disse faktorene skaper mistrivsel i den grad de ikke er til stede, men ikke trivsel i den grad de er til stede (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det dreier seg om faktorer som er knyttet til det fysiske arbeidsmiljøet, for eksempel kontorfasiliteter, støy, ventilasjon og lys. Det dreier seg også om hvordan ansatte blir behandlet. Her kommer man inn på hvilken personalpolitikk som utøves i virksomheten og de mellommenneskelige forhold mellom leder og ansatte. Leders kompetanse og måten leder utøver ledelse på er viktige hygiene-faktorer. Det samme er lønn og status som følger med jobben. Det at arbeidsplassen anses som en trygg arbeidsplass er også en hygiene-faktor. Dersom det er overhengende fare for konkurs, vil ikke de ansatte kjenne nødvendig trygghet, og fravær av denne hygiene-faktoren skaper iflg. Herzberg mistrivsel. Også forhold ved jobben som påvirker ansattes fritid og privatliv anses som en hygiene-faktor.

Kritikken mot teorien går ut på at forhold knyttet til trivsel og mistrivsel ikke kan relateres til ulike faktorer på en så klar måte som Herzberg gjør (Jacobsen & Thorsvik, 2007). I det legger man at ett og samme forhold kan skape både trivsel og mistrivsel hos ansatte. Teorien kan dermed være vanskelig å underbygge, men den gir likevel et nyttig bilde når menneskets motivasjon skal analyseres. I motsetning til andre motivasjonsteorier skiller Herzbergs modell mellom det som kalles indre og ytre motivasjonsfaktorer (Schein, 1983). De indre faktorene er de som ovenfor er benevnt som motivasjonsfaktorer, hvor det er jobben i seg selv som motiverer. De ytre faktorene er de som er benevnt som hygiene-faktorer, som i stor grad dreier seg om forhold knyttet til arbeidsmiljøet. Som følge av at jeg i min studie ønsker å bruke arbeidsmiljøet som innfallsvinkel for å forsøke å forstå hvorfor sykefraværet er så høyt, kan Herzbergs teori derfor være til hjelp.

2.3. Organisasjonskultur

Organisasjonsstruktur henger nøye sammen med organisasjonskultur. Mens organisasjonsstrukturen gir et bilde av organisasjonens formelle strukturer, representerer organisasjonskulturen dens uformelle strukturer (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er ikke mange tiår siden organisasjonsforskere for alvor begynte å interessere seg for organisasjonskulturens virkning på organisasjoners muligheter til å lykkes. Tidligere hadde man gjerne forklart manglende suksess med en mangelfullt tilpasset organisasjonsstruktur, og løsningen på dette var å omorganisere. Flere studier de senere år har funnet grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur kan være avgjørende for en organisasjons vellykkethet (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

De rammene som den formelle organisasjonsstrukturen setter, vil legge føringer for både oppgavefordeling og mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen. Har man en organisasjonsstruktur som bidrar til hensiktsmessig oppgavefordeling og som fremmer fellesskapsfølelse og lagånd, m.a.o. som bidrar til å styrke kulturen? Det viktig å se på sammenhengene mellom kultur og struktur for å forsøke å finne svar på dette.

Organisasjonskultur består av følgende kulturelle nivåer (Jacobsen & Thorsvik, 2007):

1. Grunnleggende antakelser
2. Verdier og normer
3. Artefakter

De grunnleggende antakelsene er usynlige, de tas for gitt og blir betraktet som sant selv om man kanskje ikke er seg selv bevisst hva man tar for gitt.

Våre grunnleggende antakelser reflekteres gjennom våre verdier og normer, som representerer en høyere grad av et menneskes bevissthet. Verdiene sier noe om hva vi synes er viktig og ønskelig og verdt å strebe etter. I en organisasjon kommer verdiene gjerne til uttrykk gjennom de beslutninger som fattes. Normene på sin side blir nærmest å betrakte som uskrevne regler som et menneske eller en organisasjon forventes å følge.

Måten de grunnleggende antakelser, verdier og normer kommer til uttrykk på kalles artefakter. Artefaktene er den delen av kulturbegrepet som er synlig. De kan komme til uttrykk gjennom hva mennesker sier, hvordan mennesker opptre og gjennom fysiske gjenstander, for eksempel en logo eller kleskoden i en organisasjon. Selv om artefaktene kan være enkle å observere, behøver ikke dette bety at de er enkle å forstå.

For å være i stand til å forstå kulturen i en organisasjon må man ha innsikt i de ulike kulturelle nivåene og kunne se sammenhengen mellom dem. Man må spørre seg om hvilke verdier, normer og holdninger de synlige artefaktene gir uttrykk for.

Det kan utvikle seg ulike kulturer i en og samme organisasjon, såkalte subkulturer. Disse kjennetegnes av at de har sine egne kulturer. En årsak til at det oppstår subkulturer er selve organisasjonsstrukturen. Dette som følge av at organisasjonsstrukturen deler organisasjonen inn i ulike avdelinger og hierarkiske nivåer. En avdeling eller ett nivå kan dermed utvikle sin egen subkultur. En annen årsak kan være rekruttering og demografi, for eksempel dersom man rekrutterer personer med samme type utdanning eller personer i samme aldersgruppe. Ulike subkulturer kan eksistere i harmoni med hverandre. Det er først når de representerer en motkultur som utfordrer den dominerende kulturen at det kan oppstå problemer, for eksempel ved fusjon mellom selskaper (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Den psykologiske kontrakten mellom medlemmene vil prege kulturen i en organisasjon. Den psykologiske kontrakt kan defineres som et sett av uskrevne forventninger mellom hvert av medlemmene i organisasjonen (Schein, 1983).

