

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5018

Navn: Liss Mari Holm Sandberg

*«I hvilken grad utøves Helse-, Miljø-, og Sikkerhetsarbeid i hjemmesykepleien, -
og hvilke faktorer har betydning?»*

Dato: 28/11-22

Totalt antall sider: 99

«Denne menneskelige verdens frelse ligger ingen andre steder enn i menneskenes hjerte, i menneskenes evne til å reflektere, i menneskelig ydmykhet og i menneskelig ansvar».

-Vaclav Havel -

Med disse ordene fra Vaclav Havel fortolkes det til at man kan finne stemme en organisasjon, hvis hjertet og hjernen spiller på lag. Det fordrer at man må være ydmyk nok til å holde åpent sinn, og ansvarsbevisst for å kunne ta ansvar, og det vil igjen kreve at man kan balansere respekt for egne meninger gitt til uttrykk for gjennom velbegrunnede påstander, og respekt for andres meninger gitt til uttrykk gjennom gode undersøkende spørsmål. Når man opptrer balansert kan man bidra til at organisasjoner er en lærende organisasjon.

SAMMENDRAG

Valg av tema for denne oppgaven er Helse, Miljø og Sikkerhet i offentlig sektor, i kommunal kontekst i hjemmesykepleien, sett opp mot fenomenet HMS- kultur, organisasjonsutvikling (OU) og læring i organisasjoner. Utgangspunktet for denne studien er en underliggende antagelse om at virksomheter som har en tydelig kobling imellom arbeidsmiljøloven (AML), krav til systematisk HMS- arbeid (Internkontroll), og lokalt IA- arbeid (IA, avtale om inkluderende arbeidsliv) bidrar til et bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær i en virksomhet. Bakgrunn og min motivasjon for å studere HMS- arbeid i offentlig sektor i kommunal kontekst er tredelt. For det første er det interessant å studere hvordan HMS- arbeidet forstås og utøves i hjemmebaserte tjenester, fordi det er dette arbeidet som ifølge Arbeidsmiljøloven (AML) skal sikre at de ansatte helse, arbeidsmiljø og sikkerhet blir ivaretatt (AML § 3). For det andre forutsetter den norske arbeidslivmodellen at den enkelte arbeidstaker skal gis mulighet for deltakelse og innflytelse noe som også vektlegges i arbeidsmiljøloven (AML), og i hovedavtalene som er inngått mellom partene (arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene). For det tredje vil det være interessant å studere hvordan fenomenene organisasjonsutvikling, og HMS- kultur, og læring i organisasjonen utfolder seg i det daglige. Målet var å kunne fylle et empirisk tomrom i forskningen. Å utforske og beskrive hvordan HMS - arbeid utøves i sammenheng med lederskap, i samhandling mellom partene, for å kunne avdekke hvilke faktorer som fremmer eller hemmer et godt HMS- arbeid i hjemmesykepleien. Å gi et empirisk bidrag gjennom tanker og erfaringer hos ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte i forhold til HMS- arbeidet som praktiseres i kommunen.

Dette ledet meg videre til valgte problemstilling;

«I hvilken grad utøves Helse-, Miljø-, og Sikkerhetsarbeid i hjemmesykepleien, - og hvilke faktorer har betydning?»

For å kunne utforske og beskrive valgte problemstilling ble følgende forskningsspørsmål valgt ut;

1. *Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS?*
2. *I hvilken grad er OU en betingelse for praktisering av HMS?*
3. *I hvilken grad er HMS- kultur en betingelse for praktisering av HMS?*
4. *I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS?*

Valg av problemstillingen har lagt noen føringer videre for valg av metode og designstrategi.

Det er blitt anvendt en kvalitativ metode, med et eksplorative design, og enkeltcasesdesign i en kollektiv enhet. Data (informasjon) vil innhentes gjennom 10 kvalitative intervju med semistrukturert type, fra en kommune som har vært igjennom en omfattende endring av ledelsesstruktur i forbindelse med tvangssammenslåing av to nabokommuner i år 2020, som har ført til nye avdelingsledere på alle avdelinger.

Sentrale funn (resultat) som ble avdekket i denne masteroppgaven:

Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS kan summeres ned til at helse, miljø, og sikkerhet må integreres i alle deler av organisasjonen, og bør kunne håndteres i førstelinjen for at arbeidsplassens kvalitet skal kunne forbedres. Hvorvidt produksjonslivet i organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien skal fungere bærekraftig, - vil være avhengig av hvordan HMS- utfordringene møtes, og hvordan de praktiserer sine ideer om et sunnere arbeidsliv samt et balansert forbruk av de menneskelige ressursene.

I hvilken grad er organisasjonsutvikling (OU) en betingelse for praktisering av HMS kan summeres ned at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til en grad av endring og utvikling og omstillingsevne som har utviklet sin HMS- innsats som en naturlig del av strategi, ledelse og målstyring.

I hvilken grad er HMS- kultur er en betingelse for utøving av HMS kan summeres ned til hvis det forekommer riktig reaksjon på avvik og uønskede HMS- hendelser, kvalitetssikret og basert på gode metoder, og man har kunnskap om HMS-utfordringer som foreligger, - kan dette være en «nøkkelsvar» i utøving av HMS for organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS kan summeres ned til at ved en klarer kunnskapsforutsetning for å realisere de satte mål vil fordres av alle parter, fordi man ikke vil få til noe nytt ved å gjøre det samme igjen. Det antydes også at kunnskapen bør oppgraderes kontinuerlig både hos dem som direkte arbeider i forvaltning, ledelse og styring av HMS, og hos linjeledere og medarbeiderne. HMS- arbeidet må kunne «sildre» nedover i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som et avsluttende arbeid på en erfaringsbasert MBA (Master in business Administration) i ledelse ved fakultet Handelshøyskolen gjennom Nord Universitet. Studiet er yrkesrettet med fokus på å utvikle studenters ledelseskompetanse og evner, det vil si å lede mennesker mot felles målsetninger. Gjennom studiet har ledelse blitt belyst fra person, endring, innovasjon, marked, prosess, og profesjonsperspektivet. Emnefag som er blitt presentert av dyktige og engasjerte forelesere har vært markedsføring og entreprenørskap, regnskapsanalyse med analyse, organisasjon og ledelse, innovasjonsledelse, praksisorientert ledelse, positivt lederskap, strategisk endringsledelse, selvledelse og anvendt metode. Det har vært tre spennende, utfordrende, lærerike og hektiske år!!

Først og fremst vil jeg rette en oppmerksomhet til dr. philos Rudi Kirkhaug som har vært veileder for denne masteroppgaven. Tusen takk for god veiledning og engasjement over valgte tema og fenomen, samt evne til å formidle konstruktiv kritikk, som for meg har ført til utvikling og læring.

For det andre vil jeg rette en særskilt takk til kommunalsjef for helse og velferd, HMS-rådgiver, Enhetsleder for hjemmebasert omsorg, Avdelingsleder i hjemmesykepleien, Hovedverneombud, Hovedtillitsvalgte, og ansatte for medvirkning og samarbeid. Uten deres engasjement, kunnskap, kompetanse, erfaring og innspill - har ikke denne oppgaven vært mulig å gjennomføre.

For det tredje vil jeg rette en stor takk til min fantastiske familie som består av min forlovede, vårt størstegull Åsmund, vårt minstegull Amanda, og vårt minigull engelsksetter Varg. Men også min mamma, pappa, stefar, stemor, og attpåklatt lillesøster. For en heiagjeng dere har vært! Og ikke minst har beholdt troen på meg og min kapasitet, og at jeg skal føre denne utdanningen som på sett og vis har vært min 40- års krise, samt masteroppgave «trygt til havn». Jeg gleder meg til å tilbringe mer verdifull fritid sammen med dere!!

Til slutt vil jeg takke mine kunnskapsrike medstudenter som jeg har hatt mange gode faglige diskusjoner med som har ført til faglig utvikling, og ikke minst dybdeforståelse for all den teori og forskning som vi har blitt eksponert for gjennom dette studieforløpet.

Denne oppgaven hadde ikke vært mulig å gjennomføre, uten alle dere flotte mennesker!

Liss-Mari Holm Sandberg. Rørvik, 28.11.22.

INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	ii
FORORD.....	iv
INNHOLDSFORTEGNELSE.....	v
1.0 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn og valg av tema.....	1
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.3 Oppgavens struktur.....	5
2.0 KONTEKST.....	6
Hjemmetjenesten – avdeling hjemmesykepleien	6
3.0 TEORI	8
3.1 Helse- miljø og sikkerhet i kommunal sektor	8
3.1.1 Begrepet IK- HMS- forskriften	8
3.1.2 Arbeidsmiljø og arbeidsmiljøforhold	9
3.1.3 Forskning og rapporter	10
3.2. HMS – regimet	14
3.2.1 Begrepet organisasjonsutvikling	14
3.2.2 Vellykket endringsledelse	15
3.3 HMS - Kultur.....	16
3.3.1 Begrepet kultur.....	16
3.3.2 Formell og uformell side ved kultur.....	17
3.3.3 Dysfunksjonell organisasjonskultur	18
3.4 HMS- og lærende organisasjoner	20
3.4.1 Begrepet læring og lærende organisasjoner	20
3.4.2 Enkeltkrets og dobbelkrets læring.....	22
3.4.3 Læringsprosessen – Taus og Eksplisitt	23
3.4.4 Praksisfellesskap og læring.....	25
3.0 METODE	26
3.1 Valg av forskningsstrategi og design	26
3.2 Kvalitativt design	28
3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg	32
3.3.1 Utvalgsstrategi.....	32
3.3.2 Datainnsamling.....	33
3.3.3 Behandling av data	35
3.3.4 Gjennomføring av dataanalyse.....	35
3.4 Validitet og reliabilitet.....	36
3.5 Egen rolle som forsker	37
3.6 Etske problemstillinger	38
4.0 RESULTAT	40
4.1 Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS.....	40
4.1.1 Hva fremmer.....	40
4.1.2 Hva hemmer	43
4.2 I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS?	46
4.2.1 Hva fremmer.....	46
4.2.2 Hva hemmer	48
4.3 I hvilken grad er HMS- Kultur en betingelse for HMS?.....	50
4.3.1 Hva fremmer.....	51
4.3.2 Hva hemmer	52
4.4 I hvilken grad er læring og er betingelse for HMS?.....	54

4.4.1 Hva fremmer.....	54
4.4.2 Hva hemmer	56
5.0 DISKUSJON	58
5.1 Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS.....	58
5.2 I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS.....	63
5.3 I hvilken grad er HMS- Kultur en betingelse for HMS.....	71
5.4 I hvilken grad er læring en betingelse for HMS.....	76
6.0 KONKLUSJON.....	83
6.1 Funn.....	83
6.2 Forslag til videre forskning	85
LITTERATURLISTE	86
Vedlegg 1 – Informasjonsskjema til intervju.....	90
Vedlegg 2 – Intervjuguide masteroppgave MBA i ledelse.....	91
I hvilken grad utøves Helse, miljø og sikkerhet?	91
I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS?	93
I hvilken grad er HMS-Kultur en betingelse for HMS?.....	94
I hvilken grad er læring en betingelse for HMS i hjemmesykepleien?	98

1.0 INNLEDNING

I innledningskapittelet vil bakgrunn og valg av tema presenteres. Videre vil oppgavens valg av problemstilling og forsknings spørsmål bli operasjonalisert. Deretter vil kapittelet bli avsluttet med oppgavens videre struktur.

1.1 Bakgrunn og valg av tema

Moderne arbeidsliv opplever stadig raskere omskiftningstakt (raskere endringer) som medfører høyere krav til dagens organisasjoner, virksomheter og ledere. Det kan hevdes at virksomheter utsettes for høyere krav på kvaliteten på tjenestene som produseres, som igjen vil fordre kontinuerlig forbedring av tjenestene som ytes. Alle norske virksomheter både i privat og offentlig sektor som har ansatte, er pålagt å opprettholde ordninger for systematisk forbedring av Helse-, Miljø-, og Sikkerhet (HMS). Kravene om systematisk HMS- arbeid gjelder alle virksomheter som produserer, selger eller tilbyr varer og tjenester. Kravene er både omfattende og ufravikelig å bør møtes med kompetanse. Fremtidsrettede virksomheter vil ofte se at riktig kunnskap innenfor HMS stadig blir viktigere for å oppnå økt lønnsomhet, trivsel og omdømme. Helse-, Miljø-, og Sikkerhet handler om mer enn bare å forebygge skader og iverksette sikkerhetstiltak. Tema som ledelse, medvirkning, organisasjonsutvikling, HMS-kultur, og læring i organisasjoner aktualiseres i stadig sterkere grad.

Vi har generelt et godt arbeidsliv i Norge og flertallet har det godt i sine jobber. Men bør vi være bekymret for ansatte som i store deler av offentlig sektor har høyt sykefravær, høy uføregrad, høy turn over og lav avgangsalder. Dette ble satt på agendaen av dr.polit i samfunnsøkonomi Solveig Osborg Ose, på Arbeidsmiljøkonferansen i 2019 i Molde. Et høyt sykefravær i verdens beste arbeidsliv er etisk sett svært problematisk, og et dilemma for velferdsstaten. Hva betyr det i praksis for samhandling, utvikling av arbeidsmiljø og kvalitet på tjenestene, dersom to av ti medarbeidere er borte fra jobb hver dag? Dette ble skrevet i kronikken i Sunnmørsposten av Grethe Skog, Nav arbeidslivsenter, avdeling Sunnmøre (Sunnmørsposten, 27 april, 2021). Ifølge beregninger fra kommunal sektor (KS) er en av ti medarbeider borte fra jobb hver dag, og sykefraværet bare i kommunene koster samfunnet mer enn 22 milliarder årlig (FAFO, 2016: 13). Dette innebærer at en reduksjon med to prosentpoeng i sykefraværet ville kunne spart samfunnet for fem milliarder kroner årlig.

I Meld. St. 29 *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv* (2010-2011) beskrives utviklingen av HMS- arbeid i norske virksomheter med utgangspunkt i en rekke ulike studier.

Sentralt i studien står en undersøkelse som er gjort av tilstanden i HMS- arbeidet i norsk arbeidsliv i år 2009 (Andersen, Bråten, Gjerstad & Tharaldsen, 2009). De undersøkte i hvilken grad norske virksomheter var kjent med kravene til det systematiske HMS- arbeid i IK- forskriften, og kravene til dokumentasjon og medvirkning, og i hvor stor grad virksomhetene hadde innført og tatt i bruk systematisk HMS- arbeid. Det kom frem at 70 prosent hadde en skriftlig målsetting for HMS- arbeidet, 73 prosent hadde foretatt HMS- kartlegging som for eksempel vernerunde eller bruk av spørreskjema det siste året, 71 prosent hadde utarbeidet en handlingsplan for HMS- arbeidet, og 85 prosent hadde laget en dokumentert skriftlig HMS- plan. Til sammenligning med undersøkelsen Sintef gjennomførte i 1999 kan det vises til en positiv utvikling. Resultatene viste at andelen av lederne som var kjent med IK- forskriften hadde økt fra 65 til 95 prosent, mens det var en økning i andelen som mente IK- HMS var innført og tatt i bruk fra 47 til 73 prosent (Skaar, Dahl & Torvatn, 1999). Sintef sin undersøkelse viste at bare halvparten av virksomhetene oppfylte kravene i IK- forskriften på de undersøkte områdene, en fjerdedel av virksomhetene oppfylte bare 2 eller mindre av de fire kravene, og cirka 3 av 4 ledere hadde gjennomført den påkrevde HMS- opplæringen. Videre vises det til at det var stor variasjon i hvor detaljert kunnskap virksomhetene hadde, og at det var en vei igjen å gå, før alle kunne oppfylle kravene i IK- forskriften.

Helse, miljø og sikkerhet- arbeid må arbeides med systematisk og kontinuerlig for å sikre og forbedre arbeidsforholdene på arbeidsplassen. Det vil ikke være nok å ta i bruk HMS- systemer i virksomheten, det må også intrigeres i kulturen. En virksomhet med god HMS- kultur viser evne til å lære og stille kontinuerlig spørsmål ved egen praksis og samhandlings mønstre. HMS er overordnet leder ansvar og derfor vil leders atferd være sentral i forhold til intrigering av organisasjonens felles verdier, etablerte holdninger, kompetanse og atferd. For å skape en god HMS-kultur vil leders atferd og holdninger påvirke, men en god HMS kultur skapes ikke alene, ansattes medvirkning vil også være avgjørende.

Valg av tema for denne oppgaven er Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) i kommunal sektor. HMS er like aktuelt i offentlig sektor som i privat sektor, men er utfordrende i alle bransjer. Ut fra forskning og teori vet man i dag ganske mye om HMS. Men hvordan kommer dette til uttrykk i praksis i offentlig sektor, i enheten helse og velferd, i avdelingen hjemmebasert omsorg?

I forbindelse med valgte tema for denne oppgaven har det blitt foretatt flere søk gjennom søkemotoren Google Scholar. Søkeordene som er blitt brukt er helse, miljø og sikkerhet og offentlig sektor anvendt, som viste 11.100 treff. Videre ble søkeordene helse, miljø og sikkerhet og sykehus anvendt, som viste 8.250 treff. For så søkeordene helse, miljø og sikkerhet og kommunal sektor anvendt som viste 9590 treff. Deretter ble søkeordene helse, miljø, og sikkerhet og hjemmesykepleien anvendt, som viste 1220 treff. Til slutt ble søkeordene helse, miljø og sikkerhet og HMS- kultur og læring anvendt, som viste 140 treff. Antall treff i offentlig sektor og sykehus viste et betydelig høyt treff. Derimot viste siste gjennomførte søk et bemerkelsesverdig lavt treff. Dette indikerer at det finnes et hvitt felt innen forskningen som tidligere er blitt gjennomført innen feltet, som gjør det interessant å utforske dette mer inngående i denne masteroppgaven.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

Utgangspunktet for denne studien er en underliggende antagelse om at virksomheter som har en tydelig kobling imellom arbeidsmiljøloven (AML), krav til systematisk HMS- arbeid (Internkontroll), og lokalt IA-arbeid (IA, avtale om inkluderende arbeidsliv) bidrar til et bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær i en virksomhet.

Bakgrunn og min motivasjon for å studere HMS- arbeid i offentlig sektor i kommunal kontekst er tredelt. For det første er det interessant å studere hvordan HMS- arbeidet forstås og utøves i hjemmebaserte tjenester, fordi det er dette arbeidet som ifølge Arbeidsmiljøloven (AML) skal sikre at de ansatte helse, arbeidsmiljø og sikkerhet blir ivaretatt (AML § 3). For det andre forutsetter den norske arbeidslivmodellen at den enkelte arbeidstaker skal gis mulighet for deltakelse og innflytelse noe som også vektlegges i arbeidsmiljøloven (AML), og i hovedavtalene som er inngått mellom partene (arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene). For det tredje vil det være interessant å studere hvordan HMS- kultur og organisasjonsutvikling og læring i organisasjonen utfolder seg i det daglige.

Målet er å kunne fylle et empirisk tomrom i forskningen. Å kunne utforske og beskrive hvordan HMS - arbeid utøves i sammenheng med lederskap, i samhandling mellom partene, for å kunne avdekke hvilke faktorer som fremmer eller hemmer et godt HMS- arbeid i hjemmesykepleien. Å kunne gi et empirisk bidrag gjennom tanker og erfaringer hos ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte i forhold til HMS- arbeidet som praktiseres i kommunen.

Resultatene fra denne studien ønsker jeg at skal kunne komme virksomheten til gode. Eller gi grunnlag for videre satsning og utvikling av kommunens arbeidsmiljøarbeid. Eller kunne ha overføringsverdi til andre virksomheter med interesse for valgte tema og fenomen.

Masteroppgaven avgrenses til å kun fokusere på det HMS- arbeidet som utøves i helse sektoren i hjemmebaserte tjenester i avdeling hjemmesykepleien, som ikke nødvendigvis har samme utøving av Helse-, Miljø, og Sikkerhets- arbeid som Petroleumssektoren, til tross for Petroleumssektoren klare påvirkning av HMS-begrepet og innføringen av Internkontrollforskriften. Forskrift om systematisk helse-, miljø, og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Interkontrollforskriften) har ifølge § 1 som formål å fremme et forbedringsarbeid på tre områder henholdsvis; 1) Arbeidsmiljø og sikkerhet (forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelse fra produkter eller forbrukertjenester). 2) Forebygging av helseskade eller miljøforstyrrelser fra produkter eller tjenester. 3) Vern av ytre miljø mot forurensning og bedre håndteringa av avfall. Denne undersøkelsen vil bli avgrenset til første punkt som er arbeidsmiljø og sikkerhet. Det vil ikke gås inn på forekomsten av utvalgte risikofaktorer eller arbeidsmiljøproblemer, men fokusere på det systematiske HMS- arbeidet som utøves i enheten, og det vil ikke gå inngående inn på IA avtalen til tross for at den tilsynelatende henger sammen med utøving av et godt HMS- arbeid.

Det ledet meg videre til oppgavens valgte problemstilling;

«I hvilken grad utøves Helse-, Miljø-, og Sikkerhetsarbeid i hjemmesykepleien, - og hvilke faktorer har betydning?»

For å kunne utforske og beskrive valgte problemstilling er følgende forskningsspørsmål valgt;

1. *Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS?*
2. *I hvilken grad er OU en betingelse for praktisering av HMS?*
3. *I hvilken grad er HMS- kultur en betingelse for praktisering av HMS?*
4. *I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS?*

Valg av problemstillingen har lagt noen føringer videre for valg av metode og designstrategi.

Det vil anvendes en kvalitativ metode, med et eksplorative design, og enkeltcasesdesign i en kollektiv enhet. Data (informasjon) vil innhentes gjennom 10 kvalitative intervju med semistrukturert type, fra en kommune som har vært igjennom en omfattende endring av ledelsesstruktur i forbindelse med tvangssammenslåing av to nabokommuner i år 2020, som har ført til nye avdelingsledere på alle avdelinger.

1.3 Oppgavens struktur

I første kapittel er oppgavens bakgrunn og valg av tema presentert, og oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål er blitt operasjonalisert, og det vil bli gitt en oversikt over oppgavens videre struktur.

I kapittel to vil konteksten studien skal forske innenfor redegjøres.

I kapittel tre vil det teoretiske rammeverket for oppgaven presenteres. Teorien vil imidlertid avgrenses til det som er ansees som relevant i forhold til oppgavens problemstilling, og forskningsspørsmål. Oppgavens teoretiske rammeverk er Helse, Miljø og Sikkerhet, der det vil gås inn på begrepet IK- HMS- Forskriften, arbeidsmiljø og arbeidsmiljøarbeid, og forskning og rapporter innen området. For så HMS- regimet, der det vil gås inn på begrepet organisasjonsutvikling (OU), Løft -metodikken, og vellykket endringsledelse. Deretter HMS- kultur, der det vil gås inn på begrepet kultur, uformell og formell side av HMS- kultur, prinsipper for virksomheters håndtering av menneskelige feil, og dysfunksjonell kultur. Til slutt HMS og læring i organisasjoner, der det vil gås inn på begrepet læring og lærende organisasjoner, enkeltkrets- og dobbelkrets- læring, læringsprosessen- taus og eksplisitt, praksisfelleskap og læring. Dette er valgt ut på bakgrunn av at dette synes å henge sammen med det utøvede HMS- arbeidet i organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

I kapittel fire vil oppgavens metode, design strategi, datainnsamling, og analyse redegjøres for. Dette for å kunne fremvise oppgavens pålitelighet og troverdighet.

I kapittel fem vil undersøkelsens data (informasjon) i form av «sitater ifra informantene» samles i kategoriene; hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS, i hvilken grad har organisasjonsutvikling betydning for HMS, i hvilken grad har HMS- kultur betydning for HMS, i hvilken grad har læring betydning for HMS, med påfølgende underoverskrifter hva fremmer og hva hemmer, som vil oppsummeres i hver kategori.

I kapittel seks vil drøftingen av funn bli sett opp mot problemstilling, forskningsspørsmål og oppgavens teoretiske rammeverk.

I kapittel sju vil konklusjonen på oppgavens problemstilling besvares, og oppgavens teoretiske og praktiske implikasjoner presenteres, samt forslag på videre forskning innen valgte tema.

2.0 KONTEKST

I kontekstkapittelet vil undersøkelsens kontekst bli presentert, og noen av rammebetingelsene det opereres innenfor, bli sett opp mot det utøvende helse-, miljø-, og sikkerhets regime som utøves i kommunen.

Hjemmetjenesten – avdeling hjemmesykepleien

I dagligtale omtaler vi gjerne en virksomhet som en organisasjon. Teoretisk kan man si at en organisasjon er «*et sosialt system som er bevist konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 16). For å kunne løse spesielle oppgaver trengs det mennesker som samhandler med hverandre, og en organisasjon består dermed av relasjoner mellom mennesker, men også av gjensidig avhengige elementer der endring i ett element kan gi konsekvenser for et annet element (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 16). En organisasjon er utformet på en måte som noen mener er en effektiv måte å løse oppgaver og realisere bestemte mål på, og for å kunne gjennomføre kompliserte oppgaver vil det være behov for at flere mennesker samarbeider på en strukturert måte, der kjernen vil være oppgaveløsning ut ifra et ønske om at oppgaven løses på best mulig måte (kvalitet), med minst mulig bruk av ressurser (effektivitet) (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 17). I denne oppgaven betraktes en organisasjon som et produksjonssystem som medvirker til verdiskapning. I en offentlig organisasjon må produksjonen både oppfattes som nyttig og legitimt for dens omgivelser.

Denne undersøkelsen vil gjennomføres i en organisasjon som er en kommune som sysselsetter rundt 1000 personer som jobber i kommunens mange enheter. I helse og velferdsavdelingen sysselsettes cirka 600 av de 1000 ansatte i de fem enhetene; helse og mestring, hjemmetjenesten, miljøtjeneste, institusjon, samt rus og psykisk helse. I enheten hjemmetjenesten i avdeling hjemmesykepleien, hvor undersøkelsen vil finne sted sysselsettes cirka 45 stykk medarbeidere som består av sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter.

Ledere i offentlig sektor rekrutteres i hovedsak internt i virksomheten. De har samme yrkesutdanning og gått gradene, stått i førstelinjen, fått ansvar for helheten og mange har tatt ulike typer lederutdanninger (Ose & Buch, 2020: 110). Derfor kan lederne fagene, tjenestenes formål og primæroppgaver, og de er sterke bærere av etablerte kulturer, tradisjoner, tenkning og organisasjonsforståelse (Ose & Buch, 2020: 110). Det kan gi kontroll, trygghet og kontinuitet, men også konservative kulturer som kan hemmende for resultatskapende nytenkning, blant annet innen HMS- området (Ose & Buch, 2022: 110).

I Norge er Arbeidsmiljøloven en hjørnestein for alt arbeid. Utvalg av arbeidsmiljøloven (AML) vil presenteres på bakgrunn av at arbeidsmiljøloven regulerer alt arbeid, og alle virksomheter har et krav om å føre et systematisk arbeid på dette området med mål om å forbedre virksomhetene. Lovteksten er svært omfattende med tjuv kapitler og mange bindestrek- paragrafer som ofte har underledd. *«Et sentralt begrep innenfor arbeidsmiljø er HMS og forkortelsen står for helse-, miljø, og sikkerhet. Arbeidsmiljø er et omfangsrikt begrep for summen av alle fysiske, psykiske, sosiale og organisatoriske forhold på en arbeidsplass»* (Arbeidstilsynet).

Helse og velferdsavdelingen er gitt et stort samfunnsansvar som behandlingsinstitusjon med pasientenes helse som sitt ansvarsområde. Helse og velferdsavdelingen er imidlertid også en stor arbeidsplass som påvirker mange arbeidstakers helse. Arbeidsmiljøloven (AML) har blant annet som formål å sikre et arbeidsmiljø som gir full trygghet mot både fysiske og psykiske skadevirkninger (AML § 1-1). Arbeidsmiljøet i norske virksomheter skal ivaretas som en del av det samlede helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeidet (HMS- arbeidet). Arbeidsgiver har plikt til å sørge for at det utøves systematisk HMS- arbeid på alle plan i virksomheten for å ivareta arbeidstakernes helse, miljø og sikkerhet. Dette arbeidet skal ivaretas i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte (AML § 3-1).

De siste 15 årene har det vokst fram et nytt begrep i kommunal sektor – trepartssamarbeid, som startet på slutten av 1990 tallet med modellkommuneforsøk i noen utvalgte kommuner etter initiativ fra daværende Norsk Kommuneforbund. Partsamarbeidet handler blant annet om å inngå kompromisser til det beste for virksomheten, og samarbeidet foregår både i formelle og uformelle fora. Hensikten med trepartssamarbeidet i kommunesektoren ble godt uttrykt i den sentrale avtalen som lå til grunn for Kvalitetskommuneprogrammet (2006 – 2010): *«Den bærende ideen bak kvalitetskommunesamarbeidet er at det er mer å hente i et konstruktivt samarbeid lokalt mellom de folkevalgte, lederne og de ansatte i forhold til utvikling av kvalitet og effektivitet i tjenestetilbudet. Samarbeidet lokalt må spesielt involvere medarbeiderne som møter innbyggerne. Det er særlig viktig at arbeidet lokalt får en god forankring hos de folkevalgte»*. Dette indikerer at det ligger store utviklingsmuligheter ved å ta i bruk de ansattes kompetanse og kreativitet på en systematisk måte, og samarbeid samt samhandling på tvers av enheter og etater. Samtidig som det fordrer helhetstenkning og tilrettelegging både politisk og administrativt. Trepartssamarbeidet er en metode som svarer til denne tenkningen og tilretteleggingen.

3.0 TEORI

Innledning

I teorikapittelet vil det bli presentert et teoretisk rammeverk som er valgt ut fra oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Det for å kunne utforske og beskrive oppgavens tema som er Helse, Miljø, og Sikkerhet (HMS), sett opp mot fenomenene organisasjonsutvikling, HMS- kultur og læring i organisasjoner. Utvalgte rammeverk vil være referansen når oppgavens empiri skal analyseres og diskuteres.

3.1 Helse- miljø og sikkerhet i kommunal sektor

Helse, miljø- og sikkerhetsarbeid (HMS- arbeid) har gjennom historien tilført arbeidslivet viktige reguleringer, standarder og veiledninger som har gjort arbeidslivet tryggere på mange arbeidsplasser.

