



# Prosjektoppgave

«Åsså æ har jo vorri heldig, æ har fått vorri fresk da»

- En kvalitativ undersøkelse av forutsetningene for høyt arbeidsnærvær

Forfatter: Heidi Ahn Aurstad  
Forfatter: Synnøve Hoseth

LPD540

Prosjektoppgave i Ledelse og personalarbeid

NSN  
Høgskolen i Nord-Trøndelag - [2015]



**HINT**

**SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, PROSJEKT-,  
BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER**

Forfatter(e): HEIDI AHN AUSTAD og SYNNEVE HOSETH

Norsk tittel: "Åsså e har jo vorri heldig, e har  
fått vorri fresk da"

Engelsk tittel: - En kvalitativ undersøkelse av  
forutsetningene for høyt arbeidsnærvar.  
"I have been lucky, I have stayed healthy"  
- A qualitative study of the prerequisites  
for high presence at work

Studieprogram: ledelse og personalarbeid

Emnekode og navn: LPD540

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage,  
HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke  
gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: \_\_\_\_\_

Dato: 02.06.15

Heidi A. Austad  
underskrift

Synneve Høseth  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift

\_\_\_\_\_  
underskrift



**HiNT**

## **FORORD**

Som ledd i studiet Ledelse - og personalarbeid ved Høgskolen i Nord-Trøndelag har vi gjennomført en undersøkelse om arbeidsnærver som har resultert i dette skriftlige arbeidet. Prosjektoppgaven er et produkt av et godt samarbeid mellom oss som forfattere, og gode innspill fra vår veileder Knut Arne Hovdal.

Sist, men ikke minst vil vi rette en stor takk til våre to informanter for deres raushet og unike bidrag - oppgaven ville ikke blitt den samme uten deres nærvær!

Trondheim/Steinkjer, 27.mai 2015

Heidi A. Aurstad

Synnøve Hoseth

# Innhold

<b>FORORD .....</b>	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Definisjoner: Hva mener vi med arbeidsnærvær, indre og ytre forutsetninger? .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Bakgrunn for undersøkelsen og valg av tema .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1 Undersøkelsens formål. Presentasjon av problemstillinger og avgrensning .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.2 Oppgavens disposisjon .....</b>	<b>2</b>
<b>2.0 TEORETISK REFERANSERAMME, VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED OG VÅR FORFORSTÅELSE .....</b>	<b>3</b>
<b>3.0 FORTOLKENDE FENOMENOLOGISK METODE: BEGRUNNELSE, BESKRIVELSE OG DRØFTING .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1 Fremgangsmåte: utvalgsstrategi/inklusionskriterier .....</b>	<b>3</b>
<b>3.2 Forskningsetiske aspekter ved undersøkelsen .....</b>	<b>4</b>
<b>3.3 Presentasjon av informantene. Datainnsamlingen/gjennomføring av intervjuene .....</b>	<b>4</b>
<b>3.4 Analysen av datamaterialet .....</b>	<b>5</b>
<b>4.0 DRØFTING AV FUNN I LYS AV TEORI .....</b>	<b>6</b>
<b>4.1 Samspillet mellom individ og organisasjon .....</b>	<b>6</b>

<b>4.2 Per og Karis fortellinger: Indre forutsetninger. ....</b>	<b>9</b>
4.2.1 Tema 1: ”Helseflaks” .....	9
4.2.2 Tema 2: Identitet og holdninger .....	10
4.2.3 Tema 3: Mentale ferdigheter .....	12
<b>4.3 Per og Karis fortellinger: Ytre forutsetninger .....</b>	<b>15</b>
4.3.1 Tema 4: Arbeidet i seg selv og forhold på arbeidet .....	15
<b>4.4 Egenprodusert datamateriale: Heidi og Synnøves fortellinger .....</b>	<b>18</b>
<b>5.0 DRØFTING AV UNDERSØKELSEN I FORHOLD TIL DENS PÅLITELIGHET, TROVERDIGHET OG BEKREFTBARHET. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON</b>	<b>18</b>
<b>5.1 Oppsummering, konklusjon og forslag til videre forskning .....</b>	<b>20</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>22</b>
<b>VEDLEGG 1:.....</b>	<b>23</b>
Samtykkeerklæring.....	23
<b>VEDLEGG 2:.....</b>	<b>24</b>
Intervjuguide – stikkord.....	24
<b>ANTALL ORD:8674</b>	

## 1.0 INNLEDNING

I et intervju i SB.no (Jærpåsen, 2015) sier seksjonsleder for institusjonstjenesten i Sandefjord Eli Hansen følgende:

*«Den viktigste oppgaven min er å gjøre det så spennende å være på jobb at de ansatte ikke har råd til å være borte (...). Vi må slutte å rette all oppmerksomheten mot alle som er syke, og heller følge opp dem som faktisk er på jobb. Jobbe for å øke nærværet heller enn å minske fraværet (...). Folk skulker ikke, men dersom vi kan få folk til å skjønne at de er uunnværlige på jobb – at deres kompetanse trengs – og sørge for at det er faglig spennende å jobbe, da blir terskelen for å være hjemme høyere. Man blir ikke utbrent om man føler at man gjør en forskjell». Som leder uttaler hun at i prosessen med å øke arbeidsnærværet, så ønsker hun arbeidstakere som sier fra og er uenige, i stedet for de som aldri protesterer; «Uenighet skaper endring, og er bare sunt så lenge det går på sak og ikke person», hevder Hansen.*

Vi fant Hansens vinkling interessant, nettopp fordi hun retter hovedfokus på å gjøre mer av det som virker, fremfor å forsøke å redusere det som er uønsket, som for eksempel skulk og sykefravær. Og dette er et tema som aktualiserer vår oppgaves hovedanliggende; forutsetninger for *høyt arbeidsnærvær*.

### 1.1 Definisjoner: Hva mener vi med arbeidsnærvær, indre og ytre forutsetninger?

Sentrale begrep i denne oppgaven er *arbeidsnærvær, indre - og ytre forutsetninger*. Vi vil først starte med å definere disse:

**Arbeidsnærvær** defineres her som det konkrete oppmøtet på arbeidsplassen og/ eller med tilhørende gjennomføring av arbeidsoppgaver.

**Indre forutsetninger** er her definert som arbeidstakerens måte å håndtere seg selv og sin arbeidshverdag på gjennom sin indre motivasjon/ ”drive”, rolleforståelse/holdninger og kognitive ferdigheter/evne til oppmerksomhetsfokus i forhold til arbeidsoppgavene.

**Ytre forutsetninger** er her definert som de ytre rammebetingelsene (arbeidsmiljølov, stillingsinstruks, lønnsbetingelser o.l), organisasjonens oppbygging (organisering, strukturelle faktorer osv) og dens fungering (ulike lederstil, generelt arbeidsmiljø/-kultur etc).

## 1.2 Bakgrunn for undersøkelsen og valg av tema

Dette skriftlige arbeidet er en obligatorisk del av studiet Ledelse - og personalarbeid ved Høgskolen i Nord-Trøndelag. Vi er to medstudenter som både har gjennomført undersøkelsen, og skrevet prosjektoppgaven sammen. Tema ble valgt ut fra felles interesse, samt med en målsetting om at det skulle kunne ha relevans for både ledere og arbeidstakere.

### 1.2.1 Undersøkelsens formål. Presentasjon av problemstillinger og avgrensning

Formålet med denne undersøkelsen har vært å utforske fenomenet *arbeidsnærvær*, som et alternativ til å forske på for eksempel fravær. Vi var nysgjerrige på om arbeidsnærværet er et eget fenomen med sine egne dimensjoner og karakteristika løsrevet fra grad av flaks – uflaks og helse – uhelse/sykdom. Vi lurte også på om det var mulig å identifisere noen spesielle kjennetegn ved arbeidstakere som har høyt arbeidsnærvær – eller ved de organisasjoner som disse arbeidstakerne er tilknyttet.

Opgavens overordnede mål å se nærmere på *forutsetningene for høyt arbeidsnærvær*. Vi har med dette ikke hatt som mål å finne konkrete *årsaker* bak høyt sykefravær eller høyt arbeidsnærvær. En annen avgrensning er at vi ikke har foretatt noen vurdering/informasjonsinnhenting vedrørende selve utførelsen av arbeidsoppgavene. Det er heller ikke foretatt noen avklaring om hvorvidt arbeidsoppgavene utføres i tråd med organisasjonens ønsker og strategimål.