2.4. Ledelse

Flere studier antyder at desto sterkere organisasjonskulturen er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, og desto mindre vil kontrollbehovet være (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Eksisterer det nødvendig tillit vil leder kunne ha tiltro til at oppgavene utføres på en tilfredsstillende måte uten å måtte gjennomføre betydelige kontroller, og dette tillitsforholdet kan dermed til en viss grad fungere som et substitutt for kontroll. Det argumenteres for at det er to grunnleggende forutsetninger som må være oppfylt for å kunne basere et samarbeid på tillit. Den ene er at organisasjonen må ha en sterk fellesskapskultur. Den andre er at de ansatte er ærlige, pålitelige og lojale.

I min studie vil jeg forsøke å finne ut hvordan fellesskapsfølelsen oppfattes på arbeidsplassen og en eventuell innvirkning på de ansattes trivsel og sykefravær. Hvordan ledelse utøves vil påvirke organisasjonskulturen og stå sentralt når det gjelder opparbeidelse av et gjensidig tillitsforhold. Derfor synes jeg det er relevant å bringe inn teorier som omhandler ulike lederstiler.

Det finnes ulike innfallsvinkler til å studere ledelse. En av innfallsvinklene er studier av hvordan ledere bør opptre for å få mest mulig ut av sine medarbeidere, og den viser

hovedtrekkene ved menneskeorientert og resultatorientert ledelse. Empiriske studier har avdekket to grunnleggende forskjellige lederstiler (Jacobsen & Thorsvik, 2007):

Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse: Kjennetegnes av at leder er svært opptatt av de mellommenneskelige forhold. Leder legger vekt på å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere, og bruker mye tid på å drøfte aktuelle saker og problemer med dem. Denne lederstilen kalles også menneskeorientert.

Autoritær eller oppgaveorientert ledelse: Kjennetegnes av at leder er svært opptatt av produktivitet og effektivitet, og det å styre medarbeidernes adferd mot realisering av formelle mål, for eksempel resultatmål. I sin streben etter målrealisering ligger det gjerne en autoritær lederstil fra leders side for sikre mest mulig fokus fra medarbeiderne på det som har med produksjon og resultater å gjøre. Denne lederstilen kalles derfor også resultatorientert.

Teorien som kombinerer disse to lederstilene kalles «ledergitteret». Teorien opererer med en vertikal akse for menneskelige hensyn og en horisontal akse for produksjonshensyn. Hver akse har en skala fra 1 til 9, hvor tallet 1 betegner et minimum av hensyn og tallet 9 et maksimum. Hvordan lederens adferd beveger seg langs disse aksene vil si noe om hvor menneskeorientert lederen er kontra resultatorientert i sin lederstil.

Teorien er blitt kritisert for at man vanskelig kan argumentere for at en bestemt lederstil fungerer best i alle situasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Andre forhold må også vektlegges, for eksempel oppgavens kompleksitet og de ansattes kompetanse. Jeg mener imidlertid at teorien kan bidra til å belyse leders utfordringer med hensyn til oppgave- kontra menneskeorientering i sin ledelsesutøvelse.

3.0 Metode

3.1. Metodevalg

Undersøkelsen er basert på en kvalitativ forskningsdesign (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Det er en casestudie fra Servicesenteret i et helseforetak. Jeg har valgt en kvalitativ tilnærming fordi jeg ønsker å utforske et tema som jeg mangler innsikt i. For meg har det vært viktig å få innspill fra informantene på hvordan sykefraværet kan reduseres, og jeg har derfor stilt åpne spørsmål hvor svaralternativene ikke er gitt på forhånd. I og med at jeg har valgt en case fra egen organisasjon med høyt sykefravær som utgangspunkt for studien min, har jeg benyttet en induktiv metode, en tilnærming fra empiri til teori (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010).

Til daglig er jeg seksjonsleder i Servicesenteret i et helseforetak. I arbeidet med prosjektoppgaven er jeg imidlertid kun forsker og student.

3.2. Innsamlingsmetode

I forbindelse med innsamling av data har jeg valgt fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Metoden ble valgt fordi den synes å være en egnet måte å få fram synspunkter fra de ansatte på det aktuelle temaet, og fordi sykefravær kan være et for sensitivt tema å diskutere med ansatte enkeltvis. Undersøkelsen bygger på 2 fokusgruppeintervjuer med 6 personer i hver fokusgruppe. Når totalt 12 personer intervjues, når jeg mange, og jeg håper med det å få fram synspunkter og meninger som representerer bredden blant de ansatte i Servicesenteret.

Jeg erfarte at denne datainnsamlingsmetoden var egnet til å belyse problemstillingen. Alle de inviterte møtte, de var aktivt med i samtalene og delte gjerne sine synspunkter. Jeg holdt meg i all hovedsak til spørsmålene i intervjuguiden og lot praten gå ganske fritt. Kun til en viss grad var det nødvendig å styre samtalene.

3.3. Utvalgsstrategi

Det er gjort et strategisk utvalg (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Utvalget er basert på følgende kriterier: Arbeidstakere med kort / lang ansiennitet, yngre / eldre arbeidstakere, arbeidstakere med lavt / høyt sykefravær, faste ansatte / vikarer. Utvalget er gjort slik for å få et utvalg som i størst mulig grad gjenspeiler bredden, dvs. variasjonen i arbeidsstokken.

To av mine kolleger i ledergruppen ble bedt om å finne 6 ansatte hver som skulle representere et strategisk utvalg som beskrevet ovenfor. Deretter mottok hver av disse 12 ansatte en invitasjon på mail fra min leder, som er Servicesenterets avdelingsleder, om å delta i fokusgruppeintervjuene.