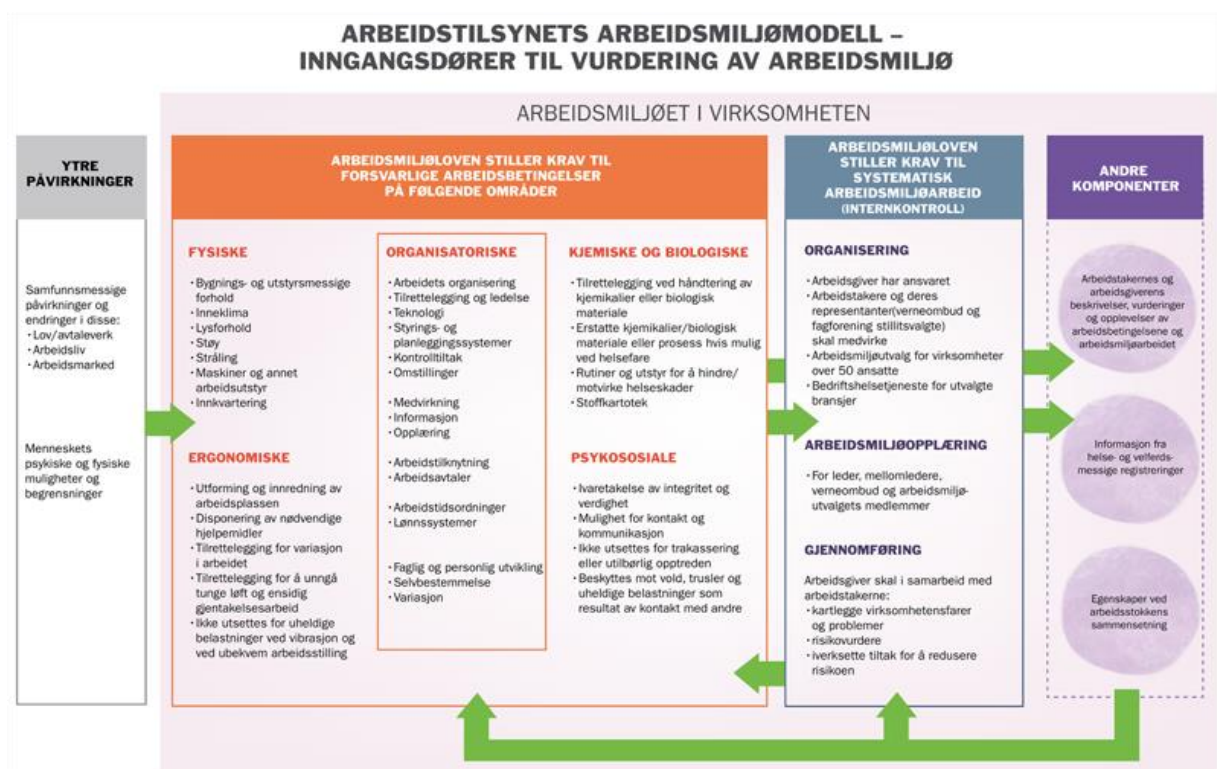
3.1.1 Begrepet IK- HMS- forskriften

Den norske HMS- modellen er basert på en grunnide om at virksomheten selv skal utøve interkontroll (IK) og kvalitetssikring (KS) av systematiske forbedringer av egne helse-, miljø- og sikkerhetsforhold, og kan best ses som en legal og organisatorisk nyskaping med et bærekraftig arbeidsliv som overordnet å langsiktig mål. Professor emeritus Jan Erik Karlsen (2021: 40) sier «i Norge fikk forkortelsen HMS innhold sammen med forskriften om internkontroll som tredde i kraft fra 1992, og ved revisjon av forskriften i 1997 ble begrepet Internkontroll (IK) plassert i parentes, mens systematisk helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeid (HMS) ble satt i forgrunnen - og har siden den gang vært vanlig å kalle forskriften IK- HMS- forskriften. Forskriften dreier seg om både om virksomhetens interne kontroll av sitt produksjonsapparat, og av HMS- aspektene knyttet til dette hvor formålet har vært å fremme det systematiske forbedringsarbeidet av helse, miljø og sikkerhet». IK- HMS- forskriften skal sikre myndighetene en overordnet og moderne regulering gjennom å veilede og korrigere både forvaltning, ledelse og styring av HMS- arbeidet som skal gi støtte til en kontinuerlig kvalitetsutvikling av produksjonen, og sette fart i reformarbeidet i virksomhetene ved å gjenopprette partsbaserte forbedringsarenaer, og støtte deltakerdemokratiske hensyn gjennom rett og plikt til medvirkning og innsyn (Karlsen, 2021: 40). IK - HMS - forskriften er både en forvaltningsreform, et program for læring i virksomhetene, og en arena for demokratisk praksis for den enkelte virksomhet (Karlsen, 2021: 40). Forskriften omfatter i dag i praksis hele det norske arbeidslivet som har ansatte eller av andre grunner er pliktige til å påse og dokumentere sin innsats for å forbedre kvaliteten av sitt HMS- nivå, og virksomhetene er

pliktig til å påse og dokumentere sin innsats for å heve kvaliteten på sin HMS slik at den ikke aldri synker under det minimumsnivået som er fastsatt i HMS- lovgivningen (Karlsen, 2021: 40). HMS- lovgivningen har ikke bare et krav om å nå en minstestandard, men til kontinuerlig å forbedre sitt HMS- nivå ut over denne grensen, som gjør at HMS blir en arena for vedvarende innsats i arbeidslivet. Rundt HMS - fenomenet dannes det både en organisatorisk ramme (et internkontrollsystem), en handlingsarena (et systematisk forbedringsarbeid), og et nettverk av relasjonelle aktører (partene i arbeidslivet).

3.1.2 Arbeidsmiljø og arbeidsmiljøforhold

I denne oppgaven vil arbeidsmiljø og arbeidsmiljøarbeid stå sentralt. For å kunne definere forståelsen vil det tas utgangspunkt i arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell hvor ulike arbeidsbetingelser vektlegges. Arbeidsbetingelsene kan variere mellom ulike sektorer, bransjer og virksomheter. De kan være organisatoriske, ergonomiske, psykososiale, fysiske eller kjemiske og biologiske. Arbeidstilsynet peker ut de organisatoriske og psykososiale som de mest sentrale betingelsene, siden de er aktuelle for de aller fleste virksomheter. Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell gir et godt bilde på arbeidsmiljø og hvilke krav som foreligger;



Figur 1. Arbeidsmiljømodell (Arbeidstilsynet, nedlastet 20.09.2022).

Organisatorisk arbeidsbetingelser synliggjøres i hvordan arbeidet utformes og organiseres. Psykososiale arbeidsbetingelser dreier seg om først og fremst om de mellommenneskelige relasjonene på en arbeidsplass, og vil ofte være en konsekvens av hvordan arbeidet er organisert samt tilrettelagt. Hvordan det systematiske HMS- arbeidet utøves i praksis, og partenes vurdering av dette utgjør de to andre hovedelementene i Arbeidstilsynets arbeidsmiljømodell. Arbeidstilsynet løfter frem de organisatoriske arbeidsbetingelsene som de viktigste, og det er disse som er knyttet til tilrettelegging, medvirkning og utvikling.

3.1.3 Forskning og rapporter

I NOU «*medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*» (2010:01) beskrives det at i norsk arbeidsliv er det tilrettelagt for medvirkning, medbestemmelse og bedriftsdemokrati på flere måter gjennom flere ulike ordninger på flere arenaer. NOU sier «*medvirkning kan for det første bety individuell medvirkning der den enkelte arbeidstaker høres og deltar i tilrettelegging av egen arbeidssituasjon samt ivaretar egne rettigheter, eller det kan være tale om representativ medvirkning der representanter for de ansatte deltar i drøftinger og får informasjon om virksomheten samt forhold av betydning for arbeidstakerne*». NOU viser videre til SINTEF sin rapport fra 2007 av Torvatn med flere 2007 som beskriver det norske verneombudets rolle og funksjon, som oppsummerer den første empiriske studien med hovedfokus på verneombud på mer enn 25 år. SINTEF sine funn indikerer at selv om verneombudsordningen kan sies å være veletablert og velfungerende, så sliter ordningen med lav status, der det er vanskelig å få arbeidstakere til å ta på seg rollen som verneombud. SINTEF viser til at norske ledere får gjennomgående god attest for sitt arbeidsmiljøarbeid, og at ordningen er veletablert og velfungerende, men er i motstrid til det litt negative bildet som ofte hefter ved verneombudvervet. SINTEF sier at verneombudene selv ønsker mer status, mer tid til arbeidet, og mer kompetanse - men at det imidlertid ikke lett å se hvordan dette skal gjennomføres i praksis.

I FAFO- rapport «*Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*» (2021:10) beskrives ulike studier som er gjort av arbeidstakers medbestemmelse og medvirkning, og de har gjort funn på dersom virksomheten er dekket av en tariffavtale, vil sjansen øke for at det er etablert verneombud, AMU og styrerepresentasjon. De sier at når det gjelder administrasjonsutvalg altså partssammensatte utvalg etter kommunelovens § 25 så fremstår dette som lite kjent blant respondentene, der kun 9 prosent av kommunalt ansatte i breddeutvalget svarer at de har dette i kommunen der de arbeider, og blant ledere og tillitsvalgte/verneombud er andelen rundt tre av ti. De trekker frem at tidligere forskning også har vist at dette er et utvalg som også er

ganske ukjent både for ansatte og tillitsvalgte på lavere nivåer. FAFO påpeker hvordan bedriftsdemokratiet praktiseres vil være preget av en rekke faktorer, men relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere vil være er en viktig dimensjon. De peker ut at et velfungerende bedriftsdemokrati vil være avhengig av at ansattes representanter deltar i fora, der beslutninger av betydning diskuteres, drøftes og besluttes. De mener det er nært forbundet med hvordan styringsretten utøves, og har også med utøvelse av ledelse å gjøre. FAFO trekker frem at hvorvidt norsk og nordisk arbeidsliv har blitt «amerikanisert» i løpet av de siste tiår som vil si at partssamarbeidet er svekket, der arbeidstakernes muligheter for deltakelse og innflytelse blir mer ledelsesbestemt har vært gjenstand for mye diskusjon. De sier en god del av tillitsvalgte og verneombud (44 prosent) og ledere (33 prosent) sier at virksomhetens ledelse har blitt mer toppstyrt i løpet av de siste to til tre årene, samtidig som flere som svarer at den har blitt mer byråkratisk. De viser til samtidig så svarer ledere (32 prosent) og tillitsvalgte (26 prosent) at virksomhetens ledelse har blitt mer samarbeidsorientert. De finner en sterk sammenheng som tilsier at de som svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og hierarkisk, også vurderer tilliten mellom partene som signifikant lavere. De mener det også er en klar sammenheng mellom de tillitsvalgte og verneombud som svarer at toppledelsen har blitt mer samarbeidsorientert, og de som svarer at deres egen innflytelse som tillitsvalgt har økt. De sier samtidig så viser det seg at de som svarer at toppledelsen har blitt mer toppstyrt og byråkratisk, også svarer at de selv har fått mindre innflytelse de siste to til tre årene. De finner det interessant at de finner de samme sammenhengene, om enn ikke like sterke, når det tas utgangspunkt i ledernes svar. FAFO ba i intervjuene tillitsvalgte og ledere beskrive hva som henholdsvis er en god tillitsvalgt og leder, der beskrivelsene til forveksling er lik, at man behandler sine med- og motspillere med respekt og inviterer til tillit som var en gjenganger. De kunne vise til hyppige møtepunkter kan bidra til å utvikle denne typen relasjoner. De påpeker at ledere og tillitsvalgte som deltar i formelle møter og uformelle samtaler med sin med- og motspiller vurderer tilliten som størst.

I «*Faktabok om arbeidsmiljø og Helse – status og utvikling*» (STAMI, 2021: 7-13) beskrives utviklingen og sier i 2019 var antallet personer i arbeidsstyrken om lag 2,8 millioner som tilsvarer vel 70 % av befolkningen, og i alt 3,7 % av arbeidsstyrken var arbeidsledig. STAMI viser til både i Europa og Norge så er arbeidsmiljøet løftet fram som et viktig virkemiddel, for å sikre et bærekraftig arbeidsliv hvor flest mulig kan komme i jobb, der færrest mulig faller ut. De mener at med en aldrende befolkning, økt innvandring, og store omstillinger i arbeidslivet på grunn av blant annet digitalisering og næringsomstillinger - gjør at vi står

overfor flere utfordringer i arbeidslivet i årene som kommer. De sier at ikke bare i Norge, men også i Europa har dette ført til en større vektlegging av bærekraftig arbeid, hvor arbeidets innhold og arbeidsmiljøet trekkes fram som sentrale faktorer, når det gjelder å legge til rette for at flest mulig kan arbeide å stå i jobben gjennom et helt arbeidsliv. De vektlegger at både sykefraværet og frafallet er relativt høyt i mange næringer med forebyggingspotensial knyttet til spesifikke arbeidsmiljøforhold. STAMI påpeker ut at kunnskap om hvilke arbeidsmiljøfaktorer som påvirker arbeidshelsen og arbeidsrelatert sykefravær, kan forebygges for å fremme god helse og jobbengasjement, som vil være viktig for å opprettholde et bærekraftig arbeidsliv i framtiden. Videre viser de til arbeidslivskriminalitet og uforsvarlige arbeidsmiljøforhold vil være faktorer som undergraver tilliten og legitimiteten til det norske velferdssamfunnet.

I FAFO rapport «*HMS og arbeidsmiljøarbeid: Fortellinger fra kommunesektoren*» (2018:31 : 43) er det gjennomført studie i fire casekommuner som var kjent for god praksis på arbeidsmiljøområdet. Studiens hensikt var å undersøke om det var bedre eller mer innovative måter å organisere HMS- og arbeidsmiljøarbeidet på, som kan sikre synergieffekter i sykefraværs- og arbeidsmiljøet i kommunale virksomheter, samt se på hva andre kommuner kan lære av dette. Studiens funn viser at disse kommunene i stor grad benyttet seg av samme type grep på følgende områder; et systematisk HMS- arbeid, partsamarbeid, og arbeidsmiljø- og sykefraværsoppfølging. De viser til at systematikken i arbeidet var ny for flere av virksomhetene, men organiseringen av et aktivt partsamarbeid rundt arbeidsmiljøarbeidet både var styrket og utvidet i flere av kommunene. De sier disse kommunene hadde god internkontroll på arbeidsmiljøområdet og gode rammer rundt det systematiske HMS- arbeidet, der internkontroll og systematisk HMS- arbeid er forankret i et partsbasert samarbeid i AMU, samt ute blant ledere og verneombudene på tjenestestedene. FAFO peker på at i disse kommunene ble det lagt vekt på samarbeidet mellom partene, og aktiv bruk av vernetjenesten, der tillitsvalgte og verneombud sluttet opp om hovedstrategiene, og følte ansvar for å implementere disse i samarbeid med arbeidsgiver. De avdekket at betingelser og lokale prosesser vil kunne påvirke arbeidsmiljøet, tjenestekvaliteten, helsebelastningene og sykefraværet i kommunene. De utvalgte kommunene gav innspill på at arbeidet med HMS og arbeidsmiljø kan inspirere andre kommuner til en styrket innsats, og var klare på at sykefraværarbeidet handler om å sikre tilstrekkelig med ansatte på jobb, som igjen påvirker hvordan kommunens tjenester utføres. Kommunene pekte på friske og nærværende ansatte med riktig kompetanse, vil være nødvendig for å gi god kvalitet på arbeidet som utføres - og

på denne måten vil det interne arbeidsmiljøarbeidet være uløselig knyttet til kvalitet på tjenestene ovenfor brukerne.

Internasjonal forskning og studier utført ved STAMI viser at ansattes opplevelse av hvordan deres nærmeste leder samhandler med de ansatte kan ha stor betydning for helse, trivsel og sykefravær. En leder er ofte den mest framtrædende personen i en avdeling eller virksomhet og kan ha sterk innvirkning på de ansatte. I arbeidsmiljøforskningen har man særlig vært opptatt av de aspektene ved ledelse som påvirker ansattes helse og trivsel, og er også belyst i flere nyere norske studier. Bemyndigende ledelse kjennetegnes av at lederen oppmuntrer til og gir de ansatte mulighet til å delta i viktige beslutninger om jobben. Mens støttende ledelse handler om hvorvidt man opplever at nærmeste leder gir støtte og hjelp, verdsetter ens arbeidsresultater, og behandler ansatte rettferdig og upartisk. Mens rettferdighet dreier seg også om at ansatte opplever at organisasjonen man jobber for, har systemer og prosedyrer som sikrer alle en rettferdig behandling. Ansatte som opplever nærmeste leder som rettferdig og støttende har lavere risiko for senere psykiske helseplager (Johannessen, Tynes, & Sterud, 2013), (Finne, Christensen & Nardahl, 2011), og muskel- og skjelettplager (Sterud, T., Johannessen, Tynes, & Gravseth, 2014), (Christensen & Knardahl, 2011), enn dem som opplever at nærmeste leder er lite støttende. I to studier av den norske yrkesbefolkningen fant man at lite støttende ledelse ga høyere framtidig risiko for lange sykefravær (Aagestad, Johannessen, Tynes, Gravseth & Sterud 2014) og høyere risiko for å slutte å jobbe grunnet helseproblemer (Sterud, 2013). I en nylig publisert litteraturgjennomgang fant man at støtte fra overordnede kan bidra til å redusere varigheten på sykefraværet (Villotti, Gragnano, Larivière, Negrini, Dionne, & Corbière, 2021). Tilbakemeldinger fra leder til ansatte som har gjort en god jobb, kan bidra til økt motivasjon og trivsel, mens tilbakemeldinger om feil eller forbedringsmuligheter kan ha både positive og negative effekter på ansattes motivasjon og trivsel. For å gi en positiv effekt må tilbakemeldingen være konkret, løsningsorientert, og formidles direkte (Fong, Patall & Vasquez, 2019). Sammenhengen mellom arbeidsmiljø og tjenestekvalitet er vist i flere undersøkelser, deriblant Trygstad, Ødegård, Skivenes & Svarstad (2017), som peker på at sammenhengen mellom yringskultur og avviksmeldinger, påvirker læringen og kvaliteten på tjenestene ute i kommunene.

3.2. HMS – regimet

Alle organisasjoner både privat, offentlig og frivillig sektor gjennomgår endring og utviklingsprosesser og de påvirkes av mange krefter og endres og utvikles hele tiden. Årsaker som for eksempel endrede politiske og finansielle rammebetingelser, endrede kunde og bruker krav, økt konkurranse, eller medarbeidere som stiller krav om bedre arbeidsbetingelser.

3.2.1 Begrepet organisasjonsutvikling

Det er utviklet et utallige definisjoner og metoder og teknikker for organisasjonsutvikling (OU) siden begrepet ble introdusert på 1960 tallet. Organisasjonsutvikling (OU) handler om å skape en endring av organisasjonen fra en nå- tilstand til en ønsket- tilstand, opprinnelig ble organisasjonsutvikling utviklet som en strategi for å takle store endringer, men prinsippene er også gyldige for mindre endringer og utviklingstiltak. Opphavet knyttes gjerne til Kurt Lewin (Fischer & Sortland, 2001) der han beskriver tre sentrale faser; 1) Opptining «unfreezing» - bevissthet om endringsbehov. 2) Endring «change» - bevegelse fra eksisterende til ny tilstand. 3) Gjenfrysning «refreezing» - sørge for at ny måte blir forankret. Der alle faser vil være like viktige. Kotter (1996) dekker også de samme fasene.

Utvikling krever å endre på noe, og forlate noe, og begynne med noe nytt, noe som gjør mennesker sårbare, der etikk og etisk bevissthet vil være sentralt. Organisasjonsutvikling kan defineres på følgende måte (Beckhard, 1969, referert i Mikkelsen & Laudal, 2016: 308); «Organisasjonsutvikling er en innsats som 1. er planlagt, 2. gjelder hele eller utvalgt del av organisasjonen, og 3. er ledet fra toppen for å 4. forbedre organisasjonens effektivitet og tilstand gjennom 5. planlagte intervensjoner i organisatoriske prosesser basert på samfunnsvitenskapelig kunnskap». De fleste forfattere er enige om at samfunnsvitenskapelig kunnskap skal brukes for å oppnå planlagte endringer, der målet er å endre hele organisasjonen, eller få økt aktivitet eller individuell utvikling.

I organisasjonsutvikling fokuseres det på kultur og på at ledere og medarbeidere samarbeider i gjennomføringen (Mikkelsen & Laudal, 2016: 309). En liste over fellestrekk i fremgangsmåten for det som vanlig kalles organisasjonsutvikling- eller problemløsningsmodellen er følgende: 1) Diagnostisere problemet. 2) Kartlegge årsak til problemet. 3) Finne alternative tiltak for å løse problemet. 4) Sette i verk tiltak. 5) Evaluere resultatene av tiltakene.

Deltagelse og medvirkning på alle nivåer kan skaffe oppslutning om mål og endringer blant annet ved å definere vinn – vinn – situasjoner for organisasjonen og dens medarbeidere

(Mikkelsen & Laudal, 2016: 309). Det pekes på at de fleste organisasjonsendringer ikke er lineære med et fast start- og slutt punkt, men at mange endringer kommer samtidig, går inn i hverandre, er endeløse og ikke endelig (Mayer & Stensaker, 2011, i Mikkelsen & Laudal, 2016: 309). I de senere år har problemløsningsmodellen blitt kritisert fordi den fokuserer for sterkt på det negative, og for at man dweler for lenge på årsakene til problemene, før man går til tiltak og retter blikket fremover.

I Norge er LØFT - metodikken kommet som en motsats og er en løsningsfokusert tilnærming til organisasjonsutvikling, ledelsesutvikling og konfliktløsning. Mikkelsen & Laudal (2016: 310) trekker frem at antagelsene i LØFT – metodikken *«er at endringer skjer raskere når man leter etter det som virker, enn om man prøver å finne ut hva som ikke virker. En sentral ide i LØFT er at sosiale fenomener består av både og – både ting som fungerer og ting som ikke fungerer»*. Både OU og LØFT – metodikken kan være viktige redskaper. Begge modellene forutsetter at det samhandles mellom ledere og medarbeidere i linjen. LØFT – metodikken kan ha de fordelene at blikket kan rettes fremover, og at medarbeiderne kan bruke energi på å trekke frem gode erfaringer og finne løsninger.

3.2.2 Vellykket endringsledelse

Vellykket endringsledelse dreier seg om å gjennomføre prosesser slik at endringsinitiativ omsettes i resultater. Mikkelsen & Laudal (2016: 329) trekker frem at *«endringsprosesser kan forstås både som rasjonelle planlegging- og beslutningsprosess, samt som en meningsdannende prosess der ledere og andre interessentgrupper fortolker det som skjer opp mot sitt verdigrunnlag og sine målsettinger»*. Gode visjoner og klare mål kan sikre endringsvilje, mens god kommunikasjon, deltagelse, og involvering kan gi læring og utvikling av endringskapasitet (Mikkelsen & Laudal, 2016: 329). Grundige og gode endringsprosesser utvikler gode og etter hvert erfarne endringsledere og medarbeidere, som er åpne for og engasjement ovenfor forandringer på en arbeidsplass. Etter perioder med kraftig forbedring og feiring av store fremganger, kan man oppleve at effektene forvitrer, et virkemiddel mot dette er å utvikle endringsvilje og endringskapasitet over tid.

3.3 HMS - Kultur

Grunner til å studere HMS- kultur kan være at ledelse fatter veivalg for organisasjonen som helhet, og derigjennom gis en symbolsk rolle som kan være viktig for å forstå hvordan kultur utvikles. Ledelse kan ha muligheter gjennom sin synlighet å utøve symbolsk makt forme kulturen i en ønsket retning. Ledelse er også viktige symboler innenfor organisasjonen, men også utenfor organisasjonen - som påvirker hvordan omgivelsene oppfatter organisasjonen samt dens legitimitet.

3.3.1 Begrepet kultur

Man antar at kultur første gang ble definert i antropologisk forstand av Edward B. Tylor i 1871. Tylor hevdet at *«kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn (referert i Eriksen, 1993, s. 15)»*. Professor Edgar H. Schein som av mange regnes som en av de store autoritetene innenfor forskningen på organisasjonskultur, definerer organisasjonskultur som *«et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (Schein, 2010: 18, min oversettelse)»*. Henning Bang (2011: 23) definerer organisasjonskultur som: *«de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene»*. De ulike definisjonene av organisasjonskultur kan ha ulik språkdrakt, men synes som de fleste organisasjonsforskere er enige i meningsinnholdet i kulturbegrepet. Det er et sett av kognisjoner som utvikles i samspillet mellom medlemmene av en organisasjon som kommer til uttrykk i måten organisasjonens medlemmer oppfører seg på. Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger i arbeidet.

I et fortolkende perspektiv anses kultur som et felles sosialt rammeverk som skapes og gjenskapes gjennom samhandling, og som vanskelig kan påvirkes direkte. Perspektivet kan sies og fungerer som en «bottom-up» prosess der sosiale grupperinger skaper et kulturelt uttrykk gjennom sin felles identitet, verdier, meninger og atferd. Tilnærmingen formidler at kultur er noe en organisasjon er og skapes samt utvikles av alle organisasjonens medlemmer.

I et funksjonalistisk perspektiv anses kultur som et verktøy som ledelsen strategisk kan bruke

for å nå spesifikke mål gjennom å skape og påvirke samt endre atferd for derigjennom endre kulturen. Perspektivet kan sies å fungere som en «top-down» prosess. Tilnærmingen fremmes blant annet av James Reason. For å kunne identifisere og forstå kulturen kan man benytte både det fortolkende og funksjonalistiske perspektiv.

3.3.2 Formell og uformell side ved kultur

Det finnes både en formell og uformell side av en kultur i en virksomhet. Den uformelle siden vil preges av bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis, som påvirker måten ulike HMS-tiltak gjennomføres og kan kalles en HMS- kultur (Karlsen, 2010 a & b). En god HMS- kultur vil kunne forsterke effekten av produksjonsteknologien og IK- HMS systemets formelle side, mens en dårlig kultur vil kunne gi motsatt effekt i form av å svekke produksjonsteknologien og IK- HMS systemet (2010 b: 133). Det indikerer at de beste HMS- resultatene oppnås hvis en har både et formelt og operativt IK-HMS- system og en god HMS- kultur som muliggjør å kunne oppnå myndighetens krav. En HMS- kultur vil kunne påvirke samarbeidsklimaet. En god HMS- kultur vil gjøre det enklere å kunne ta opp utfordringer og problemer for så å finne tiltak for å kunne skape forbedringer.

Karlsen (2010 b) henviser til Reason (1997) sin typologi for kjennetegn ved en god HMS- kultur;

- Velorientert
- Rettferdig
- Fleksibel
- Være lærende

Kulturen bør være *velorientert* som innebærer at man har gode rapporteringssystemer for ulike hendelser slik at man er i stand til å samle inn data som kan fortelle noe om HMS-avvikene. Kulturen bør være *rettferdig noe* som innebærer at den kan frembringe løsninger som oppfattes som legitime, og i form av at det er aksept for å varsle inn avvik. Kulturen bør være *fleksibel* i den grad at organisasjonen preges av tilpasning og omstillingsdyktighet samt forebygging skjer gjennom opplæring. Kulturen bør *være lærende* i den grad at forbedringer innen helse, miljø og sikkerhet skjer både på et individuelt og et kollektivt nivå.

Reason (1997: 153 -154) har formulert et sett prinsipper for virksomheters håndtering av menneskelige feil;

«Main Principles of Error Management»

- 1) *The best people can sometimes make the worst errors.*
- 2) *Shortlived mental states – preoccupation, distraktion, forgetfulness, inattention – are the last manageable part of an error sequence.*
- 3) *We can not change the human condition. People will always make errors and commit violation. But we can change the condition under which they work to make these unsafe acts less likely.*
- 4) *Blaming people for they errors – though emotionally satisfying – will have little or no effekt on theyr future fallibility.*
- 5) *Errors are largeely ununtentional. It is very difficult for managers to control what people did not intend to do in the first place.*
- 6) *Errors arise from informational problems. They best tackled by improving the available information – either in person`s head or in the workspace.*
- 7) *Violations, however, are social and motivational problems. They are best addressed by changing people`s norms, belifs, attitude and culture, on the one hand, and by improving the credibility, applicability, availability and accurancy of the procedures, on the other.*
- 8) *Violation act in two ways. First, they make it more likely that the violators will commit sebsequent errors and, second, it is also more likely that these errors will have damaging consequences.*

Prinsippene kan danne utgangspunkt for en mer effektiv og nyansert håndtering av avvik fra foreskrevet arbeidspraksis. Reason (1997) har også for øvrig i drøftingene av «just culture» gitt innspill til hvordan virksomhetene og myndighetene best mulig kan balansere læring, av hendelser med ansvar for konsekvenser av hendelsene.

3.3.3 Dysfunksjonell organisasjonskultur

Høy turnover, høyt sykefravær og resultater som ikke er tilfredsstillende - kan være uttrykk for at deler av organisasjonskulturen er dysfunksjonell. Når man eventuelt skal endre en kultur vil det i mange tilfeller være nødvendig eller klokt å mobilisere følelser hos medarbeidere i organisasjonen (Mikkelsen & Laudal, 2016: 313). Det kan imidlertid være mange ulike

teknikker for dette, men teambygging kan brukes for å få medarbeidere ut av komfortsonen, utforske egne og andres grenser, for å få felles problemløsning uvant og inn i ny kontekst (Mikkelsen & Laudal, 2016: 313). MacLeod & Clarcke (2009, i Mikkelsen & Laudal, 2016: 313) mener for å kunne skape mer engasjement og vilje, så vil ikke fungere uten at de som driver frem jobbengasjementet ivaretar disse momentene;

- Utøver et lederskap som sikrer sterk, transparent og eksplisitt organisasjonskultur, som gir medarbeideren en klar linje mellom sin egen jobb, visjon og mål for organisasjonen.
- Har ledere som engasjerer, og som gir klarhet, og verdsetter medarbeiders innsats og bidrag og som behandler folk som individer?
- Medarbeidere som føler at de er i stand til å komme frem med sine ideer og blir lyttet til om hvordan de gjør jobben, med felleskap om problemer og utfordringer og engasjement og forpliktelser til å komme frem til felles løsninger.
- Skaper en oppfatning blant medarbeidere om at organisasjonen leverer sine verdier og at uttalte normer for atferd følges og resulterer i tillit og integritet.

Mikkelsen & Laudal (2016: 313) mener at gruppeatferd kan vise mye hvor viktige følelser er for å utvikle tillit og tilknytning og dermed kommunikasjon og samarbeid, med det vil i så fall være minst like viktig dersom utgangspunktet er manglende tillit, usikkerhet, eller ved konfliktsituasjoner. Dette indikere at de «myke» faktorene vil være knyttet til hvordan medarbeidere liker hverandre om det er åpenhet og ærlighet og romslig omgangsform, mens de «harde» faktorene vil være knyttet til kompetanse og vilje til å utføre selve arbeidet godt og effektivt.