### 1.2.2 Oppgavens disposisjon

I teoridelen vil vi gi en kort presentasjon av relevante teorier som retter seg mot samspillet mellom individ og organisasjon, deres tilpasningsevne og dynamiske prosesser. I tillegg ser vi på individets muligheter for å påvirke dette samspillet. I kapittelet som omhandler presentasjon og drøfting av funn, vil vi forsøke å integrere teori og våre egne erfaringer med resultatene fra undersøkelsen. Inndeling av funnene vil bli presentert tematisk i henhold til det som fremkom av analysen av datamaterialet (intervjuene) og drøftingen vil skje fortløpende i lys av teori. Avslutningsvis vil vi drøfte studiens gyldighet og reflektere over dens implikasjoner, dvs. på hvilken måte studien kan ha relevans for organisasjon/ledere som ønsker å øke arbeidsnærværet.

## **2.0 TEORETISK REFERANSERAMME, VITENSKAPSTEORETISK STÅSTED OG VÅR FORFORSTÅELSE**

Vår vitenskapsteoretiske forankring er *fenomenologisk*: Vi har som grunnsyn at menneskers opplevelser gir mening for dem det gjelder. Informantenes opplevelsesverden er i sentrum, og vi ønsker å ta deres beskrivelser på alvor og forsøke å se fenomenet via deres blikk. Samtidig er vi klar over at vi som undersøger fenomenet har med oss vår forforståelse, og dermed ikke kan unngå å fargelegge betraktningene med noe av vår egen menings- og fortolkningsverden. Den ene av oss er utdannet revisor og jobber som leder. Den andre er utdannet psykolog og jobbet i Psykisk Helsevern. I og med at vi kommer fra nokså ulike fagdisipliner, var vi helt fra begynnelsen av oppmerksomme på at dette kunne virke inn på våre perspektiv. For å bli mer bevisst vår egen forforståelse i før vi intervjuet informantene, skrev vi ned en side hver om våre egne tanker om hvorfor vi selv går på arbeid.

## **3.0 FORTOLKENDE FENOMENOLOGISK METODE: BEGRUNNELSE, BESKRIVELSE OG DRØFTING**

Vi valgte et kvalitativt forskningsdesign, da vi mente at dette var den mest hensiktsmessige måten å innhente data på for å gi svar på problemstillingen. Vi ønsket å utforske meningsdimensjon i fenomenet vil ønsket å studere, og mente at kvalitativ metode var mest egnet til å innhente fylldige og komplekse beskrivelser. Vi så for oss muligheten for å avdekke visse regulariteter, men ikke nødvendigvis finne lovmessigheter. Metoden vi valgte for å analysere datamaterialet er en *fortolkende fenomenologisk analyse*, som er nært knyttet til vår vitenskapsteoretiske forankring. Alle intervjuene vi gjennomførte ble betraktet som møter mellom subjekter.

### **3.1 Fremgangsmåte: utvalgsstrategi/inklusionskriterier**

Det var flere overveielser vi måtte ta før vi kunne ta fatt på selve datainnsamlingen. Blant annet drøftet vi valg av metode og hvordan vi skulle gå frem rent praktisk for å få rekruttert informanter. Vi valgte å gjennomføre undersøkelsen gjennom å intervju to informanter som var utvalgt på grunnlag av at de begge kunne vise til høyt arbeidsnærvar/høyt fremmøte på jobb. I praksis rekrutterte vi to personer som hadde lavt sykefravær. Vi ønsket å få tak i hva de vektla i sin forståelse av jobbnærvar for å kunne tolke betydningen av deres beskrivelser



av fenomenet. Hva angår utvalgsstrategi/inklusionskriterier, valgte vi en pragmatisk fremgangsmåte for å rekruttere informantene. Begge brukte vi vårt profesjonelle og private nettverk for å finne noen som kunne vise til høyt arbeidsnærver. Inklusionskriteriet var dermed høyt arbeidsnærver. Antall informanter måtte avpasses i forhold til den begrensede tidsrammen vi hadde til rådighet, og kom frem til at vi ønsket å finne to personer, ett av hvert kjønn. Av erfaring ryktes det fort hvem som ”alltid er på jobb/aldri sykmeldt”, og vi fikk ”napp” hos en mann og en kvinne som innfridde inklusionskriteriet. Og vi vurderte at utvalgsstrategien basert på ”sunn fornuft” (face validity), var tilstrekkelig med tanke på å sikre innhenting av troverdige data og for å kunne gi en god representasjon av fenomenet vi ønsket å studere nærmere.

### **3.2 Forskningsetiske aspekter ved undersøkelsen**

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010: 89-99) skriver om forskerens etiske og juridiske ansvar som oppstår idet forskningen direkte berører mennesker, for eksempel i forbindelse med datainnsamling. Vi vurderte ikke datainnsamlingen som hverken melde - eller konsesjonsplikting. Det ble innhentet informert samtykke fra begge informantene gjennom samtykkeskjema (se vedlegg 1), i tillegg til at de også ettertrykkelig ga sitt informerte og frivillige samtykke i forkant av hvert intervju. Resultatene fra undersøkelsen vil bli presentert i anonymisert form, og det vil ikke formidles informasjon som er mulig å tilbakeføres til enkeltpersoner i denne oppgaven. Vi har også vært etisk bevisste i forhold til gjennomføringen av intervjuprosessen, vår innstilling har vært å gå varsomt frem, ved f.eks. å unngå invaderende spørsmålsformuleringer som kunne gjøre det pinlig eller ubehagelig for informantene. Videre har utgangspunktet for intervjuene vært ”positivt” vinklet – og dermed antatt ikke av belastende karakter - i og med at informantene var rekruttert ut fra jobbnærverfaktoren (ressursfokus).

### **3.3 Presentasjon av informantene. Datainnsamlingen/gjennomføring av intervjuene**

Våre informanter, ”Kari” og ”Per” (anonymiserte navn), befinner seg tilnærmet i samme alderssjikt, 50 år +/- noen år. Begge har byttet arbeidssted i løpet av yrkeskarrieren, og innehar i dag mellomlederstillinger. Det som skiller dem, bortsett fra kjønn, er at den ene jobber innen helsesektoren og den andre innenfor økonomi. Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene, forgikk disse på de respektive informantenes arbeidssted, slik at det skulle medføre minst mulig bry for dem. Vi hadde på forhånd notert oss noen stikkord (jf vedlegg 2:

intervjuguide- stikkord), men ønsket ikke at de skulle følges slavisk. Vi ønsket i størst mulig grad å gå mest mulig åpent ut, og være fleksible og gi informantene rom til mest mulig rike beskrivelser av sin opplevelsesverden. Derfor startet vi med en nysgjerrig holdning helt fra starten av hvert intervju ved rett og slett innlede med spørsmål om *hvorfor de var mye på arbeid*. Slik ønsket vi å tilrettelegge for en mest mulig avslappet atmosfære og naturlig flyt i samtalen; vise at vi tok dem som ble intervjuet på alvor, la dem beskrive sin verden og komme med oppfølgende spørsmål ut fra det de kom med.

### 3.4 Analysen av datamaterialet

Det ble tatt opp lydopptak av intervjuene. Etter at begge intervjuene var gjennomført, transkriberte vi hvert vårt intervju. Vi antok at det ville være minst fare for misforståelser og ukorrekte gjengivelser av det som ble sagt dersom den som hadde intervjuet (moderator) også stod for transkriberingen. Alt datamaterialet ble anonymisert og informantene ble kalt "Per" og Kari". Vi ble enige om å bruke følgende tegnforklaringer ved transkribering av intervjumaterialet (figur 1):

(2)	Angir pause i samtalen. Tallet i parentes er lik antall sekunder pause.
(på en måte)	Tekst i parentes er en omtrentlig angivelse av hva som blir sagt, blant annet pga dårlig opptak, svak lyd eller støy i omgivelsene.
<hvisker>	Angir atferdsbeskrivelser og ikke-verbal aktivitet. Brukes også til å angi partier med utydelig tale
<u>Hvorfor</u>	Understreking angir at informanten legger spesielt trykk på akkurat disse ordene.
"Moderator" er den som leder intervjuet:	
"Komoderator" er den andre som ikke leder intervjuet, men som er tilstede og kan stille oppklarende spørsmål.	