3.4. Beskrivelse av datainnsamlingsprosess

De to fokusgruppeintervjuene ble gjennomført på et møterom på arbeidsplassen. Hvert intervju varte i ca. 90 minutter. Agendaen var som følger:

- Presentasjon av meg selv (jeg gjorde oppmerksom på at jeg i denne sammenhengen var student, ikke leder)
- Presentasjon av prosjektoppgaven og tema for prosjektoppgaven
- Presentasjon av fakta i form av sykefraværstatistikk

- Informasjon til deltakerne om hvordan intervjuet ville bli dokumentert (alle ble spurt om tillatelse til å ta intervjuet opp på bånd, noe samtlige bekreftet var i orden)
- Presentasjon av hovedområder som det ville bli stilt spørsmål om under intervjuet
- Gjennomføring av intervjuet

For å få mest mulig informasjon fra informantene anså jeg det som viktig å la praten gå så fritt som mulig, men jeg så samtidig behovet for en viss styring av samtalene i tråd med de hovedtema jeg ønsket skulle være rammen for intervjuene. Jeg valgte derfor å benytte en semistrukturert intervjuguide som grunnlag for datainnsamlingen (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Det ble stilt spørsmål under hvert av følgende hovedtema: Arbeidsmiljø, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og fysisk / psykisk helse. Intervjuene ble etter at de var tatt opp på bånd transkribert.

Min erfaring er at den semistrukturerte intervjuguiden var til svært god nytte for å holde tråden gjennom intervjuene og at de valgte hovedtemaene bidro til å belyse de forhold jeg ønsket.

3.5. Analyse av datamaterialet

Jeg har valgt å dele analysen i to deler. Den ene delen omhandler analyse av arbeidsmiljøet, hvor informantenes synspunkter er gruppert under følgende hovedområder:

1. Trivsel med arbeidskolleger og arbeidsoppgaver
2. Samarbeid mellom leder og ansatte
3. Kontorfasiliteter / ergonomi

Den andre delen omhandler tiltak som kan tenkes å bidra til å redusere sykefraværet, hvor informantenes synspunkter er sortert under følgende hovedområder:

1. Organisasjonsstruktur
2. Organisasjonskultur
3. Ledelse

Jeg har i analysen benyttet den valgte teori til å forsøke å forstå den informasjonen som har framkommet.

3.6. Refleksjoner rundt det å gjennomføre intervjuer på egen arbeidsplass

Jeg var på forhånd spent på hvordan det ville være å gjennomføre fokusgruppeintervjuer på min egen arbeidsplass. Ville de inviterte stille til intervju? Flere av dem kjente ikke hverandre fra før. Hvordan ville samtalen flyte? Ville jeg få svar på det jeg ønsket? Hvordan ville jeg bli oppfattet, som leder eller student? Nettopp som følge av at jeg er leder, valgte jeg ikke å invitere ansatte som jeg selv er leder for. Informantene viste seg å være svært åpne og delaktige og jeg var meget godt fornøyd med intervjuene.

4.0 Analyse

I analysen tar jeg et ansattefokus.

4.1. Case

Helseforetaket består av 9 klinikker fordelt på 2 sykehus, hvorav 7 klinikker utfører klinisk arbeid, dvs. pasientbehandling og 2 klinikker yter service / tjenester til de øvrige klinikkene slik at de skal kunne utføre pasientbehandlingen på best mulig måte. Serviceklinikken er en av de to klinikkene som yter service til de andre klinikkene og består av følgende avdelinger: Eiendomsavdeling, medisinskteknisk avdeling, forsyningsavdeling, kjøkken, pasienttransport og servicesenter. Min case omhandler sistnevnte avdeling, Servicesenteret, som utgjør helseforetakets kontortjeneste og består av ca. 200 helsesekretærer, hvorav ca. 2/3 er lokalisert ved det største sykehuset og ca. 1/3 ved det minste. På grunn av avstanden mellom sykehusene lar det seg ikke gjøre å flytte ansatte fra det ene sykehuset til det andre ved sykefravær. Servicesenteret er delt inn i 4 seksjoner. For enkelthets skyld benevnes disse som seksjon 1, 2, 3 og 4. Seksjonene er igjen inndelt i ulike enheter / arbeidsplasser av forskjellig størrelse. Hver seksjon har en seksjonsleder, og på nivået over sitter avdelingslederen for Servicesenteret.

De fire seksjonene i Servicesenteret består hver av ca. 50 ansatte. Seksjonslederne har personalansvar for alle ansatte i sine respektive seksjoner, og har i tillegg en rekke ledere i de klinikkene man server å forholde seg til. Seksjonene har koordinatorene som bistår seksjonslederne i den daglige driften, for eksempel med bemanningsplanlegging, med å skaffe vikarer ved sykdom og annet fravær og med turnus- og ferieplanlegging. Seksjon 1 og 2 har hver to koordinatorene, seksjon 3 har en koordinator og seksjon 4 har tre koordinatorene. Kun to av koordinatorene har frikjøpt litt tid øremerket til koordinatoroppgaver, mens de øvrige inngår i den ordinære driften i 100 % og har koordinatoroppgavene i tillegg. Dette betyr at

koordinatorene i realiteten er gitt svært begrensede muligheter til å kunne avlaste seksjonslederne på oppgaver knyttet til drift.

Seksjon 1 er lokalisert ved det største sykehuset. Sekretærene server pasienter, pårørende, primærhelsetjeneste, leger, sykepleiere, øvrige ansatte og samarbeidspartnere med bl.a. sentralbord- og informasjonstjenester. I seksjonen inngår også skrivetjenester for leger og en felles poliklinikk ekspedisjon som tar i mot pasienter som skal til utredning og dagbehandling for fysiske (somatiske) lidelser.