Dersom det mangles kompetanse og erfaring kan oppfølging av utviklingsstiltak knyttet til kultur, som for eksempel bestå av treningsprogrammer eller ved bruk av treningskonsulenter. I noen tilfeller vil det ikke være nok med felles erfaringer, men også positiv erfaring knyttet til nødvendig samarbeid for å nå et felles mål.

3.4 HMS- og lærende organisasjoner

De siste ti årene har temaet læring i organisasjoner utviklet seg fra å være et spesialfelt til å bli et av de mest sentrale temaene i organisasjonslitteraturen. Hovedsakelig skyldes det at rammebetingelsene for de fleste organisasjoner er endret fra at man tidligere virket innenfor relativt stabile og forutsigbare omgivelser, til at man i dag må mestre stadig mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse om for eksempel medarbeidere. Ved å studere læring setter man fokus på den dynamikk som finnes i organisasjonen, noe som vil si hvordan organisasjonen stadig justeres, endres og forhåpentligvis forbedres.

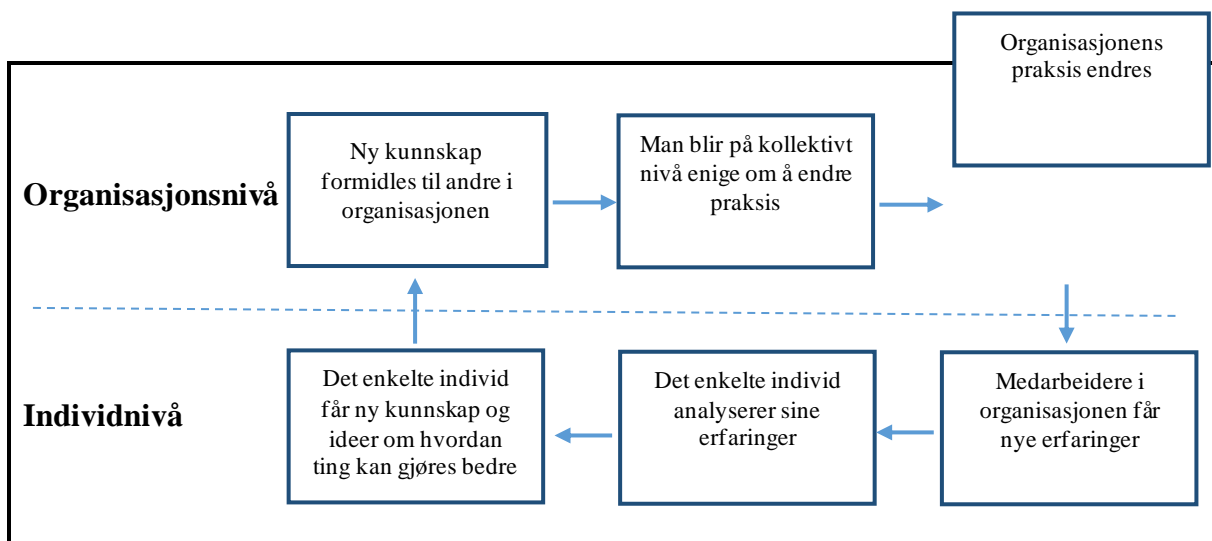
3.4.1 Begrepet læring og lærende organisasjoner

Noen ganger referer begrepet læring til hva man tilegner seg av kunnskaper, andre ganger referer læring til hvordan atferden endres fordi man har fått ny kunnskap. Ifølge dr. Philos professor Dag Ingvar Jacobsen & dr. Philos professor Jan Thorsvik, (2019: 341) er «*læring er noe som har foregått når mennesker har tilegnet seg ny kunnskap eller utviklet nye ferdigheter, som vil si kunnskap i hvorfor noe fungerer, mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere*». Kaufman & Kaufman (2015) kan «*menneskelig læring forstås som et spørsmål om å tilegne seg kunnskaper om de regelmessighetene i omgivelsene, som gjør at vi kan danne begreper og utvikle regler for våre handlinger, noe som utfordrer organisasjoners evner til å oppdatere sine kunnskaper og ferdigheter både på individ- og organisasjonsnivå*». Dalin (2001: 75) vil «*en lærende organisasjon være en arbeidsplass der mulighetene for læring og utvikling er gode, og der disse mulighetene kan utnyttes.(....) miljøet har en romslig tabbevote, men du må lære av tabbene. ...(...) kunnskap deles med andre, det lønner seg ikke å holde innsikt for oss selv. Både gode og dårlige erfaringer blir meldt tilbake og regelmessig. Erfaringene blir drøftet og fulgt opp.(...) alle kjenner konflikter som noe ubehagelig, men også som en mulighet for læring på følsomme områder. Arbeids- og lærings- miljø er tema for felles refleksjon, kritikk og forandring (...).*». I det meste av litteraturen om læring i organisasjoner viser til begrepet læring, både til at man tilegner seg ny kunnskap, og til at man endrer atferd på grunnlag av denne kunnskapen (jf. Argyris, 1977; Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988; Senge, 1990; Huber, 1991; Garvin, 1993, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 341). I de ulike definisjonene man finner innen «læring i organisasjoner» er litt ulike, men inneholder både en kunnskap og en handlingskomponent, og gjelder så godt som i alle definisjoner av læring, at det er en prosess som fører til at man endrer praksis.

Ifølge Jakobsen & Thorsvik (2019: 342) vil de ulike definisjonene forteller noe om at læring finner sted i organisasjonen når;

- Organisasjonen erfarer noe som bør gjøres noe med (registrer stimuli).
- Spør seg hvorfor dette har skjedd (foretar en problemanalyse)
- Prøver å finne ut hva som må gjøres for å forbedres (utvikler tiltak)
- Iverksetter tiltak for å løse problemet (faktisk endrer atferd).

Det må imidlertid være en rekke forutsetninger til stede for at læring og organisatorisk læring skal finne sted. Det forutsetter det at de enkelt individer i organisasjonen lærer, og at den læring som finner sted på individnivå spres til andre i organisasjonen, samt at organisasjonen som kollektiv utvikler tiltak for å løse problemet å iverksette disse tiltakene. Det dannes så en lærings sirkel når individene igjen vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens løsninger er, og eventuelt starter en ny lærings sirkel for ytterligere å forbedre tilstanden.

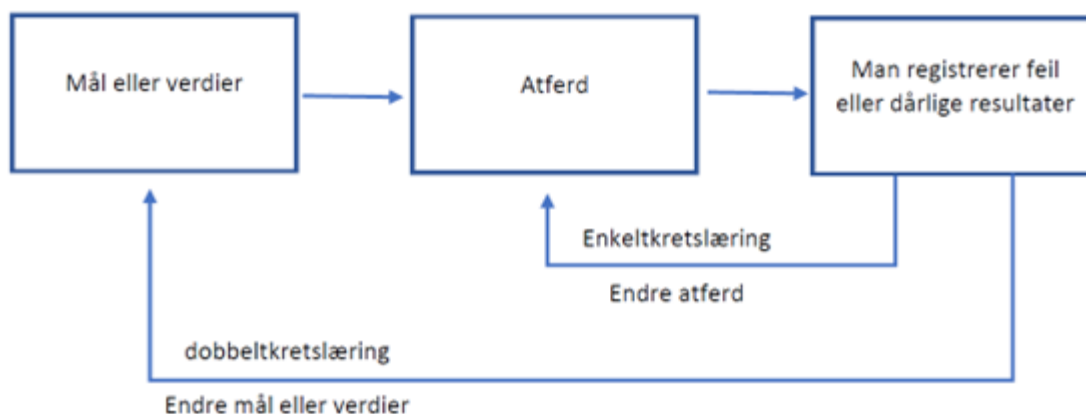


Figur nr.1. Lærings sirkel - sammenheng mellom læring på individ- og organisasjonsnivå (Jakobsen & Thorsvik, 2019: 343).

Mange mener imidlertid at mange modeller som beskriver og forklarer individuell læring er klart utilstrekkelig for å forstå læringsprosesser i organisasjoner, fordi de ikke fanger opp hvordan trekk i den organisasjonsmessige konteksten som den enkelte virker innenfor kan påvirke læring (Cook & Yanow, 1996, i Jakobsen & Thorsvik, 2019: 343). Det meste som er skrevet om læring i organisasjoner dreier seg om hvordan individer lærer, og det er typisk at litteraturen eksplisitt eller implisitt drøfter læring i organisasjoner, med utgangspunkt i forståelsen av hva det vil si at individet lærer.

3.4.2 Enkeltkrets og dobbelkrets læring

Alle teorier om læring i organisasjoner har felles at de inneholder både en kunnskap- og en handlingskomponent, og gjelder i så godt som alle definisjoner av læring at det er en prosess som fører til at man endrer praksis. Jacobsen & Thorsvik (2019: 347) viser til Chris Argyris som sammen med kollegaer har utviklet en læringsteori som får en til å stille spørsmål om 'hva' er det en egentlig lærer, og 'hvordan' det er man egentlig endrer praksis (jf. Argyris & Shøn, 1978; Argyris, 1982, 1990). I Argyris teori «er det et premiss at all intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Han er opptatt av å kunne beskrive den læringen som finner sted, når man etter hvert begynner å tvile på at det man blir flinkere til å gjøre gir de resultater som man egentlig ønsker. Noe som gjør at spørsmålet om læring ikke lenger knyttet til 'hvordan' man kan gjøre ting bedre, men også knyttet til 'hvorfor' man skal gjøre ting bedre? Der fokuset forskyves fra at man er opptatt av 'hvordan' man kan gjøre ting bedre til man begynner å stille spørsmål knyttet til selve målene, og vurdere hele situasjonen på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 347-348)». Argyris viser at det vi kan kalle 'hvordan - læring' som er en helt annen type læring enn 'hvorfor - læring', ved å presisere de to formene for læring i to ulike modeller som navngis henholdsvis som enkeltkretslæring og dobbelkretslæring.



Figur nr 2. (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 348)

I enkeltkretslæring er målene eller verdiene som styrer atferden tatt for gitt og man stiller ikke spørsmålene om 'hvorvidt' det er dette man ønsker, men er bare opptatt av å forbedre atferden, og det ligger implisitt i denne type læring at moralske og etiske spørsmål ikke blir stilt ved at det man strever etter å oppnå er både riktig og viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 348). I dobbelkretslæring derimot kjennetegnet av man erfarer over tid at resultatene som man oppnår ikke innfrir det man ønsker, slik at man begynner å stille spørsmål om hvorfor det man

gjør virker mot sin hensikt (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 348). Viktigste forskjell imellom enkeltkrets og dobbelkretslæring, vil være viljen til konstant vurdere å sette spørsmålstegn ved de mål og verdier som er satt, gjerne gjennom åpen diskusjon med andre (Jakobsen & Thorsvik, 2019: 348). Argyris argumenterer for at man bør etterstrebe tre ting for å lære; 1) Man bør legge stor vekt på å få tak i så sann informasjon som mulig. 2) Man bør legge stor vekt på valg av handlingsalternativer skal være basert på kunnskap. 3) Man bør kontinuerlig vurdere konsekvens av de handlingene man gjør og stille spørsmål om det er dette man egentlig ønsker. Forskning viser imidlertid at enkeltkretslæring og denne type læring og holdning er svært utbredt.

3.4.3 Læringsprosessen – Taus og Eksplisitt

Organisatorisk læring innebærer at flere mennesker i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av den nye kunnskapen som er tilegnet. Det finnes ulike former for kunnskap. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019: 349) er en av de «*såkalt taus kunnskap som den enkelte har, men som man ikke klarer å sette ord på, og formidle til andre (jf. Von Krogh et al., 2012; Nakona, 1994; Nakona & Takeuchi, 1995; Nakona et al., 2000; Nakona et al., 2001; Nakona & von Krogh, 2009; Polanyi, 1958, 1966)*. I kontrast til taus kunnskap står eksplisitt kunnskap. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019: 350) vil eksplisitt kunnskap si «*erfaringer og forhold som man kan sette ord på, og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver, og utfordringer og muligheter som man ser for organisasjonen*». Eksplisitt kunnskap ofte nedfelles skriftlig, og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. Mange ser dette som en den viktigste forutsetningen for å kunne utvikle lærende organisasjoner.

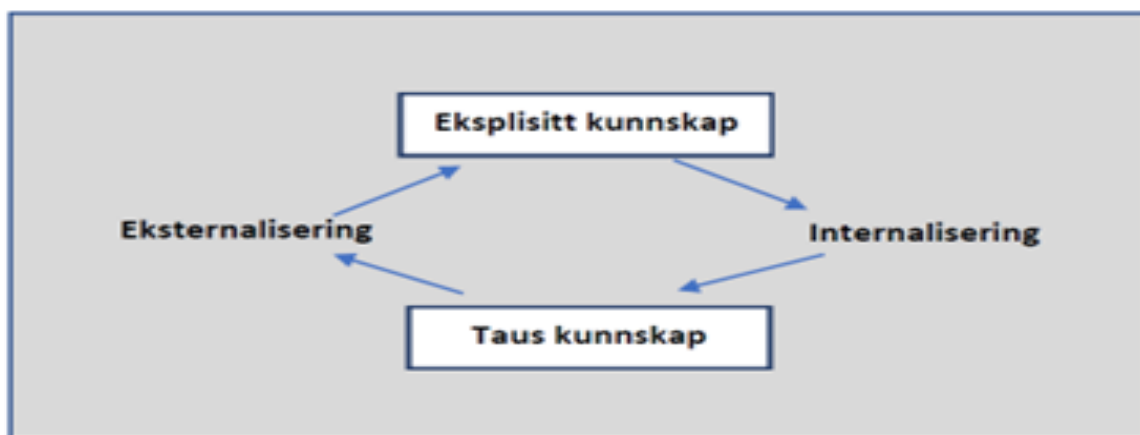
Den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner vil være at man klarer å avdekke å få artikulert «den tause kunnskapen» som ansatte har ervervede seg gjennom egne erfaringer, og gjøre denne informasjonen tilgjengelig for flere. Nakona har analysert hva forholdet mellom henholdsvis taus og eksplisitt kunnskap i organisasjoner kan bety for læring i organisasjoner, og ender opp med fire former for læring som i varierende grad kan prege organisasjoner (jf. Nakona, 1994; Nakona & Takeuchi, 1995; Nakona et al., 2000; Nakona et al., 2001; Nakona et al., 2006, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 350);

		Til	
		Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Fra	Taus kunnskap	Sosialisering	Eksternalisering
	Eksplisitt kunnskap	Internalisering	Kombinering

Figur 3. Fire ulike former for læring (Nonaka & Takeuchi, 1995, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 350).

- Sosialisering – fra taus til taus kunnskap (mennesker observerer hverandre og lærer).
- Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap (kunnskap blir artikulert skriftlig/muntlig, og gjort tilgjengelig for andre).
- Kombinering – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap (systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen).
- Internasjonalisering – fra eksplisitt til taus kunnskap (eksplisitt kunnskap tas i bruk av flere, som tilpasser denne til egen taus kunnskap).

Grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon vil være knyttet til eksternalisering og formidling av taus kunnskap. Til at eksplisitt kunnskap internasjoniseres slik at den kan tas i bruk i organisasjonen. Klarer organisasjonen å fremme disse formene for læring vil man oppnå en læringsspiral i organisasjonen, der taus og eksplisitt kunnskap vil kunne forsterker hverandre.



Figur 4. Hvordan taus & Eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 351).

I modellen fremkommer det at det er to sentrale prosesser som bidrar til at taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre i en læringspiral: eksternalisering og internalisering. Det betyr at organisasjoner kan fremme gode læringsprosesser blant ansatte, ved å lage systemer som bidrar til taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt. Og systemer som bidrar til at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk, og blir en intrigert del av ansattes tause kunnskap.

3.4.4 Praksisfelleskap og læring

Nyere litteratur om læring i organisasjoner er opptatt av hvordan ansatte som jobber med samme typer oppgaver danner et praksisfelleskap «Community of practice». Jacobsen & Thorsvik (2019: 361) sier poenget i denne litteraturen er tosidig;

- Felles praksis gjør ansatte gjensidig avhengige av hverandre.
- Praksisfelleskap kan **fremme** eller **hemme** læring i organisasjoner.

All læring i organisasjoner skjer lokalt og alltid i en organisasjonsmessig kontekst som er preget av flere forhold. De viktigste forholdene er hvilke arbeidsoppgaver man jobber med som bestemmer hva den enkelte i organisasjonen får informasjon om, hvilke teknologier som skal brukes, og hvordan etablerte praksis forteller at arbeidsoppgaver skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 361). Praksisfelleskap i organisasjoner kan være begrenset til bestemte organisasjonsenheter, og de kan også knytte sammen mennesker som jobber i ulike organisasjonsenheter, samt at det dannes også felleskap mellom mennesker i ulike organisasjoner som jobber med samme type oppgaver. Forskning viser at praksisfelleskap betyr mye for læring, og enkelte vil hevde at praksisfelleskap er like viktig å forstå, som læring i organisasjoner, som skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap (jf. Brown & Duguid, 2001, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 362). Studier av praksisfelleskap i organisasjoner viser at kollegaer betyr mye for hvordan det jobbes, og at praksis bestemmer for hva man lærer om, og felleskapet preger hvordan man lærer om det man jobber med (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 362). Praksisfelleskapet påvirker hvordan ansatte skaffer seg informasjon, systematiserer og analyserer informasjon, og hvordan man formidler informasjon til andre og diskuterer erfaringer og ideer (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 362). Ansatte vil utvikle en felles identitet av hva man gjør, og hvordan man bidrar til å realisere organisasjonsmessige mål. Praksisfelleskap kan deriblant bidra til å forklare hvorfor kommunikasjon- og læringsproblemer gjør at organisasjoner fremstår som fragmenterte.

3.0 METODE

I metodekapittelet i denne masteroppgaven vil det redegjøres for oppgavens samfunnsvitenskapelig forskningsmetoder, både som er anvendt før, under, og etter empirisk data (informasjon) er samlet inn, og hvordan videre valg foretas for å analysere innsamlede data.

Metodekapittelet i denne oppgaven er opprinnelig utarbeidet av undertegnede, men også min tidligere medstudent Hanan Debech i emnefaget anvendt metode, som ble levert inn som vår gruppeoppgave i mai 2021 (Debech & Sandberg, 2021). Temaet ble valgt ut tidlig i studieforløpet på bakgrunn av det var et felles interesseområde, hvor hun arbeidet innen Petroleumsbransjen som ingeniør, og undertegnede i Helsesektoren som sykepleier. Temaet har fengst oss i mange faglige diskusjoner, og har mange ganger ført til at vi har sammenlignet HMS i Petroleumssektoren og i Helsesektoren. Av ulike personlige årsaker valgte min medstudent å ta en pause i fra sitt studie, der hun gav meg tillatelse å arbeide videre ut ifra dette materialet med valgte tema Helse, Miljø- og Sikkerhet i kommunal kontekst. Men materialet har blitt justert og tilpasset underveis i arbeidet med denne masteroppgaven.

3.1 Valg av forskningsstrategi og design

Å benytte en metode betyr å følge en bestemt vei for å nå et mål. Samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan en går frem for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og hvordan informasjonen skal analyseres, samt hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2020: 21). Studiefeltet er mennesket og det kan være komplekst og teorien presenterer et rikt utvalg av fremgangsmåter og metoder (Johannesen et al. 2020: 22). Empirisk forskning vil dreie seg om å samle inn, analysere og tolke data (Johannesen et al. 2020: 21). Metodene som anvendes må gjøre det mulig å sannsynliggjøre om antagelser er riktige, da det ikke vil være nok å basere seg på egne oppfatninger eller oppslag i medier, såkalt hverdagsforskning (Johannesen et al. 2020: 22). Det viktigste kjennetegnet i forhold til bruk av metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannesen et al. 2020: 21). Alt som innbefatter seg til undersøkelsen kalles design nærmere bestemt forskningsdesign (Johannesen et al. 2020: 55). I tidlig fase er det mange valg som det må tas stilling til, slik som hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelse skal gjennomføres. Alle faser i forskningsprosessen skal beskrives og et etablert forskningsdesign vil gjøre arbeidet lettere. Undertegnede som forsker må velge ut hvordan

data samles inn, og et valg gjort på et trinn i prosessen, vil binde og avgrenser i neste trinn. Dette gjør at undersøkelsen vil gå gjennom et sett av forholdsvis klare faser, og i hver av disse fasene må det foretas et valg, som vil få konsekvenser for denne undersøkelses gyldighet og troverdighet. De første tre fasene vil være felles samme hva slags metode undertegnede velger for innsamling av data (informasjon), av kvalitativ eller kvantitativ metode. Dette gjør at undertegnede må foreta noen strategiske valg, og systematisk gå frem i forskningsprosessen, der valg av metoder og analyser må ha som mål å gi noen svar på oppgavens valgte problemstilling.

I første fase ledet denne forskningsprosessen til valgte problemstilling;

«I hvilken grad utøves Helse-, Miljø-, og Sikkerhetsarbeid i hjemmesykepleien, - og hvilke faktorer har betydning?»

For å kunne utforske og beskrive valgte problemstilling ble disse forskningsspørsmål valgt ut;

- 1. Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS?*
- 2. I hvilken grad er OU en betingelse for praktisering av HMS?*
- 3. I hvilken grad er HMS- kultur en betingelse for praktisering av HMS?*
- 4. I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS?*

Ulike typer problemstillinger krever ideelt sett ulike forskningsopplegg. Jacobsen (2018: 63) påpeker at det finnes to typer hovedhensikter med en undersøkelse, enten i form av beskrivende problemstillinger, eller forklarende (kausal) problemstillinger. Beskrivende problemstilling søker å beskrive en situasjon og kan også kalles en eksplorerende problemstilling, som søker å lære og utdype kunnskap en vet lite om. Forklarende problemstilling søker å undersøke kausal, altså årsakssammenheng, også kalt en testende problemstilling. Valgte problemstilling kan sies å være en beskrivende/eksplorerende problemstilling. Det på bakgrunn av formålet med denne undersøkelsen som er å samle inn data (informasjon), for å kunne utforske og beskrive HMS-arbeidet i de ulike nivåene, både hos ledelsen, verneombud, tillitsvalgte og medarbeidere. Men også for å kunne utforske og beskrive hvilke faktorer som påvirker i form av fremmer eller hemmer HMS- arbeidet i organisasjonen, og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

I andre fase i forskningsprosessen skal det velges et undersøkelsesdesign. Jacobsen (2018: 89) trekker frem at akkurat som det finnes ulike typer problemstillinger finnes det også ulike

typer design, som passer de ulike typer problemstillinger. Ifølge (Jacobsen, 2018: 79-86) kan strategiene i hovedsak deles i tre grupper;

Eksplorativt design; kjennetegnes av uklar problemstilling og manglende innsikt. Eksplorativt design kan brukes når problemstillingen er uklar, eller hvis det mangler informasjon om et fenomen.

Deskriptivt design; kjennetegnes av at en skal kartlegge variabler. Deskriptivt design kan brukes når en skal gi en nøyaktig beskrivelse av en situasjon, og brukes ofte i kvantifiserbare beskrivelser av fenomen for å gi økt innsikt og forståelse.

Kausalt design; kjennetegnes av at en skal finne årsakssammenhenger mellom variabler. Kausalt design brukes ofte hvis en skal finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler, for eksempel er en variabel årsak til en annen, eller hvordan det henger sammen.

Gjennom denne undersøkelsen er det et ønske å utforske temaet som tidligere i denne oppgaven er blitt definert som Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS), sett opp mot fenomenene organisasjonsutvikling (OU), HMS- kultur, og læring i organisasjonen. Det for å kunne utforske og kunne beskrive hvordan HMS-arbeidet utfolder seg innenfor virksomheten, og hvilke faktorer som fremmer eller hemmer. Dette ledet videre til å velge eksplorativt design på bakgrunn av oppgavens problemstilling har preg av et åpent spørsmål, som gjør det vil være behov for en eksplorative (utforskende) type undersøkelse. Valg av forskningsdesign vil bli brukt som et overordnet samlebegrep på gjennomføring av dette forskningsopplegget, og samlet gi innsikt i hvilken type kunnskap denne forskning har til hensikt å frembringe.

3.2 Kvalitativt design

I tredje fase i forskningsprosessen vil det velges en forskningsmetode. Det finnes imidlertid metodiske forskjeller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. I kvantitativ forskning samler man inn data (informasjon) som lar seg tallfeste og uttrykker seg i form av tall, og vil være nyttig dersom en skal gjøre statistisk analyser av analysemateriale som omfatter mange personer (Johannesen et al. 2020: 51). I kvalitativ forskning samler man inn informasjon som ikke lar seg tallfeste på denne måten, men at man samler inn og registrerer informasjonen i form av tekster eller lyd eller bilder, som vil være nyttig dersom en ønsker gå i dybden på et smalere felt (Johannesen et al. 2020: 51). Derimot utfyller kvalitativ og kvantitativ metode

hverandre og kan kombineres i form av såkalt metodetriangulering «mixed methods» (Johannesen et al. 2020: 256). Men valgte problemstilling vil være styrende for hvilken metode som velges, og den ledet til å velge en kvalitativ metode. Bakgrunnen for valgte metode vil for det første kunne skape en nærhet til enheten som ønskes å undersøkes. For det andre vil den skape en bredde og dybde i informasjonen fra informantene. For det tredje anses metoden som hensiktsmessig å anvende når det ønskes å undersøke fenomener som undertegnede har litt kjennskap til, men ikke inngående kunnskap om. Dette for å forstå hvorfor menneskene tenker og handler som de gjør i forhold til HMS- arbeidet i valgte virksomhet.

Ifølge Johannesen et al. (2020: 170-212) finnes det ulike kvalitative design en kan benytte seg av som for eksempel;

Fenomenologi; kjennetegnes av å forstå verden gjennom menneskene. I kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske å beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av fenomenen. Fenomenologiske studier søker etter menneskers levde erfaringer, og som et handlende, følende, menende, opplevende og forstående individ. Målet vil være å få økt forståelse av og innsikt i andres livsverden, og for å forstå verden må en forstå mennesket.

Etnografi; kjennetegnes av å studere kulturer. En etnografisk prosess foregår ved at man lager en beskrivelse av kulturen eller gruppen som studeres, og foretar en analyse av temaer eller perspektiver som gjør en fortolkning av kulturen, for så presenterer et helhetlig kulturelt portrett som består av informanters synspunkt og forskerens fortolkning.

Casedesign; kjennetegnes av studie av det spesifikke. Case som forskningsdesign vil være en prosess som innebærer utforming av problemstilling, valg av case, valg av informanter, datainnsamling, og kriterier for å tolke data. Caseundersøkelser kan med fordel gjennomføres ved å kombinere forskjellige metoder for å skaffe seg en del detaljerte data.

Det ledet videre til å velge casedesign som tilnærming fordi ønsket var å studere det spesifikke i hvordan HMS i virksomheten utøves i sammenheng med lederskap, i samhandling med de ulike partene, i kommunal kontekst i hjemmetjenesten. Men også kunne frembringe hva som fremmer eller hemmer HMS-arbeidet i virksomheten. Casestudie menes å kunne muliggjøre det å gi et dypdykk inn i virksomheten, for å kunne undersøke fenomener

som kanskje ikke ellers hadde kommet til overflaten. Å ikke minst kunne gi et stort spillerom i hvordan undersøkelsen gjennomføres.

Det finnes derimot ulike innfallsvinkler til casestudier (Johannesen et al. 2020: 230);

Robert K. Yin representerer en deduktiv tilnærming der forskeren tar utgangspunkt i teoretiske antagelser, før man velger analyseenheter, og datainnsamlingsenheter, der de teoretiske antagelsene brukes som utgangspunkt for å samle inn og tolke data.

Kathleen Eisenhardt representerer en abduktiv tilnærming der forskeren begynner med en tentativ og vid problemstilling, før forskeren går ut og innhenter data om et fenomen, med mål om å bygge teori fra casene og analysen, - en interaktiv prosess som veksler mellom induksjon og deduksjon til oppnådd metning.

En kvantitativ metode vil ofte være deduktiv mens en kvalitativ metode vil ofte være induktiv (Jacobsen, 2018: 23). Det ledet i første omgang til å velge en induktiv tilnærming til problemstillingen, som vil si at man samler inn kunnskap ved å gå fra empiri til teori, som igjen vil kreve at det samles inn data med et åpent sinn. Men etter veiledning ble det frarådet med tanke på at det forelå noen visse teoretiske antagelser, som ville brukes som utgangspunkt for å samle inn og tolkes data. Det førte til at det i stedet ble valgt å følge tilnærmingen til Yin som er en deduktiv tilnærming, altså at man går fra teori til empiri (virkelighet).

Imidlertid arbeider Yin (2018, i Johannesen et al. 2020: 213) med to dimensjoner i design av casestudier, enkeltcase eller flercase, og en eller flere analyseenheter;

Enkeltcasedesign vil være hensiktsmessig der casen kan avdekke viktige fenomener, hendelser eller situasjoner som ifølge Miles & Huberman kan kalles «within-case-analyse».

Flercasedesign vil ifølge Miles & Huberman være åpne for sammenligning mellom casene, og for studier av et bestemt fenomen i ulike kontekster som såkalt 'cross-case-analyse'.

I utgangspunktet var denne undersøkelsen tenkt som en flercasedesign i form av to analyseenheter. Men grunnet mengde data fra første enhet ble dette revurdert, til kun å

gjennomføre enkeltcasesdesign i en kollektiv enhet. En kollektiv enhet består av flere absolutte enheter og kan være en gruppe, en organisasjon, eller et lokalsamfunn (Jacobsen, 2018: 97). I denne undersøkelsen ønskes det å studere en aktør som studieobjekt som er en gruppe mennesker som samhandler innenfor HMS-arbeidet, i organisasjonen kommunen og derigjennom i hjemmesykepleien, sagt med andre ord en analyseenhet. Det for å kunne innbringe informasjon (data) fra en enhet. I denne oppgaven kom det inn rikelig med data (informasjon) som kan ansees som å styrke denne oppgavens relevans og overføringsverdi. Noe som kan eventuelt bidra til høyere grad av generaliserbarhet.

Yin (2007, i Johannessen et. al. 2020) påstår at fem komponenter er særs viktige ved casesdesign;

- Problemstilling; Kvalitative casestudier vil ofte starte med et konkret problem som hentes i fra praksis. Forskeren vil normalt stille spørsmål som omhandler hvorfor eller hvordan noe skjer og spørsmål som omhandler forståelse av hva, hvorfor og hvordan.
- Teoretiske antagelser; Det vil si at man skal definere sine teoretiske antagelser.
- Analyseenheter; En analyseenhet kan for eksempel være et individ, en institusjon eller en gruppe.
- Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene; Yin definerer to analysestrategier, teoristyrte og beskrivende casestudier.
- Kriterier for funnene: Man tolker funnene opp mot allerede eksisterende teori.