Figur 1

Det ble benyttet en fenomenologisk analyse for å analysere de transkriberte tekstene for å se om vi kunne finne mening eller mønster i datamaterialet som kunne gi oss noe svar på spørsmålene i vår problemstilling. Første del av analysen gjorde vi hver for oss, for best mulig å dra nytte av at vi var to personer med ulik kompetanse og fagbakgrunn som skulle jobbe med fortolkningen. Begge foretok vi flere gjennomlesninger av intervjuetekstene, slik at vi hver for oss kunne danne oss oversikt og helhetsinntrykk av de to informantenes utsagn. De nøkkelordene og temaene som kunne si noe viktig om innholdet ble notert. I andre del av analyseprosessen, satte vi oss ned sammen og foretok en gjennomgang av hovedtemaene vi hadde funnet. Datamaterialet ble kryss-sjekket slik at vi var sikre på å ende opp med de tematitlene som passet best mulig med innholdet i begge intervjuene. I tillegg tok vi et nytt blikk på det vi hver for oss hadde skrevet ned *før* vi intervjuet informantene og stilte hverandre klargjørende spørsmål. Innholdet i våre egne historier gjennomgikk samme analyseprosess som det transkriberte intervjumaterialet, men i et mer forenklet format. Slik endte vi i praksis opp med essensen fra fire forskjellige fortellinger. Datamaterialet ble lest på en fortolkende måte for å se om vi kunne forstå og forklare funnene fra analysen. Sorteringen og analyseprosessen var en krevende prosess, som i praksis bestod av flere runder med refleksjonssløyfer - frem og tilbake. Vi vekslet fra helhetlig forståelse til fortolkning av delene – konteksten, samt vår egen forståelse (jf hermeneutisk sirkel), samtidig som vi forsøkte å balansere systematikk og innlevelse. Og vi mener at fremgangsmåten vi valgte har bidratt å kvalifisere datamaterialet.

## **4.0 DRØFTING AV FUNN I LYS AV TEORI**

Under dataanalysen fant vi to faktorer som vi klassifiserte inn i to samvirkende nærværsfaktorer. Disse valgte vi å kalle *indre- og ytre forutsetninger*. Vi vil komme tilbake til de temaene som vi fant under hver av disse faktorene underveis i drøftingen av våre funn. Men først vil vi presentere teori som vi mener er relevant for arbeidsnærværet, nærmere bestemt teori som berører samspillet mellom organisasjon og individet.

### **4.1 Samspillet mellom individ og organisasjon**

Etter hvert som vi gikk gjennom datamaterialet, fant vi at teori om den psykologiske kontrakten kunne være et nyttig teoretisk utgangspunkt for å bedre forstå og belyse funnene. Schein (1983) knytter begrepet psykologisk kontrakt til de uskrevne forventningene som til enhver tid finnes mellom, hos hvert medlem og - leder i en organisasjon. Det finnes her både

opplagte forventninger og mer underforståtte forventninger, og disse forventningene vil stadig være i utvikling.

Jacobsen og Thorsvik (2007) har også skrevet om sammenhengen mellom organisasjonen og individet. I den forbindelse uttaler de at «(...) det enkelte individ er organisasjonens viktigste ressurs» (Jacobsen og Thorsvik, 2007: 216). Som en konsekvens av dette vil det være en konkurranse om å få rekruttert riktig kompetanse, å motivere personer til å yte maksimalt for organisasjonen og sørge for at verdsatte medarbeidere blir værende i organisasjonen. Det vil derfor fremstå som viktigere og viktigere for organisasjonene å tiltrekke seg de beste hodene, og for å oppnå dette, vil det i følge Jacobsen og Thorsvik være viktig å tilrettelegge for en variert og interessant jobb, et godt arbeidsmiljø, gode utviklingsmuligheter og god lønn. Og de trekker frem arbeidsoppgavene og organisasjonen som de viktigste kriteriene for valg av arbeidsgiver. Våre informanter har ikke kommet med direkte uttalelser vedrørende selve rekrutteringsprosessen i forhold til den jobben de har i dag. Karrieremuligheter og lønn, har heller ikke fremkommet som et sentralt tema i intervjuene. Men informantene tilkjennegir gjennomgående at de betrakter arbeidsoppgavene som interessante, og at de jevnt over trives i arbeidsmiljøet. Sammenholdt med våre spørsmål knyttet til arbeidsnærværet, synes det å være sammenfallende interesser som både gjør at en arbeidstaker søker seg til en organisasjon (rekruttering) og som også gjør at arbeidstakeren har et høyt arbeidsnærvær.

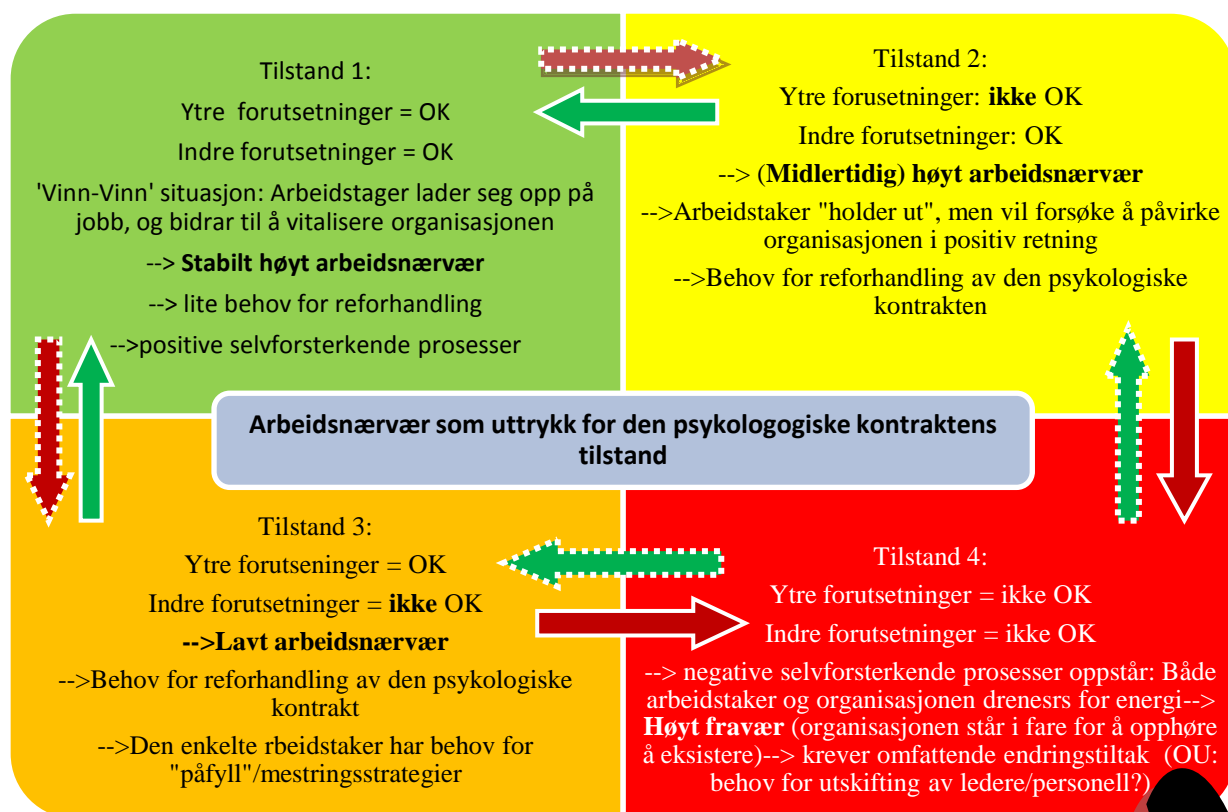
Thorsrud & Emery formulerer de 6 psykologiske jobbkravene (gjengitt i Klev og Levin, 2009) som blir til de 11 prinsippene som legges til grunn for organisering av arbeidet. Jobbkravene kan i stor grad sies å være nokså identiske med de krav til arbeidsmiljø som arbeidsmiljøloven hjemler. Det gjelder krav til innhold, læring, medbestemmelse, respekt, mulighet til helhetsoversikt og også fremtidsmuligheter. Vi ser at disse kravene også er sammenfallende med de implisitte kravene individene har, og som utgjør forventningene i den psykologiske kontrakten.