Seksjon 2 er lokalisert ved det største sykehuset. Sekretærene server sykehusets somatiske avdelinger med kontortjenester ved å bemanne ekspedisjoner og sengeposter. På sengepostene har postsekretærene ansvar for bl.a. inn- og utskriving av pasienter på de ulike avdelingene, og de sørger også for at all nødvendig dokumentasjon er klar til den daglige legevisitten. Tre av sekretærene i denne seksjonen inngår i en ressursenhet. De skal dekke kortsiktig sykefravær i seksjonen, eller gå inn på arbeidsplasser / enheter i seksjonen hvor arbeidspresset er ekstra stort på dager hvor det ikke er fravær. Sekretærene i ressursenheten må belage seg på å jobbe på ulike enheter internt i seksjonen fra dag til dag, alt etter behov. I situasjoner hvor det er fravær flere steder hender det at de må dele arbeidsdagen sin mellom ulike enheter.

Seksjon 3 på det minste sykehuset har sekretærer som utfører alle de oppgaver som ovenfor er beskrevet for sekretærer som jobber i seksjon 1 og 2 ved det største sykehuset. To av sekretærene i seksjonen inngår i en ressursenhet tilsvarende den som er beskrevet ovenfor.

Seksjon 4 er geografisk lokalisert ved begge sykehusene og sekretærene som jobber her utfører alle de oppgaver som er beskrevet for sekretærer som jobber i seksjon 1, 2 og 3, men innen psykiatri, ikke innen somatikk. I tillegg har seksjonen teamsekretærer knyttet til ulike behandlerteam. Dette er team som gjerne jobber tverrfaglig, noe som medfører svært sammensatte oppgaver for teamsekretærene.

Sekretærene som server de ulike somatiske avdelingene er lokalisert på forskjellige steder rundt om på begge sykehusene. Noen av sekretærene er samlet i grupper på 4 - 5 personer, andre enheter er større, andre mindre. I seksjon 2 sitter sekretærene svært spredt på sykehuset, og noen av dem sitter helt alene, mens andre sitter sammen i grupper på 2 – 3 personer. Sekretærene som jobber innen psykiatri sitter fysisk mer samlet enn tilfellet er for de som jobber innen somatikken. Sekretærene på de ulike enhetene internt i seksjonene utfører både ulike og likeartede oppgaver. En sekretær som yter sentralbord- og

informasjonstjenester i seksjon 1 utfører helt andre oppgaver enn en sekretær i samme seksjon som jobber med mottak av pasienter i felles poliklinikkspedisjon. En postsekretær i seksjon 2 som server en kirurgisk avdeling har mange av de samme oppgavene som en postsekretær i samme seksjon som betjener en medisinsk avdeling, men likevel er mange av oppgavene forskjellige da de er tilpasset de ulike avdelingenes behov.

Informantene er hentet fra seksjon 2 og 4, og er når det gjelder seksjon 4 kun hentet fra det største sykehuset.

Servicesenteret har over lang tid vært preget av et høyt sykefravær. I 2012 var sykefraværet 10,3 % og i mars 2013 10,7 %. Til sammenligning var sykefraværet i helseforetaket 7,4 % i 2012 og 7,0 % i mars 2013. Målet for helseforetaket i inneværende år er 7,0 %.

4.2. Arbeidsmiljø

Når informantene blir bedt om å beskrive arbeidsmiljøet, er det miljøet på deres respektive arbeidsplasser / enheter de refererer til, ikke til arbeidsmiljøet i Servicesenteret eller den seksjonen de tilhører. Følgende momenter inngår i det som informantene beskriver som arbeidsmiljø:

4.2.1. Trivsel med arbeidskolleger og arbeidsoppgaver

Generelt sett gir informantene uttrykk for at arbeidsmiljøet blant kollegene på de respektive arbeidsplasser / enheter er godt. Det er også et godt samarbeid mot de avdelinger de server. De opplever å bli inkludert og føler tilhørighet med avdelingene de server, og får ofte tilbakemeldinger om vel utført arbeid. De trives på sine arbeidsplasser og har omsorg for hverandre. De fleste gir uttrykk for at sekretærene på den enkelte arbeidsplass har et godt samarbeid seg imellom og hjelper hverandre ved behov. Men det kommer også fram synspunkter på at sekretærer som av og til har ledig tid, og som ønsker å bistå andre, finner dette vanskelig fordi det synes som om enkelte sekretærer ikke ønsker å slippe andre til. Informantene relaterer dette til det som har med respekt for kolleger å gjøre, og til at det har utviklet seg subkulturer som gjør det vanskelig for de som står utenfor å slippe til.

De beskrivelser som informantene gir tegner et bilde av en organisasjonskultur som i stor grad er preget av fellesskapsfølelse innen den enkelte enhet / arbeidsplass og opp mot de avdelinger sekretærene server. Fellesskapsfølelsen med resten av den seksjonen de organisasjonsmessig tilhører og med resten av Servicesenteret synes imidlertid i stor grad å mangle.

Det å ha en rimelig arbeidsmengde, det å bli vist tillit, få utfordringer og gleden ved å kjenne mestring er forhold informantene trekker fram som en vesentlig del av arbeidsmiljøet. Dette tyder på at Herzbergs motivasjonsfaktorer hva gjelder kontroll over egen arbeidssituasjon, arbeidsoppgavens karakter, anerkjennelse og prestasjoner vektlegges av informantene. Arbeidsoppgavens kompleksitet og innhold kan imidlertid variere. Det samme gjelder arbeidsmengde og muligheten til å kunne styre arbeidsdagen. Noen av informantene opplever ikke at forholdene som her er nevnt er til stede i like stor grad som andre informanter, men alle gir uttrykk for at de trives på jobb.

