

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Hanne Espolin Johnson og Ragnhild Stamnes Prestmo

«Det sitter i veggene»:

- en kvalitativ studie om hvordan direkte involvering av ansatte i organisasjonsutviklingsprosesser kan bidra til å redusere sykefravær.

Dato: 25. mai 2022

Totalt antall sider: 82

Sammendrag

I denne studien vil vi se på mulig sammenheng mellom sykefravær og det å jobbe målrettet med organisasjonsutvikling. I vårt litteratursøk fant vi at sykefraværsforskningen ofte er rettet mot årsaker til sykefravær, og peker gjerne på forhold knyttet til arbeidsmiljø.

Moderne organisasjonsutvikling handler om ansvarliggjøring av de ansatte, slik at de gjennom kollektive prosesser er aktive i å identifisere utfordringer og skape, samt gjennomføre løsninger. Med bakgrunn i dette vil vi se på hvordan organisasjonsutvikling, med direkte involvering av ansatte, eventuelt kan bidra til å redusere sykefravær.

Studien er begrenset til en case ved en kommunal helse og omsorgsenhet, som vi har valgt å kalle Kolonihagen Bosenter. Utgangspunktet for studien er to avdelinger med samme leder, men med ulik grad av sykefravær. Avdelingene vi har sett på var nokså ulike i den fysiske utformingen og i deler av den organisatoriske strukturen. Ved den ene avdelingen har de ansatte vært med å forme avdelingen fra begynnelsen – før brukerne flyttet inn. De har dermed bidratt til å påvirke både fysiske og organisatoriske faktorer ved avdelingen.

Vi har utført en kvalitativ undersøkelse med semistrukturerte intervjuer av åtte ansatte ved enheten, fordelt på begge avdelinger.

Leder ved Kolonihagen Bosenter har arbeidet godt med innhenting av informasjon fra ansatte og utarbeiding av tiltak knyttet til forbedring av arbeidsmiljøet, men arbeidet har ikke ført til de ønskede resultater når det gjelder sykefravær.

Med utgangspunkt i et organisasjonsutviklingsperspektiv og basert på empiri fra casen, argumenterer vi for å jobbe med å redusere sykefraværet i prosesser der ansatte selv blir gitt større muligheter til å skape og realisere løsninger. Slik har de større eierskap til det som blir bestemt. Større grad av direkte involvering av ansatte i organisasjonsutviklingsprosesser vil gi de ansatte muligheten til å bestemme over sin egen arbeidshverdag, og dermed gi dem et eierskap til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene, noe som igjen kan bidra til å redusere sykefraværet.

Abstract

In this study, we will look at the potential relationship between absence due to illness and working systematically with organizational development. In our literature search we found that the research on absence related to illness often points to factors related to the work environment as a cause of the absence.

Modern organizational development is about employee accountability, so that through collective processes they are active in identifying challenges and creating, as well as implementing solutions. Based on this, we will look at how organizational development, with the direct involvement of employees, may contribute to reducing absence due to illness.

This study is limited to a case at a municipal health and care unit, which we have chosen to call Kolonihagen Bosenter. The unit consists of two wards which both have the same manager, but with different degree of absence due to illness. The wards we have looked at were quite different in the physical design and in parts of the organizational structure.

Employees in one ward were involved in its development from the beginning, even before it was used for patients. They have therefore had the opportunity to influence both physical and organizational factors at the ward.

We have conducted a qualitative study with semi-structured interviews of eight employees from both wards.

The manager at Kolonihagen Bosenter has been a valuable resource, providing information from both employees and preparatory measures. However, this has not led to the desired results regarding absence due to illness.

Based on an organizational development perspective and empirical data from the case, we argue that providing employees with greater opportunities to create and realize solutions, thus providing greater ownership of decisions, will result in reduced absence due to illness. A greater degree of direct employee involvement in organizational development processes provides employees the opportunity to control their own workday, and thereby giving them a sense of ownership to the work place and work tasks. This, in turn, can contribute to reducing absence due to illness.

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre lærerike og spennende studieår ved MBA-studiet (Master of Business Administration) ved Nord universitet, Stjørdal. Prosessen med denne masteroppgaven startet for vår del våren 2021 i forbindelse med metodefaget.