Schein (Schein, 1983) stiller spørsmål om det er mulig å få til en samhandling mellom de organisasjonelle krav og arbeidstakernes behov, eller hvordan det er mulig å kompensere for manglende samkjøring. Haire, som gjengitt i Schein (Schein, 1983) har to innfallsvinkler for å få utnyttet de menneskelige ressurser i organisasjonen. Dersom en betrakter arbeidsoppgaven som en slags "fasit", vil man ved rekruttering og endringsprosesser søke å finne arbeidstakere som er best tilpasset og innehar riktig kompetanse for å fylle den aktuelle stillingen. I motsatt

fall vil organisasjonen forsøke å tilpasse arbeidsoppgaven til de arbeidstakere og kompetansen som er tilgjengelig.

Som nevnt innledningsvis kan den psykologiske kontrakten altså ses på som en dynamisk prosess. Våre funn tyder på at høyt arbeidsnærvær kan forstås som uttrykk for en godt avpasset psykologisk kontrakt. Og analysen peker mot at fenomenet arbeidsnærvær kan ha en selvforsterkende læringseffekt innad i organisasjonen. Slik kan organisasjonens vitalitet endres både i positiv og negativ retning. Høyt arbeidsnærvær svarer til en 'vinn-vinn'-situasjon, der den psykologiske kontrakten kontinuerlig reforhandles med godt utbytte for både organisasjonen og dens arbeidstakere.

For å forenkle drøftingen i det følgende, har vi valgt å systematisere vår forståelse av sammenhengene i et diagram. Det vil bli henvist mer spesifikt til de ulike tilstandene (jfr. Figur 2) under drøftingsbolken hvor vi vil knytte teori og funn nærmere sammen.



**Figur 2: Arbeidsnærvær som uttrykk for den psykologiske kontraktens tilstand**

Forklaring til figur 2:

De fire rutene er ment å illustrere hvordan fluktuasjoner i den psykologiske kontraktens tilstand oppstår, og kommer til uttrykk i form av varierende grad av arbeidsnærvær. Figuren viser at grad av samkjøring av ytre og indre forutsetninger kan skje gjennom en kontinuerlig reforhandling av den psykologiske kontrakten. Slik oppstår forskjellige grader av vitalitet og produktivitet i organisasjonen som helhet. Pilene viser til at den selvforsterkende effekten kan gå begge veier (rød pil = negativ utvikling og grønn pil = positiv utvikling).

*Tilstand 1* er den mest optimale. Men man kan også tenke seg at det oppstår et negativt forsterkende mønster der arbeidstakeren og organisasjonen ender opp i *tilstand 4*, slik at eksistensgrunnlaget opphører og organisasjonen ”dør ut”. *Tilstand 2 og 3* utgjør mulighetsrom, tilstander hvor det vil være viktig at eventuell skjevutvikling fanges opp og reforhandling av den psykologiske kontrakten initieres.

## 4.2 Per og Karis fortellinger: Indre forutsetninger.

Under de *indre forutsetninger* fant vi tre hovedtema i de transkriberte intervjuene av ”Per” og ”Kari”. Vi valgte å kalle det ene temaet for ”*helseflaks*”. Det andre kalte vi ”*identitet og holdninger*” og det siste ble sortert under temaet ”*mentale ferdigheter*”.

### 4.2.1 Tema 1: ”Helseflaks”

Det første temaet vi valgte kom veldig tydelig frem i datamaterialet. Da vi intervjuet begge informantene og ba dem forklare sitt høye arbeidsnærver, vektla både Per og Kari særlig betydningen av ”tilfeldige faktorer”. Kari vendte stadig tilbake til betydningen av å ha hatt flaks med helsen:

- Moderator: Ka mein du? Ka e vektiaast årsaken te at du har greidd å hatt eit lavt sykefravær? At du har greid å møtt så my på jobb  
Kari: Asså æ har jo verri heldi, Æ har fått verri fresk da (...)

Per blir også stilt et direkte spørsmål knyttet til sitt høye arbeidsnærver:

- Moderator: Eh..Ka e det som gjør at du er my på jobb?  
Per: Det finnes sikkert mange grunner, men jeg tenker..eh..at..eh..at jeg har..eh noe er arv da..jeg..jeg er gitt en god helse, både fysisk og psykisk, tror..jeg mener jeg selv da.  
Moderator: Uhm..  
Per: Eh..sånn at det blir kanskje eh..eh sånn flåsete sånn..men arv og miljø tror jeg er på en måte en viktig årsak oppi dette her..jeg har vokst opp..eh i en familie..som har jobbet hardt..eller på en måte der..eh som har vært heldig..og som har vært lite syk..og har man vært syk så har man på en måte prøvd å gjøre det beste ut av det allikevel.

Slik informantene først beskriver det, kan det se ut som de relaterer arbeidsnærver til ”helseflaks” eller andre ikke-valgte forhold, som for eksempel arv (gener) og oppvekstvilkår (sosiale faktorer). Per beskriver seg selv som heldig i forhold til den helsen han er gitt. Samtidig tilkjenner han en holdning til sykdom som indikerer at han har gjort aktive valg i forhold til hvordan han har håndtert eventuelle sykdomsepisoder. En kan se for seg at det kan oppstå utfordringer når de ytre forutsetningene ikke på plass eller er mangelfulle og den psykologiske kontrakten settes under press. Arbeidsnærveret i en slik situasjon vil være avhengig av at arbeidstakerens indre forutsetninger er på plass, og at han/hun vil forsøke å finne en måte å håndtere stresset på. Dette kan komme i form av holdninger, og som i seg selv kan være med på å endre kulturen i organisasjonen (jfr Pers uttalelse: ”og har man vært syk så

har man på en måte prøvd å gjøre det beste ut av det allikevel”), og som igjen kan føre til nye selvforsterkende læringsspiraler. Utviklingen med tanke på arbeidsnærværet kan slik sett gå i begge retninger, både negativ og positiv retning. Våre informanter signaliserer at de har vært «heldige» i forhold til sin helse. Og gitt at arbeidsnærværet er et resultat av tilfeldighetenes spill, ville de trolig havnet i rute 2 i figur 2, uten å ha gjort noen særlige bestrebelser for det. Men spørsmålet er om Per og Kari virkelig har hatt «flaks», eller om de selv mentalt sett har ledet seg selv mot et tilnærmet 100 % arbeidsnærvær. Våre funn tyder på at det kan skje en mer *ubevisst* form for påvirkning, der individets med sine indre forutsetninger/egenskaper er med på å påvirke omgivelsene. Begge informantene tilskriver sitt høye arbeidsnærvær som et resultat av tilfeldigheter (“jeg har vært heldig...”), men i datamaterialet er det påfallende hvor høy evne de begge er i stand til å ta riktige valg gjennom *bevisst* styring av sitt oppmerksomhetsfokus som en mental mestringsstrategi.

Og uten å kunne bevise det, så er det nærliggende å anta at de gode indre forutsetningene kan berøre helseaspektet. Og i den grad det er vurderes gjennomførbart, vil arbeidsnærværet være et hyppigere valgt alternativ hos individ med slike gode indre forutsetninger. Man kan tenke seg at sykdom i disse tilfellene håndteres som et forhold som må tas hensyn til, men at sykdom tillegges mer perifer betydning hos slike individers livsverden. Det som oppleves som tilfeldig ”helseflaks” er slik sett ikke bare et uttrykk for hvordan individet ”har det” (frisk/syk), men også hvordan han/hun ”tar det” (velger å forholde seg til sykdom). Ser vi på figuren (jfr figur 2) er det ut fra dette resonnementet naturlig at begge våre informanter befinner seg i rute 1 og 2, siden de begge ble selektert ut fra at de kunne vise til høyt arbeidsnærvær (begge informantene har jo de indre forutsetningene på plass).