Selv om man har en funksjonsbasert inndeling av arbeidsoppgaver i Servicesenteret, kan det i noen sammenhenger synes vanskelig å få utnyttet ressurser på tvers innen den enkelte enhet fordi oppgavene løses så forskjellig. Til tross for at man har prosedyrer som skal ivareta utførelsen av arbeidsoppgaver på den enkelte arbeidsplass, har sekretærene gjennom en årrekke også utviklet egne rutiner og måter å løse oppgaver på, gjerne etter ønske fra de avdelingene de server. Enkelte sekretærer har tatt på seg oppgaver som sykepleiere eller annet klinisk personell egentlig skal utføre. Mintzbergs beskrivelse av det profesjonelle byråkrati med en operativ kjerne med stor handlefrihet, kan sannsynligvis til en viss grad bidra til å forklare dette. Selv om det legges stor vekt på standardisering gjennom prosedyrer, synes det likevel å være rom for et betydelig skjønn. Det gis en beskrivelse av de strukturelle forhold som ikke synes optimale med hensyn til oppgavefordeling. Mange gir uttrykk for at de har for stor arbeidsmengde, mens noen ønsker å bidra mer. Dette kan forstås i lys av Herzbergs motivasjonsfaktorer som er nevnt ovenfor.

4.2.2. Samarbeid mellom leder og ansatte

Informantene gir uttrykk for at Servicesenterets seksjoner er for store, noe som ser ut til å ha en uheldig konsekvens i form av en for lite synlig ledelse. Iflg. informantene er det viktig med en god dialog og et godt forhold til sin leder, og mange av dem sier at de føler avstand til og ikke kjenner lederen sin. I en del tilfeller hvor de burde gått til leder, går de i stedet til koordinator eller til en kollega med problemer de ønsker å ta opp. Selv om flere av informantene gir uttrykk for mangel på tilstedeværelse fra leder, er ikke dette inntrykket entydig. Noen mener at leder er ganske synlig ved at vedkommende kommer innom av og til, og at det heller ikke oppleves som problematisk å gå til leder dersom de har behov for en samtale. Informantene har ulike syn på hva som defineres som lang tid mellom hver gang de ser sin leder. Er de lokalisert nesten vegg i vegg med leder kan 3 – 4 dager synes som lang tid. Andre, som fysisk er lokalisert lenger unna sin leder, sier det kan gå svært lang tid

mellom hver gang de ser vedkommende, at de har for vane å ordne opp i ting selv og derfor ikke har så stort behov for lederen sin. Informantene uttrykker forståelse for leders utfordringer med hensyn til synlighet og tilstedeværelse. Iflg. informantene gjør seksjonenes størrelse det umulig for leder å klare å holde seg faglig oppdatert på den enkeltes arbeidsoppgaver. Det gis uttrykk for at de savner en faglig leder, en de kan spørre til råds.

Sett i lys av Herzbergs hygienefaktorer kan man forstå at mellommenneskelige forhold mellom leder og ansatte kan skape mistriivsel i den grad disse faktorene ikke er til stede. De beskrivelsene som informantene gir tyder på at forholdene mellom leder og ansatte i Servicesenteret ikke er så gode som de burde være, og dermed kan være en kilde til mistriivsel.

Teoriene om de forskjellige lederstilene kan bidra til å belyse leders utfordringer. Seksjonenes størrelse gjør at leder har liten tid til hver enkelt ansatt, og leder kan dermed framstå som for lite menneskeorientert for de ansatte. Leder har få støttefunksjoner rundt seg og blir derfor svært operativ i sitt arbeid. I dette ligger det at leder blir oppgaveorientert i sin lederstil, og at den menneskeorienterte delen kan bli viet for liten oppmerksomhet.

4.2.3. Kontorfasiliteter / ergonomi

Det fysiske arbeidsmiljøet som har med lyd, lys, luft, ventilasjon, utforming av arbeidsplasser og størrelse på og utforming av lokaliteter å gjøre, er det delte meninger om alt etter hvor den enkelte sitter. Servicesenteret har over flere år prioritert det ergonomiske utstyret til ansatte nettopp med tanke på å forebygge nakke- og skulderplager. Selv om avdelingens økonomi setter grenser, har de fleste av dem som har behov for det fått heve- / senkepult og tilpassede stoler. Det som av informantene nevnes som negative forhold når det gjelder det fysiske arbeidsmiljøet er spesielt dette med luft- og ventilasjonsproblematikk knyttet til trange eller gamle lokaler. Informantene gir uttrykk for at problemer knyttet til dårlig luft og ventilasjon er så alvorlige på enkelte arbeidsplasser at dette fører til mistriivsel. Også problemer knyttet til temperatur og støy blir nevnt blant informantene. Sett i lys av Herzbergs hygienefaktorer kan man forstå at slike forhold kan føre til mistriivsel.

5.0 Hva kan gjøres for å forbedre arbeidsmiljøet?

På bakgrunn av den informasjon som informantene har kommet med kan man tenke seg en rekke mulige tiltak eller områder det bør ses nærmere på med tanke på å forbedre

arbeidsmiljøet, noe som igjen kan tenkes å ha en positiv effekt på sykefraværstatistikken. Også her velger jeg et ansattefokus.

5.1. Organisasjonsstruktur

Informantene er av den oppfatning at mindre seksjoner ville kunne bøte på uheldige konsekvenser av en i dag for lite synlig ledelse. De mener dette kunne legge til rette for et tettere samspill mellom leder og ansatte og ha en positiv effekt på sykefraværet. M.a.o. ville muligheten for leder til å kunne utøve en mer menneskeorientert lederstil være større.