Vi kan trygt si at denne prosessen har gått i bølger, og det har til tider vært vanskelig å holde motivasjonen oppe når familien i helgene har dratt på tur og vi har satt oss ned for å jobbe med oppgaven. Noen dager har vi lurt på om det er verdt det. Våre respektive har tatt på seg rollen som «alenefedre», vel vitende om at de også ofrer noe i denne prosessen. Uten deres støtte hadde vi aldri kommet i mål.

Vi vil takke veileder Roger Klev for konstruktive tilbakemeldinger og gode diskusjoner gjennom prosessen. Når forvirringen til tider har vært et faktum har veiledersamtaler med ham, hjulpet oss til å reflektere i riktig retning.

Vi vil også takke våre informanter ved «Kolonihagen Bosenter», som tok så godt imot oss. Vi setter pris på at de tok seg tid til å snakke med oss. Noen av deltakerne stilte opp til intervju selv da de hadde fridag. I tillegg vil vi takke ledelsen ved den aktuelle enheten som har bidratt til nyttig informasjon og har bidratt med idéer til oppgavens innfallsvinkel.

Vi vil takke øvrig familie, venner og kolleger som har vært involvert i ulik grad i alt fra uttesting av intervju spørsmål, korrekturlesing, faglige diskusjoner og ikke minst som tålmodige lyttere til vår entusiasme og refleksjoner som vi hadde i løpet av prosessen.

Takk også til vår arbeidsgiver, Nord Universitet, som har lagt til rette for at vi har kunnet følge studiet igjennom tre år. Til sist vil vi takke hverandre for gjensidig støtte og inspirasjon, samt godt samarbeid gjennom et lærerikt MBA-studie vi ikke ville vært foruten!

“Hvis du har et eple og jeg har et eple og vi bytter, har vi begge fortsatt ett eple. Men hvis du har en idé og jeg har en idé og vi bytter, vil vi begge ha to ideer.”

George Bernard Shaw

Levanger, 25.mai 2022

Hanne Espolin Johnson og Ragnhild Stamnes Prestmo

Innhold

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Oversikt over tabeller	vi
Oversikt over figurer	vi
Oversikt over vedlegg	vi
1. Innledning	1
1.1 Kolonihagen Bosenter – en presentasjon av enheten	2
1.2 Oppgavens videre oppbygning	3
2. Teori	4
2.1 Sykefravær i et samfunnsperspektiv	5
2.1.1 Fravær/nærvær	5
2.1.2 Psykososialt- og organisatorisk arbeidsmiljø	7
2.1.3 Årsaker til sykefravær	7
2.1.4 STAMI-verktøy	10
2.2 Organisasjonsutvikling	12
2.2.1 Sosioteknisk teori	14
2.2.2 Autonomi	14
2.2.3 Medvirkning	15
2.2.4 Medarbeidersamtalen som verktøy	18
2.2.5 Motstand mot forandring	20
2.2.6 Studie om organisasjonsutvikling med fokus på involvering av ansatte	21
2.2.7 Forutsetninger for organisasjonsutvikling	22
2.2.8 Organisasjonsutviklingsprosessen	26
2.2.9 Fysisk miljø	28
3. Metode	31
3.1 Litteratursøk	31
3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode	31
3.3 Valg av design og strategi	32
3.4 Datainnsamling	34
3.4.1 Kvalitativt intervju	34
3.4.2 Utvalg av informanter	35
3.5 Dataanalyse	36
3.6 Kvalitet i forskningen	37
3.7 Kritikk til design og metode	39
3.8 Etske refleksjoner	40
4. Empiri og analyse	41
4.1 Forskningsspørsmål 1: Kan grad av direkte påvirkning på egen arbeidssituasjon forklare forskjell i sykefravær ved de to avdelingene?	41
4.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte har Kolonihagen Bosenter jobbet for å forbedre arbeidsmiljøet, sett i sammenheng med prosesser for organisasjonsutvikling?	48
4.3 Oppsummering av funn	54
5. Diskusjon av empiriske funn	55
5.1 Forskningsspørsmål 1: Kan grad av direkte påvirkning på egen arbeidssituasjon forklare forskjell i sykefravær ved de to avdelingene?	55
5.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte har Kolonihagen Bosenter jobbet for å forbedre arbeidsmiljøet, sett i sammenheng med prosesser for organisasjonsutvikling?	60
6. Konklusjon	68
6.1 Veien videre	70