#### 4.2.2 Tema 2: Identitet og holdninger

Per beskriver at han har vokst opp med foreldre som har jobbet og stått på, og at han derfor har med seg et ”sett med verdier”, som han også mener at han har overført til generasjonen under seg. Han blir bedt om å utdype hva disse verdiene består av:

- Per: ..Nei..jeg har på en måte..jeg har lært at man skal gjøre arbeidet sitt da..  
Moderator: Ja  
Per: Nei..jeg har på en måte vokst opp med det, sant at det er på en måte ikke noe..det skal gode grunner til for ikke å gjøre det..og..sånn i forhold til..eh..det er litt av respekt ovenfor mamma og pappa også da..  
Moderator: ..ja..  
Per: ..som har, som har på en måte..eh gitt meg det settet med verdien som jeg har

For Per ser det ut til at oppveksten med foreldrene som rollemodeller har formet den identiteten han har som arbeidstaker. Og han synes å være bevisst på at han har integrert overbevisningen om at det er viktig å gjøre sin plikt som en del av sitt verdisystem. Fravikelse av denne standarden ville trolig vært å trampe på de verdiene som ble gitt ham som en slags ”sosial arv”. Det er tydelig at Per bevisst ønsker å videreføre disse verdierene. Foreldre innehar på mange måter en ledelsesrolle ovenfor sine barn, og betydningen av livserfaring og slike gode ledermodeller kan være en betydningsfull arv.

Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen og Thorsvik, 2007:383) illustrerer tre ledelsesnivåer i organisasjonen; det *institusjonelle* nivået der toppledelsen sitter; det *administrative* nivået der mellomlederne som har et overordnet ansvar for enkelte avdelinger og områder innen organisasjonen befinner seg, og det *operative* nivået der vi har lederne som har den daglige oppfølgingen av kjerneaktivitetene. Når vi ser på informantene, så er de begge ledere som i stor grad har ansvar på det nederste lederleddet. Ledere vil på dette nivået både være faglige styrende, samtidig som sosiale ferdigheter vil være viktig for å kunne støtte, oppmuntre og motivere medarbeiderne. Ledere i slike posisjoner jobber ofte tett på sine medarbeidere. Det vil derfor være av avgjørende betydning at lederne selv er motiverte og kan fremstå som gode rollefigurer i forhold til arbeidstakerne som befinner seg under. Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen og Thorsvik, 2007) snakker om rollen som ”anfører” som en av flere interpersonelle roller som en leder kan ha. De interpersonelle rollene er roller som dreier seg om kontakt med andre mennesker, blant annet ved å være en foregangsperson i sin opptreden. Dersom en leder lykkes i å inspirere og motivere sine ansatte, så vil muligheten til å oppnå organisasjonens mål øke. Og en leder som lykkes i å kontinuere sin motiverende rolleutøvelse, samtidig som han har et høyt arbeidsnærvær, vil også kunne være i posisjon til å motivere sine ansatte til et høyt arbeidsnærvær.

Ser vi på tilstand 3 i vårt diagram (jf figur 2) skildres en tilstand der de indre forutsetningene ikke er på plass, men ytre forutsetningene er gode. I en slik situasjon har organisasjonen/leder besørget at de gode rammene er på plass. Dersom lederen fanger opp skjevutvikling (arbeidsnærværet synker) bør han ta ansvar for å aktualisere en reforhandling av den psykologiske kontrakten. Kanskje kan det være nødvendig at arbeidstaker tilbys egenutvikling for eksempel via coaching (som vil føre til endring på arbeidstakerens indre nivå). I denne sammenhengen er det også viktig å huske at indre og ytre forutsetninger ikke er statiske faktorer. Individet har iboende drivkrefter som gjør at de søker tilfredsstillende av det som



Jacobsen og Thorsvik omtaler som de psykologiske jobbkravene (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Følger man dette til sitt ytterpunkt, kan de ansatte i en organisasjon ble drevet mot å forlate arbeidsforholdet. I ytterste konsekvens vil organisasjonens eksistensgrunnlag bli truet, og føre til at organisasjonen ”dør ut” (jfr figur 2; tilstand 4). Vårt utvalg kan sies å være skjevt, da våre informanter i utgangspunktet befinner seg på ”plussiden”. Våre informanter synes også å være gitt noe gratis fra barnsben av, f.eks. i form av gode verdier og holdninger. Men ved bl.a. å benytte seg av Hersey og Blanchards ledelsesteori (som gjengitt i Jacobsen og Thorsvik, 2007), eksisterer det altså en mulighet for at ledere kan tilpasse sin lederstil i forhold til ansattes indre forutsetninger, og således bevege ansatte til mer ansvarliggjøring, samt bedring av deres indre forutsetninger.

#### 4.2.3 Tema 3: Mentale ferdigheter

I tillegg til informantenes umiddelbare opplevelse av tilfeldig flaks med helsa og mer eller mindre tilfeldig ervervede holdninger og verdier, beskrev de hvordan de tok i bruk mentale ferdigheter. og evnen til å takle ubehag under tema 3, som vi valgte å kalle ”*mentale ferdigheter*”. Tema 3 sorterer også under det første hovedtemaet, dvs. indre forutsetninger.

Halvveis ut i intervjuet kommer det frem at det ikke til enhver tid har vært ”rosenrødt” på jobb, men at Kari allikevel har klart å stå i jobben.

Moderator: Men va du heldi ferdi du berga oinna eiller va du taktisk smart da?  
Kari: Ingen av delen. Fer æ klare da å si fra hvis det e nåkka. Eh..Det e nåkka med at ein må vælg sine kampa.

Kari ser ikke på seg selv som en konfliktsky person, men det kan se ut som hun tar bevisste valg ifht hva hun velger engasjere seg i på arbeid. Slik sett virker det som hun gjør en aktiv prioritering i forhold til hva hun bruker sin mentale energi på.

Schein (Schein, 1983) referer til at makt og autoritet er midler som organisasjonen kan håndheve. Legitim makt kan brukes, enten gjennom at beslutninger tas på grunnlag av retningslinjer/regler i organisasjonen eller ved at de gjennomføres som en del av et akseptert system. For at medlemmene i organisasjonen skal finne seg til rette og føle at den psykologiske kontrakten er oppfylt, så må de se muligheter for å påvirke egen situasjon. Uten denne muligheten vil medlemmene «sabotere» organisasjonen og sannsynligvis drives mot å søke seg bort fra arbeidsforholdet. Vi benyttet den psykologiske kontrakten, for å illustrere våre funn. Og i lys av denne så vi at det eksisterte en dynamikk hva angikk informantenes

forhold til organisasjonen. Informantene ga uttrykk for at det har vært både korte og lengre tidsperioder med utfordringer knyttet til både dem personlig, men også i perioder med utfordringer innad i organisasjonen. Det ble derfor interessant å kunne sammenholde den dynamikken vi fant i intervjumaterialet med relevant teori og litteratur. Ut fra det vi fant i intervjuene så vi at dersom de ytre forutsetninger ble vurdert som bra nok eller 'i pluss' (for eksempel god struktur og interessante arbeidsoppgaver) og de indre forutsetningene også var OK, var det belegg for å kunne si at tilstanden gjenspeilte en optimalt forhandlet psykologisk kontrakt.

Per beskriver at balansegangen mellom arbeid og privatliv er viktig, og en velfungerende arbeidsplass gir påfyll også privat. I den grad våre informanter sliter med motivasjon og påfyll, så vil de gode ytre forutsetningene være med å holde dem innenfor rute 1 (se figur 2). Det virker som Per mener det er mulig å velge tid og arena for sine bekymringer. Det kommer også frem at jobben i seg selv gir påfyll for Per:

Per: <bryter inn> Aldri vært borte pga noen ting da uansett hva vært gjennom så har jobben vært en styrke tenker jeg..altså det på en måte kunne brekk av..ehm..eh..private..eh triste tankerrekka da med å gå på jobb har bestandig vært en, et påfyll for meg å..eh..ja

Når vi skal analysere nærværsfaktorer, blir det naturlig å komme inn på human-resource-tenkningen. Bolman og Deal (Bolman og Deal, 2009:150) uttaler at basisen for human-resource tankegangen kan oppsummeres i noen få punkter: For det første har organisasjonen som oppgave å realisere menneskenes behov. Sett i forhold til det ønskede «arbeidsnærværet», kan det være slik at arbeidstakere som får realisert sine behov på arbeidsplassen, vil ha en høy tilstedeværelse på arbeidet dersom man baserer seg på denne teorien. Human-resource perspektivet bygger også på at det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom enkeltmennesket og organisasjonen, slik at et arbeidsnærvær vil medføre at organisasjonen får tilgang på utviklingsvillig arbeidskraft. Som motytelse får arbeidstakeren tilgang til å få inntektsopptjening og egenutvikling. Slik eksisterer det en gjensidig "vinn-vinn"- situasjon når bytteforholdet oppfattes som godt for begge parter. Dersom arbeidstakeren oppfatter at arbeidet er meningsfylt og tilfredsstillende, så vil også organisasjonen ha en tilstedeværelse av energiske arbeidstakere på jobb. Nettopp dette bekrefter våre intervjukandidater når de sier at arbeidet gir påfyll, og opplever jobben som en arena der en kan "parkere" private problemer og få påfyll. Bolman og Deal (Bolman og Deal,

2009) hevder også at dersom en slik «byttehandel» ikke er til stede, vil dette medføre at arbeidstakeren og/eller organisasjonen vil ta skade av dette.