Videre mener informantene det er mye å hente på en større standardisering av arbeidsoppgaver, ikke minst gjennom større standardisering av prosedyrer og en avklaring med klinisk personell om hvem som gjør hva. Dette ville gjøre det betydelig enklere å bistå hverandre og utnytte ressurser på tvers. For sekretærene i ressursenheten kan det oppleves svært utfordrende å vikariere for en sekretær som gjør ting på «sin måte». Informantene ser for seg en betydelig gevinst gjennom en større standardisering av oppgavene til for eksempel postsekretærer og teamsekretærer.

Teamsekretærene sitter med ansvar for et visst antall klinikere, såkalte behandlerteam. Oppgavene som utføres synes vanskelig å dele med flere, da sekretærene skal ivareta kontoroppgavene tilknyttet den enkelte pasient fra A til Å. Måten dette kunne løses på er iflg. informantene å se på muligheten for å dele behandlerteamene på flere sekretærer og la en sekretær få ansvar for eksempelvis 5 i stedet for 9 klinikere. Dette mener de imidlertid ville kreve økte sekretærressurser.

Tilstrekkelig grunnbemanning er noe flere av informantene nevner, og de er av den oppfatning at grunnbemanningen i Servicesenteret ikke er god nok. Iflg. informantene er arbeidsbelastningen større på enkelte enheter enn på andre, og det kommer fram flere synspunkter på at det bør foretas en gjennomgang av grunnbemanningen på de enkelte enhetene med henblikk på en eventuell omfordeling av ressurser. Når det gjelder ansatte i Servicesenterets ressursenhet mener informantene at det bør legges til rette for at sekretærene ikke skal behøve å serve flere avdelinger på samme dag.

Herzbergs motivasjonsfaktorer som går på kontroll over egen arbeidssituasjon og det å legge til rette for at andre skal ha mulighet til å bistå og dermed få større utfordringer, kjenner man igjen i det som er framkommet ovenfor.

5.2. Organisasjonskultur

Flere av informantene mener at det i samfunnet har skjedd en holdningsendring blant arbeidstakere generelt, og at det er lettere å være hjemme fra jobb nå enn for noen år tilbake. Oppfatningen er at man ikke er så ærekjær som man var tidligere, at arbeidstakere har stort fokus på sine rettigheter og ikke fokuserer på pliktene sine i like stor grad. Informantene sier det er viktig å kjenne lederen sin og vice versa, og gir uttrykk for at det er lettere å utnytte systemet dersom dette ikke er tilfellet. Flere av informantene etterlyser en holdningsendring blant ansatte i Servicesenteret og mener enkelte har en lav terskel for å bli borte fra jobb.

Informantene anser det viktig med ulike trivselstiltak for å styrke fellesskapsfølelse og helse, både i og utenfor arbeidstiden. Gåturen i arbeidstiden blir nevnt, men oppfatningene er delte på om dette lar seg gjennomføre og også om det er riktig å bruke arbeidstiden til dette. Servicesenteret har i flere år gitt sine ansatte tilbud om å benytte massasjestol for å forebygge nakke- og skulderplager. Også dette tilbudet er det delte oppfatninger om. Mange synes det er problematisk å komme fra i en travel hverdag, og enkelte mener det egentlig ikke foreligger aksept fra verken kolleger eller leder til å forlate arbeidsplassen til tross for at dette sies. Det man imidlertid synes enige om er at slike tiltak bør tilpasses den enkeltes individuelle behov.

Som det framgår i kapittel 4 synes det å være et forbedringspotensial når det gjelder å bistå hverandre når arbeidsmengden topper seg. Dette blir nevnt som et viktig tiltak for å redusere sykefraværet. Men dette fordrer en positiv holdning til å drive opplæring og til selv å være villig til å hospitere og til å rullere mellom arbeidsoppgaver / arbeidsplasser. Iflg. informantene er ikke alle motivert for å forsøke seg på andre arbeidsplasser, og noen av informantene gir uttrykk for at ikke alle er like positive til å lære opp andre. Og nettopp det å bli vist tillit og få en hovedoppgave nevnes av enkelte som et positivt press til å komme på jobb selv om man kanskje er i dårlig form. Som beskrevet i kapittel 4 kan dette ses i sammenheng med Herzbergs motivasjonsfaktorer. Man kan stille spørsmål om hvordan den psykologiske kontrakten mellom kollegene er.

En begivenhet som er viktig for å styrke fellesskapsfølelse og lagånd tilskriver informantene en kombinert faglig og sosial sammenkomst som arrangeres en lørdag like før jul hvert år. Alle ansatte inviteres og de som deltar gis avspasering for full arbeidsdag. Også en annen faglig sammenkomst som arrangeres hvert år nevnes, en konferanse for kontorfaglig personell i sykehus. Alle informantene er omforent om er at flere tiltak i denne kategorien kan være med på å styrke fellesskapsfølelsen internt i Servicesenteret og bidra til at man blir bedre kjent med hverandre.

5.3. Ledelse

Informantene er av den oppfatning at dagens størrelse på seksjonene vanskeliggjør leders mulighet til å bli kjent med alle sine underordnede, noe de anser som svært viktig for å bygge nødvendig tillit. Dette kan forstås i lys av Herzbergs hygienefaktor som har med mellommenneskelige forhold mellom over- og underordnede å gjøre, og som kan bidra til mistriksel i den grad slike relasjoner ikke er tilstede. Mindre seksjoner kan også, som tidligere nevnt, gi leder en større mulighet til å framstå som en mer menneskeorientert leder, noe som er viktig for å klare å styrke tillitsforholdet til de ansatte.

Informantene mener at leder ikke har nødvendig kunnskap om hvor skoen trykker når det gjelder arbeidsmengde, og at leder bør hospitere på de ulike arbeidsplassene for å sette seg tilstrekkelig inn i arbeidsoppgavene til å kunne vurdere dette. De er av den oppfatning at ikke alle har det like travelt, og at et større innblikk fra leder vil kunne legge til rette for en omfordeling av arbeidsoppgaver. Leder bør m.a.o. gå mer i dybden på de strukturelle forholdene.