I denne oppgaven har problemstillingen fått inspirasjon i fra praksis. Det med tidligere bakgrunn som sykepleier og som tidligere plasstillitsvalgt. I perioden som plasstillitsvalgt var HMS- arbeidet i organisasjonen på sett og vis et nybrottsarbeid, der avviks- rapportering ble gjennomført i ark format, til innføring av elektronisk avviks- registrering, i cirka år 2019. Derigjennom fikk HMS- arbeidet ute i avdelingene en ny dimensjon, med påfølgende fokus på HMS ute i avdelingene.

I denne oppgaven beskrives det en teoretisk antagelse (i innledningskapittelet) at utgangspunktet for denne studien er en underliggende antagelse om at virksomheter som har en tydelig kobling imellom arbeidsmiljøloven (AML), krav til systematisk HMS- arbeid (Internkontroll), og lokalt IA-arbeid (IA, avtale om inkluderende arbeidsliv), bidrar til et bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær i virksomheten.

I denne oppgaven vil analyseenheter være individer i en institusjon som i dette tilfellet er organisasjonen kommunen i avdeling hjemmesykepleien.

I denne oppgaven vil den logiske sammenhengen være teoristyrte casestudier på bakgrunn av de teoretiske antagelsene som foreligger i forkant før datainnsamlingen.

I denne oppgaven tolkes resultater (funn) opp mot allerede eksisterende teori. Det vil si at det etableres en foreløpig teori før datainnsamling, deretter med basis i de fire komponentene over, relaterer funn i datainnsamlingen til eksisterende teori. På bakgrunn av dette kan det ses om eksisterende teori kan beholdes, modifiseres, eller videreutvikles til en ny teori.

3.3 Datainnsamlingsteknikk og utvalg

3.3.1 Utvalgsstrategi

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i samfunnsforskning. Det er imidlertid en forskjell på hvordan dette gjøres i kvalitative og kvantitative undersøkelser (Johannesen et al. 2020: 57). I kvalitative undersøkelser er det ikke representativitet et sentralt kriterium, men heller at en er mer opptatt av å velge et begrenset antall informanter, som har mye og relevant informasjon om fenomenet som skal undersøkes (Johannesen et al. 2020: 57). Begrepet informant og respondent brukes ofte om hverandre, men innenfor kvalitativ forskning er begrepet informant å foretrekke. En informant er en som deler førstehåndskunnskap med forskeren (Johannesen et al. 2020: 57). Valg av informanter vil være en serie av strategiske beslutninger gjennom hele forskningsprosessen. Denne oppgavens utvalgte informanter og intervjuobjekt består av;

- HMS- rådgiver i organisasjonen kommunen.
- Enhetsleder Hjemmebaserte Tjenester.
- Avdelingsledere i hjemmesykepleien.
- Plasstillitsvalgt verneombud
- Hovedverneombud i kommunen.
- Hovedtillitsvalgt i NSF (Norsk sykepleierforbund).
- Hovedtillitsvalgt Fagforbundet.
- Medarbeidere på gulvet (tre sykepleiere)

Utvalget som er foretatt menes å være et strategisk utvalg av informanter som sitter på førstehåndskunnskap innen HMS- arbeidet som utøves i organisasjonen. Først vil HMS-

rådgiver intervjues for å kunne få et innblikk i det strategiske arbeidet som ligger bak HMS-arbeidet som gjennomføres i kommunen. For så Hovedverneombudet og Hovedtillitsvalgte i NSF (Norsk Sykepleierforbund) og Fagforbundet, for å kunne få et innblikk i hvordan de utøver sine verv og medvirkning i HMS-arbeidet i organisasjonen og derigjennom hjemmesykepleien. Deretter vil de som innbefattes av det systematiske HMS-arbeidet som utøves i avdeling hjemmesykepleien, som er enhetsleder for hjemmebaserte tjenester, avdelingsleder, plasstillitvalgtverneombud intervjues, for å kunne få et innblikk i HMS-arbeidet som utøves i førstelinjen i avdelingen. Til slutt vil et gruppeintervju med tre sykepleiere som arbeider i avdelingen gjennomføres, for å kunne få et innblikk i hvordan HMS-arbeidet som utøves i avdelingen oppleves for de som «arbeider på gulvet». Men også for å få et innblikk i om HMS-arbeidet klarer å sildre fra toppen i organisasjonen, helt ned til de som utfører et stykke arbeid, som påvirkes av hvordan HMS utøves i det daglige. Dette er valgt på bakgrunn av å kunne få et innblikk i hvordan lederskapet utøves i samhandling mellom de ulike partene, - og hva de mener hemmer eller fremmer HMS-arbeidet i organisasjonen, og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien. Til sammen vil det gi 10 informanter på ulike nivåer i tjenesten som kan gi et representativt utvalg. Dette menes å være et utvalg som kan representere samtlige enheter som populasjon, og gi en nødvendig bredde i innsamling av data til analysen.

3.3.2 Datainnsamling

Det finnes mange ulike måter å gjennomføre en forskning på. Vanlige måter å samle inn data på kvalitative studier er gjennom observasjon, intervjuer, og gruppesamtaler (Johannessen et al. 2020). På bakgrunn av at ønsket er å utforske og lære mer om HMS-arbeidet som utøves i kommunen, vil det gjennomføres kvalitativt intervju for innsamling av empiri (virkelighet). De fleste prosjekter ved universiteter og høyskoler med personopplysninger meldes til NSD (Norsk senter for forskningsdata), (Johannesen et al. 2020: 49). NSD anvendes for å sende meldeskjema for behandling av personopplysninger, og for å opprette en datahåndteringsplan. I denne oppgaven var det en opprinnelig plan om å søke godkjenning på dette, men på grunn av noe sen beslutning om å sluttstille denne oppgaven ble dette ikke gjennomført etter samtale med veileder.

Kvalitativt intervju

Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres som «en samtale med en struktur» og et formål. Ifølge Kvale & Brinkmann (2009, i Johannesen et al. 2020) vil strukturen være knyttet

til rollefordelingen mellom deltagerne i intervjuet. Intervjuene vil bære preg av en dialog og fordrer variasjon av beskrivende spørsmål, som igjen kan knyttes til konkrete hendelser eller handlinger som informanten opplever. Der fortolkende spørsmål som forteller informantens oppfattelser og vurderinger av det som har hendt, og teoretiske spørsmål som gir bakgrunn for å kunne forstå konkrete hendelser eller handlinger. Samtidig som oppmuntring til refleksjon over temaene, for å kunne få lange og detaljerte svar fra informantene. Noe som kan bidra med å skape flyt under ens oppfølgingsspørsmål.

Det finnes imidlertid tre forskjellige intervju typer i henhold til Johannesen et al. (2020: 107-109);

Strukturert intervju: er intervju som er laget på forhånd, som har faste svaralternativ, hvor forskeren krysser av for svar under intervjuet.

Semistrukturert intervju: er intervju som er laget på grunnlag av en intervjuguide, hvor spørsmålene og temaene og rekkefølge kan variere under intervjuet..

Ustrukturert intervju: er intervju som gjennomføres som et uformelt intervju, der det er åpne spørsmålene rundt tema, hvor forskeren ikke lager spørsmålene på forhånd, eller har noe rekkefølge under intervjuet. Intervjuet vil være mer lik en samtale. En slik samtalen kan få informanten til å følge seg behagelig og ikke under noe press.

For å kunne besvare valgte problemstilling velges det å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Semistrukturert intervjuer vi kunne bidra til å få frem ulike perspektiver fra de ulike informantene som har erfaring fra HMS – arbeidet og samhandlingen som utøver seg i organisasjonen, og derigjennom hjemmesykepleien. I tillegg vil semistrukturerte intervjuer lede en til å sette opp spørsmål og tema i forkant i form av en intervjuguide (Vedlegg 1), noe som også kan gi fleksibilitet under de planlagte intervjuene. I og med at undertegnede tidligere har arbeidet som sykepleier i hjemmesykepleien, og tidligere har hatt verv som plasstillitsvalgt, gjør at undertegnede som forsker på forhånd har et lite innblikk i rundt valgte problemstilling. Noe som kan muliggjøre og følge opp med oppfølgingsspørsmål underveis i intervjuene. Før intervjuene gjennomføres vil det informeres om oppgaven og dens formål, samt forespørres samtykke fra informantene, og informeres om at innkommende data (informasjon), vil slettes sporenstreks etter innlevering av denne oppgaven. Under intervjuene vil en god venn stille opp og skrive inn intervjuene på PC fortløpende, for så samme dag tolke og analysere innkommende data (informasjon).

Ved kvalitativt intervju kan en intervjuguide benyttes som enten kan være semistrukturert eller strukturert (Johannesen et al. 2020: 111). I denne oppgaven velges semistrukturert intervjuer da det vil kunne gi en god balanse mellom standard og fleksibelt intervju. Det vil utarbeides en intervjuguide på forkant med kategoriserte tema, ut ifra oppgavens forskningsspørsmål. Intervjuguiden vil innholdet veiledende spørsmål for å utdype temaene, og spørsmålene vil bli basert på en viss rekkefølge. Noe som kan gi fleksibilitet under intervjuene.

3.3.3 Behandling av data

Det neste steget vil være å redusere den store mengden data (informasjon) slik at den blir håndterlig. I kvalitativ forskning vil det være naturlig å anvende dataprogrammet NVivo, som er et analyseverktøy (Johannesen et al. 2020: 165). Nvivo kan gjøre det lettere å behandle data i form av å organisere, kategorisere og bearbeide datamaterialet, og gjøre det analytisk arbeid enklere. Imidlertid ble dette verktøyet utprøvd, men på grunnlag av undertegnedes datakompetanse opplevdes dette programmet ikke å stå til forventningene da det ikke opplevdes som å forenkle prosessen. Det ble i stedet anvendt et excel program for å kunne behandle data i form av å organisere kategorisere og bearbeide datamaterialet, som gjorde det analytisk arbeid enklere. Intervjuene ble gjennomført og lagt inn i programmet på en og samme dag. For så neste intervju for så legge inn i programmet og så videre. Dette ble valgt på bakgrunn av det gav gode muligheter for god avbildning av hva informanten har sagt, og formidlet under intervjuene.

3.3.4 Gjennomføring av dataanalyse

Når datamengden er redusert slik at den er håndterlig begynner selve analysen. Det skilles imidlertid mellom to begreper «det å analysere» og «det å fortolke», med å analysere menes det å dele noe opp i elementer, mens å tolke menes det å sette noe i større sammenheng (Johannesen et al. 2020: 155). Det vil som forsker by på utfordringer å skulle analysere og tolke all den transkriberte teksten i fra 10 intervju som er gjennomført på cirka 40 minutter.

Det finnes imidlertid tre mulige måter å organisere og dele kvalitative data (Mason, 2018, i Johannesen et al. 2020: 157); Ved tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data, eller kontekstuell dataorganisering, eller ved bruk av tabeller og diagrammer. Med å anvende en av disse metodene vil man legge et godt grunnlag for å kunne gjennomføre analysen uten å miste viktig informasjon. I denne forskningen vil det anvendes en tverrsnittbasert inndeling/kategoribasert inndeling altså et system for å indeksere dataene. Ved bruk av

indeksing vil man kunne sette merkelapper på setninger eller avsnitt, noe som vil bidra til å finne igjen spesielle temaer i dataene.

Yin (2007, i Johannesen et al., 2022) sier det finnes to analysestrategier for en casestudie. Analyse basert på teoretiske antagelser eller en beskrivende casestudie. I denne oppgaven vil analysen baseres på teoretiske antagelser, da de teoretiske antagelser vil ligge til grunn for de spørsmål som stilles, og på måten intervjuene gjennomføres på. Gjennom å ha klare teoretiske antagelser før intervjuene vil det i analysen og rapportering komme til å videreutvikles teori, eller kanskje bygge ny teori, eller få bekrefte og beholde eksisterende teori.

3.4 Validitet og reliabilitet

Undersøkelse er en metode for å samle inn empiri. Jacobsen (2018: 18) påpeker at empirien må tilfredsstille to krav som valid og reliabel. For det første må empirien være gyldig og relevant (valid). For det andre empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel). Med gyldighet og relevans menes det at empirien som samles inn, faktisk skal gi svar på de spørsmål som har blitt stilt. Med pålitelighet og troverdighet menes det at undersøkelsen må være til å stole på, ved at den er gjennomført på en troverdig måte, som kan skape tillit.

Ifølge Jacobsen (2018: 17) opereres det imidlertid med to ulike typer gyldighet og relevans;

Intern gyldighet: vil gå på om arbeidet som har blitt gjort har dekning i innsamlet data (empiri), for de konklusjonene som trekkes som kan påvirkes av mange ulike trusler.

Ekstern gyldighet og relevans: vil gå på om resultatet fra et avgrenset område som for eksempel en organisasjon på et gitt tidspunkt, er gyldige også i andre sammenhenger slik som i andre organisasjoner. Ekstern gyldighet sier også noe om i hvilken grad et funn kan generaliseres til å gjelde i andre sammenhenger slik som overførbarhet, og for å kunne muliggjøre overførbarhet må det som studeres være representativt, i den sammenhengen som ønskes å overføre det til.

Hammersley & Atkinson (1987, i Jacobsen, 2018: 246) påpeker at kravet til kvalitet i kvalitative undersøkelser er knyttet til forskeren evne til å reflektere over samspillet mellom selve forskningen, og de resultater som presenteres. Åpenhet blir derfor et sentralt element i vurderingen i kvalitativ forskning, fordi det kan tillate leser å vurdere om de stoler på de metodene som er anvendt, slik at forskningsprosjektet kan inngå i en større diskurs, og tillater andre å komme med kritiske eller utfyllende eller alternative synspunkt, slik at kunnskapen kontinuerlig kan utvikles innen feltet (Jacobsen, 2018: 247). Dette ledet til en bevissthet i

undersøkelse og sørge for at den gjennomføres på riktig måte. Anvendt metode vil anbefale forskeren til å gå gjennom ulike faser underveis i gjennomføringen, og i hver av disse fasene vil metoden hjelpe på en systematisk måte. Å stille kritiske spørsmål til valg som gjøres, og kunne se hvilke konsekvenser valgene som tas vil få. Overordnet mål for denne forskning vil være at forskning blir oppfattet som både valid og reliabel.

3.5 Egen rolle som forsker

Å oppføre seg som en forsker er en jobbrolle som er definert hvor man er nysgjerrig å på jakt etter ny informasjon. Forskerens rolle kan være en rolle som er delvis utfordrende i dette tilfelle. Dette i forhold til at det tenkes å studere i egen organisasjon og valgte informanter er på sett og vis kollegaer i organisasjonen, til tross for at det arbeides i ulike linjer i organisasjonen. Men også at det ønskes å studere HMS som tema og fenomen, som kanskje mange kan oppleve å være et litt sensitivt tema. Dette gjør at det er litt spenning i rundt om det kan påvirke innsamlingen av data, men også om det kan påvirke noe av informantenes åpenhet.

Ifølge Jacobsen (2018: 56) vil det å studere egen organisasjon både ha fordeler og ulemper. Å være «innsider» kan bringe med seg fordeler i form av lettere tilgang til informasjon, men ulempene kan være i form av at man som «innsider» kan ha utviklet noen blinde «flekker» (Jacobsen, 2018: 57). Slik sett har det kunne vært en fordel å ha vært gjennomført denne undersøkelsen med min medstudent slik som opprinnelig tenkt, siden medstudenten min hadde kommet i fra «utsiden» å ikke har dannet seg slike «blinde flekker», og villet kunne se ting som en «innsider» kanskje ikke vil få øye på.

Når undertegnede skal ut å opptre som en forsker tenkes det at undertegnede bør være godt kjent med seg selv, og kjenne til både sterke og svake sider. Det må tenke nøye igjennom formålet med planlagte intervjuer, og samle inn data som er mest mulig relevant å pålitelige ut ifra valgte problemstilling. Guba og Lincoln (1994, Jacobsen, 2020: 249) påpeker på at under kvalitative undersøkelser så vil reliabilitets og validitetskriteriene avdekke en absolutt sannhet, om den sosiale virkeligheten vi lever i.

Når undertegnede skal ut å forske må det forberedes godt. Derfor har det blitt gjennomført et testintervju med en god venn, slik at undertegnede har noe erfaring med intervju som metode, før de planlagte intervjuene gjennomføres. Det bør skapes en bevissthet på at informasjon som skal analyseres opp mot valgte problemstilling, vil være avhengig av informantenes hukommelse og formidling av informasjon samt deres erfaring. Det må inntas en objektiv

holdning for å få informantene til å føle seg fri til å snakke, og utrykke seg innen temaene, og spørsmålene som blir argumentert. Målet er å unngå alle typer påvirkninger, og innta en objektiv holdning under hele prosessen. Det må være troverdighet og ærlighet i det som gjøres. Det må oppfattes profesjonelt og faglært samt gås frem systematisk og målrettet. I tillegg må man forholde seg til forskningsetiske prinsipper og retningslinjer, og til hva som kan være personopplysninger, samtykke, taushetsplikt og anonymitet.

3.6 Ethiske problemstillinger

I denne forskningsprosessen vil det baseres på den nasjonale forskningsetisk komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH). All forskning bør baseres på retningslinjer og etiske prinsipper og som forsker må en forholde seg til tre type retningslinjer. Ifølge Nerdrum (1998, i Johannesen et al. 2020) har informantene rett til selvbestemmelse og autonomi, forskeren har en rett og plikt til å respektere informantens privatliv, og ikke minst et ansvar for å unngå å gjøre noen form for skade. Etikk er å følge retningslinjer og regler og prinsipper. Ethiske valg og overveielser må en som forsker foreta gjennom hele denne forskningsprosessen og på samme måte må det foretas en del praktiske valg, slik som for eksempel valg av metode. Dette vil utgjøre den praktiske rammen i rundt vår undersøkelse.

Ifølge Jacobsen (2018: 58) er den knappeste ressursen i en undersøkelse å oppleve å ha nok tid, der mange undervurderer hvor tidkrevende prosessen vil være. Det forteller at det må gås strategisk til verks når undersøkelsens tidsbruk skal planlegges, og undersøkelsen må deles opp i et sett med klare faser. Ifølge Jacobsen (2018: 59) vil en gylden regel være at jo mer tid en legger i den første fasen, desto mindre tidkrevende vil de andre fasene være. Jacobsen (2018: 59) påpeker at hvis man i all formodning starter med data innsamling før man har planlagt godt, vil det føre til dataene man har samlet blir av svært dårlige kvalitet.

Det er noe som det har vært bevist på både før, under, og etter denne prosessen. I forbindelse med at undertegnede som forsker og oppgavens informanter har menneskelig kontakt under intervjuene, har det være bevissthet i rundt etiske problemstillinger, eller utfordringer som kan oppstå av den grunn. Ethiske prinsipper må benyttes for å håndtere handlinger til mennesker slik at det ikke oppstå noen negative konsekvenser. Under intervjuene kan man påvirke hverandre både direkte og indirekte. Det gjør at man må være observant siden det anvendes informanter fra egen organisasjon, som vil dele informasjon og data som gjelder felles virksomhet.

I dette tilfellet vil det imidlertid være viktig å forholde seg til de dataene som samles inn, og ikke i hva undertegnede har opplevd selv i organisasjonen av hendelser, meninger eller handlinger. Til syvende og sist ønskes det å respektere våre informanter under vår forskningsprosess, fordi det ikke ønskes at noen berørte skal bli innvirket av etisk uforsvarlige konsekvenser på grunn av denne forskningen.

4.0 RESULTAT

I resultatkapittelet vil det redegjøres for de funn som er gjort gjennom intervjuene i forhold til oppgavens fire utvalgte forskningsspørsmål, for å kunne besvare oppgavens problemstilling.

Funn vil bli presentert under de utvalgte kategoriene;

- Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS?
- I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS?
- I hvilken grad er HMS- kultur en betingelse for HMS?
- I hvilken grad er læring i organisasjon en betingelse for HMS?

Dette vil bli gjort i form av «sitater i fra oppgavens informanter» for å kunne synliggjøre meningen som ligger under uttalelsene. De utvalgte kategoriene vil hver for seg avsluttes med en oppsummering i form av en redegjørelse.

4.1 Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS

4.1.1 Hva fremmer

Sitat (Hovedverneombud); «I vår kommune er det fokus på trepartssamarbeid. Ute i avdelingene skal det gjennomføres 12 månedlige HMS- møter. På disse møtene er det et partssamarbeid som gjennomføres av avdelingslederleder, plasstillitsvalgtverneombud, og plasstillitsvalgt i fra et eller to forbund. Møtene har fokus på Helse-, Miljø,- og Sikkerhet. Arbeidsverktøyene som anvendes systematisk er HMS års-hjul, og avdelingens HMS-plan, som skal legge grunnlag for disse møtene. Dette er ment som en arena der avdelingsleder, verneombud og tillitsvalgt kan ta opp utfordringer i avdelingen, og sammen kan komme med innspill, slik at gode avgjørelser kan tas til avdelingens beste. I kommunen har vi et elektronisk kvalitetssystem Compilo, med både avviksmodul og dokumentmodul. Alle dokumenter som omhandler systematisk forebygging av sykefravær (HMS) legges inn i systemet, og er tilgjengelig for alle ansatte. I Compilo skal ansatte melde avvik som skjer innenfor sin arbeidsplass i dette systemet. Det skal gjennomføres vernerunder og risikokartlegging med utgangspunkt i de avvik som kommer inn. I tillegg gjennomføres det årlig arbeidsmiljøkartlegging, som skal legger grunnlag for hva organisasjonen må rette fokus på».

Sitat (Hovedverneombud); «Kommunen har fokus på trepartssamarbeid på alle nivå, med regelmessige møter».

Sitat (Hovedverneombud); «Det finnes en plan for hvordan HMS- møter, AMU, HTV- forum møtene skal gjennomføres, der disse har en fast agenda i tillegg til aktuelle saker».

Sitat (Hovedverneombud); «Vi har fokus på trepartssamarbeid, medvirkning, og god avvikskultur».

Sitat (HMS-rådgiver); «I vår organisasjon har vi fokus på medvirkning, og ivaretar dette i større grad enn hva lovgivningen tilsier»

Sitat (Enhetsleder); «I hjemmesykepleien benyttet vi oss av et systematisk HMS- arbeid, partsamarbeid, og arbeidsmiljø- og sykefraværsoppfølging».

Sitat (Enhetsleder); «Vi har fokus på å kjøre lokale gode prosesser vil kunne påvirke arbeidsmiljøet, tjenestekvaliteten, helsebelastningene og sykefraværet i kommunene».

Sitat (Avdelingsleder); «I hjemmesykepleien kaller vi inn hverandre (ledere, tillitsvalgte, og verneombud) til drøftinger, og utveksler informasjon om avdelingen som har betydning for avdelingen og arbeidstagerne»

Sitat (Avdelingsleder); «Vi oppfordrer til å skrive avvik i vår avdeling, noe som støttes også opp av plasstillitsvalgtverneombud og plasstillitsvalgt tillitsvalgt»

Sitat (Hovedtillitsvalgt Fagforbundet); «Hva som styrker vårt HMS- arbeid i vår organisasjon må være å utøve et godt partssamarbeid, men også ute i avdelingene der avdelingsleder, plasstillitsvalgverneombud, og plasstillitsvalgte samarbeider.

Sitat (Hovedtillitsvalgt Fagforbundet); «Partene i HMS gruppa må være enig om hva hvilken informasjon som skal ut til de ansatte og referat sendes ut. Det vil være viktig at ansatte vet at sakene er gjort noe med. Oppsatt HMS- plan for avdelingen må følges».

Sitat (Hovedtillitsvalgt Fagforbundet); «Ansatte må forstå hva medvirkning er, og hvordan medvirke på en god måte».

Sitat (Hovedtillitsvalgt Fagforbundet); «I enkelte tilfeller vil det være lurt å innhente ekstra kompetanse i fra for eksempel arbeidslivssenteret/bedriftshelsetjenesten, hvis man for eksempel må arbeide med arbeidsmiljøet. Akkurat slik hjemmesykepleien måtte gjøre våren 2021»

Sitat (Plasstillitsvalgtverneombud); «*Som plasstillitsvalgtverneombud utøves det medvirkning på vegene av medarbeideren, ved at plasstillitsvalgtverneombud får komme med innspill i HMS- forumene, og derigjennom kan sette fokus på arbeidsmiljøet i avdeling hjemmesykepleien*».

Oppsummert hva fremmer HMS

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at organisasjonen har sikret en overordnet regulering gjennom forvaltning av ledelse og styring av HMS- arbeidet, som gir støtte til en kontinuerlig kvalitetsutvikling i organisasjonen, og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien har en organisatorisk ramme (et internkontrollsystem), og har skapt en handlingsarena (et systematisk forbedringsarbeid), i et nettverk av relasjonelle aktører, - i et partsamarbeid som består av leder, plasstillitsvalgtverneombud, og plasstillitsvalgte ute i avdeling hjemmesykepleien.

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at avdeling hjemmesykepleien har opprettet partsbaserte forbedringsarenaer, som gir støtte til deltakerdemokratiske hensyn gjennom rett og plikt til medvirkning og innsyn. Representativ medvirkning i hjemmesykepleien ivaretas igjennom plasstillitsvalgtverneombud og tillitsvalgte i fra to forbund (NSF og Fagforbundet) som representanter for de ansatte. Medvirkning ivaretas mer enn lovverket tilsier, og de får delta i drøftinger, og får informasjon om avdelingen og forhold av betydning for arbeidstakerne. Partsarbeidet legger vekt på samarbeidet imellom partene.

Resultatene som kan vise til hva som fremmer (styrke) HMS i avdeling hjemmesykepleien, er at avdelingsleder har gjennomført førti timers HMS- kurs, noe som kan trygge i denne rollen som førstehåndsleder i HMS- arbeidet som utøves i avdelingen, og gjennomfører regelmessige HMS- møter som strategisk planlagt.

Resultatene som kan vise til hva som kan fremmer (styrke) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, er at på strategisk nivå er det fokus på god avvikskultur i organisasjonen.

4.1.2 Hva hemmer

Sitat (Hovedverneombud); *«Ideelt sett skal arbeidsmiljøet ivaretas som en samlet del av helse, miljø, og sikkerhetsarbeidet. Men vi vet at det på ulike avdelinger i organisasjonen avholdes HMS- møter for sjeldent, som gjør at de ikke oppfyller kravene til HMS i virksomheten».*

Sitat (Hovedverneombud); *«Det kan nevnes at noen ledere i organisasjonen ikke har gjennomført grunnleggende kurs i HMS, og dermed ikke føler seg trygg i rollen».*

Sitat (Hovedverneombud); *«Ledere som ikke tar HMS på alvor eller mangler kunnskap».*

Sitat (Hovedverneombud); *«Hvis tillitsvalgte- og verneombud ikke bruker medvirkningen sin.*

Sitat (Hovedverneombud); *«Hvis rolleavklaring i avdelingene ikke er gjort, - kan du risikere ansatte som ikke bruker rette kanaler i medvirkningen, og ikke er lojal i sin rolle».*

Sitat (Hovedverneombud); *«Noen ansatte bruker dessverre ikke medvirkningsplikten sin, og for eksempel ikke skriver avvik.».*

Sitat (Hovedverneombud); *«Mangel på tid til gjennomføring generelt, noe som gjelder både for ledere, tillitsvalgte og verneombud».*

Sitat (Enhetsleder); *«Det fremkommer noen ganger under rapport at avvik har skjedd i avdelingen. Men som det viser seg i ettertid ikke er meldt inn som avvik. Det vil med andre ord si at det forekommer skjulte avvik, der ansatte ikke bruker medvirkningsplikten sin, og melder alle avvik».*

Sitat (Enhetsleder); *«I avdelingen ble vi anbefalt av arbeidsmiljøsenderet/bedriftshelsetjenesten og gjennomføre rolleavklaring, noe vi har jobbet med og som vi opplevde gav god effekt ute i avdelingen»*

Sitat (Avdelingsleder); *«Det finnes dessverre skjult avvik i vår avdeling, til tross for at det oppfordres til å skrive avvik»*

Sitat (Plasstilvalgt); *«Når det oppfordres til å skrive avvik, så avdekkes det at noen ikke føler seg trygg på dette, og ønsker hjelp til å få meldt avvik»*

Sitat (Hovedtillitsvalgt NSF 'Norsk Sykepleierforbund'); «De arbeidsgivere som ikke evner å se hver ansatt som en person de må investere i for å få fremtidig avkastning av, må forvente å få problemer med å rekruttere og beholde ansatte. Den fremtidige avkastningen på en ansatt kan være at den ansatte ønsker å bli værende (slipper utgifter til rekruttering), og har lavt sykefravær fordi den mestere og trives (lavere vikarutgifter), og klarer å stå i jobben til pensjonsalder (beholde kompetansen lengst mulig), noe som ville bidratt til økt kvalitet i tjenestene (investering i kompetanseutvikling). Man kan spørre seg om dette er et fokus, da vi kan se at vi senere tid har noen utfordringer med å beholde og rekruttere kompetansen»

Sitat (Medarbeider i gruppeintervju); «Det kan virke som det noen ganger kan være vanskelig for ledelse å oppnå god nok HMS i hjemmesykepleien, når det gjelder ute i de private hjem. Utfordringene virker å ligge i at de hjemmeboende brukerne bestemmer i sitt eget hjem. Noe som kanskje kan være utslagsgivende, for at noen av hjemmene til brukere ikke er tilrettelagt godt nok, slik de burde ha vært for de arbeidende. I hvert fall i nesten like utstrakt grad som for eksempel i sykehjemmet».

Sitat (Medarbeidere i gruppeintervju); «Ved flere tilfeller viser det seg at noen helefagarbeidere og assistenter ikke melder avvik. Når det blir påpekt at dette er et avvik under rapport, og at det bør meldes, viser det seg at de ikke har kunnskap og erfaring i å melde avvik»

Oppsummert hva hemmer HMS

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at organisasjonen ønsker ideelt sett at arbeidsmiljøet ivaretas som en samlet del av helse, miljø, og sikkerhetsarbeidet, men at det er en bevissthet om at det i ulike steder i organisasjonen ikke avholdes HMS- møter med regelmessigheten hver måned som er planlagt.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen og derigjennom hjemmesykepleien, viser at det finnes ledere som ikke har gjennomført grunnleggende førti timers kurs i HMS, og dermed ikke føler seg trygg i rollen.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at noen ansatte ikke bruker medvirkningsplikten sin i form av å melde avvik.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (Svekke) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at det i enkelte avdelinger ikke er tydelig rolleavklaring, og derigjennom at de ansatte ikke bruker de rette kanaler i medvirkning, og dermed ikke er lojale i sin rolle.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen kommunen, viser hvis arbeidsgiversiden ikke i stor nok grad investerer i sine medarbeidere. Det i form av å kunne mobilisere, rekruttere, og beholde ervervede kompetanse.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen og i avdeling hjemmesykepleien, er at det kan vises til at det mistenkes skjulte avvik.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen og i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at medarbeidere «gulvarbeidere» opplever at HMS-arbeidet som utøves av lederskapet ikke i god nok grad i hjemmene hos brukerne, i form av god nok tilrettelegging, da dette er brukers hjem.

Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svekke) HMS i organisasjonen, og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at det mistenkes skjulte avvik. Både i organisasjonen og i avdeling hjemmesykepleien.

4.2 I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS?

4.2.1 Hva fremmer

Sitat (Hovedverneombud); *«Gangen med å implementere HMS i virksomheten har vært gjennom systematisk organisasjonsarbeid, der arbeidet hele tiden justeres ettersom en tilegner seg kunnskap eller ny innsikt. Ledere, tillitsvalgte og verneombud utdannes i HMS-arbeidet, og viktigheten av HMS i organisasjonen. Virksomheten har både mål og visjoner for HMS-arbeidet, som ligger tilgjengelig på Compilo for alle ansatte, under HMS – mål og tiltak for kommunen».*

Sitat (Hovedverneombud); *«I organisasjonen kommunen kom endringsinitiativet i fra HR-avdelingen, som synliggjorde behov for å kvalitetssikre HMS-arbeidet i kommunen, og deriblant initiativ om å kjøre prosess for å innføre elektronisk avvik i et av de elektroniske systemene».*

Sitat (HMS-rådgiver); *«I min rolle som HMS-Rådgiver arbeides det strategisk med å implementere HMS i organisasjonen».*

Sitat (Enhetsleder); *«Før innføringen av Compilo ble det planlagt at avdelingsledere skulle få informasjon, og opplæring i håndteringen av det nye elektroniske systemet som skulle innføres. Det ble så gitt i oppgave å utlevere innloggingskoder til hver enkelt medarbeider, med oppfordring om å prøve å melde et elektronisk avvik. I første omgang skulle ikke innholdet i avviket være så viktig. Det viktigste var å få ansatte til å føle seg komfortabel med å begynne å anvende det nye verktøyet».*

Sitat (Hovedverneombud); *«Organisasjonen og avdelingene utvikler seg, når organisasjonen og avdelingene, gjennomfører de krav til systematiske tiltak som er beskrevet i tiltaksplanen».*

Sitat (Enhetsleder); *«Enkelte endringsprosesser er ubevisste, mens andre er strategiske, bevisst gjennomtenkte og ønskede endringer. Slik som for eksempel arbeidet med regelverksutvikling, prioriteringer og oppfølging, holdnings- og kunnskapsutvikling, opplæring, endrede arbeidsrutiner og så videre».*

Sitat (HMS-rådgiver); *«I organisasjonen har det senere tid vært arbeidet med tillitsvalgte og verneombud sine roller og rolleavklaring. Der det er blitt påpekt viktigheten av de ulike rollene, men som samtidig har blitt bevisstgjort om at tillitsvalgt og verneombud på sett og vis*

kan sees på som med- ledere. Det er gjennom HMS- arbeidet som gjennomføres i alle avdelinger skapt en arena, i form av at det en gang per måned avholdes HMS- møte i en partsammensattgruppe, som består av avdelingsleder, verneombud, og plasstillitsvalgt i fra et eller to forbund. Arenaen er blant annet ment som et forum for å bringe frem utfordringer avdelingen står i. Der saker tas opp og informeres om, og beslutninger forankres i partsamarbeidet. Dette innbefatter beslutningene vil eies av leder og med- ledere slik som verneombud og tillitsvalgt som derigjennom ytres ut i avdelingene».

Sitat (HMS- rådgiver); *«Tankene i rundt innføring av elektronisk avvik og dets mål og verdier, omhandlet for det første målet var at HMS i organisasjonen skulle kvalitetssikres. I første omgang skulle de ansatte bli fortrolig med dets anvendelse, der kvaliteten på avvikene i første omgang, ikke skulle vurderes så inngående. Det som var viktigst, var at de ansatte følte seg komfortabel, med å begynne å anvende systemet».*

Sitat (Avdelingsleder); *«I endringer er det viktig at vi som førstelinjeledere eier beslutningene som er tatt strategisk, og handler ut ifra de».*

Sitat (Plasstillitsvalgt); *«Før innføring av elektronisk avvikshåndtering var erfaringen at skjemaet i papirformat noe som ofte havnet nederst i en skuffe inne på avdelingslederens kontor. Etter innføring er erfaringen at avvikshåndtering har blitt betydelig kvalitetssikret, i den forstand at hvis nærmeste leder håndterer et avvik innen tjueendager sendes dette videre opp til neste ledernivå, som i dette tilfellet vil være enhetsleder, for eventuelt så opp til kommunalsjef for helse og velferd, om så opp til kommunedirektør»*

Oppsummering hva fremmer HMS

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at gangen med å implementere HMS i virksomheten har vært gjennom systematisk organisasjonsarbeid, der arbeidet hele tiden justeres ettersom en tilegner seg kunnskap eller ny innsikt. Der ledere, tillitsvalgte og verneombud skal utdannes i HMS- arbeidet, og viktigheten av HMS i organisasjonen.

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at virksomheten har både mål og visjoner for HMS- arbeidet, som ligger tilgjengelig på Compilo for alle ansatte, under HMS – mål og tiltak for kommunen.

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom kommunen, viser til at den strategiske ledelsen (sentrale aktører) har noen tanker om å støtte opp om endringsinitiativet, via å gjennomføre rolleavklaring i avdelingene for å bygge ned hindringer som et tiltak for å sikre støtte for endring før iverksetting.

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at organisasjonsendringene ikke er lineære med et fast start- og slutt punkt, men at mange endringer kommer samtidig, går inn i hverandre, og er endeløse og ikke endelig.

4.2.2 Hva hemmer

Sitat (HMS-rådgiver); «Det foreligger visse *utfordringer med å implementere HMS fullt ut*».

Sitat (HMS- rådgiver); «*Strategier har liten verdi hvis de ikke er forankret i organisasjonen. Utfordringene dreier seg mange ganger om evnen til å forankre beslutningene i sentrale deler av organisasjonen. Manglende forankring fører ofte til at strategier ofte blir utdatert før de er realisert*»

Sitat (Hovedverneombud); «*Det er et stort arbeidspress i kommunal sektor både blant ledere og ansatte, og noe mangel på kunnskap, samt forståelse for hvor viktig HMS-arbeid er*».

Sitat (Hovedverneombud); «*I senere tid er det også mistenkt en del stille avvik (under rapportering), som kan skyldes mange ulike faktorer, slik som for eksempel for lav kunnskap om mulig effekt av å kunne synliggjøre avvik i den daglig drift, ved at man som medarbeider melder ifra i Compilo*».

Sitat (Plasstillitvalgt); «*Det virker som noen prosesser er kjørt på forkant, før partsgruppen i avdelingen blir involvert, der noe er bare bestemt. Men som man blir kallet inn til informasjon eller drøfting, og kanskje ikke føler man kan komme med de innspill som burde ha vært gjort, før saken er avgjort*».

Sitat (Hovedverneombud); «*I senere tid er det også mistenkt en del stille avvik (under rapportering), som kan skyldes mange ulike faktorer, slik som for eksempel for lav kunnskap om mulig effekt av å kunne synliggjøre avvik i den daglig drift, ved at man som medarbeider melder ifra i Compilo. Å slik kunne bidratt til utvikling*».

Sitat (Plasstillitsvalgt verneombud); «*Det er ikke alltid at kommunikasjonen er det beste mellom instansene, som trenger å samhandle godt*».

Sitat (Medarbeidere); «*Det er konstant noe nytt å forholde seg til, og sette seg inn i på avdelingen*».

Sitat (Medarbeidere); «*Det går av og til så fort i svingene, at man ikke rekker å henge med på utviklingen. I hverfall innen de elektroniske systemene, som kan være noe komplisert*».

Oppsummering hva hemmer HMS

Resultatene som kan vise til hemmer (svekker) HMS er at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at organisasjonsendringene/utviklingene ikke er lineære med et fast start- og slutt punkt, men at mange endringer kommer samtidig, går inn i hverandre, og er endeløse og ikke endelig. Medarbeiderne sier noe om at det er mange endringer, og endringene bryter med forutsigbarheten, og skaper uforutsigbarhet.

Resultatene kan vise til hemmer (svekker) HMS er at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise at det foreligger utfordringer med å implementere HMS fult ut i organisasjonen.

Resultatene som kan vise hemmer (svekker) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til historier om at de registrerer en negativ trend med stille avvik.

Resultatene som kan vise til hemmer (HMS) i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at noen ansatte trenerer prosessen med å anvende elektronisk avvik, med å henvise til at det ikke gir noen mening, da tidligere erfaringer har fått manifestet seg.

4.3 I hvilken grad er HMS- Kultur en betingelse for HMS?

I hvilken grad er det en velorientert kultur?

Sitat (Hovedverneombud); «Det skal oppfordres i alle linjer å skrive avvik. Det er stor aksept for å melde avvik, men ikke alle benytter seg av dette systemet. Det mistenkes skjulte avvik altså noe underrapportering. Dette kan skyldes opplæring, at de ikke føler seg kapabel til å melde, fordi kunnskapen er for lav. Eller at det er noe usikkerhet i arbeidsmiljøet, som gjør at man er redd for å melde avvik. Eller at mange kan oppleve at det ikke hjelper å skrive avvik av ulike årsaker.».

Sitat (Medarbeider gruppeintervju); «Vi oppfordres til å skrive avvik. Det er ikke noen unnskyldning å ikke gjøre det lengre, da innloggingskodene nå ble endret til å være de samme som ved vanlig innlogging. Men det er ikke bestandig tid igjen på vaktene til å melde avvik når det er så mye annet en må gjøre».

I hvilken grad er det rettferdig kultur?

Sitat (medarbeider i gruppeintervju); «Når avvik meldes inn så leter ledelse etter årsak, som oppleves å være til felleskapets beste. Det er en måte å kunne unngå at det skal skje igjen».

I hvilken grad er det en fleksibel kultur?

Sitat (Enhetsleder hjemmebaserte tjenester); «Ledere skal ha førti timers HMS- kurs. Hvor ledere skal lære prinsippene for et godt helse, miljø, og sikkerhetsarbeid. Og virkemidler og metoder for å sikre et systematisk og helhetlig helse,- miljø,- og sikkerhetsarbeid. Og aktuelle lover og forskrifter innen helse,- miljø,- og sikkerhet. Og de ulike HMS- aktørenes oppgaver, ansvar og myndighet vil gjennomgås. I tillegg har det etter tvangssammenslåingen av kommunene, ført til stort sett nye avdelingsledere, og det er blitt gitt en lederkurspakke til alle ledere. Dette har blitt gjort ut ifra et definert behov, for å sikre god kunnskap hos førstelinjelederne».

I hvilken grad er det en lærende kultur?

Sitat (Enhetsleder Hjemmebaserte tjenester); «I HMS- gruppen (partsammensattgruppe) som består av avdelingsleder, plasstillitsvalgtverneombud, og plasstillitsvalgttillitsvalgt, samt noen ganger med enhetsleder. Gjennomføres disse møtene med struktur, der HMS- årshjul følges, og HMS- plan for hjemmesykepleien fylles ut fortløpende, ut ifra avvikshåndteringen

som gjennomføres i avdelingen. HMS- plan fungerer på sett og vis som en oversiktlig plan over hva det skal jobbes med fremover i avdelingen og er med å synliggjøre hvor forbedringspotensialet ligger».

I hvilken grad er alle fire delkomponentene til stede i avdeling hjemmesykepleien?

Sitat (Enhetsleder); *«I all hovedgrunn mener vi at vi har en god sikkerhetskultur, der HMS tas på alvor ute i avdelingene. Men selvfølgelig vil det alltid foreligge noe forebyggingspotensiale».*

4.3.1 Hva fremmer

Sitat (Hovedverneombud); *«Hvis det er trygghet og åpenhet i arbeidsmiljøet 'stor takhøyde' fremmes HMS. Hvis det er god kommunikasjon og informasjonsflyt mellom leder og ansatte fremmes HMS. Hvis det er god rolleforståelse - der ansatte ser på leder som en samarbeidspartner, og ikke som en motspiller fremmes HMS».*

Sitat (HMS-rådgiver); *«Det finnes ingen enkel oppskrift eller lettveit vei til en god HMS-kultur. Gode rammebetingelser, en godt forankret HMS-politikk, gjennomtenkte og riktige grunnholdninger hos de ansatte, dedikert engasjement fra lederne og reflektert og systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Det er alle forhold som spiller sammen i byggingen av en god HMS- kultur»*

Sitat (Enhetsleder); *«Opplæring er helt klart en viktig faktor for å styrke ansatte til å skrive avvik. Samt forståelse for hvorfor vi melder avvik, det å klare å se helheten. Fokus på rapportering av avvik må gå kontinuerlig, det er ikke nok å gjennomføre opplæring, for så å tro at alle kan dette. Det må ofte påminnes og være snakk om dette».*

Oppsummering hva fremmer HMS

Resultatene som kan vise til fremmer (styrke) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at den uformelle siden som preges av bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis påvirker måten ulike HMS- tiltak gjennomføres og kan kalles en HMS-kultur, kan sies påvirkes av at ansatte melder avvik i organisasjonen og i avdelingene. Der en god HMS- kultur vil kunne fremme (styrke) effekten av produksjonsteknologien og IK- HMS systemets formelle side.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS-kultur i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at de strategisk er opptatt av trygghet i arbeidsmiljøet og stor takhøyde, god kommunikasjon og informasjonsflyt mellom leder og ansatte, og god rolleforståelse hvor ansatte ser på leder som en samarbeidspartner bidrar til å fremme HMS.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at de strategisk er opptatt av å skape gode rammebetingelser, godt forankret HMS- politikk, gjennomtenkte og riktige grunnholdninger, dedikert engasjement fra lederne og reflektert og systematisk arbeid med helse,- miljø- og sikkerhet, er forhold som spiller sammen i byggingen av en god HMS- kultur.

Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at de er opptatt av at det meldes avvik, samt å kunne skape en forståelse av at det meldes avvik, hvor de er opptatt av å påminne og være snakk om dette i avdelingen.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan viser til de nesten fullverdige kan oppfylle de fire delkomponentene Reason henviser, for å kunne ha en informert kultur og derigjennom en god sikkerhetskultur. Resultatene viser at avdeling hjemmesykepleien, kan sies å ha en middels sterk HMS- kultur. Svakheten kan antydes til at det foreligger skjulte avvik.

4.3.2 Hva hemmer

Sitat (Hovedverneombud); «Hvis ansatte som ser på leder som en motspiller påvirker det HMS negativt. Hvis det er usikker rolleavklaring som fører til misnøye og lite åpenhet påvirker det HMS negativt. Hvis det er lite struktur i det systematiske HMS-arbeidet påvirker det HMS negativt».

Oppsummering hemmer HMS

Resultatene som kan vise til hemmer (svekker) i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at den uformelle siden vil preges av bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis, som påvirker måten ulike HMS- tiltak gjennomføres og kan kalles en HMS- kultur. En god HMS- kultur vil kunne forsterke (fremme) effekten av produksjonsteknologien og IK- HMS systemets formelle side, mens en dårlig kultur vil kunne gi motsatt effekt i form av å hemme (svekke) produksjonsteknologien og IK- HMS systemet.

Dette indikerer at de beste HMS- resultatene oppnås (fremmes) når man har både et formelt og operativt IK-HMS- system, og en god HMS- kultur som gjør det enklere å oppnå myndighetens krav.

Resultatene som kan vise til hemmer HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan viser til de nesten fullverdige kan oppfylle de fire delkomponentene Reason henviser til for å kunne ha en informert kultur og derigjennom en god sikkerhetskultur. Men resultatene viser også at det kan antydes at det kun har en kan ha en middels sterk HMS- kultur, der svakheten kan adresseres til at det foreligger skjulte avvik. Noe som kan innbefatte at det ikke foreligger en fullverdig sikkerhetskultur.

4.4 I hvilken grad er læring og er betingelse for HMS?

4.4.1 Hva fremmer

Sitat (HMS-rådgiver); «I organisasjonen har vi formalisert noe av kunnskapen som vi besitter. HR- avdelingen utarbeider kontinuerlig internt regelverk som ligger på Compilo, som er tilgjengeliggjort for alle i organisasjonen. Kvalitetsrådgiver utarbeider kontinuerlig interne prosedyrer, som er tilgjengeliggjort for alle i organisasjonen. Der ledere samles en gang i måneden med kvalitetsrådgiver, der sakliste og forslag på rutiner sendes ut på forhånd, og man samles for å drøfte før nye prosedyrer utarbeides, og tilgjengeliggjøres for de ansatte».

Sitat (Hovedverneombud); «I kommunen har vi et elektronisk kvalitetssystem Compilo, med både avviksmodule og dokumentmodule. Alle dokumenter som omhandler systematisk forebygging av sykefravær (HMS) legges inn i systemet, og er tilgjengelig for alle ansatte. I Compilo skal ansatte melde avvik som skjer innenfor sin arbeidsplass i dette systemet. Det skal gjennomføres vernerunder og risikokartlegging med utgangspunkt i de avvik som kommer inn. I tillegg gjennomføres det årlig arbeidsmiljøkartlegging, som skal legges grunnlag for hva organisasjonen må rette fokus på».

Sitat (Enhetsleder); «For å fremme læring er det viktig at ansatte reflekterer over egen adferd. Dette gjelder både faglig og kollegialt. En kultur der refleksjon og faglige diskusjoner er i fokus vil føre til økt læring.

Sitat (Enhetsleder); «De avdelingene i hjemmetjenesten som har satt refleksjon i system kan se ut til å lykkes bedre med endringsprosesser som vi står i. Et eksempel kan være Pro-Act, der alle ansatte i hjemmetjenesten skal gjennomføre dette kurset for å øke kunnskapen om observasjonskompetanse. Dette har vært lettere å gjennomføre i avdelinger med ansatte som har høyere utdanning, da disse ansatte har støttet og videreformidlet kunnskap til sine medarbeidere».

Sitat (Enhetsleder); «Det kan ses en forskjell på hvordan ansatte mottar endringer som skjer og hvordan den forstås. Ansatte med høyere utdanning har lettere for å tilpasse seg endringer og tilegne seg ny kunnskap. Det er imidlertid viktig at ansatte forstår hvorfor det skal videreutvikles og læres, og i ledd av dette derfor viktig med god informasjon og tid til å sette refleksjon i system».

Sitat (Avdelingsleder); «*Vi observerer at de ansatte er gode på å utveksle erfaringer og kunnskap og bistår og støtter hverandre ute i felt, når vi får hjem brukere fra sykehuset med kompleks diagnostikk*».

Sitat (Plasstillitsvalgtverneombud); «*Vi har omsorg for hverandre, og deler kunnskap imellom oss, og har 'takhøyde' for å spørre hverandre*».

Sitat (Medarbeidere); «*Det er nå engang slik at det jeg er god på, er kanskje ikke min kollega god på. Men en annen gang kan det være noe jeg ikke er god på, som min kollega er god på. Det er viktig at vi utveksler kunnskap og erfaring, og gjør hverandre gode*».

Oppsummert fremmer HMS

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til menneskene i i organisasjonen lærer, og enheten handler i «en middels grad» som en enhet på grunnlag av ny kunnskap som tilegnes. Det kan synes som de fleste forholder seg til ny informasjon.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien utveksler erfaringer og forhold som man kan sette ord på (eksplisitt kunnskap), og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien har nedfelta skriftlig rutiner og prosedyrer (eksplisitt kunnskap). Mange teorier anser dette som en den viktigste forutsetningen for å kunne utvikle lærende organisasjoner.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til de har laget systemer som bidrar til at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt i de månedlige møtene med kvalitetsleder, og har systemer (Compilo som kan anses som en beholder med kunnskap) som bidrar til at eksplisitt kunnskap kan tas i bruk, og bli interagert del av ansattes tause kunnskap.

Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan viser til at det foregår enkeltkretslæring i form av at de i partarbeidet i

HMS- arbeidet, justerer sin tiltaksplan i avdelingen ut fra innkommende avvik og derigjennom praksis.

4.4.2 Hva hemmer

Sitat (Enhetsleder); *«Læring kan mange ganger bli satt litt til siden og glemt når det oppstår ulikheter i hvordan vi utøver faget. For en del ansatte blir egne følelser ofte styrende for hvordan man utøver faget, og dette vil kunne hemme læring, da det påvirker hvordan en bruker kunnskapen vår.»*

Sitat (Enhetsleder); *«Manglende interesse kan også være en holdning vi ser blant ansatte, de har mistet gløden og engasjementet over arbeidet. Ikke for å generalisere, men det kan ses oftere hos ansatte som har jobbet et langt arbeidsliv, og blir tvunget til å tenke nytt og være med på endringer som de ikke helt ser vitsen med at de lærer seg. Det erfares at flere ansatte kan si at det ikke er så viktig for de å endre, siden de snart skal avslutte arbeidslivet og dermed utøver motstand til endringer.»*

Sitat (Avdelingsleder); *«Når ansatte for eksempel ikke møter på oppsatte møter som for eksempel personalmøter, som er en arena for å spre kunnskap og informasjon vedrørende personalet. Dette er forsøkt å gjøre noe med den senere tid, ved at årstimetallet er blitt redusert i antall arbeidstimer, hvor vi har trukket i fra timene personalmøtene er satt opp i løpet av et år, og innført møteplikt for å kunne nå ut til alle medarbeiderne i avdelingen»*

Sitat (Plasstillitsvalgt); *«Noen ganger velger noen ansatte å holde kunnskap for seg selv, uten å dele denne, og det kan synes som de liker å være best innenfor et område»*

Sitat (Medarbeidere); *«Det kan synes som noe av HMS- arbeidet som foregår i partssammensattgruppe er hemmeligholdt. For informasjon om hva som kommer ut av de avvikene vi skriver, får vi ikke vite så mye om.»*

Oppsummert hemmer HMS

Resultatene som kan vise til hemmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til menneskene i organisasjonen lærer, og enheten handler i «en middels grad» som en enhet på grunnlag av ny kunnskap som tilegnes. Men det kan synes som noen medarbeidere ikke anser informasjon til å angå de.

Resultatene som kan vise til hemmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at de ikke alle ansatte deler velvillig av sin kunnskap og erfaring.

Resultatene som kan viser til hemmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at det ikke foreligger noen dobbelkretslæring i forhold til HMS- arbeidet som utøves.

Resultatene som kan vise til hemmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at det foreligger en barriere i informasjonsflyten.

5.0 DISKUSJON

I diskusjonskapittelet vil de empiriske funn bli diskutert på bakgrunn av det teoretiske rammeverket, for å kunne besvare denne oppgavens problemstilling og forsknings spørsmål. I dette kapittelet vil de valgte forskningsspørsmålene anvendes som overskrifter, da målet er å svare de ut i drøftingen og som vil oppsummeres under de utvalgte overskriftene.

5.1 Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS

Helse-, miljø-, og sikkerhet (HMS) er tre fenomener som gjennom ulike sosiale prosesser er bundet sammen i initialordet «HMS», og deretter er knyttet til fremstillingen av varer og tjenester. I teorien er HMS oftest ansett som et fenomen som forstås og forklares enten i kraft av sine separate kjennetegn (H, M, S), eller som et sammensatt og intrigert fenomen. I praksis kan det ikke foregå arbeid uten at det samtidig oppstår det vi kaller HMS. Helse-, Miljø- og sikkerhet (HMS). HMS oppfattes i økende grad som en utfordring for moderne virksomheter.

I Norge er det i fra 1992 koblet HMS sammen virksomhetenes interkontroll (IK), i et forholdsvis nytt IK- HMS- regelverk, og gjort det til den hittil mest ambisiøse reform for produksjonslivet. For det første IK- HMS- forskriften skal sikre myndighetene en overordnet og moderne regulering gjennom å veilede og korrigere både forvaltning, ledelse og styring av HMS- arbeidet som skal gi støtte til en kontinuerlig kvalitetsutvikling av produksjonen, og sette fart i reformarbeidet i virksomhetene ved å gjenopprette partsbaserte forbedringsarenaer, og støtte deltakerdemokratiske hensyn gjennom rett og plikt til medvirkning og innsyn (Karlsen, 2021: 40). For det andre IK - HMS - forskriften er både en forvaltningsreform, et program for læring i virksomhetene, og en arena for demokratisk praksis for den enkelte virksomhet (Karlsen, 2021: 40). Det vil si at Forskriften omfatter i praksis hele det norske arbeidslivet og som har ansatte, eller av andre grunner er pliktige til å påse og dokumentere sin innsats for å forbedre kvaliteten av sitt HMS- nivå. Dette gjør at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien vil være pliktig til å påse og dokumentere sin innsats for å heve kvaliteten på sin HMS, - slik at den ikke aldri synker under det minimumsnivået som er fastsatt i HMS- lovgivningen.

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at organisasjonen har sikret en overordnet regulering gjennom forvaltning av ledelse og styring av HMS- arbeidet, som gir støtte til en kontinuerlig kvalitetsutvikling i organisasjonen, og derigjennom avdeling hjemmesykepleien».

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien har en organisatorisk ramme (et internkontrollsystem), og har skapt en handlingsarena (et systematisk forbedringsarbeid), i et nettverk av relasjonelle aktører, - i et partsamarbeid som består av leder, plasstillitsvalgterneombud, og plasstillitsvalgte ute i avdeling hjemmesykepleien».

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at avdeling hjemmesykepleien har opprettet partsbaserte forbedringsarenaer, som gir støtte til deltakerdemokratiske hensyn gjennom rett og plikt til medvirkning og innsyn. Representativ medvirkning i hjemmesykepleien ivaretas igjennom plasstillitsvalgterneombud og tillitsvalgte i fra to forbund (NSF og Fagforbundet) som representanter for de ansatte. Medvirkning ivaretas mer enn lovverket tilsier, og de får delta i drøftinger, og får informasjon om avdelingen og forhold av betydning for arbeidstakerne. Partsarbeidet legger vekt på samarbeidet mellom partene».

«Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svække) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at organisasjonen ønsker ideelt sett at arbeidsmiljøet ivaretas som en samlet del av helse, miljø, og sikkerhetsarbeidet, men at det er en bevissthet om at det i ulike steder i organisasjonen ikke avholdes HMS- møter med regelmessigheten hver måned som er planlagt».

«Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svække) HMS i organisasjonen og derigjennom hjemmesykepleien, viser at det finnes ledere som ikke har gjennomført grunnleggende førti timers kurs i HMS, og dermed ikke føler seg trygg i rollen. Dette gjelder imidlertid ikke avdelingsleder i hjemmesykepleien som har gjennomført forventet kurs».

«Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svække) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at noen ansatte ikke bruker medvirkningsplikten sin i form av å melde avvik».

«Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (Svække) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at det i enkelte avdelinger ikke er tydelig rolleavklaring, og derigjennom at de ansatte ikke bruker de rette kanaler i medvirkning, og dermed ikke er lojale i sin rolle».

Det systematiske HMS arbeidet har tydelige koblinger og vil være hovedansvarlig på virksomhetens leder. Den norske modellen for internkontroll for internkontroll (IK) av HMS

er basert på et regelverk som vektlegger formelle systemer for ledelse og styring av systematisk HMS- forbedringer, - noe som kan danne et godt utgangspunkt for å bringe HMS- statusen opp på et høyere nivå, men samtidig kan regelverket de norske virksomheter må forholde seg til fremme byråkratiske strukturer innen enhver virksomhet (Mikkelsen & Laudal, 202016: 437). Imidlertid kan det bli viktigere å følge reglene enn å oppnå en reel og synlig HMS- forbedring, men forbedringene vil trenge støtte av systemer for HMS- kultur slik at tenke- og handlemåter for hvordan HMS- forbedringen skal skje i organisasjonen utvikles, og som må knyttes til hvordan man utvikler organisatorisk, sosialt, og psykososialt arbeidsmiljø, til hvordan man lærer å forbedre virksomheten i HMS- Arbeidet (Mikkelsen & Laudal, 2016: 437). HMS er også knyttet til identitet og omdømme som både vil si hva organisasjon synes om eget HMS- arbeid, men også hva andre synes om dette. Teoriene forteller noe om at moderne helse, miljø-, og sikkerhetsarbeid krever tydelig ledelse, og kun tilfredsstillende lovbestemte krav til HMS- utførelse, vil ikke være nok for å innfri kravene fra dagens samfunn. Det vil derimot fordre et tett samspill mellom organisasjonens HMS- system og organisasjonens styringssystemer, for å kunne oppnå et godt HMS- regime i organisasjonen kommunen, for så i avdeling hjemmesykepleien, - og derigjennom å kunne danne en god HMS- kultur og danne nødvendige atferdsendringer hos kommunen sine medarbeidere som er i tråd med dagens forventninger.

Helse, - Miljø, - og Sikkerhet er fundamentalt for at personalets kompetanse skal ha optimale betingelser for verdiskapning. Dersom erkjennning av de menneskelige ressursene har betydning for verdiskapning, vil det være viktig å spørre seg om velferden til de viktigste ressursene ´mennesket´ blir ivaretatt gjennom de ulike verktøyene (Mikkelsen & Laudal, 2022: 438). Det vil handle om å verne om og utvikle de menneskelige ressursene i arbeidsforholdet noe både arbeidsmiljøloven (AML) og IK – HMS – forskriften omtaler tydelig (Mikkelsen & Laudal, 2022: 438). Arbeidsgivers påseplikt tilsier at dette skal gis særskilt oppmerksomhet, og ivaretagelse av humankapitalen ett av hovedmålene i IK – HMS – forskriften, hvor det sies i § 1 at man gjennom krav om systematisk gjennomføring av tiltak skal fremme et forbedringsarbeid i virksomheten innen arbeidsmiljø og sikkerhet slik at virksomheten når de gitte målene i HMS- lovgivningen.

«Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svække) HMS i organisasjonen kommunen, viser hvis arbeidsgiversiden ikke i stor nok grad investerer i sine medarbeidere. Det i form av å kunne mobilisere, rekruttere, og beholde ervervede kompetanse».

«Resultatene som kan vise til hva som kan hemmer (svække) HMS i organisasjonen og i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at medarbeidere «gulvarbeidere» opplever at HMS-arbeidet som utøves av lederskapet ikke i god nok grad i hjemmene hos brukerne, i form av god nok tilrettelegging, da dette er brukers hjem».