Per kommer inn på erfaringens betydning for at han har opparbeidet seg visse mentale ferdigheter.

Jo, men det tror jeg, det er ikke en ting, det tror jeg må..eh det er fordi at jeg har blitt så gammel som jeg er nå, og på en måte vært gjennom så mange ting både privat og litt på. Nei altså på jobb, og så litt privat da, sant, som gjør at, at eh..at jeg har sett etter måter å mestre tankene mine på

Moderator: Så det handler også om å faktisk kunne trene noen mentale muskler

Per: Ja mye det har vært det for meg ja

Moderator: Ja

Per: Ja, ja også det på en måte når jeg endelig har klart å sagt til meg selv og tenkt at eh, skjønne at, det gikk over. Heller akseptere at det er vanskelig nå, og at det går over, og samme med hvis du våkner. Akseptere at, at ja vel så ligger jeg her i to timer og så er det morgen så er det greit så da har jeg ofte, bare når på en måte tenkt den tanken så har e duppet av igjen, sant

Helt mot slutten av intervjuet forteller Per at han opplevde god nytte av å motta regelmessig oppfølging fra coach som gikk over noen år. Klev og Levin (2009) omtaler 360 grader tilbakemelding «(...) som en strukturert form for tilbakemelding til en leder fra vedkommendes viktigste relasjoner». «Ideen er at lederen på denne måten vil få bedre utgangspunkt for å starte en refleksjonsprosess og dialog om hvordan andre oppfatter hans eller hennes adferd, hvorfor adferden blir oppfattet slik, og således kunne arbeide systematisk med hensyn til utfordringer eller utviklingsønsker» (Klev og Levin, 2009: 196). Dersom en organisasjon har ledere som fungerer godt i forhold til sine underordnede, sideordnede og overordnede ledere, så vil dette være med på å gi et bilde av en organisasjon som har et godt arbeidsmiljø. Men Klev og Levin påpeker i tillegg til dette at en slik tilbakemelding også er en måling av intensjoner og relasjoner, og ikke bare lederatferd. Dersom en organisasjon greier å benytte seg av denne typen tilbakemeldinger på en god og konstruktiv måte, vil dette kunne være med på å endre/forbedre lederatferd. Våre informanter er også klare på at lederatferd er en av faktorene som gjør at det er greit å gå på arbeid. Samtidig så har ett av våre informanter selv benyttet seg av slike tilbakemeldinger i form av coaching og gir klart uttrykk for at dette har gjort han er blitt mer reflektert. Klev og Levin (Klev og Levin, 2009) viser til coaching som lærende praksis. Det påpekes at «(...) det er relasjonen og interaksjonen mellom den som blir coachet, og verden ute i organisasjonen som er relevant i samtalen» (Klev og Levin, 2009: 207) . Coaching er bl.a. bygd opp rundt gjentagende samtaler. Vår informant viser til at han

oppfattet samtalen som profesjonelle, og anga at fordelen var at disse samtalen hadde foregått utenom arbeidsmiljøet, dvs med avstand til arbeidsplassen.

Klev og Levin fokuserer også på at coachingen som en samskapt læringsmodell der den som blir coachet og organisasjonen kan ses på som deler av samme sak. En utvikling er avhengig av at endring av den coachedes lederstil også må implementeres og synliggjøres i organisasjonen, og at samtalen også må ha fokus på hvordan utviklingen kan tas inn i konkrete arbeidsområder. Men dersom en slik coaching skal være til gode for virksomheten, påpeker Klev og Levin at det må være en felles forståelse for den coachede lederen og organisasjonen i forhold til hvor man vil. Samtidig så vil det være et mål med coaching at det skapes «en kontinuerlig lærings spiral i utviklingsprosessen». Klev og Levin (Klev og Levin, 2012:72) omtaler den samskapte læringsmodellen som en systematisert og strukturert læringsprosess der alle aktører er med i samme læringsprosess med lederen som en integrert aktør. Slik vi forstår det skal denne læringsprosessen være en bidragsyter, som gjennom kobling av kunnskapsutvikling og handlinger gir løsninger på konkrete problemstillinger. I en organisasjon der det er etablert slike prosesser som tas i bruk ved behov, så vil det kunne tas tak i de fleste problemer, og organisasjonen med sine ansatte vil optimalt sett ikke ha store problemer som det ikke tas tak i. Vi får ikke så mye innblikk i hvordan vår informant oppfatter sin organisasjons evne til å ta denne læringsprosessen med inn i organisasjonen. Men vi det er rimelig å anta at når coach benyttes over tid, vil det medføre at læringsverdien omsettes inn i/verdsettes i arbeidet, og dermed bidrar til å optimalisere den psykologiske kontrakten.

### **4.3 Per og Karis fortellinger: Ytre forutsetninger**

Vi minner om at de ytre forutsetningene av arbeidsnærværet er beskrevet ut fra informantens subjektive opplevelse, dvs. hvordan de oppfatter forholdene på jobben og arbeidet i seg selv. Det fjerde hovedtemaet vi fant i datamaterialet omhandler arbeidsoppgavene og det psykososiale arbeidsmiljøet.

#### **4.3.1 Tema 4: Arbeidet i seg selv og forhold på arbeidet**

Kari setter også ord på hva som ligger til grunn for at hun trives med i det sosiale fellesskapet på jobb:

Kari: Ja, det e nå trivelig på jobb. Jobbe nå sammen med trivelige folk. Vi har det nå arti på jobb. My arti på jobb. Å lære nå my å givende jobb, sjøl om

det går litt opp å ned i stubban så e det no. Det e my flinke folk i i i bransjen her å.

Moderator: mhm.

Kari: Det e alltid nå nytt å ha med sæ.

Arbeidsplassen tilbyr et sosialt fellesskap som i seg selv gir Kari arbeidsglede. Selve jobben oppleves meningsfull og et godt fagmiljø gir mulighet for å tilegne seg kunnskap. Det virker også som Kari får fylt behovet for både variasjon og mestringsfølelse i arbeidet sitt. Det skinner gjennom at Kari klarer å vedlikeholde arbeidsgleden, selv når ikke alt er stabilt bra. Per beskriver sin holdning til skillet mellom jobb versus privatliv:

Per: Gjør jeg ikke det, men, men tenker at man har ja en liten forpliktelse, til å..til å skille i mellom privatliv og jobb, når man e på jobb da. Man kan ikke dra med seg alle sorger og bekymringer, hvis man har det, inn her.