Det er en oppfatning blant informantene at leder bør legge bedre til rette for hospitering og opplæring enn situasjonen er i dag. Det å gi ansatte mulighet til å lære nye oppgaver på sine respektive arbeidsplasser og til å hospitere på andre enheter anses som viktig for å skape trivsel, jfr. Herzbergs motivasjonsfaktorer. Dette anses også viktig for å skape forståelse for hverandres arbeidssituasjon, jevne ut arbeidsbelastning og ikke minst for å styrke fellesskapsfølelsen. Dette er imidlertid avhengig av at man har tilstrekkelig ressurser å sette inn, noe informantene mener Servicesenteret ikke har i dag, og som leder derfor bør se på som en del av de strukturelle forholdene.

Flere av informantene synes å være klar over at en sykmelding kun er å anse som et råd fra legen, og at dette er et råd som arbeidsgiver kan velge å se bort fra. Det er en oppfatning blant informantene at leder bør være litt mer «på» den sykmeldte. I dette legger de at leder i større grad enn i dag bør utfordre den sykmeldte på tilretteleggingstiltak som kan bidra til å få vedkommende raskest mulig tilbake på jobb. Informantene mener at leder også bør legge til rette for at det skal være mulig å være på jobb selv om man ikke er helt i form, for eksempel ved at man kan trekke seg tilbake og ikke sitte i en skranke. Iflg. informantene kan det være gjort en avtale med leder om dette, men det viser seg i mange tilfeller ikke å være gjennomførbart, slik at den som er syk likevel blir sittende med oppgaver vedkommende skulle vært fritatt for. Når en ansatt som er i dårlig form vet at det vanskelig lar seg gjøre å

tilrettelegge, kan dette iflg. informantene være utslagsgivende for at vedkommende ikke kommer på jobb.

6.0 Tolkning

Som det framgår av den offentlige utredningen fra Helse- og omsorgsdepartementet som det er referert til i kapittel 2, er det grunn til å anta at forhold knyttet til både enkeltindividet og arbeidsplassen kan ha betydning for sykefraværet. Dette er tema som jeg i min casestudie har ønsket å se nærmere på. I kapittel 4 og 5 går det fram at informantene til dels har sammenfallende synspunkter på opplevelsen av arbeidsmiljø og trivsel på arbeidsplassen, men de har også en del ulike oppfatninger. Det som synes viktig for noen, vektlegges ikke i like stor grad av andre. Funnene fra undersøkelsen må derfor tolkes med varsomhet.

Da jeg gjennomførte fokusgruppeintervjuene hadde jeg på forhånd gjort meg opp en formening om hvilke teorier jeg ønsket å benytte som referanse når informantene skulle dele sine opplevelser av arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Utgangspunktet var det høye sykefraværet i Servicesenteret. Min innfallsvinkel har vært å bruke arbeidsmiljøet for å forsøke å forstå hvorfor sykefraværet er så høyt, og forsøke å finne ut om det har noe med organisasjonsstruktur, organisasjonskultur og ledelse å gjøre.

Selv om funnene i min studie ikke er entydige er det likevel noen som utpeker seg:

- For store seksjoner i Servicesenteret, noe som skaper utfordringer for leders mulighet til å være synlig og til å sette seg tilstrekkelig inn i de ansattes arbeidsoppgaver, og som også gir utfordringer med hensyn til å skape fellesskapsfølelse.
- Behov for større standardisering av arbeidsoppgaver og en avklaring med klinisk personell om hvem som skal gjøre hva, noe som kan legge forholdene bedre til rette for en mer effektiv ressursutnyttelse.
- Bli bedre på la andre kolleger bistå når arbeidsmengden blir for stor, noe som betyr at den ansatte må la andre slippe til og at leder må legge forholdene bedre til rette for opplæring og hospitering.
- Se på mulighetene for større oppgavedeling, for eksempel ved å dele behandlerteam på flere sekretærer slik at de får færre behandlere å forholde seg til.
- Vurdere grunnbemanning og en mulig omfordeling av grunnbemanning.
- Flere tiltak av sosial og faglig karakter.
- Leder bør legge bedre til rette for at den som er syk skal kunne være på jobb.

- Holdningsendring blant ansatte i Servicesenteret og en ledelse som er mer pågående i dialogen med de som er fraværende.
- Forbedringer av det fysiske arbeidsmiljøet, særlig luft- og ventilasjonsproblematikk.

Som følge av at arbeidsmiljø har stått helt sentralt i min studie, fant jeg det relevant å benytte Herzbergs motivasjonsteori, da jeg håpet denne teorien ville hjelpe meg til å forstå hvordan arbeidsmiljøet oppfattes og hva som kan gjøres for å utvikle det i håp om å redusere sykefraværet. I etterkant ser jeg at denne teorien har bidratt til å gi meg innsikt i både hvordan informantene opplever arbeidssituasjonen og hvilke tiltak de anser som viktige for å redusere fraværet. Teorien har også bidratt til å utdype hvilken betydning organisasjonsstrukturen har for ansattes opplevelse av arbeidssituasjon og trivsel. Den fysiske spredningen av sekretærene i Servicesenteret, de ulike typer oppgaver som skal utføres og en ledelse som ikke klarer å være synlig nok, gjør at det naturlig utvikles subkulturer. Disse kulturene opplever av informantene i de fleste sammenhenger som positive, da de skaper samhold og fellesskapsfølelse på den enkelte enhet / arbeidsplass, men opplever også å ha en negativ effekt i tilfeller hvor de virker ekskluderende.