Selv om ansatte innen helse- og velferdstjenestene i stor grad er tilfredse med jobbene sine har tjenestene betydelige utfordringer med høyt sykefravær, og mange ansatte som går tidlig ut av arbeidslivet (Ose & Busch, 2020: 5). I kommunal sektor er en av ti medarbeidere borte fra jobb hver dag, og sykefraværet bare i kommunene koster samfunnet mer enn 22 milliarder årlig ifølge beregninger fra KS (Kommunal Sektor) (FAFO, 2016: 13). Noe som igjen betyr at en reduksjon i sykefraværet i kommunene med to prosentpoeng, vil kunne spare samfunnet for fem milliarder kroner årlig.

HMS i offentlig sektor har i stor grad adoptert det tradisjonelle HMS-arbeidet fra industrien, bygg og anlegg og petroleumssektoren. Industrien og de teknologiske yrkene har identifisert reelle risikofaktorer og rettet innsatsen mot disse, mens offentlig sektor og kvinneyrkene ligger langt bak der risikofaktorene er delvis identifisert og innsatsen er i liten grad rettet mot disse (Ose & Busch, 2020: 13). Ose & Busch (2020: 5) påpeker at det er helt andre risikofaktorer for ansattes helse og velferd i offentlig sektor særskilt i de kvinnedominerte yrkene. De mener det er behov for å tenke nytt om HMS i offentlig sektor særlig på arbeidsplasser der arbeidsoppgavene innebærer at ansatte eksponeres ovenfor folk. Videre peker de på høyt sykefravær kan tyde på HMS-arbeidet ikke fungerer godt nok, og at det ikke arbeides i tilstrekkelig grad med forebygging. Ose & Busch (2020: 13) peker på at HMS-arbeidet settes sjelden i sammenheng med turnusplanlegging, bemanningsplaner og arbeidsorganisering. De sier at det er dette som påvirker ansattes helse og velferd i kvinneyrkene. Videre mener de myndighetene og partene i arbeidslivet og andre leter etter feil og mangler ved kvinnen som utfører arbeidet, heller enn å legge forholdene til rette for gode arbeidsplasser uten for stor belastning på den enkelte ansatte. Argument rekken som fremstilles bunner ut til prisen som betales vil bli et høyt sykefravær. For å kunne forstå hvordan sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet kan forebygges med riktig HMS-innsats, må vi kunne forstå kompleksiteten i sykefraværet. Ose & Busch (2020: 14) sier at sykefravær må forstås ut fra konteksten sykefraværet oppstår i, og i relasjonen mellom arbeidsgiver/arbeidsplass og arbeidstaker, som gir viktige rammer for varigheten av et sykefravær. De mener sykefravær som skyldes at den ansatte får for stor belastning kan være enkelt hendelser eller mange små hendelser, som til slutt gir for stor belastning som kan

knyttet til begrepet akkumulert belastning. Akkumulert belastning handler om hvor godt arbeidstakere restituerer seg imellom arbeidsøktene, og dersom restitueringen mellom vaktene er 100 prosent vil det ikke akkumuleres noe belastning (Ose & Busch, 2020: 14). Noe som innbefatter at den ansatte får nok søvn, får bearbeidet opplevelsene på en god måte, ikke går med dårlig samvittighet for det man ikke fikk gjort, og nettobelastningen vil da være lav selv om den faktiske belastningen kan være høy (Ose & Busch, 2020: 15). Helse, miljø og sikkerhets- arbeidet i offentlig sektor handler i stor grad om å forebygge at det akkumuleres en belastning over tid som gir langtidsfravær og tidlig avgang fra arbeidslivet (Ose & Busch, 2020: 16). Forebyggende HMS-arbeid handler om å forhindre belastning - eller billedlig fortalt dråpene som potensielt kan fyller begeret, eller at begeret renner over forebygges i størst mulig grad. I et historisk perspektiv har vern og sikkerhet i arbeidslivet alltid speilet samfunnets og den enkelte bransjes og virksomhets kunnskapsnivå, etikk, verdier, moral og teknologi. Alt for ofte har uhell og ulykker, vært drivere for utvikling av ny kunnskap og teknologi, og for endring av etiske standarder. Å kunne forebygge sykefravær vil de fleste arbeidsgivere ha intensiver til å gjøre på en systematisk måte, men dersom den ansatte ses på som en lett erstattelig brikke i et system vil disse intensivene bli svake. Hvis vi bare tar det økonomiske perspektivet er høyt sykefravær svært kostbart for virksomheten, kommunen, staten og samfunnet. Et høyt sykefravær alene vil gi en vond negativ spiral som påvirker hele organisasjonen og da særskilt primær oppgavene. Et normalt sykefravær kan skape et godt grunnlag for godt et arbeidsmiljø, mens et høyt sykefravær derimot virker direkte negativt inn på hvordan arbeidet utføres for derigjennom på hele organisasjonen. Det er imidlertid gjort mange forsøk på å importere løsninger i fra privat sektor, men det som fungerer innen en kontekst trenger absolutt ikke å fungere i en annen.

Oppsummert

Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS kan summeres ned til at helse, miljø, og sikkerhet må integreres i alle deler av organisasjonen, og bør kunne håndteres i førstelinjen for at arbeidsplassens kvalitet skal kunne forbedres. Hvorvidt produksjonslivet i organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien skal fungere bærekraftig, - vil være avhengig av hvordan HMS- utfordringene møtes, og hvordan de praktiserer sine ideer om et sunnere arbeidsliv samt et balansert forbruk av de menneskelige ressursene.

5.2 I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS

Alle organisasjoner både privat, offentlig og frivillig sektor gjennomgår endring og utviklingsprosesser og de påvirkes av mange krefter og endres og utvikles hele tiden. Årsaker som for eksempel endrede politiske og finansielle rammebetingelser, endrede kunde og bruker krav, økt konkurranse, eller medarbeidere som stiller krav om bedre arbeidsbetingelser.

Det norske HMS-regimet er bygget på en grunnleggende antagelse om at organisasjoner kan nå forventede mål, gjennom å involvere alle ansatte i brede forbedringsprosesser. Fra å omhandle om hvordan oppnå stabilitet – enten om det er ved å utforme byråkratiske strukturer for å standardisere menneskers atferd eller ved å skjerme produksjonskjernen fra ytre påvirkninger – har organisasjoner gått mer i retning av å fokusere på bevegelse, dynamikk, og endring (Jacobsen, 2022: 14). Utgangspunktet er at organisasjoner kjennetegnes av forutsigbarhet, og at endringer bryter med forutsigbarheten (Jacobsen, 2022: 15). Mye av endring forstås som handlinger der enn i større eller mindre grad bryter med tidligere handlingsmønstre noe som kan skape uforutsigbarhet.

Mye av dagligdags dynamikk er kontinuerlig og fremvoksende og kanskje ikke særlig gjennomtenkt. Hovedfokuset bør ligge på hva slags muligheter som finnes for å endre organisasjonen til det bedre, og i et slikt utgangspunkt ligger det en grunnleggende antagelse om at mennesker har mulighet til å skape eget liv, og dermed forme organisasjonen slik at de forbedres ((Jacobsen, 2022: 16). Endring kan innta mange ulike fenomener og skjer på mange ulike måter, og kan ha helt ulike årsaker samt drivkrefter (Jacobsen, 2022: 17). Teoriene gir ikke noen «smørbrøddliste» over tiltak og lederteknikker for å kunne lykkes, men vil kunne gi noen handlingsalternativer og eventuelt si noe om under hvilke handlingsalternativer, samt eventuelt under hvilke forutsetninger disse handlingene vil virke som planlagt (Jacobsen, 2022: 17). I denne oppgaven ansees en endring som en organisasjon har endret seg når den utviser trekk på minst to ulike tidspunkter. Sett ut ifra analysen og tolkningene i fra intervjuene viser organisasjonen «arbeidsgiversiden og arbeidstakersiden» at det har skjedd en endring. Flere endringer har skjedd i forhold til det utøvede HMs-arbeidet deriblant i forbindelse med tidligere avvikhåndtering i ark format, til overgangen til avvikhåndtering i elektronisk format med mulighet for å melde både HMS- avvik og kvalitets- avvik.

Sitat (Plasstillitsvalgt); *«Før innføring av elektronisk avvikhåndtering var erfaringen at skjemaet i papirformat noe som ofte havnet nederst i en skuffe inne på avdelingslederens kontor. Etter innføring er erfaringen at avvikhåndtering har blitt betydelig kvalitetssikret, i*

den forstand at hvis nærmeste leder håndterer et avvik innen tjueendager sendes dette videre opp til neste ledernivå, som i dette tilfellet vil være enhetsleder, for eventuelt så opp til kommunalsjef for helse og velferd, om så opp til kommunedirektør».

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS er at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at organisasjonsendringene ikke er lineære med et fast start- og slutt punkt, men at mange endringer kommer samtidig, går inn i hverandre, og er endeløse og ikke endelig».

«Resultatene som kan vise til hemmer (svækker) HMS er at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at organisasjonsendringene/utviklingene ikke er lineære med et fast start- og slutt punkt, men at mange endringer kommer samtidig, går inn i hverandre, og er endeløse og ikke endelig. Medarbeiderne sier noe om at det er mange endringer, og endringene bryter med forutsigbarheten, og skaper uforutsigbarhet».

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at gangen med å implementere HMS i virksomheten har vært gjennom systematisk organisasjonsarbeid, der arbeidet hele tiden justeres ettersom en tilegner seg kunnskap eller ny innsikt. Der ledere, tillitsvalgte og verneombud skal utdannes i HMS- arbeidet, og viktigheten av HMS i organisasjonen».

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at virksomheten har både mål og visjoner for HMS- arbeidet, som ligger tilgjengelig på Compilo for alle ansatte, under HMS – mål og tiltak for kommunen».

«Resultatene kan vise til hemmer (svækker) HMS er at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise at det foreligger utfordringer med å implementere HMS fullt ut i organisasjonen».

«Resultatene som kan vise til hemmer (HMS) i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at noen ansatte trenerer prosessen med å anvende elektronisk avvik, med å henvise til at det ikke gir noen mening, da tidligere erfaringer har fått manifestet seg».

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrker) HMS i organisasjonen og derigjennom kommunen, viser til at den strategiske ledelsen (sentrale aktører) har noen tanker om å støtte opp om endringsinitiativet, via å gjennomføre rolleavklaring i avdelingene for å bygge ned hindringer som et tiltak for å sikre støtte for endring før iverksettingene».

Dette gjør at man kan vise til at organisasjonen kommunen utviser to forskjellige trekk på to ulike tidspunkt, hvor det fremkommer at det har skjedd en endring i hvordan menneskene må opptre seg annerledes ved to forskjellige tidspunkt. Selv om man i utgangspunktet betrakter en organisasjon som relativt stabil, vil det støtes på ulike uavklarte problemer. Et av dem vil være å definere når organisasjonen kommunen har endret seg. På den ene siden får man et problem med å definere klart hvor stor forskjell det må være på de to ulike tidspunktene for at man skal kunne definere om endringen har skjedd. På den andre siden er det klart vanskelig å definere grensen når små justeringer av en tidligere praksis. I denne oppgaven anses det som dette er en endring som er rett inn mot å skape stabilitet. Derimot kan det sies at dette ikke ansees som total transformasjon (som at organisasjonen er gått over til å være noe helt annet). Samtidig er det klart at endring ikke bare kan betraktes som forskjell imellom to statiske tilstander.

Imidlertid må all endring innebære en form for bevegelse, fra en relativt stabil tilstand, til en annen relativt stabil tilstand. Endring må dermed også betraktes som en prosess og som en strøm av hendelser og handlinger som bringer en organisasjon fra det ene punktet til det andre (jf. Pool et al., 2000, i Jacobsen, 2022: 19). Når det kombineres perspektiver på organisasjon slik som «ting» og «prosess» blir man tvunget til å ta stilling til når en prosess starter (fra en stabil tilstand), og når den slutter (til en ny stabil prosess) (Jacobsen, 2022: 20).

Sitat HMS- rådgiver); *«Tankene i rundt innføring av elektronisk avvik og dets mål og verdier, omhandlet for det første målet var at HMS i organisasjonen skulle kvalitetssikres. I første omgang skulle de ansatte bli fortrolig med dets anvendelse, der kvaliteten på avvikene i første omgang, ikke skulle vurderes så inngående. Det som var viktigst, var at de ansatte følte seg komfortabel, med å begynne å anvende systemet».*

På den ene siden vil det i mange tilfeller være vanskelig å fastslå et helt klart start- og slutt punkt på endringsprosessen. På den andre siden vil denne endringen som er initiert av en/flere aktører innbefatte at startpunktet er knyttet til et initiativ eller en beslutning, - som gjør at er det ikke sikkert at slike planlagte endringsprosesser alltid vil ha noe klart slutt punkt. Dette gjør at innføringen av Compilo kan kalles en kvalitetsutvikling og styringen i mange

sammenhenger, og kan betraktes som en «kontinuerlig prosess» som ikke vil ha noen naturlig slutt.

Den formelle ledelsen i organisasjonen kommunen som vil si de som innehar de formelle lederstillingene i organisasjonen, vil være sentrale i strategiene som legges i forhold til innføringen av det elektroniske avvik systemet Compilo. Sitat (Hovedverneombud); *«I organisasjonen kommunen kom endringsinitiativet i fra HR- avdelingen, som synliggjorde behov for å kvalitetssikre HMS- arbeidet i kommunen, og deriblant initiativ om å kjøre prosess for å innføre elektronisk avvik i et av de elektroniske systemene»*. Å kunne drive frem en endring uten at den formelle ledelsen er med på laget vil høyst sannsynlig skape store problemer. Det gjør at det kan adresseres til at den formelle ledelsen som sitter på den formelle myndigheten, og dermed også ofte på de formelle maktbasene i organisasjonen, noe som gjør at en formell ledelse vil gjennom sin svært synlige posisjon, - ha store muligheter til å til å utøve symbolsk makt, men også brukes til å drive frem endring, eller om så undergrave denne.

Mye tyder på at ledelse «forstått som spesielle oppgaver og funksjoner» vil være spesielt viktig i endringsprosesser. I stabile perioder vil organisasjonen ofte fungere av seg selv der regler og rutiner følges, arbeidsoppgaver utføres som vanlig, oppgaver samordnes gjennom etablerte prosedyrer, og vil i liten grad være behov for ledelse som overvåker, styrer og motiverer (Jacobsen, 2022: 178). Men endringer fører som regel brudd med det etablerte der stabile og forutsigbare prosesser brytes opp, og etablerte oppfatninger kan utfordres, samt maktforhold kan trues (Jacobsen, 2022: 178). Under slike situasjoner vil betydningen av personer øke som kan fatte ikke rutinebaserte beslutninger og som kan trekke opp visjoner for fremtiden og som kan tilsynelatende skap orden i tilsynelatende kaos (Jacobsen, 2022: 178). Mens endringsstrategier dreier seg i hovedsak om ulike måter å organisere endringsprosesser på, er derimot endringsledelse mer knyttet til de aktivitetene «endringsagentene» som i dette tilfellet er individer eller grupper utøver endringsprosessen på.

Opprinnelig ble organisasjonsutvikling utviklet som en strategi for å takle store endringer, men prinsippene er også gyldige for mindre endringer og utviklingstiltak. Opphavet knyttes gjerne til Kurt Lewin (Fischer & Sortland, 2001) der han beskriver tre sentrale faser; 1) Opptining «unfreezing» - bevissthet om endringsbehov. 2) Endring «change» - bevegelse fra eksisterende til ny tilstand. 3) Gjenfrysning «refreezing» - sørge for at ny måte blir forankret. Der alle faser vil være like viktige. Kotter (1996) dekker også de samme fasene. I alle sosiale sammenhenger står man ovenfor både drivkrefter og motkrefter der drivkrefter er forhold som

påskynder endring, og motkrefter er forhold som er rettet opp imot å opprettholde stabilitet (Jacobsen, 2022: 178). For å få til endring må endringsagenter «ledere» forsøke å gjøre drivkreftene sterkere enn motkreftene (Jacobsen, 2022: 179). Endring kan imidlertid skapes på to måter, enten ved å dempe de kreftene som trekker i retning av endring, og for å kunne få til dette skisserer Kurt Lewin det han kaller endring gjennom tre steg «opptining», «bevegelse», og «nedfrysing» (jf. Lewin, 1997: 330, i Jacobsen, 2022: 179). «Opptining» dreier seg om å skape endringsvilje i organisasjonens medlemmer, og bevegelse betyr å gjennomføre endringen, mens «nedfrysingsfasen» også kan betegnes som institusjonaliseringsfase (Jacobsen, 2022: 179). Sitat (Enhetsleder); «Før innføringen av Compilo ble det planlagt at avdelingsledere skulle få informasjon, og opplæring i håndteringen av det nye elektroniske systemet som skulle innføres. Det ble så gitt i oppgave å utlevere innloggingskoder til hver enkelt medarbeider, med oppfordring om å prøve å melde et elektronisk avvik. I første omgang skulle ikke innholdet i avviket være så viktig. Det viktigste var å få ansatte til å føle seg komfortabel med å begynne å anvende det nye verktøyet». Sitat (Avdelingsleder); «I endringer er det viktig at vi som førstelinjeledere eier beslutningene som er tatt strategisk, og handler ut ifra de». Utfordringene kunne imidlertid samle seg i rundt to utfordringer i denne prosessen. For det første i hvordan man skaper klima for endring «opptining», som vil si at sentrale aktører i og utenfor organisasjonen opplever å endre på noe som viktig og riktig og godt å endre på. For det andre hvordan ledere bør handle for å gjennomføre overgangen fra nåværende til fremtidig ønsket tilstand «bevegelse». Dette gjør at ledelse blir i praksis et viktig element før endringsprosessen kan finne sted, men også selve endringsprosessen av eksisterende forhold som skal erstattet med det nye. I en slik situasjon vil ledelsen «endringsagentene» få en særs viktig oppgave med å skape et bilde av den fremtidige tilstanden, der ledelsen klarer å skape en sikkerhet som mulig rundt fremtiden, og utøve tydelighet i hvor man skal bevege seg imot målet, og hvordan man skal komme seg dit. Men samtidig som å skape et inntrykk av at endringene er noe den enkelte kan mestre. I praksis vil det si å utvikle en god begrunnelse for endringen, og hvorfor den er nødvendig, og hvorfor den vil virke som tenkt, og hvordan det vil føre til forbedringer for alle, og dernest å kommunisere dette ut.

Usikkerhet og tvetydighet åpner imidlertid for mange fortolkninger av fortiden. Noen kan rett og slett fylle den med forståelsen de ønsker, som blir kalt «styrt meningsskaping» Ghosal & Barlett, 2000, i Jacobsen, 2022: 184).

Sitat (Enhetsleder); *«Etter organisasjonen tok i bruk Compilo og avvikssystemet fremkom det etter hvert at noen ansatte trenerte prosessen, med å henvise til det å skrive et avvik ikke ville føre til noen forbedringer som det nå skulle i utstrakt grad gjøre. Det kunne synes som tidligere avvikshåndtering fra skjema i ark format, hadde fått manifestet seg som en sannhet, at dette var noe som kunne havne i en skuffe og ikke bli anvendt til noe nyttig».*

Sitat (Hovedverneombud); *«I senere tid er det også mistenkt en del stille avvik (under rapportering), som kan skyldes mange ulike faktorer, slik som for eksempel for lav kunnskap om mulig effekt av å kunne synliggjøre avvik i den daglig drift, ved at man som medarbeider melder ifra i Compilo».*

Ifølge teorien vil endringslederen få en viktig rolle i å være en historieforteller i den grad at man mestrer å kunne «beskrive historien», og som kan fylle den med spesielle verdier (Jacobsen, 2022: 184). I dette nevnte tilfellet kunne en av de negative trendene vært trukket frem og vært brukt aktivt for å kunne skape en følelse av at situasjonen er uholdbar, og at en endring i atferd må til. Desto høyere legitimitet aktørene har blant organisasjonens medarbeidere, dertil høyere effekt vil historiene som bygges kunne få. I en eventuell fortelling om historien vil det være viktig å legge vekt på den dynamikk som sier noe om hvordan det kan gå om man ikke endrer seg. Hovedpoenget vil være å skape og beskrive en følelse av viktighet for hva konsekvensene vil innbefatte av å ikke endre seg og en klar beskrivelse av hva som er galt, og som kunne gi en klar beskrivelse av konsekvensene hvis man ikke endrer seg. Mange endringer er som tidligere er nevnt uten en klar og definert start og slutt, men mer som en kontinuerlig prosess. Slike endringer bør være basert på at medarbeidere opplever «et vist ubehag med dagens situasjon», og at derigjennom er villig til å engasjere seg i kontinuerlige endringstiltak, - men dersom en dag kommer og ubehaget forsvinner vil kontinuerlige endringsprosesser ende i endringstrøtthet, og kanskje endringskynisme i organisasjonen eller i enheten hjemmesykepleien?

Det å kunne fortolke fortiden, kontekstualisere nåtiden, tegne et bilde av fremtiden og veien fram, samt å kommunisere dette gjennom språk og handling er grunnleggende elementer i en «opptining», før en endringsprosess kan settes i gang der hensikten er å skape «klima» for endring (Jacobsen, 2022: 193). Omfattende forskning har vist at endringsledelse spiller en helt sentral rolle i å skape klarhet for endring, aktiv oppslutning om endringsforslaget, og at manglende endringsledelse kan resultere i motstand (jf. Armenakis & Harris, i Jacobsen: 193). Endringsagentenes rolle i opptiningsfasen vil være i så stor grad som mulig å skape oppslutning og minske motstand, da reaksjon spennet kan spenne i fra aktiv motstand til aktiv

oppslutning (Jacobsen, 2022: 193). Organisasjoner er som kjent mangfoldige, tvetydige, ikke-determinerende og komplekse, så selv om endringen er viktig, riktig og god, krever gjennomføringen ledelse (Jacobsen, 2022: 194). Gjennomføringen av endring dreier seg om å få mennesker til å endre sin atferd, og for en endringsleder vil det dreie seg om å anvende makt, der ulike situasjoner vil kreve anvendelse av ulike typer makt (Jacobsen, 2022: 194). Det gjør at endringslederen vil stå i forskjellige situasjoner med hensyn til hvor vist organisasjonens medarbeidere og andre sentrale aktører støtter opp under endringen eller motsetter seg den (Jacobsen, 2022: 195).

Sitat (HMS- rådgiver); *«I organisasjonen har det senere tid vært arbeidet med tillitsvalgte og verneombud sine roller og rolleavklaring. Der det er blitt påpekt viktigheten av de ulike rollene, men som samtidig har blitt bevisstgjort om at tillitsvalgt og verneombud på sett og vis kan sees på som med- ledere. Det er gjennom HMS- arbeidet som gjennomføres i alle avdelinger skapt en arena, i form av at det en gang per måned avholdes HMS- møte i en partsammensattgruppe, som består av avdelingsleder, verneombud, og plasstillitsvalgt i fra et eller to forbund. Arenaen er blant annet ment som et forum for å bringe frem utfordringer avdelingen står i. Der saker tas opp og informeres om, og beslutninger forankres i partsamarbeidet. Dette innbefatter beslutningene vil eies av leder og med- ledere slik som verneombud og tillitsvalgt som derigjennom ytres ut i avdelingene».*

I en situasjon der sentrale aktører støtter opp om endringsinitiativet enten helhjertet eller delvis, vil ledelsens hovedoppgave være å legge til rette for at endringen blir muliggjort. At hindringer fjernes og at menneskene gis ressurser og tid til å endre gjennomføringen. Motsetter sentrale aktører seg endringsinitiativet enten passivt eller aktivt vil ledelsens hovedoppgave være å tvinge gjennom endringene, selv om man møter motstand. Tett forbundet med analyse av endringen, og eventuelle maktforhold, er tiltak for å sikre støtte for endring før den kan iverksettes.

For å kunne tilpasse seg stadig skiftende behov og betingelser på en rasjonell måte og samtidig utnytte egne krefter må organisasjoner ha kunnskap om tre fagområder, slik som endring, organisasjonsutvikling og læring (Kirkhaug, 2017: 14). Endring og organisasjonsutvikling kan være gode betingelser for læring, fordi de utfordrer og legger til rette nye måter å arbeide på (Kirkhaug, 2017: 15). Kirkhaug (2017: 15) mener at jo bedre kunnskaper organisasjoner har om særegenheter ved endring, organisasjonsutvikling og læring samt samspillet og avhengigheten mellom dem - desto mer effektive vil de være for

sine eiere, og desto bedre arbeidsbetingelser kan de tilby sine ledere og medarbeidere, og desto bedre kan de betjene sine kunder og brukere.

Oppsummert

I hvilken grad er organisasjonsutvikling (OU) en betingelse for praktisering av HMS kan summeres ned at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til en grad av endring og utvikling og omstillingsevne som har utviklet sin HMS- innsats som en naturlig del av strategi, ledelse og målstyring.

5.3 I hvilken grad er HMS- Kultur en betingelse for HMS

De ansvarlige i en virksomhet må fremme en god helse-, miljø- og sikkerhets- kultur som omfatter alle, og som kan bidra til at alle som deltar tar ansvar for helse, miljø og sikkerhet. Deriblant for systematisk utvikling og forbedring av HMS, der målet vil være å sikre en ytterligere forbedring av HMS. Regelverket gir ingen imidlertid entydig definisjon på hva som ligger i begrepet HMS-kultur, men i regelverket er det en forutsetning at helse og arbeidsmiljøforhold ses i sammenheng med sikkerhet. Kravene i HMS-regelverket er i stor grad formet som funksjonskrav og dersom det ikke er gitt anbefalinger om hvordan disse kravene kan oppfylles, er det opp til den enkelte virksomhet å sette egne krav til oppfyling som for eksempel konkretisere hva som er god HMS- kultur. Kultur kan defineres som den kunnskap, de verdier, normer, ideer og holdninger som preger en gruppe mennesker. Vi kan derimot få innsyn i kultur ved å se på hva folk gjør og høre hva de sier.

Det er i forholdet mellom hva «folk sier» og «hva de gjør», at det er mulig å få innsyn i en virksomhets HMS- kultur. Sagt på en annen måte ord og handling må kunne samsvare.

Sitat (HMS-rådgiver); *«Det finnes ingen enkel oppskrift eller lettveint vei til en god HMS-kultur. Gode rammebetingelser, en godt forankret HMS-politikk, gjennomtenkte og riktige grunnholdninger hos de ansatte, dedikert engasjement fra lederne og reflektert og systematisk arbeid med helse, miljø og sikkerhet. Det er alle forhold som spiller sammen i byggingen av en god HMS- kultur».*

Det finnes imidlertid både en formell og uformell side av en kultur i en virksomhet. Den uformelle siden vil preges av bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis, som påvirker måten ulike HMS- tiltak gjennomføres og kan kalles en HMS- kultur (Karlsen, 2010 a & b). En god HMS- kultur vil kunne forsterke/fremme effekten av produksjonsteknologien og IK-HMS systemets formelle side. Derimot vil en dårlig kultur kunne gi en motsatt effekt i form av å svekke/hemme produksjonsteknologien og IK- HMS systemet (2010 b: 133). Dette indikerer at de beste HMS- resultatene oppnås (fremmes) når man har både et formelt og operativt IK-HMS- system, og en god HMS- kultur som gjør det enklere å oppnå myndighetens krav.

«Resultatene som kan vise til fremmer (styrke) HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser at den uformelle siden som preges av bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis påvirker måten ulike HMS- tiltak gjennomføres og kan kalles en

HMS- kultur som kan sies å påvirkes av at ansatte melder avvik i organisasjonen og i avdelingene. Der en god HMS- kultur vil kunne styrke (fremme) effekten av produksjonsteknologien og IK- HMS systemets formelle side. Mens en dårlig kultur vil kunne gi motsatt effekt i form av å svekke (hemme) produksjonsteknologien og IK- HMS systemet. Dette indikerer at de beste HMS- resultatene oppnås (fremmes) når man har både et formelt og operativt IK-HMS- system noe organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien har».

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS-kultur i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til at de strategisk er opptatt av trygghet i arbeidsmiljøet og stor takhøyde, god kommunikasjon og informasjonsflyt mellom leder og ansatte, og god rolleforståelse hvor ansatte ser på leder som en samarbeidspartner bidrar til å fremme HMS».

Men en HMS- kultur vil også kunne påvirker samarbeidsklimaet. En god kultur vil gjøre det enklere å kunne ta opp utfordringer og problemer, for så å finne tiltak, og for å kunne skape forbedringer. Karlsen (2010 b) henviser til Reason (1997) sin typologi for kjennetegn ved en god HMS-kultur;

- Velorientert
- Rettferdig
- Fleksibel
- Være lærende

Kulturen bør være *velorientert* som innebærer at man har gode rapporteringssystemer for å rapportere ulike hendelser, slik at man er i stand til å samle inn data som kan fortelle noe om HMS-avvikene. Kulturen bør være *rettferdig* noe som innebærer at den kan frembringe løsninger som oppfattes som legitime, og i form av at det er aksept for å varsle inn avvik. Kulturen bør være *fleksibel* i den grad at organisasjonen preges av tilpasning og omstillingsdyktighet, samt forebygging skjer gjennom opplæring. Kulturen bør *være lærende* i den grad at forbedringer innen helse, miljø og sikkerhet skjer både på et individuelt og et kollektivt nivå.

[I hvilken grad er det en velorientert kultur?](#)

Reason (1997) sier «graden av rapportering er avhengig av en organisatorisk kultur som er åpen for å rapportere avvik og nesten ulykker og ulykker. Reason indikerer at det vil være ledelsens ansvar og tilrettelegge for å kunne danne en slik kultur. Han sier fokuset på å avdekke avvik kan bidra til å fremme et sikkert og trygt arbeidsmiljø, kontra det å lete etter den ansvarlige og utøve straff. Reason påpeker at tilbakemeldingene må være rask, nyttig, tilgjengelig og tydelig til felleskapet (praksisfelleskapet). Reason peker videre på at tillit vil være grunnleggende i en rapporterende kultur».

Sitat (Hovedverneombud); *«Det skal oppfordres i alle linjer å skrive avvik. Det er stor aksept for å melde avvik, men ikke alle benytter seg av dette systemet. Det mistenkes skjulte avvik altså noe underrapportering. Dette kan skyldes opplæring, at de ikke føler seg kapabel til å melde, fordi kunnskapen er for lav. Eller at det er noe usikkerhet i arbeidsmiljøet, som gjør at man er redd for å melde avvik. Eller at mange kan oppleve at det ikke hjelper å skrive avvik av ulike årsaker.»*. Sitat (Medarbeider gruppeintervju); *«Vi oppfordres til å skrive avvik. Det er ikke noen unnskyldning å ikke gjøre det lengre, da innloggingskodene nå ble endret til å være de samme som ved vanlig innlogging. Men det er ikke bestandig tid igjen på vaktene til å melde avvik når det er så mye annet en må gjøre»*.