Som et ledd i å analysere arbeidsnærværet, kan man også ta utgangspunkt i arbeidsmiljølovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø (Aml. 2005, § 4-1, nr. 1, 1. punktum). Benson uttaler at forsvarlighetskravet ikke bare skal forhindre et negativt arbeidsmiljø, men også bidra til å skape et positivt arbeidsmiljø (Benson, 2008: 115). Benson sier også at det er lønnsomt å ha friske og tilfredse arbeidstakere pga. disse yter mer og bedre. For å skape dette arbeidsmiljø har mange virksomheter inngått IA-avtaler og bidratt til ulike former for trening i og utenfor arbeidstida. Arbeidsmiljøloven (Aml, 2005, §4-2, nr. 2, bokstav a) hjemler også plikten for arbeidsgiver til å legge til rette for faglig og personlig utvikling gjennom sitt arbeid. Informantene er også klare på at arbeidsplassen for dem er en arena der de har et meningsfylt arbeid der evner og kompetanse blir utfordret. Dette kan også linkes til arbeidsmiljøloven (Aml., 2005, § 4-2, nr. 2, bokstav b). Denne bestemmelsen sier at det skal ligge en personlig organisering og tilretteleggelse når arbeidstakers arbeidsevne, kyndighet, alder o.l. hensyntas. I følge Benson må arbeidsgiver akseptere en viss variasjon i arbeidseffektivitet gjennom et helt arbeidsliv. Arbeidsmiljøloven (Aml. 2005, § 4-2, nr 2, bokstav c-e) hjemler også en plikt for arbeidsgiver til å sørge for muligheter for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Samtidig skal det være mulighet for variasjon og helhetlig innsyn i arbeidsoperasjonene. Det skal også gis informasjon og opplæring når det er snakk om nye eller endrede oppgaver. Informantene er helt klare på de trives med arbeidsoppgavene sine og føler stort sett en mestring av disse. I dette ligger også en indirekte oppfyllelse av arbeidsmiljøloven for disse arbeidstakerne. Benson viser også til det psykososiale miljøet og arbeidsmiljøloven (Aml., 2005, § 4-3) som regulerer dette. I loven hjemles en plikt for arbeidstaker til å tilrettelegge for at arbeidstakers integritet og verdighet

tas vare på. For å kunne trives på arbeid, så er det svært viktig at vi som arbeidstakere føler oss vel og at vi ikke blir tvunget til å utføre arbeid eller være i situasjoner som medfører at vi føler oss tråkket på eller sett ned på. En oppfyllelse av arbeidsmiljøloven gir arbeidsplassen noen minstekriterier som må være oppfylt. Våre informanter gir tilbakemelding på at når at disse faktorene (som omtalt i arbeidsmiljøloven) er ivaretatt, så bidrar dette som positive forhold og de holder seg friske og er i stand til å dra på arbeid. Lederfunksjon gir på de fleste arbeidsplasser også god muligheter til variasjon, samt mulighet for å få et helhetlig syn på alle de oppgavene som skal løses innenfor hvert sitt arbeidsområde. Samtidig er det arbeidsgiver som skal sørge for at lov og forskrifter blir fulgt på arbeidsplassen, og der har alle ledere et medansvar for sitt arbeidsområde. Samtidig hjemler arbeidsmiljøloven en medvirkningsplikt for arbeidstakeren til arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. I intervjuet med Kari beskriver hun senere i intervjuet at de ytre forutsetningene ikke har vært fullt på plass til en hver tid. Men når hun forteller om at hun ”klarar å si fra dersom det er noe”, så blir det tydelig at hun har et (implisitt) ønske om å bevege også organisasjonen og de ytre forutsetningene over til rute 1 (se figur 2) samtidig fremgår det at hun (midlertidig) er i stand til å fungere, også i perioder der de ytre forutsetningene kan være dårlige. Og det er også tydelig at hun mestrer dette uten at hun dras med i negative prosesser. Slik kan hun unngå at det mentale energinivået tappes. Det kan synes som om begge informantene er svært bevisste på egen tankegang, også i forhold til sin egendefinerte etiske plikt til å ta tak i egen situasjon og påvirke eget arbeidsmiljø. Slik sett kan man si at arbeidsmiljøloven blir selvoppfyllende.

For ordens skyld kan vi legge til at i rute 4 i vårt diagram (jfr figur 2) er det et underskudd både i forhold til de indre og de ytre forutsetningene. I et slikt tilstandsbilde fremstår arbeidsnærvær ikke som et attraktivt valg. Motivasjonen uteblir siden det skorter på incitament på alle hold. Våre informanter har et såpass bevisst valg hva angår sine verdier, at en vil anta at på det tidspunktet at de innser at de er i ferd med å tape sine verdier og holdninger i en organisasjon som ikke fungerer, så vil de sannsynligvis sørge for å fjerne seg fra denne organisasjonen og heller bruke sin egen energi på å bytte over til en organisasjon som verdsetter og får frem det beste i dem igjen. En organisasjon som mangler de ytre forutsetningene, og som heller ikke har ansatte med gode indre forutsetninger, vil ikke bare ha store problemer ifht arbeidsnærværet, men også ha store utfordringer med å overleve i lengden.

#### **4.4 Egenprodusert datamateriale: Heidi og Synnøves fortellinger**

Begge forfatterne av denne oppgaven kan vise til høy grad av jobbnærver. Og under analyse av våre egne fortellinger om vårt jobbnærver, ble det tydelig at det var mye overlapp med det vi fant hos Per og Kari (jf. de fire undertemaene som kom ut av den ovenstående dataanalysen). Vi hadde imidlertid ikke forventet oss at informantene i så stor grad vektla flaks med helsen.

Det var spesielt fellestrekk som kom tydelig frem da vi (Heidi og Synnøve) stilte hverandre utdypende spørsmål til det som vi hver for oss hadde skrevet ned. Begge beskrev arbeidet som en arena der man bevisst fokuserte oppmerksomheten på jobboppgavene i det man kom på jobb, og at personlige bekymringer ble satt på hold. Den ene beskrev at hun pleier å gjøre et bevisst valg når det gjelder å passe på og ikke sløse med energien. Dette gjorde hun gjennom ”å parkere bekymringer”. Den andre la for dagen en tilsvarende holdning gjennom utsagnet ”alt til sin tid”, og beskrev at hun var bevisst på å skille mellom hva som er hensiktsmessig å operere på i tankeverden mens hun var på jobb. Denne evnen til bevisst å velge sitt oppmerksomhetsfokus og ikke bli for distraheret av ubehaglige tanker og følelser, synes å være den mest fremstående fellesnevneren ikke bare for informantene. Oppmerksom tilstedeværelse fremkom også som en mental ferdighet som vi (Synnøve og Heidi) selv også ofte tar i bruk i våre respektive jobber. Vi var også begge (i likhet med informantene) opptatt av at jobbnærver ga glede og energi. Man kan slik sett se for seg at jobbnærver har en oppladende effekt, kanskje fordi man får en ”time-out” fra andre bekymringer. I vårt datamateriale så det ut gjennomgående ut til at evnen til å ”zoome ut” fra det som foregår på jobb når man er hjemme, kan virke besparende på det totale energinivået. For øvrig fant vi de samme hovedtemaene som fremkom i fortellingene som ”Per” og ”Kari” presenterte.

## **5.0 DRØFTING AV UNDERSØKELSEN I FORHOLD TIL DENS PÅLITELIGHET, TROVERDIGHET OG BEKREFTBARHET. OPSUMMERING OG KONKLUSJON**

Johannessen, Tufte og Christoffersen skriver i kapittel 16 i *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* om evaluering av kvalitative undersøkelser, at noen ganger må kvalitative studier vurderes ut fra reliabilitet og validitet (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010). Som tidligere nevnt, mener vi har sørget for å kvalifisere vår studie. Gyldigheten av vårt kvalitative studie er tuftet på andre mål enn reliabilitet og validitet.