Det inntrykket som går igjen er at for mange er Servicesenteret for stort til å kjenne tilhørighet og skape fellesskapsfølelse. Det samme gjelder seksjonene i Servicesenteret. Før studien tok til hadde jeg en viss formening om at dette kunne være tilfelle, men jeg ønsket å utforske dette nærmere. Jeg ønsket å forske på om det har utviklet seg en kultur som på noen måte gir aksept for et høyt sykefravær, på hvilke regler / normer den enkelte setter for seg selv og hvilke forventninger man har til sine kolleger når det gjelder fravær. Noen av informantene jobber på enheter med lite fravær og kjente seg derfor ikke igjen når andre etterlyste en holdningsendring blant de ansatte. Disse synspunktene kan imidlertid forstås på enheter hvor det forekommer mye fravær, da de som er på jobb ofte får en betydelig merbelastning. Dette har sammen med det teoretiske grunnlaget jeg har valgt å benytte på hovedområdene struktur, kultur og ledelse, for meg bidratt til å se disse problemstillingene klarere i sammenheng.

Hvordan ledelse utøves har stor betydning for trivsel og kultur i en virksomhet. Jeg fant det derfor relevant å benytte de ulike lederstilteoriene for å forsøke å belyse dette. Jeg hadde en mistanke om at ledelsen i Servicesenteret ble oppfattet som for lite menneskeorientert, og ønsket å utforske dette nærmere for om mulig å se sammenhenger med det høye sykefraværet. Om ledelsen i Servicesenteret faktisk er for lite menneskeorientert har jeg ikke grunnlag for å konkludere med. Det inntrykk informantene har gitt er imidlertid at ledelsen ikke framstår som tilstrekkelig menneskeorientert.

Hovedinntrykket jeg sitter igjen med etter at studien er gjennomført er at de teoriene jeg har valgt å benytte har vært til god hjelp når det gjelder å belyse og forstå informantenes synspunkter og oppfatninger av både det psykososiale og det fysiske arbeidsmiljøet.

7.0 Oppsummering

Arbeidet med prosjektoppgaven har vært interessant og givende, men veldig arbeidskrevende. Forberedelsene til fokusgruppeintervjuene var omfattende, og jeg har også brukt mye tid i etterkant på å systematisere inntrykkene fra intervjuene. Men dette har for meg vært en svært lærerik prosess.

Sykefravær koster helseforetaket store summer hvert år. Det å bruke arbeidsmiljø som innfallsvinkel til å forsøke å forstå hvorfor sykefraværet i Servicesenteret er så høyt, har gitt meg verdifull innsikt i hvordan ansatte tenker rundt dette temaet og hvilke tiltak de ser for seg som aktuelle for å kunne redusere fraværet. De strukturelle forholdene på arbeidsplassen legger automatisk føringer for oppgavefordeling og mellommenneskelige forhold mellom ansatte og mellom leder og ansatte, noe jeg synes tydelig har kommet fram i fokusgruppeintervjuene. Jeg håper jeg har klart å synliggjøre disse sammenhengene i oppgaven.

Det er tydelig at Servicesenteret har en jobb å gjøre for å forbedre / styrke arbeidsmiljøet, og informantene har gitt klare synspunkter på at det bør ses på strukturelle forhold så vel som mellommenneskelige forhold. Ikke minst synes det å være et forbedringspotensial også når det gjelder det fysiske arbeidsmiljøet. Jeg håper at både Servicesenteret og helseforetaket kan finne det nyttig å bruke det som har framkommet i denne studien i sitt videre arbeid med tiltak som kan fremme arbeidsmiljøet og gjennom dette forhåpentligvis redusere sykefraværet.

8.0 Referanser

IA-avtalen. (2010). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

NOU 13:2010. *Arbeid for helse: Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*. Helse- og omsorgsdepartementet.

Schein, E. H. (1983). *Organisasjonpsykologi*. Kolbotn: Forlaget Tanum-Norli AS.

Vedlegg 1

Semistrukturert intervjuguide

Arbeidsmiljø

1. Hva mener dere arbeidsmiljøet omfatter?
2. Hvordan opplever dere arbeidsmiljøet i Servicesenteret?
 - a. Hva er bra?
 - b. Hva er mindre bra?
3. Hva kan ansatte selv gjøre for å forbedre arbeidsmiljøet, - spesielt med tanke på å redusere sykefraværet?
4. Hva kan ledelsen gjøre for å forbedre arbeidsmiljøet, - spesielt med tanke på å redusere sykefraværet?
5. Hvis man føler seg i dårlig form, - hva er det som gjør at man kommer på jobb, eventuelt ikke kommer på jobb?

Organisasjonsstruktur

1. Hva mener dere om måten arbeidet i Servicesenteret er organisert på?
2. Hva tenker dere om kravene som stilles?
3. Hvordan opplever dere mulighetene dere har til å innfri kravene?
4. Hvilke tiltak kan settes i verk, - spesielt med tanke på å redusere sykefraværet?

Organisasjonskultur

1. Hvordan vil dere karakterisere fellesskapsfølelsen internt i Servicesenteret?
2. Hvilken innvirkning mener dere den karakteristikken dere nå gav kan ha på sykefraværet?
3. Eksisterer det subkulturer i Servicesenteret, og er i så fall dette positivt eller negativt?
4. Hvordan styrke / opprettholde lagånden / teamfølelsen internt i Servicesenteret, spesielt med tanke på å redusere sykefraværet?

Fysisk / psykisk helse

1. Hvordan kan fysiske helseplager reduseres?
2. Hva gjør dere selv for å opprettholde god fysisk helse?
3. Hva kan arbeidsgiver tilrettelegge med?
4. Hvordan kan vi forebygge psykiske helseplager på arbeidsplassen?