Litteraturliste..... 71

Oversikt over tabeller

Tabell 4.1.	Oppsummering av funn på fysiske og organisatoriske forskjeller mellom avd. A og B	s. 47
Tabell 4.2	Oppsummering av funn presentert ved forskningsspørsmål 2	s. 53
Tabell 4.3.	Oppsummering av funn basert på intervjuene med våre informanter	s. 54

Oversikt over figurer

Figur 2.1.	Sykefravær i et helhetlig bilde i tre nivåer: samfunn, virksomhet og individ (Knardahl et al., 2016, s.182)	s. 8
Figur 2.2.	Høy emosjonelle krav vist i prosent, fordelt på bransjer (STAMI- Faktabok om arbeidsmiljø og helse, 2021, s 73)	s. 9
Figur 2.3.	Høye emosjonelle krav vist i prosent, fordelt på yrker (STAMI- Faktabok om arbeidsmiljø og helse, 2021, s 73)	s. 10
Figur 2.4.	Grader av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 250)	s. 17

Oversikt over vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide	s. 75
--------------------------	-------

1. Innledning

En kommune i Trøndelag kontaktet Nord universitet med et ønske om å se på årsaker til hvorfor to ulike avdelinger med samme avdelingsleder kan ha ulikt sykefravær.

Norge har høy grad av sysselsetting, noe som er viktig for opprettholdelse av velferdsstaten slik vi kjenner den i dag. Fra et samfunnsøkonomisk og sosialt perspektiv er det hensiktsmessig med så lavt sykefravær som mulig (Regjeringen, 2017). Forskning og statistikk viser til at enkelte yrkesgrupperinger og bransjer har høyere sykefravær (STAMI, 2021). Tiltak må tilpasses den aktuelle bransje og organisasjon (STAMI, u.å.).

Det er gjort mye forskning som viser at forbedring av arbeidsmiljø kan brukes som virkemiddel for å redusere sykefravær. Forskningen viser til tiltak både på individnivå og til dels arbeidsmiljøet i et større perspektiv (Knardahl et al., 2016).

Med et samfunn i stadig endring settes det også krav til organisasjoners utvikling. Etter hvert som vi har arbeidet med oppgaven, har vi blitt mer interessert i prosessene og hvordan organisasjonene arbeider med organisasjonsutvikling (OU). Dette har ledet oss inn på den delen av organisasjonsutvikling som handler om direkte involvering av ansatte i prosesser med å kartlegge utfordringer og iverksette tiltak.

Gjennom organisasjonsutvikling kan de ansattes involvering i form av en «bottom-up»-strategi sikre medvirkning fra de som er nærmest problemet og vet hvor behovet for forbedringer er størst.

Vi har studert hvordan målrettet organisasjonsutvikling kan bidra til å redusere sykefraværet i en spesifikk organisasjon, og tatt utgangspunkt i to avdelinger ved samme enhet som har forskjeller i sykefraværet.

Basert på empirien har vi valgt å avgrense oppgaven til å favne ansattes direkte involvering i organisasjonsutviklingsprosessene, og hvordan direkte involvering kan bidra til å redusere sykefraværet.

Dette leder oss til følgende problemstilling:

«Hvordan kan direkte involvering av ansatte i organisasjonsutviklingsprosesser bidra til å redusere sykefravær?»

Nedenfor vil vi gi en kort presentasjon av enheten vi skal se nærmere på i vår forskning.

1.1 Kolonihagen Bosenter – en presentasjon av enheten

Utgangspunktet for studien er en kommunal omsorgsenhet i Trøndelag. Av hensyn til personvernet har vi anonymisert enheten og valgt å kalle den for «Kolonihagen Bosenter».