Undersøkelsen er ikke direkte retestbar, da det innebærer unike subjekter i setting som ikke er mulig å gjenskape. Men vi har forsøkt å styrke *påliteligheten* ved å gi en inngående og detaljert beskrivelse av hele prosessen. Hva angår undersøkelsens *troverdighet*, mener vi det foreligger en sammenheng mellom det fenomenet som undersøkes og de dataene som er innsamlet, og at fremgangsmåten og funnene avspeiler formålet og slik sett gir en representasjon av det fenomenet vi ønsket å studere. Men for å øke troverdigheten kunne vi for eksempel brukt mer tid på observasjoner og fått flere personer til å analysere datamaterialet, samt innhentet informantenes egne refleksjoner over de resultatene vi fant. Vi kunne også ha innhentet opplysninger fra organisasjonene som informantene er hentet fra og klarlagt karakteristiske trekk, og funnet ut mer om de faktiske jobbprestasjonene, sett med for eksempel deres overordnede ståsted. Kanskje organisasjonens perspektiv også kunne gitt oss mer informasjon i forhold til de ytre forutsetningene? Og dersom vi hadde valgt informanter som ikke hadde et så høyt arbeidsnærver og stilt de samme spørsmål, kunne vi ha fått andre perspektiv og beskrivelser av fenomenet. Det er vanskelig å si om resultatene kan overføres til lignende fenomen, men vi mener å ha lyktes med å finne beskrivelser og begrep som også kan være nyttige på andre områder. For eksempel er det rimelig å anta at noen av funnene kan ha en viss *overførbarhet* til andre områder hvor oppmøte er sentralt. Det kan for eksempel gjelde skoleelever/studenter, skolarenaen som er deres arbeidsplass og relasjon til lærerne som jo utgjør klasserommets ledere. Under gjennomføringen har vi forsøkt å innta et selvkritisk standpunkt og vært oppmerksom på våre egne tidligere erfaringer med tanke på å kunne fange opp hvor tyngdepunktet i vårt eget fortolkningsmønster ligger. Vi har også forsøkt å balansere vår egen forforståelse gjennom å sammenholde funnene med annen litteratur og sjekke ut om våre fortolkninger støttes av andre teorier. Vi har forsøkt å være gjennomsiktede i forhold til de beslutninger som er tatt underveis, og mener at dette til sammen er med på å styrke undersøkelsens *bekreftbarhet*. Vi erkjenner at vi ikke på noen måte har gjennomført en ”objektiv” eller nøytral undersøkelse, men dette har heller ikke vært meningen. Vi har gjort et bevisst valg i forhold til å gjennomføre en fortolkende analyse for å finne meningssammenhenger, og dermed ikke vært på leting etter årsaksforklaringer. Samtidig ligger det i bunnen at kausal - og meningsdannelse er tett sammenvevd da virkelighetsoppfatningen påvirkes av kontekst, samtidig som det som observeres er en fortolkning av virkeligheten. Vi har vektlagt *forståelse*, og forsøkt å sette oss inn i informantenes tankeverden samtidig som vi mener at en systematisk fremgangsmåte har sikret en viss distanse/bikk utenfra. Samtidig er vi klar over at vi er en del av vårt eget datamateriale. For å kompensere for dette har vi også etterstrebet transparens underveis også



når her. Og vi opplever at dialogen oss som oppstod mellom oss som medforfattere også hjalp oss å opprettholde et visst metaperspektiv på våre egne fortolkninger underveis. Vi erfarte at problemstilling og teoriutvalg vokste frem gjennom møtet med informantene og våre egne refleksjoner/historier, og vi tillot at mye av veien ble til mens vi gikk den.

## **5.1 Oppsummering, konklusjon og forslag til videre forskning**

Hovedtemaet for denne prosjektoppgaven har vært *arbeidsnærver*. Formålet har vært å få en utvidet forståelse av hva fenomenet arbeidsnærver består av, og finne mulige sammenhenger. Vi fant noen felles kjennetegn i våre egne og informantenes fortellinger. Undersøkelsen gir ingen konklusjoner om hvorvidt arbeidsnærver har med grad av god helse /reduert helse, uhelse/sykdom og gjøre, men våre funn tyder på at arbeidsnærver består av flere faktorer enn individets mer eller tilfeldig utdelte ”lodd i helselotteriet” og/eller fravær av ugunstige forhold ved jobben. Våre funn peker på at arbeidsnærveret kan være et produkt av en selvforsterkende feedback-loop: Den nærværende arbeidstakeren ”lader seg opp” i en organisasjon som har gode nok ytre forutsetninger, og han ønsker å bli værende i en slik positivt ladet organisasjon. Våre hovedfunn underbygger at høyt arbeidsnærver kan forstås som uttrykk for en godt samkjørt *psykologisk kontrakt* som oppstår i samspillet mellom organisasjonen og dens ansatte. For å oppnå en optimal tilstand med høyt arbeidsnærver, bør organisasjonen, ledere og arbeidstakerne sørge for å være oppmerksom på balansen mellom de indre og ytre forutsetningene og sørge for å tilrettelegge for en kontinuerlig reforhandling av den psykologiske kontrakten. Søkelyset på de selvforsterkende mekanismene som synes innebygd i arbeidsnærveret som fenomen, vil kunne ha betydning med tanke på å øke sjansen for å rekruttere og beholde de riktige folkene som forsterker det totale arbeidsnærveret i organisasjonen gjennom læring - og kulturbygging. Implisitt, kan man tenke seg at fokus på kontinuerlig reforhandling av den psykologiske kontrakt, vil være et virkemiddel for å gjøre organisasjonene mer robuste. Funnene støtter at det er en nyttig å se bakenfor det som ved første omgang kan fremstå som grad av flaks – uflaks og helse – uhelse/sykdom. I den praktiske arbeidshverdagen, kan man tenke seg at utviklingssamtaler mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er en god arena for å aktualisere reforhandling av den psykologiske kontrakten.

Våre funn er et bidrag til nyansering av arbeidsnærveret som fenomen og vi har gjennom teori og undersøkelser belyst hvordan dette henger sammen med samspillet mellom organisasjon/ledere og ansatte. I fremtidige undersøkelser kunne det vært interessant å gjennomføre dybdeintervju med veiledere innenfor NAV, da disse både kan anses som del av

organisasjonens kontekst, samtidig som de har unik tilgang til samspillsrommet mellom organisasjon/arbeidsgiver og arbeidstakere. NAV deltar i såkalte dialogmøter ved langtidsfravær i form av sykemeldte arbeidstakere, hvilket i seg selv kan være en egnet arena for å fasilitere reforhandling av den psykologiske kontrakten. Et slikt forskningsdesign med NAV-veiledere som informanter, vil potensielt kunne tilført et nytt ”lag” av forståelse av fenomenet arbeidsnærvær, med tanke på hvordan organisasjoner og dens ansatte påvirkes av samspill med eksterne aktører, hvor den åpenbare målsettingen er økt arbeidsnærvær/tilbakeføring til arbeid.

## LITTERATURLISTE

Benson, T. (2008). *Arbeidsrettsboka*. Fagbokforlaget.

Bolman, Lee G. & Deal, Terrence E (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. 4 utgave. Gyldendal Norsk Forlag AS. Oslo.

Jacobsen, Dag I. & Thorsvik, Jan (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Johannessen, Asbjørn & Tuft, Per A & Christoffersen, Line (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. 4. utgave. Abstrakt Forlag AS. Oslo.

Klev, Roger og Levin, Morten (2009). *Forandring som praksis*. 2. utgave. Fagbokforlaget. Bergen.

Norges Lover. *Lovsamling for videregående skole 2012-1013*. Redaktører Lyngdal, A.B, & Lyngdal, S.B. (2012). Gyldendal juridisk

[http://www.sb.no/S\\_spennende\\_jobb\\_at\\_man\\_m\\_komme-5-73-46078.html](http://www.sb.no/S_spennende_jobb_at_man_m_komme-5-73-46078.html), artikkel i Sandefjords Blad, publisert 30.03.2015. Lastet ned 15.04.2015.

Schein, Edgar H. (1980) *Organisasjonpsykologi* (norsk utgave 1982,1983). Oslo: Tano

# VEDLEGG 1:

## Samtykkeerklæring

### Samtykkeerklæring for intervju i Hint-prosjekt

#### *Beskrivelse av prosjektoppgaven*

Vi er to studenter som studerer personal og ledelse ved HINT, avdeling Røstad.

Prosjektgruppen består av Heidi Ahn [REDACTED] Aurstad og Synnøve Hoseth. Vår veileder er Knut Arne Hovdal, epost knut.a.hovdal@hint.no.

Prosjektet vårt har som tema "Hvilke faktorer bidrar til at vi møter på arbeid". Som en del av prosjektet skal vi undersøke hva som gjør at arbeidstakere har et lavt sykefravær.

Oppgaven går altså ut på å intervju to person om temaet.

#### *Frivillig deltakelse*

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Vi bruker opptak, og vil skrive ut intervjuet i detalj i etterkant (transkripsjon).

Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

#### *Anonymitet*

Notatene og innleveringsoppgaven vil bli anonymisert. Det vil si at ingen andre enn prosjektgruppen vil vite hvem som er blitt intervjuet, og informasjonen vil ikke kunne tilbakeføres til deg.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

#### *Samtykke*

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

---

Sted og dato Signatur

## VEDLEGG 2:

### Intervjuguide – stikkord

#### STIKKORD ½ times intervju

- Intro:
  - Om prosjektet (HINT)
  - Anonymitet (transkribering av intervjuet og makulering)
  - mulighet for gjennomlesning etterpå
- Faktorer på jobb (kollega, leder, kunde/leverandører)
- Faktorer hjemme (privatliv/bosituasjon, bygd/by)
- Oppvekst/Holdninger
- Motivasjon