I hvilken grad er det rettferdig kultur?

Reason (1997) sier «'No blame kultur' bør unngås på bakgrunn av usikker adferd som utøves, ikke kan unndras represalie, - som for eksempel etterlevelse av sikkerhet eller sabotasje grunnet usikker atferd, uten at represalie kan føre til mangel på troverdighet i andres øyne. Han mener at det må kunne settes tydelige grenser for hva som ansees som akseptabelt og uakseptabel adferd. Han sier at ledelse må aksjonere på en rettferdig måte, og det må være et klart skille mellom enighet om et sett prinsipper som trekker linjen mellom akseptabel og uakseptabel atferd. Han påpeker at en rettferdig kultur vil innebære utstrakt grad av tillit, åpenhet, troverdighet, som kan skape klima for kreativitet og nye ideer».

Sitat (medarbeider i gruppeintervju); *«Når avvik meldes inn så leter ledelse etter årsak, som oppleves å være til felleskapets beste. Det er en måte å kunne unngå at det skal skje igjen»*.

I hvilken grad er det en fleksibel kultur?

Reason (1997) sier «en fleksibel kultur omhandler tilpasningsevnen til organisasjonen i forhold til å endre organisatorisk struktur, ved hendelser som krever håndtering, og som søkes

løst av en som er best kvalifisert. Reason indikerer at det må legges vekt på å identifisere og anerkjenne ferdigheter og erfaring samt evner hos ansatte. Han sier organisasjonen må også vise tilpasningsevne til endrede krav. Han mener effektive team som må operere under spesielle autonome omgivelser, vil ha behov for god og effektive førstelinjeledere. Han påpeker at det vil kreves at organisasjonen investerer når det gjelder kvalitet, motivasjon og erfaring hos førstelinjeledere».

Sitat (Enhetsleder hjemmebaserte tjenester); «*Ledere skal ha førti timers HMS- kurs. Hvor ledere skal lære prinsippene for et godt helse, miljø, og sikkerhetsarbeid. Og virkemidler og metoder for å sikre et systematisk og helhetlig helse, - miljø, - og sikkerhetsarbeid. Og aktuelle lover og forskrifter innen helse, - miljø, - og sikkerhet. Og de ulike HMS- aktørenes oppgaver, ansvar og myndighet vil gjennomgå. I tillegg har det etter tvangssammenslåingen av kommunene, ført til stort sett nye avdelingsledere, og det er blitt gitt en lederkurspakke til alle ledere. Dette har blitt gjort ut ifra et definert behov, for å sikre god kunnskap hos førstelinjelederne*».

I hvilken grad er det en lærende kultur?

Reason (1997) sier «en lærende kultur vil omhandle informasjonshåndteringen gjennom observasjon, refleksjon, å planlegge, og deretter handling. Han sier organisasjonen må ha vilje og kompetanse til å trekke gode beslutninger, på bakgrunn av hendelser som blir rapportert og lagret i et sikkerhetsinformasjonssystem. Han påpeker det vil handle om å stille seg kritisk til dagens praksis, og vilje til å implementere tiltak, og skape endring med bakgrunn i sikkerhetsinformasjonssystemet. Han utpeker handling og endringsvilje vil være det mest utfordrende i en slik prosess. Reason mener motstand mot endring kan komme som følge av uenighet, om hva som er gode løsninger, eller som et forsvar av selvinteresser».

Sitat (Enhetsleder); «*I HMS- gruppen (partsammensattgruppe) som består av avdelingsleder, plasstillitsvalgtverneombud, og plasstillitsvalgttillitsvalgt, samt noen ganger med enhetsleder. Gjennomføres disse møtene med struktur, der HMS- årshjul følges, og HMS- plan for hjemmesykepleien fylles ut fortløpende, ut ifra avvikshåndteringen som gjennomføres i avdelingen. HMS- plan fungerer på sett og vis som en oversiktlig plan over hva det skal jobbes med fremover i avdelingen og er med å synliggjøre hvor forbedringspotensialet ligger*».

Reason (1997) mener «hvis alle disse fire delkomponentene (Velorientert, rettferdig, fleksibel, være lærende) er oppfylt vil det innebefatte at man har en informert kultur, som igjen vil si en god sikkerhetskultur. Reason sier en informert kultur vil innhente data om avvik, nesten avvik, ulykker og bruke informasjon til å gjennomføre proaktive tiltak for å unngå lignende hendelser. Han sier ledelse og ansatte søker informasjon om både menneskelige, tekniske og organisatoriske faktorer, som har innvirkning på sikkerheten, - for dertil foretar revisjon og justering av blant annet praksis og prosedyrer for å kunne ivareta sikkerheten. Reason mener dette er i form av et sikkerhets informasjons system som samler inn og analyserer samt formidler informasjon om «nesten ulykker» og «ulykker», og at det utføres proaktive kontroller av tilstanden i organisasjonen. Reason påpeker at målet er at ledere og ansatte besitter kunnskap om menneskelige, teknologiske, organisatoriske og miljømessige faktorer, som i sin helhet virker inn på sikkerheten i virksomheten.

Sitat (Enhetsleder); *«I all hovedgrunn mener vi at vi har god sikkerhetskultur, der HMS tas på alvor ute i avdelingene. Men selvfølgelig vil det alltid foreligge noe forebyggingspotensiale».*

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan viser til de nesten fullverdig kan oppfylle de fire delkomponentene Reason henviser til for å kunne ha en informert kultur og derigjennom en god sikkerhetskultur. Resultatene viser at avdeling hjemmesykepleien kan sies å ha en middels sterk HMS- kultur. Svakheten kan antydes til at det foreligger skjulte avvik».

«Resultatene som kan vise til hemmer HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at de nesten fullverdig kan oppfylle de fire delkomponentene Reason henviser til, for å kunne ha en informert kultur og derigjennom en god sikkerhetskultur. Men resultatene viser også at det kan antydes at det kun har en kan ha en middels sterk HMS- kultur, der svakheten kan adresseres til at det foreligger skjulte avvik. Noe som kan innebefatte at det ikke foreligger en fullverdig sikkerhetskultur.

Oppsummert

I hvilken grad er HMS- kultur er en betingelse for utøving av HMS kan summeres ned til hvis det forekommer riktig reaksjon på avvik og uønskede HMS- hendelser, kvalitetssikret og basert på gode metoder, og man har kunnskap om HMS-utfordringer som foreligger, - kan dette være en «nøkkelsvar» i utøving av HMS for organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

5.4 I hvilken grad er læring en betingelse for HMS

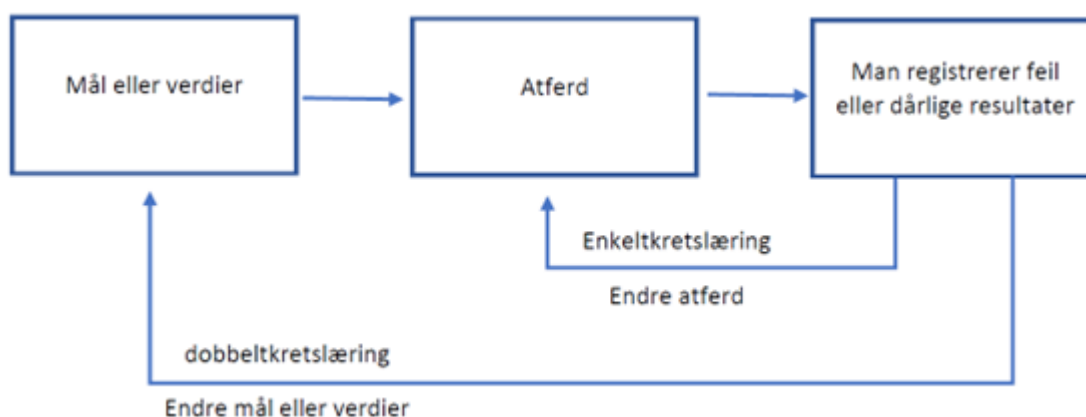
Alle organisasjoner både privat, offentlig og frivillig sektor gjennomgår endring og utviklingsprosesser og de påvirkes av mange krefter og endres og utvikles hele tiden. Årsaker kan være for eksempel endrede politiske og finansielle rammebetingelser, endrede kunde og bruker krav, økt konkurranse, eller medarbeidere som stiller krav om bedre arbeidsbetingelser. Miljøet i organisasjoner er blitt mer dynamisk, og for å lykkes i et turbulent miljø vil det være avgjørende å ha mennesker på alle nivå som orienterer seg imot læring, og kontinuerlig forbedring.

Endring og utviklingsprosesser er faglig sett krevende. Rudi Kirkhaug (2017: 11) påpeker å være endring- og utviklingsleder innebærer å sette ting i bevegelse som i praksis vil si å destabilisere organisasjonen, og derved røre ved ting som har skapt trygghet for medarbeidere. For det første har læring i arbeidslivet kan være utfordrende fordi mange i dag har fagbrev og akademiske grader, og ved at læring fra egen og andres erfaring kan være følsomt (Kirkhaug, 2017: 14). For det andre har tiltak og grep som forstyrrer daglig drift og rutiner har fra alle hold vært betraktet som belastende, og noe som noe man helst bør unngå (Kirkhaug, 2017: 14). Kirkhaug (2017) trekker frem samtidig et sentralt spørsmål som har vært reist av både praktikere og forskere i mange år, hvordan må en organisasjon være skrudd sammen og ledet for at dynamiske tilpasninger til ytre og indre krav og betingelser ikke skal redusere effektiviteten eller skade arbeidsmiljøet? Kirkhaug (2017: 149) sier at et klassisk svar på dette spørsmålet har vært å ta i bruk såkalte organiske prinsipper i form av oppløsning av tjenestevei og over/underordninger, samt å la informasjonen flyte fritt (jf. Burns & Stalker, 1994). Baktanken er at en slik løsaktig organisering skal føre til at ledere og medarbeidere blir kreative og innovative, samt fleksible nok til å takle uforutsette krav og betingelser (Kirkhaug, 2017: 149). For å kunne tilpasse seg stadig skiftende behov og betingelser på en rasjonell måte, og samtidig utnytte egne krefter må organisasjoner ha kunnskap om tre fagområder, slik som endring, organisasjonsutvikling og læring (Kirkhaug, 2017: 14). Utfordringen er derimot at disse i teorien har vært behandlet som forskjellige fag helt atskilt og mikset sammen, og tatt for å være et og samme fag, og dermed har ikke organisasjoner kunnet ervervet seg nødvendig praktisk kompetanse (Kirkhaug, 2017: 14). Endring og organisasjonsutvikling kan være gode betingelser for læring, fordi de utfordrer og legger til rette nye måter å arbeide på (Kirkhaug, 2017: 15). Kirkhaug (2017: 15) mener at desto bedre kunnskaper organisasjoner har om særegenheten ved endring og organisasjonsutvikling og læring samt samspillet og avhengigheten mellom dem, - desto mer effektive vil de være for sine eiere, og desto bedre

arbeidsbetingelser kan de tilby sine ledere og medarbeidere, og desto bedre kan de betjene sine kunder og brukere. I tillegg kan læring gi organisasjoner et godt omdømme i samfunnet generelt og i markedet fordi organisasjonen fremstår med en vilje til å ivareta sine medarbeidere og hele tiden bli bedre. Læring i arbeidslivet har fått stor oppmerksomhet de siste tiårene fordi læring blir sett på som den eneste varige konkurransefordelene en organisasjon kan ha, og begrunnelsen er at oppdatert kompetanse er nødvendig for å inneha tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne takle uforutsette hendelser.

Enkeltkrets og dobbelkretslæring

Alle teorier om læring i organisasjoner har felles at de inneholder både en kunnskap- og en handlingskomponent, og gjelder i så godt som alle definisjoner av læring at det er en prosess som fører til at man endrer praksis. Jacobsen & Thorsvik (2019: 347) viser til Chris Argyris som sammen med kollegaer har utviklet en læringsteori som får en til å stille spørsmål om 'hva' er det en egentlig lærer, og 'hvordan' det er man egentlig endrer praksis (jf. Argyris & Shøn, 1978; Argyris, 1982, 1990). I Argyris teori «er det et premiss at all intendert atferd er motivert av noe vi ønsker å oppnå. Han er opptatt av å kunne beskrive den læringen som finner sted, når man etter hvert begynner å tvile på at det man blir flinkere til å gjøre gir de resultater som man egentlig ønsker. Noe som gjør at spørsmålet om læring ikke lenger knyttet til 'hvordan' man kan gjøre ting bedre, men også knyttet til 'hvorfor' man skal gjøre ting bedre? Der fokuset forskyves fra at man er opptatt av 'hvordan' man kan gjøre ting bedre til man begynner å stille spørsmål knyttet til selve målene, og vurdere hele situasjonen på nytt (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 347-348)». Argyris viser at det vi kan kalle 'hvordan - læring' som er en helt annen type læring enn 'hvorfor - læring', ved å presisere de to formene for læring i to ulike modeller som navngis henholdsvis som enkeltkretslæring og dobbelkretslæring.



Figur nr 2. (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 348)

I enkeltkretslæring er målene eller verdiene som styrer atferden tatt for gitt og man stiller ikke spørsmålene om 'hvorvidt' det er dette man ønsker, men er bare opptatt av å forbedre atferden, og det ligger implisitt i denne type læring at moralske og etiske spørsmål ikke blir stilt ved at det man strever etter å oppnå er både riktig og viktig (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 348). I dobbelkretslæring derimot kjennetegnet av man erfarer over tid at resultatene som man oppnår ikke innfrir det man ønsker, slik at man begynner å stille spørsmål om hvorfor det man gjør virker mot sin hensikt (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 348). Viktigste forskjell mellom enkeltkrets og dobbelkretslæring, vil være viljen til konstant vurdere å sette spørsmålstegn ved de mål og verdier som er satt, gjerne gjennom åpen diskusjon med andre (Jakobsen & Thorsvik, 2019: 348). Argyris argumenterer for at man bør etterstrebe tre ting for å lære; 1) Man bør legge stor vekt på å få tak i så sann informasjon som mulig. 2) Man bør legge stor vekt på valg av handlingsalternativer skal være basert på kunnskap. 3) Man bør kontinuerlig vurdere konsekvens av de handlingene man gjør og stille spørsmål om det er dette man egentlig ønsker. Forskning viser imidlertid at enkeltkretslæring og denne type læring og holdning er svært utbredt.

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at det foregår enkeltkretslæring i form av at de i partarbeidet i HMS- arbeidet, justerer sin tiltaksplan i avdelingen ut fra innkommende avvik og derigjennom praksis.»

«Resultatene som kan viser til hemmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at det ikke foreligger noen dobbelkretslæring i forhold til HMS-arbeidet som utøves»

«Resultatene som kan vise til hemmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at det foreligger en barriere i informasjonsflyten»

Mye av organisasjonslæringen vi ser i dag er såkalt enkeltkretslæring. Dette betyr at organisasjonen stort sett kun gjør små justeringer der avvik rettes opp. Men satt på spissen vil dette medføre at medarbeiderne kun blir bedre på det de allerede kan. Derimot hvis organisasjonen eller avdelingen setter spørsmålstegn ved grunnpremissene ved HMS-arbeidet, så vil det kunne åpne opp større og mer gjennomgripende endringer, som kan karakteriseres som dobbelkretslæring. Der både individuelle og organisatoriske forhold vil gjennomgå markante endringer, som hevdes å være det ideelle målet for organisasjonslæring.

Ved å implementere riktige systemer og struktur kan organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien kontinuerlig lære og utvikle seg i takt med både stimuli fra innsiden og utsiden av organisasjonen. På en slik kan organisasjonen sees på som en levende organisme der enkel- og dobbelkretslæring skjer om hverandre.

Læringsprosessen – Taus og eksplisitt

Organisatorisk læring innebærer at flere mennesker i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av den nye kunnskapen som er tilegnet.

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til menneskene i organisasjonen lærer, og enheten handler i «en middels grad» som en enhet på grunnlag av ny kunnskap som tilegnes. Det kan synes som de fleste forholder seg til ny informasjon»

«Resultatene som kan vise til hemmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til menneskene i organisasjonen lærer, og enheten handler i «en middels grad» som en enhet på grunnlag av ny kunnskap som tilegnes. Men det kan synes som noen medarbeidere ikke anser informasjon til å angå de».

Det finnes ulike former for kunnskap. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019: 349) er en av de «såkalt taus kunnskap som den enkelte har, men som man ikke klarer å sette ord på, og formidle til andre (jf. Von Krogh et al., 2012; Nakona, 1994; Nakona & Takeuchi, 1995; Nakona et al., 2000; Nakona et al., 2001; Nakona & von Krogh, 2009; Polanyi, 1958, 1966). I kontrast til taus kunnskap står eksplisitt kunnskap. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019: 350) vil eksplisitt kunnskap si «erfaringer og forhold som man kan sette ord på, og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver, og utfordringer og muligheter som man ser for organisasjonen». Eksplisitt kunnskap nedfelles ofte skriftlig, og settes i system i form av strukturer, rutiner og prosedyrer. Mange ser dette som en den viktigste forutsetningen for å kunne utvikle lærende organisasjoner.

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien utveksler erfaringer og forhold som man kan sette ord på (eksplisitt kunnskap), og som ofte preger samtaler og diskusjoner blant ansatte omkring arbeidsoppgaver.

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS i organisasjonen og derigjennom i avdeling hjemmesykepleien, viser til at organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien har

nedfelte skriftlig rutiner og prosedyrer (eksplisitt kunnskap). Mange teorier anser dette som en den viktigste forutsetningen for å kunne utvikle lærende organisasjoner.

Den viktigste forutsetningen for å utvikle lærende organisasjoner vil være at man klarer å avdekke å få artikulert «den tause kunnskapen» som ansatte har ervervede seg gjennom egne erfaringer, og gjøre denne informasjonen tilgjengelig for flere. Nonaka har analysert hva forholdet mellom henholdsvis taus og eksplisitt kunnskap i organisasjoner kan bety for læring i organisasjoner, og ender opp med fire former for læring som i varierende grad kan prege organisasjoner (jf. Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka et al., 2000; Nonaka et al., 2001; Nonaka et al., 2006, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 350)

		Til	
		Taus kunnskap	Eksplisitt kunnskap
Fra	Taus kunnskap	Sosialisering	Eksternalisering
	Eksplisitt kunnskap	Internalisering	Kombinering

Figur 3. Fire ulike former for læring (Nonaka & Takeuchi, 1995, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 350).

- Sosialisering – fra taus til taus kunnskap (mennesker observerer hverandre og lærer).
- Eksternalisering – fra taus til eksplisitt kunnskap (kunnskap blir artikulert skriftlig/muntlig, og gjort tilgjengelig for andre).
- Kombinering – fra eksplisitt til eksplisitt kunnskap (systematisere kunnskap som allerede er tilgjengelig for organisasjonen).
- Internasjonalisering – fra eksplisitt til taus kunnskap (eksplisitt kunnskap tas i bruk av flere, som tilpasser denne til egen taus kunnskap)

Grunnlaget for å utvikle en lærende organisasjon vil være knyttet til eksternalisering og formidling av taus kunnskap. Til at eksplisitt kunnskap internasjonaliseres slik at den kan tas i bruk i organisasjonen. Klarer organisasjonen å fremme disse formene for læring vil man oppnå en læringspiral i organisasjonen, der taus og eksplisitt kunnskap vil kunne forsterker hverandre.

«Resultatene som kan vise til fremme HMS i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, viser til de har laget systemer som bidrar til at taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt i de månedlige møtene med kvalitetsleder, og har systemer (Compilo som kan anses som en beholder med kunnskap) som bidrar til at eksplisitt kunnskap kan tas i bruk, og bli interagert del av ansattes tause kunnskap».



Figur 4. Hvordan taus & Eksplisitt kunnskap kan forsterke hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 351).

I modellen fremkommer det at det er to sentrale prosesser som bidrar til at taus og eksplisitt kunnskap forsterker hverandre i en læringsspirale: eksternalisering og internalisering. Det forteller at organisasjoner kan fremme gode læringsprosesser blant ansatte, ved å lage systemer som bidrar til taus kunnskap blir artikulert og gjort eksplisitt. Ved at systemer som bidrar til at eksplisitt kunnskap blir tatt i bruk, og blir en integrert del av ansattes tause kunnskap.

Praksisfelleskap og læring

Nyere litteratur om læring i organisasjoner er opptatt av hvordan ansatte som jobber med samme typer oppgaver danner et praksisfelleskap «Community of practice». Jacobsen & Thorsvik (2019: 361) sier poenget i denne litteraturen er tosidig;

- Felles praksis gjør ansatte gjensidig avhengige av hverandre.
- Praksisfelleskap kan **fremme** eller **hemme** læring i organisasjoner.

«Resultatene som kan vise til fremmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at de ansatte utøver omsorg for hverandre i form av at de er gode på å utveksle erfaringer og kunnskap og støtter hverandre som kollegaer».

«Resultatene som kan vise til hemmer HMS i avdeling hjemmesykepleien, kan vise til at de ikke alle ansatte deler velvillig av sin kunnskap og erfaring».

All læring i organisasjoner skjer lokalt og alltid i en organisasjonsmessig kontekst som er preget av flere forhold. De viktigste forholdene er hvilke arbeidsoppgaver man jobber med som bestemmer hva den enkelte i organisasjonen får informasjon om, hvilke teknologier som skal brukes, og hvordan etablerte praksis forteller at arbeidsoppgaver skal løses (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 361). Praksisfellesskap i organisasjoner kan være begrenset til bestemte organisasjonsenheter, og de kan også knytte sammen mennesker som jobber i ulike organisasjonsenheter, samt at det dannes også fellesskap mellom mennesker i ulike organisasjoner som jobber med samme type oppgaver.

Forskning viser at praksisfellesskap betyr mye for læring, og enkelte vil hevde at praksisfellesskap er like viktig å forstå, som læring i organisasjoner, som skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap (jf. Brown & Duguid, 2001, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 362). Studier av praksisfellesskap i organisasjoner viser at kollegaer betyr mye for hvordan det jobbes, og at praksis bestemmer for hva man lærer om, og fellesskapet preger hvordan man lærer om det man jobber med (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 362). Praksisfellesskapet påvirker hvordan ansatte skaffer seg informasjon, systematiserer og analyserer informasjon, og hvordan man formidler informasjon til andre og diskuterer erfaringer og ideer (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 362). Ansatte vil utvikle en felles identitet av hva man gjør, og hvordan man bidrar til å realisere organisasjonsmessige mål. Praksisfellesskap kan deriblant bidra til å forklare hvorfor kommunikasjon- og læringsproblemer gjør at organisasjoner fremstår som fragmenterte.

Oppsummert

I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS kan summeres ned til at ved en klarer kunnskapsforutsetning for å realisere de satte mål vil fordres av alle parter, fordi man ikke vil få til noe nytt ved å gjøre det samme igjen. Det antydes også at kunnskapen bør oppgraderes kontinuerlig både hos dem som direkte arbeider i forvaltning, ledelse og styring av HMS, og hos linjeledere og medarbeiderne. HMS- arbeidet må kunne «sildre» nedover i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

6.0 KONKLUSJON

6.1 Funn

I denne masteroppgaven ønsket jeg å svare på denne oppgavens problemstillingen;

«I hvilken grad utøves Helse-, Miljø-, og Sikkerhetsarbeid i hjemmesykepleien, - og hvilke faktorer har betydning?»

For å kunne utforske og beskrive valgte problemstilling ble følgende forskningsspørsmål valgt utt;

1. *Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS?*
2. *I hvilken grad er OU en betingelse for praktisering av HMS?*
3. *I hvilken grad er HMS- kultur en betingelse for praktisering av HMS?*
4. *I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS?*

For å kunne svare ut valgte problemstilling ble kvalitativ metodetilnærning benyttet som er ansett som en egnet metode når man ønsker en dypere forståelse av problemstillingen og dens forskningsspørsmål.

Helse-, miljø-, og sikkerhet (HMS) er tre fenomener som gjennom ulike sosiale prosesser er bundet sammen i initialordet «HMS», og deretter er knyttet til fremstillingen av varer og tjenester. I teorien er HMS oftest ansett som et fenomen som forstås og forklares enten i kraft av sine separate kjennetegn (H, M, S), eller som et sammensatt og intrigert fenomen. I praksis kan det ikke foregå arbeid uten at det samtidig oppstår det vi kaller HMS. Helse-, Miljø- og sikkerhet (HMS). HMS oppfattes i økende grad som en utfordring for moderne virksomheter. Den norske HMS- modellen er basert på en grunnide om at virksomheten selv skal utøve interkontroll (IK) og kvalitetssikring (KS) av systematiske forbedringer av egne helse-, miljø- og sikkerhetsforhold, og kan best ses som en legal og organisatorisk nyskaping med et bærekraftig arbeidsliv som overordnet å langsiktig mål. For det første IK- HMS- forskriften skal sikre myndighetene en overordnet og moderne regulering gjennom å veilede og korrigere både forvaltning, ledelse og styring av HMS- arbeidet som skal gi støtte til en kontinuerlig kvalitetsutvikling av produksjonen, og sette fart i reformarbeidet i virksomhetene ved å gjenopprette partsbaserte forbedringsarenaer, og støtte deltakerdemokratiske hensyn gjennom rett og plikt til medvirkning og innsyn. IK - HMS - forskriften er både en forvaltningsreform, et program for læring i virksomhetene, og en arena for demokratisk praksis for den enkelte

virksomhet. Det vil si at Forskriften omfatter i praksis hele det norske arbeidslivet og som har ansatte, eller av andre grunner er pliktige til å påse og dokumentere sin innsats for å forbedre kvaliteten av sitt HMS- nivå. Dette gjør at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien vil være pliktig til å påse og dokumentere sin innsats for å heve kvaliteten på sin HMS, - slik at den ikke aldri synker under det minimumsnivået som er fastsatt i HMS- lovgivningen. Ideen om organisatorisk læring som en kilde til konkurransefortrinn over tid suppleres av et annet hovedbudskap. Kunnskap som er til stede i en organisasjon må gjøres kjent og tas i bruk av medarbeiderne i organisasjon. Dette finnes dels sted gjennom dokumentasjon og formalisering i form av prosedyrer og håndbøker, dels gjennom spredning av informasjon og erfaringer gjennom nettverk, ulike møtearenaer og direkte kontakt mellom medarbeidere. Kjernen i denne tankegangen som ble uttrykt av min første foreleser Jan Thorsvik på denne utdanningen kan uttrykkes slik «*Hvis organisasjon X bare hadde vist hva vi i organisasjon X vet*». Den aktuelle kunnskapen omfatter både eksplisitt/dokumenterbare og uformelle/«tause» elementer. Kunnskapsutvikling og læring er knyttet til både formalisering og dokumentasjon på den ene siden, og nettverksutvikling og kultur for kunnskapsdeling på den andre siden. En implikasjon er at undertegnede oppfatter organisatorisk læring som noe annet en enkel sum av individuelle læringsprosesser. Dynamikken som skaper organisatorisk læring ligger i samhandlingen mellom individer og grupper, og det er i samhandlingsmønstrene at læringen manifesterer seg.

Denne oppgaven oppsummeres opp mot problemstilling og forskningsspørsmål;

Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS kan summeres ned til at helse, miljø, og sikkerhet må integreres i alle deler av organisasjonen, og bør kunne håndteres i førstelinjen for at arbeidsplassens kvalitet skal kunne forbedres. Hvorvidt produksjonslivet i organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien skal fungere bærekraftig, - vil være avhengig av hvordan HMS- utfordringene møtes, og hvordan de praktiserer sine ideer om et sunnere arbeidsliv samt et balansert forbruk av de menneskelige ressursene.

I hvilken grad er organisasjonsutvikling (OU) en betingelse for praktisering av HMS kan summeres ned at organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien, kan vise til en grad av endring og utvikling og omstillingsevne som har utviklet sin HMS- innsats som en naturlig del av strategi, ledelse og målstyring.

I hvilken grad er HMS- kultur er en betingelse for utøving av HMS kan summeres ned til hvis det forekommer riktig reaksjon på avvik og uønskede HMS- hendelser, kvalitetssikret og basert på gode metoder, og man har kunnskap om HMS-utfordringer som foreligger, - kan dette være en «nøkkelsvar» i utøving av HMS for organisasjonen kommunen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS kan summeres ned til at ved en klarer kunnskapsforutsetning for å realisere de satte mål vil fordres av alle parter, fordi man ikke vil få til noe nytt ved å gjøre det samme igjen. Det antydes også at kunnskapen bør oppgraderes kontinuerlig både hos dem som direkte arbeider i forvaltning, ledelse og styring av HMS, og hos linjeledere og medarbeiderne. HMS- arbeidet må kunne «sildre» nedover i organisasjonen og derigjennom avdeling hjemmesykepleien.

6.2 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven ble det funnet et ekstra spennende funn i egen organisasjon, at en informant kunne fortelle at det har vært utfordrende å kunne fått implementert HMS fult ut i vår organisasjon. Det kan vel nevnes at det var noe undertegnede hadde lagt merke til i den spede gryning av denne oppgaven, men som undertegnede på den tiden ikke hadde forutsetninger for å kunne se at skyldtes implementeringen av HMS i organisasjonen. Denne ledetråden har jeg ville anbefalt noen andre å kunne utforske litt nærmere hvis muligheten hadde bydd seg. Hvis undertegnede skulle ha forsket innen dette, har jeg ville sett mer inngående på prosessen som ble gjennomført, før implementeringen ble påbegynt.

LITTERATURLISTE

Andersen, R.K., Bråten, M., Gjerstad, B. og Tharaldsen, J. (2009). *Systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter. Status og utfordringer*. Fafo-rapport 2009: 51. Oslo: Fafo. Hentet fra: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/systematisk-hms-arbeid-i-norske-virksomheter>

Aagestad, C., Johannessen, H.A., Tynes, T., Gravseth, H.M., & Sterud, T. (2014). *Work-related psychosocial risk factors for long-term sick leave: a prospective study of the general working population in Norway*. J Occup Environ Med. 2014 Aug;56(8):787-93. doi: 10.1097/JOM.0000000000000212. PMID: 25099403. Hentet fra; <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25099403/>

Arbeidstilsynet (nedlastet 20.09.2022). *Arbeidsmiljømodell*. Hentet fra: [Arbeidsmiljømodellen \(arbeidstilsynet.no\)](https://www.arbeidstilsynet.no/Arbeidsmilj%C3%B8modellen)

Christensen, J.O., & Knardahl, S. (2011). *Work and back pain: a prospective study of psychological, social and mechanical predictors of back pain severity*. Eur J Pain. 2012 Jul;16(6):921-33. doi: 10.1002/j.1532-2149.2011.00091.x. Epub 2011 Dec 21. PMID: 22337583. Hentet fra: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/22337583/>

Dalin, Å. (2001). *Veien til lærende organisasjoner*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Debech, H. & Sandberg, L.M. (2021). *Anvendt metode : «Hvordan er Helse,- Miljø,- og Sikkerhet (HMS) implementert i hjemmesykepleien i kommunen av lederskapet, og hvilke faktorer påvirker i form av fremmer eller hemmer samhandlingen, for å skape god HMS?»*. Eksamensoppgave i emnefaget anvendt metode. Nord Universitet.

Eriksen, T. H. (1993). *Små steder? store spørsmål. Innføring i sosialantropologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Finne, L., B., Christensen J., O., & Nardahl, S. (2011). *Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective stud*. PMID: 25048033 PMCID: PMC4105444 DOI: 10.1371/journal.pone.0102514. Hentet fra: [Psychological and social work factors as predictors of mental distress: a prospective study - PubMed \(nih.gov\)](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25048033/)

FAFO (2016). *IA - Ledelse 2.0 - Ned med sykefraværet!* Hentet fra: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/ia-ledelse-2-0-ned-med->

[sykefravaeret?fbclid=IwAR1xOyqJ9OJh72SyRUDTbJC10KDX6nMs1169jz0haLpevwrkvkUVTJeLpts](https://www.fifo.no/nyheter/2018/31/hms-og-arbeidsmiljoarbeid-fortellinger-fra-kommunesektoren)

FAFO (2018:31). *HMS og arbeidsmiljøarbeid: Fortellinger fra kommunesektoren*. Hentet fra: [HMS og arbeidsmiljøarbeid | Fafo-rapport 2018:31](https://www.fifo.no/nyheter/2018/31/hms-og-arbeidsmiljoarbeid-fortellinger-fra-kommunesektoren)

FAFO (2021). *Arbeidstakers medbestemmelse og medvirkning*. Hentet fra: [Arbeidstakers medbestemmelse og medvirkning | Fafo-rapport 2021:10](https://www.fifo.no/nyheter/2021/10/medbestemmelse-og-medvirkning)

Fischer, G. & Sortland, N. (2001). *Innføring i organisasjonspsykologi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Fong, C.J., Patall, E.A., Vasquez, A.C. et al. (2019). *A Meta-Analysis of Negative Feedback on Intrinsic Motivation*. *Educ Psychol Rev* 31, 121–162 (2019).

<https://doi.org/10.1007/s10648-018-9446-6> Hentet fra;

<https://link.springer.com/article/10.1007/s10648-018-9446-6#citeas>

Henning, B. (2011). *Organisasjonskultur*. (4.utg.) Oslo: Universitetsforlaget

Johannessen, H.A., Tynes, T. & Sterud, T. (2013). *Effects of occupational role conflict and emotional demands on subsequent psychological distress: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway*. *J Occup Environ. Med.* 2013 Jun; 55 (6):605-13.doi: 10.1097/JOM.0b013e3182917899. PMID: Hentet fra;

https://journals.lww.com/joem/Abstract/2013/06000/Effects_of_Occupational_Role_Conflict_and.4.aspx

Jacobsen, D-I. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave, 4 opplag. Latvia: Livonia print Sia.

Jacobsen, D. I. (2022). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. (3. utgave, 4 opplag). Bergen: Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen, D. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (5. utgave, 1. opplag.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A. & Christoffersen, L. & Tufte, P-A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag

- Karlsen, J.E. (2010a). *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. (3.utgave.) Bergen: Fagbokforlaget
- Karlsen, J. E. (2010b). *Systematisk HMS-arbeid. Ledelse for organisatorisk bærekraft*. (5.opplag.) Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Karlsen, J. E. (2021). *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. 3.utgave 2010 / 4. opplag 2021. Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling, og læring*. Oslo: Universitetsforlaget
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kvalitetskommuneprogrammet. (2006-2010). *Sekretariatets sluttrapport 2010*. [sluttrapport_kvalkom.pdf \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/contentassets/762a9dbd58104547a5edf8b68908fbc7/nm-no/pdfs/stm201020110029000dddpdfs.pdf)
- Meld. St. 29. (2010-2011). *Felles ansvar for eit godt og anstendig arbeidsliv*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/762a9dbd58104547a5edf8b68908fbc7/nm-no/pdfs/stm201020110029000dddpdfs.pdf>
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2.utg.). Oslo: CAPELLEN DAMM AS.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2022). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver*. (2 utg. 5. Opplag.) Latvia: CAPELLEN DAMM AS.
- NOU (2010: 01). *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. OSLO: Arbeid- og inkluderingsdepartementet. Hentet fra: [NOU 2010: 01 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/NOU/2010/01)
- Ose, S.O. & Buch, H. J. (2020). *HMS i Offentlig Sektor – Forebygging av sykefravær og tidlig avgang fra arbeidslivet*. 1. utg. 1. opplag 2020. Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS.
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. I J. Reason, *Managing the risks of organizational accidents*. Burlington: Ashgate
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. utg.). San Francisco: Jossey-Bass.

Sterud, T., Johannessen H.A., Tynes T., & Gravseth, H. M. (2014). *Work-related psychosocial and mechanical risk factors for neck/shoulder pain: a 3-year follow-up study of the general working population in Norway*. *Int Arch Occup Environ Health*. 2014 Jul;87(5):471-81. doi: 10.1007/s00420-013-0886-5. Epub 2013 May 26. PMID: 23708752. Hentet fra: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25048033/>

Skaar, S.G., Dahl, T., Torvatn, H. (1999). *Bærer arbeidet frukter? En evaluering av systematisk HMS-arbeid i norske virksomheter*. SINTEF rapport A99511. Trondheim: SINTEF, Teknologiledelse.

STAMI (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og Helse – status og utvikling*. Hentet fra: [Faktabok-om-arbeidsmiljø-og-helse-2021.pdf \(stami.no\)](https://stami.no/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2021.pdf)

Trygstad, S. C., Ødegård A. M., Skivenes M. & Svarstad E. (2017). *Ytringsfrihet og varsling i norske kommuner og fylkeskommuner*. FAFO rapport 2017:04.

Sunnmørsposten. (27 april, 2021). *Kronikk av Grethe Skog «Arbeid og sykefravær»*. Hentet fra: [«Arbeid og sykefravær» - smp.no/meninger – Debatt Ålesund, Sunnmøre og Nordvestlandet](https://smp.no/meninger-debatt-alesund-sunnmore-og-nordvestlandet).

Villotti, P., Gragnano, A., Larivière, C., Negrini, A., Dionne, C.E., & Corbière, M. (2021). *Tools Appraisal of Organizational Factors Associated with Return-to-Work in Workers on Sick Leave Due to Musculoskeletal and Common Mental Disorders: A Systematic Search and Review*. *J Occup Rehabil*. 2021 Mar;31(1):7-25. doi: 10.1007/s10926-020-09902-1. PMID: 32440855. Hentet fra: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32440855/>

Vedlegg 1 – Informasjonsskjema til intervju

I forbindelse med min masteroppgave ønsker jeg å intervju deg for å kunne få informasjon (data) til min masteroppgave som skal leveres 28.11.2022. Denne masteroppgaven vil bli skrevet som et avsluttende arbeid på en erfaringsbasert MBA (Master in business Administration) i ledelse ved fakultet Handelshøyskolen gjennom Nord Universitet.

Utgangspunktet for denne studien er en underliggende antagelse om at virksomheter som har en tydelig kobling imellom arbeidsmiljøloven (AML), krav til systematisk HMS- arbeid (Internkontroll), og lokalt IA-arbeid (IA, avtale om inkluderende arbeidsliv) bidrar til et bedre arbeidsmiljø og redusert sykefravær i en virksomhet. Bakgrunn og min motivasjon for å studere HMS- arbeid i offentlig sektor i kommunal kontekst er tredelt. For det første er det interessant å studere hvordan HMS- arbeidet forstås og utøves i hjemmebaserte tjenester, fordi det er dette arbeidet som ifølge Arbeidsmiljøloven (AML) skal sikre at de ansatte helse, arbeidsmiljø og sikkerhet blir ivaretatt (AML § 3). For det andre forutsetter den norske arbeidslivmodellen at den enkelte arbeidstaker skal gis mulighet for deltakelse og innflytelse noe som også vektlegges i arbeidsmiljøloven (AML), og i hovedavtalene som er inngått mellom partene (arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjonene). For det tredje vil det være interessant å studere hvordan HMS- kultur og organisasjonsutvikling og læring i organisasjonen utfolder seg i det daglige. Målet er å kunne fylle et empirisk tomrom i forskningen. Å kunne utforske og beskrive hvordan HMS - arbeid utøves i sammenheng med lederskap, i samhandling mellom partene, for å kunne avdekke hvilke faktorer som fremmer eller hemmer et godt HMS- arbeid i hjemmesykepleien. Å kunne gi et empirisk bidrag gjennom tanker og erfaringer hos ledere, verneombud, tillitsvalgte og ansatte i forhold til HMS- arbeidet som praktiseres i kommunen. Resultatene fra denne studien ønsker jeg at skal kunne komme virksomheten til gode. Eller gi grunnlag for videre satsning og utvikling av kommunens arbeidsmiljøarbeid. Eller kunne ha overføringsverdi til andre virksomheter med interesse for valgte tema og fenomen.

Informasjon (data) som samles inn i denne forbindelsen vil slettes umiddelbart etter denne forskningen er sluttført. Informasjon vil anonymiseres i den grad dette lar seg gjøre, ved kun å anvende din formelle tittel i organisasjon.

Vedlegg 2 – Intervjuguide masteroppgave MBA i ledelse

Oppgavens valgte problemstilling;

«I hvilken grad utøves Helse-, Miljø-, og Sikkerhetsarbeid i hjemmesykepleien, - og hvilke faktorer har betydning?»

For å kunne utforske og beskrive valgte problemstilling er følgende forskningsspørsmål valgt;

1. *Hvilke faktorer fremmer og hemmer HMS?*
2. *I hvilken grad er OU en betingelse for praktisering av HMS?*
3. *I hvilken grad er HMS- kultur en betingelse for praktisering av HMS?*
4. *I hvilken grad er læring en betingelse for praktisering av HMS?*

Data (informasjon) vil innhentes fra en kommune som har vært igjennom en omfattende endring av ledelsesstruktur, i forbindelse med tvangssammenslåing av to nabokommuner i år 2020, som førte til nye avdelingsledere på alle avdelinger.

I hvilken grad utøves Helse, miljø og sikkerhet?

Rundt HMS - fenomenet dannes det både en organisatorisk ramme (et internkontrollsystem), en handlingsarena (et systematisk forbedringsarbeid), og et nettverk av relasjonelle aktører (partene i arbeidslivet). Professor emeritus Jan Erik Karlsen (2021: 40) sier «i Norge fikk forkortelsen HMS innhold sammen med forskriften om internkontroll som tredde i kraft fra 1992, og ved revisjon av forskriften i 1997 ble begrepet Internkontroll (IK) plassert i parentes, mens systematisk helse-, miljø-, og sikkerhetsarbeid (HMS) ble satt i forgrunnen - og har siden den gang vært vanlig å kalle forskriften IK- HMS-forskriften. Forskriften dreier seg om både om virksomhetens interne kontroll av sitt produksjonsapparat, og av HMS- aspektene knyttet til dette hvor formålet har vært å fremme det systematiske forbedringsarbeidet av helse, miljø og sikkerhet». IK- HMS- forskriften skal sikre myndighetene en overordnet og moderne regulering gjennom å veilede og korrigere både forvaltning, ledelse og styring av HMS- arbeidet som skal gi støtte til en kontinuerlig kvalitetsutvikling av produksjonen, og sette fart i reformarbeidet i virksomhetene ved å gjenopprette partsbaserte forbedringsarenaer, og støtte deltakerdemokratiske hensyn gjennom

rett og plikt til medvirkning og innsyn (Karlsen, 2021: 40). IK - HMS - forskriften er både en forvaltningsreform, et program for læring i virksomhetene, og en arena for demokratisk praksis for den enkelte virksomhet (Karlsen, 2021: 40). Forskriften omfatter i dag i praksis hele det norske arbeidslivet som har ansatte eller av andre grunner er pliktige til å påse og dokumentere sin innsats for å forbedre kvaliteten av sitt HMS- nivå, og virksomhetene er pliktig til å påse og dokumentere sin innsats for å heve kvaliteten på sin HMS slik at den ikke aldri synker under det minimumsnivået som er fastsatt i HMS- lovgivningen (Karlsen, 2021: 40). HMS- lovgivningen har ikke bare et krav om å nå en minstandard, men til kontinuerlig å forbedre sitt HMS- nivå ut over denne grensen, som gjør at HMS blir en arena for vedvarende innsats i arbeidslivet

- Hvordan er Helse, Miljø og Sikkerhet (HMS) organisert i din kommune?
- Har organisasjonen/avdelingen virksomheten avvikssystem? (Hvilket og Hvordan anvendes dette?)
- Hvor ofte gjennomføres HMS – møter i avdelingen (ne)?
- Ivaretas arbeidsmiljøet i virksomheten som en samlet del av helse, miljø og sikkerhetsarbeidet (HMS-arbeidet) i din virksomhet, og eventuelt hvordan?
- Hva mener du fremmer (styrker) HMS-arbeidet i din virksomhet?
- Hva mener du hemmer (svækker) HMS-arbeidet i din virksomhet?

Medvirkning:

NOU (Norges offentlige utredninger) sier «*medvirkning kan for det første bety individuell medvirkning der den enkelte arbeidstaker høres og deltar i tilrettelegging av egen arbeidssituasjon samt ivaretar egne rettigheter, eller det kan være tale om representativ medvirkning der representanter for de ansatte deltar i drøftinger og får informasjon om virksomheten samt forhold av betydning for arbeidstakerne*». I FAFO- rapport «*Arbeidstakeres medbestemmelse og medvirkning*» (2021:10) beskrives ulike studier som er gjort av arbeidstakers medbestemmelse og medvirkning, og de har gjort funn på dersom virksomheten er dekket av en tariffavtale, vil sjansen øke for at det er etablert verneombud, AMU og styrerepresentasjon. De sier at når det gjelder administrasjonsutvalg altså partssammensatte utvalg etter kommunelovens § 25 så fremstår dette som lite kjent blant respondentene, der kun 9 prosent av kommunalt ansatte i breddeutvalget svarer at de har dette i kommunen der de arbeider, og blant ledere og tillitsvalgte/verneombud er andelen rundt tre av ti. De trekker frem at tidligere forskning også har vist at dette er et utvalg som også er

ganske ukjent både for ansatte og tillitsvalgte på lavere nivåer. FAFO påpeker hvordan bedriftsdemokratiet praktiseres vil være preget av en rekke faktorer, men relasjonene mellom arbeidsgivere og arbeidstakere vil være en viktig dimensjon. I FAFO rapport «HMS og arbeidsmiljøarbeid: Fortellinger fra kommunesektoren» (2018:31 : 43) er det gjennomført studie i fire casekommuner som var kjent for god praksis på arbeidsmiljøområdet. Studiens hensikt var å undersøke om det var bedre eller mer innovative måter å organisere HMS- og arbeidsmiljøarbeidet på, som kan sikre synergieffekter i sykefraværs- og arbeidsmiljøet i kommunale virksomheter, samt se på hva andre kommuner kan lære av dette. Studiens funn viser at disse kommunene i stor grad benyttet seg av samme type grep på følgende områder; et systematisk HMS- arbeid, partsamarbeid, og arbeidsmiljø- og sykefraværsoppfølging. De viser til at systematikken i arbeidet var ny for flere av virksomhetene, men organiseringen av et aktivt partsamarbeid rundt arbeidsmiljøarbeidet både var styrket og utvidet i flere av kommunene. De sier disse kommunene hadde god internkontroll på arbeidsmiljøområdet og gode rammer rundt det systematiske HMS- arbeidet, der internkontroll og systematisk HMS- arbeid er forankret i et partsbasert samarbeid i AMU, samt ute blant ledere og verneombudene på tjenestestedene. FAFO peker på at i disse kommunene ble det lagt vekt på samarbeidet mellom partene, og aktiv bruk av vernetjenesten, der tillitsvalgte og verneombud sluttet opp om hovedstrategiene, og følte ansvar for å implementere disse i samarbeid med arbeidsgiver. De avdekket at betingelser og lokale prosesser vil kunne påvirke arbeidsmiljøet, tjenestekvaliteten, helsebelastningene og sykefraværet i kommunene.

- Hva mener du fremmer partssamarbeidet (medvirkning) i din virksomhet?
- Hva mener du hemmer partssamarbeidet (medvirkning) i din virksomhet?

I hvilken grad er organisasjonsutvikling en betingelse for HMS?

Det er utviklet et utallige definisjoner og metoder og teknikker for organisasjonsutvikling (OU) siden begrepet ble introdusert på 1960 tallet. Organisasjonsutvikling (OU) handler om å skape en endring av organisasjonen fra en nå- tilstand til en ønsket- tilstand. Opprinnelig ble organisasjonsutvikling utviklet som en strategi for å takle store endringer, men prinsippene er også gyldige for mindre endringer og utviklingstiltak. Opphavet knyttes gjerne til Kurt Lewin (Fischer & Sortland, 2001) der han beskriver tre sentrale faser; 1) Opptining «unfreezing» - bevissthet om endringsbehov. 2) Endring «change» - bevegelse fra eksisterende til ny tilstand.

3) Gjenfrysning «refreezing» - sørge for at ny måte blir forankret. Der alle faser vil være like viktige. Kotter (1996) dekker også de samme fasene. Utvikling krever å endre på noe, og forlate noe, og begynne med noe nytt, noe som gjør mennesker sårbare.

- Hvordan har fremgangsmåten vært med å implementere HMS i organisasjonen/hjemmesykepleien?
- Har organisasjonen/hjemmesykepleien mål og visjoner for HMS-arbeidet?
- Hva *fremmer* organisasjonsutvikling i din virksomhet i forhold til HMS- arbeidet?
- Hva *hemmer* organisasjonsutvikling i din virksomhet i forhold til HMS- arbeidet?

I hvilken grad er HMS-Kultur en betingelse for HMS?

Man antar at kultur første gang ble definert i antropologisk forstand av Edward B. Tylor i 1871. Tylor hevdet at «kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn (referert i Eriksen, 1993, s. 15)». Professor Edgar H. Schein som av mange regnes som en av de store autoritetene innenfor forskningen på organisasjonskultur, definerer organisasjonskultur som «et mønster av felles grunnleggende antakelser som læres av gruppen idet den takler sine eksterne tilpasnings- og interne integrasjonsproblemer, som har fungert bra nok til å bli betraktet som gyldige, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (Schein, 2010: 18, min oversettelse)». Henning Bang (2011: 23) definerer organisasjonskultur som: «de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene». De ulike definisjonene av organisasjonskultur kan ha ulik språkdrakt, men synes som de fleste organisasjonsforskere er enige i meningsinnholdet i kulturbegrepet. Det er et sett av kognisjoner som utvikles i samspillet mellom medlemmene av en organisasjon som kommer til uttrykk i måten organisasjonens medlemmer oppfører seg på. Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger i arbeidet.

Det finnes både en formell og uformell side av en kultur i en virksomhet. Den uformelle siden vil preges av bestemte verdier, holdninger, vaner og praksis, som påvirker måten ulike HMS-

tiltak gjennomføres og kan kalles en HMS- kultur (Karlsen, 2010 a & b). En god HMS- kultur vil kunne forsterke (fremme) effekten av produksjonsteknologien og IK- HMS systemets formelle side, mens en dårlig kultur vil kunne gi motsatt effekt i form av å svekke (hemme) produksjonsteknologien og IK- HMS systemet (2010 b: 133). Dette indikerer at de beste HMS- resultatene oppnås (fremmes) når man har både et formelt og operativt IK-HMS-system, og en god HMS- kultur som gjør det enklere å oppnå myndighetens krav.

HMS- kulturen vil kunne påvirker samarbeidsklimaet. En god kultur vil gjøre det enklere å kunne ta opp utfordringer og problemer, for så å finne tiltak, for å kunne skape forbedringer. Karlsen (2010 b) henviser til Reason (1997) sin typologi for kjennetegn ved en god HMS- kultur;

- Velorientert
- Rettferdig
- Fleksibel
- Være lærende

Kulturen bør være *velorientert* som innebærer at man har gode rapporteringssystemer for ulike hendelser slik at man er i stand til å samle inn data som kan fortelle noe om HMS- avvikene. Kulturen bør være *rettferdig noe* som innebærer at den kan frembringe løsninger som oppfattes som legitime, og i form av at det er aksept for å varsle inn avvik. Kulturen bør være *fleksibel* i den grad at organisasjonen preges av tilpasning og omstillingsdyktighet, samt forebygging skjer gjennom opplæring. Kulturen bør være lærende i den grad at forbedringer innen helse, miljø og sikkerhet skjer både på et individuelt og et kollektivt nivå.

Reason (1997: 153 -154) har formulert et sett prinsipper for virksomhetens håndtering av menneskelige feil;

«Main Principles of Error Management»

- 9) *The best people can sometimes make the worst errors.*
- 10) *Shortlived mental states – preoccupation, distraktion, forgetfulness, inattention – are the last manageable part of an error sequence.*
- 11) *We can not change the human condition. People will always make errors and commit violation. But we can change the condition under which they work to make these unsafe acts less likely.*

- 12) *Blaming people for their errors – though emotionally satisfying – will have little or no effect on their future fallibility.*
- 13) *Errors are largely unintentional. It is very difficult for managers to control what people did not intend to do in the first place.*
- 14) *Errors arise from informational problems. They are best tackled by improving the available information – either in person's head or in the workspace.*
- 15) *Violations, however, are social and motivational problems. They are best addressed by changing people's norms, beliefs, attitude and culture, on the one hand, and by improving the credibility, applicability, availability and accuracy of the procedures, on the other.*
- 16) *Violation act in two ways. First, they make it more likely that the violators will commit subsequent errors and, second, it is also more likely that these errors will have damaging consequences.*

Prinsippene kan danne utgangspunkt for en mer effektiv og nyansert håndtering av avvik fra foreskrevet arbeidspraksis. Reason (1997) har også for øvrig i drøftingene av «just culture» gitt innspill til hvordan virksomhetene og myndighetene best mulig kan balansere læring, av hendelser med ansvar for konsekvenser av hendelsene.

- I hvilken grad er det en velorientert kultur?

Reason (1997) sier «graden av rapportering er avhengig av en organisatorisk kultur som er åpen for å rapportere avvik og nesten ulykker og ulykker. Reason indikerer at det vil være ledelsens ansvar og tilrettelegge for å kunne danne en slik kultur. Han sier fokuset på å avdekke avvik kan bidra til å fremme et sikkert og trygt arbeidsmiljø, kontra det å lete etter den ansvarlige og utøve straff. Reason påpeker at tilbakemeldingene må være rask, nyttig, tilgjengelig og tydelig til felleskapet (praksisfelleskapet). Reason peker videre på at tillit vil være grunnleggende i en rapporterende kultur».

- I hvilken grad er det rettferdig kultur?

Reason (1997) sier «'No blame kultur' bør unngås på bakgrunn av usikker adferd som utøves, ikke kan unndras represalie, - som for eksempel etterlevelse av sikkerhet eller sabotasje grunnet usikker atferd, uten at represalie kan føre til mangel på troverdighet i

andres øyne. Han mener han at det må kunne settes tydelige grenser for hva som ansees som akseptabelt og uakseptabel adferd. Han sier at ledelse må aksjonere på en rettferdig måte, og det må være et klart skille mellom enighet om et sett prinsipper som trekker linjen mellom akseptabel og uakseptabel atferd. Han påpeker at en rettferdig kultur vil innebære utstrakt grad av tillit, åpenhet, troverdighet, som kan skape klima for kreativitet og nye ideer»

- I hvilken grad er det en fleksibel kultur?

Reason (1997) sier «en fleksibel kultur omhandler tilpasningsevnen til organisasjonen i forhold til å endre organisatorisk struktur, ved hendelser som krever håndtering, og som søkes løst av en som er best kvalifisert. Reason indikerer at det må legges vekt på å identifisere og anerkjenne ferdigheter og erfaring samt evner hos ansatte. Han sier organisasjonen må også vise tilpasningsevne til endrede krav. Han mener effektive team som må operere under spesielle autonome omgivelser, vil ha behov for god og effektive førstelinjeledere. Han påpeker at det vil kreves at organisasjonen investerer når det gjelder kvalitet, motivasjon og erfaring hos førstelinjeledere».

- I hvilken grad er det en lærende kultur?

Reason (1997) sier «en lærende kultur vil omhandle informasjonshåndteringen gjennom observasjon, refleksjon, å planlegge, og deretter handling. Han sier organisasjonen må ha vilje og kompetanse til å trekke gode beslutninger, på bakgrunn av hendelser som blir rapportert og lagret i et sikkerhetsinformasjonssystem. Han påpeker det vil handle om å stille seg kritisk til dagens praksis, og vilje til å implementere tiltak og skape endring med bakgrunn i sikkerhetsinformasjonssystemet. Han utpeker handling og endringsvilje vil være det mest utfordrende i en slik prosess. Reason mener motstand mot endring kan komme som følge av uenighet, om hva som er gode løsninger, eller som et forsvar av selvinteresser».

Reason (1997) sier «hvis alle disse fire delkomponentene (velorientert-, rettferdig-, fleksibel-, og lærende- kultur) er til stede, vil det innebære at man har en informert kultur, som derigjennom innebærer at man har god sikkerhetskultur. Han sier en informert kultur vil

innhente data om avvik, nesten avvik, ulykker og bruke informasjon til å gjennomføre proaktive tiltak for å unngå lignende hendelser. Han mener ledelse og ansatte søker informasjon om både menneskelige, tekniske, og organisatoriske faktorer, som har innvirkning på sikkerheten, - for dertil foretar revisjon og justering av blant annet praksis og prosedyrer for å kunne ivareta sikkerheten. Han formidler at dette er i form av et sikkerhetsinformasjonssystem som samler inn og analyserer samt formidler informasjon om «nesten ulykker» og «ulykker», og at det utføres proaktive kontroller av tilstanden i organisasjonen. Reason påpeker at målet er at ledere og ansatte besitter kunnskap om menneskelige, teknologiske, organisatoriske og miljømessige faktorer, som i sin helhet virker inn på sikkerheten i virksomheten».

- I hvilken grad er det aksept for rapportering av avvik i din virksomhet?
- Hva mener du kan styrke (fremme) rapporteringen av avvik i din virksomhet?
- Hva mener du kan svekke (hemme) rapportering av avvik i din virksomhet?

I hvilken grad er læring en betingelse for HMS i hjemmesykepleien?

De siste ti årene har temaet læring i organisasjoner utviklet seg fra å være et spesialfelt til å bli et av de mest sentrale temaene i organisasjonslitteraturen. Noe som hovedsakelig skyldes at rammebetingelsene for de fleste organisasjoner er endret, fra at man tidligere virket innenfor relativt stabile og forutsigbare omgivelser, til at man i dag må mestre stadig mer dynamiske omgivelser og sterkere konkurranse - som for eksempel om medarbeidere.

Ved å studere læring setter man fokus på den dynamikk som finnes i organisasjonen noe som vil si hvordan organisasjonen stadig justeres, endres, og forhåpentligvis forbedres. Læring er noe som har foregått når mennesker har tilegnet seg ny kunnskap, eller utviklet nye ferdigheter, - som vil si kunnskap i hvorfor noe fungerer mens ferdigheter er evnen til å bruke kunnskapen til å få noe til å fungere (Jakobsen & Thorsvik, 2019: 341). Det meste av litteraturen om læring i organisasjoner til begrepet læring, både til at man tilegner seg ny kunnskap og til at man endrer atferd på grunnlag av denne kunnskapen (jf. Argyris, 1977; Fiol & Lyles, 1985; Levitt & March, 1988; Senge, 1990; Huber, 1991; Garvin, 1993, i Jacobsen & Thorsvik, 2019: 341). De ulike definisjonene man finner innen «læring i organisasjoner» er litt ulike, men inneholder både en kunnskap og en handlingskomponent, - og gjelder så godt som i alle definisjoner av læring at det er en prosess som fører til at man endrer praksis. De ulike definisjonene forteller noe om at læring finner sted i organisasjonen når organisasjonen

erfarer noe som bør gjøres noe med (registrer stimuli), hvorfor dette har skjedd (foretar en problemanalyse), prøver å finne ut hva som må gjøres for å forbedres (utvikler tiltak), og til slutt iverksetter tiltak for å løse problemet (faktisk endrer atferd).

Begrepet lærende organisasjoner er knyttet til en ide om at organisasjoner må kunne lære og tilpasse seg endringer i eksterne handlingsbetingelser på samme måte som en levende organisme (j.f Maier et.al., 2001, i Jacobsen og Thorsvik, 2019: 349). Jacobsen & Thorsvik, 2019: 349) mener relatert til ideen om lærende organisasjon er ideen om at organisasjoner er preget av en slags «organisatorisk kunnskap» (j.f Spender, 1996), eller organisatorisk hukommelse» (j.f Anderson & Sun, 2010; Whalsh & Ungston, 1991), som er noe mer og noe annet enn summen av organisasjonsmedlemmenes individuelle bevissthet (j.f Weick & Roberts, 1993; Simon, 1991). For å kunne forstå læring i organisasjoner er det nødvendig å forstå både læringsprosessen som vil si *hvordan* organisasjonen lærer og læringsinnholdet som vil si *hva* organisasjonen lærer. Organisatorisk læring innebærer at flere mennesker i organisasjonen lærer, og at organisasjonen handler som en enhet på grunnlag av den nye kunnskapen som er tilegnet, dermed kompliseres læringsprosessen ved at det ikke lenger er et individ - men flere individer som skal lære.

Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019: 342) sier at forutsetningene som må være til stede for at læring skal finne sted i organisasjoner være;

17) *Noen må erfare relevans for virksomheten.* (Reflekterer omkring erfaring).

18) *Mennesket lærer som må spres til andre i organisasjonen.* (Kollektiv læring).

19) *Mennesker må omsette den kollektive kunnskapen til kollektiv atferd.* (Kunnskapen må iverksettes kollektivt).

Dette indikerer at for at organisatorisk læring skal finne sted så forutsetter det at de enkelt individer i organisasjonen lærer, og at den læring som finner sted på individnivå spres til andre i organisasjonen, samt at organisasjonen som kollektiv utvikler tiltak for å løse problemet å iverksette disse tiltakene (Jacobsen & Thorsvik, 2019: 342). Det vil da dannes en lærings sirkel når individene igjen vurderer hvor gode eller dårlige organisasjonens løsninger er, og eventuelt starter en ny lærings sirkel for ytterligere å forbedre tilstanden.

- Hva mer du fremmer læring i din virksomhet?
- Hva mener du hemmer læring i din virksomhet?
 - Styres det etter de mål og verdier som virksomheten har satt for HMS-arbeid?