Enheten er døgnbemannet, og de ansatte jobber derfor i turnus. Kolonihagen Bosenter har ca. 25 årsverk knyttet til seg, og det er stor spredning i stillingsprosent blant de ansatte. De ansatte har helsefaglig bakgrunn. Kolonihagen Bosenter består av 3 avdelinger, som alle har samme leder. Avdelingene har samme type brukergruppe, men med ulike diagnoser og behov.

I vår studie har vi valgt å navngi avdelingene ved Kolonihagen Bosenter som A, B og C. Vi vil begrense studien til å se på avdeling A og B, men for å forstå hvordan arbeidet er organisert har vi valgt å ta med avdeling C i beskrivelsen av enhetens oppbygning.

Arbeidsoppgavene er stort sett de samme på avdeling A og B, men brukernes behov er noe ulikt. Fellesarealene som ligger i direkte tilknytning til brukernes leiligheter, samt kontorlokaler og møterom, er utformet forskjellig i avdeling A og avdeling B. Ved Kolonihagen Bosenter er brukerne lokalisert i egne leiligheter som de selv eller deres nærmeste har fått være med på å påvirke utseende av, i form av farger og interiør for øvrig.

Avdeling A har ca. 10 årsverk som består av 15 ansatte med lite «turnover». Avdelingen er noe mindre arealmessig, og har kun ett fellesområde som er i tilknytning til leilighetene, i tillegg til kontorer for de ansatte.

Avdeling B har 15 årsverk fordelt på 20 ansatte, med noe «turnover». Avdelingen strekker seg over to etasjer. Begge etasjer har fellesrom i tilknytning til leilighetene.

Avdeling C har ingen egen personalbase, men ansatte fra avdeling B har faste vakter og skal være disponibel for brukere ved avdeling C.

Med bakgrunn i informasjon om enheten, og for å belyse vår problemstilling har vi utviklet to forskningsspørsmål:

- 1 *Kan grad av direkte påvirkning på egen arbeidssituasjon forklare forskjell i sykefravær på de to avdelingene?*
- 2 *På hvilken måte har Kolonihagen Bosenter jobbet for å forbedre arbeidsmiljøet, sett i sammenheng med prosesser for organisasjonsutvikling?*

1.2 Oppgavens videre oppbygning

Masteroppgavens videre oppbygning består av kapittel to til seks. I kapittel to introduseres relevant teori som danner bakteppet for valgt problemstilling og forskningsspørsmål.

I kapittel tre redegjør vi for den metodiske tilnærmingen vi har valgt. Vi gir her en systematisk beskrivelse av hvordan vi har innhentet de empiriske data, og hvordan vi har gjennomført kategorisering og analyse av materialet. Vi redegjør også for hvordan vi har valgt ut våre informanter, og avslutter kapitlet med drøfting av validitet og reliabilitet, kritikk til design og metode, samt etiske refleksjoner. De empiriske funnene fra casen presenteres i kapittel fire, der vi også gjennomfører analysen. Kapittel fem er diskusjonskapitlet hvor relevant litteratur knyttes til empirien fra kapittel fire. Til slutt kommer vi til konklusjonen i kapittel seks. Der svarer vi på problemstillingen i lys av relevant teori og empiri fra egen forskning.

2. Teori

I dette kapittelet vil vi presentere relevant litteratur som kan bidra til å forstå om, og i så fall hvordan, målrettet organisasjonsutvikling kan være med på å redusere sykefravær i en organisasjon.

Kapittelet er todelt, der kapittel 2.1 tar for seg sykefraværsforskning, noe som danner bakteppet for oppgaven vår. Her beskriver vi sykefravær sett fra et samfunnsperspektiv, samt ser på årsaker til sykefravær.

I kapittel 2.2 presenterer vi organisasjonsutviklingsteorien, der fokuset vårt innebærer høy grad av involvering i organisasjonsutviklingsprosesser på virksomhetsnivå.

Vi har ikke funnet mye forskning som setter organisasjonsutvikling i direkte sammenheng med sykefravær, men det er en kjensgjerning at arbeidsmiljø påvirker sykefraværet. For å få en forståelse av årsaker til sykefravær i helsesektoren har vi valgt å presentere forskning og litteratur omkring dette temaet. Det vil danne bakteppet for oppgavens problemstilling og viktigheten av å direkte involvere medarbeidere i det organisatoriske arbeidet. Fordi vi finner det relevant for oppgaven har vi også valgt å ta med noe teori om det fysiske miljøet og hvordan dette kan påvirke de ansattes arbeidshverdag.

Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) og Fafo har utført flere undersøkelser innen arbeidsmiljø, også innen omsorgsyirket. I våre søk fant vi ikke relevant forskning på boliger for mennesker med spesielle behov, men vi mener at rapportene vi har funnet hos STAMI og Fafo kan overføres til å være relevante for studien vår. Vi har blant annet sett på Bogen & Liens (2015) forskning, som viser til hvordan enkelte sykehjem lykkes med å holde fraværet nede, sammenlignet med sykehjem innen samme kommune med tilsvarende ressurser (Bogen & Lien, 2015).

STAMI's faktabok om arbeidsmiljø inneholder analyser og statistikk som viser hvordan arbeidsmiljø og helse henger sammen (STAMI, 2021). Årsakene til sykefravær kan være mange og sammensatte. Vår hensikt med undersøkelsen er blant annet å se på virkningene av at en organisasjon involverer de ansatte i utviklingsarbeidet ut fra et organisatorisk perspektiv. Vi vil gjøre dette ved å sammenligne strukturelle og organisatoriske forhold ved avdelingene som kan forklare forskjellen i sykefraværet. Dette vil vi gjøre ved se på måten de arbeider med arbeidsmiljøet på fra et organisasjonsutviklingsprosessperspektiv.

2.1 Sykefravær i et samfunnsperspektiv

Regjeringen prioriterer sysselsetting høyt. Norge har sysselsetting på 77% i aldersgruppen 20-64 år, noe som er høyt på verdensbasis. Til sammenligning ligger EU på en sysselsettingsandel på 71% (Regjeringen, 2017).

Sysselsettingen skal bidra til å utjevne sosiale forskjeller ved å påvirke inntekt og velferd, samt gi bedre økonomi for den enkelte framfor å benytte trygdeløsninger. De fleste føler en personlig tilfredshet ved å bidra samfunnsmessig gjennom arbeidslivet i tillegg til den sosiale arenaen det gir å tilhøre en arbeidsplass (Regjeringen, 2017).

Høy sysselsetting er dessuten nødvendig for å opprettholde størst mulig verdiskaping og velferd, samt for å kunne utvikle og sikre velferdsstaten (Regjeringen, 2017). Dette kommer som et resultat av samarbeidet mellom arbeidstakerorganisasjonene, arbeidsgiverorganisasjonene, staten og politiske styresmakter som danner «Den norske modellen» (Stugu, u.å.). Samarbeidet skal fokusere på velferdsstaten, økonomisk styring og koordinert lønnsdannelse gjennom organisert arbeidsliv (NHO, u.å.).

På tross av høy sysselsetting og høy lønn, ligger Norge også på et høyt forbruk av trygdeutbetalinger. Grunnen til dette er at de som ikke er i jobb mottar trygdeordninger, og hos flertallet er disse ytelsene på grunn av helserelaterede forhold (Regjeringen, 2017). Høy sysselsetting fører også med seg høyere sykefravær, da en del av de yrkesaktive har utfordringer knyttet til helsen og har på grunn av dette høyere sykefravær enn den øvrige gruppen yrkesaktive (Lien, 2013, s. 18). Avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) brukes som et verktøy for å redusere sykefravær og frafall (Regjeringen, 2019). IA-avtalen kommer vi nærmere inn på senere i kapitlet.

2.1.1 Fravær/nærvær

I dette delkapitlet vil vi se på ulike begreper knyttet til sykefravær og sykenærvær. Det ligger en kompleksitet i begrepet fravær, og Einarsen et al. (2021, s. 368) deler fravær inn i frivillig/ufrivillig og nødvendig/unødvendig. **Frivillig fravær** kalles det når ansatte er hjemme, men kunne vært på jobb. **Nødvendig og frivillig fravær**, også kaldt «**mestringsfravær**», innebærer at ansatte er hjemme, selv om helsetilstanden taler for at den ansatte kan møte på jobb. Mestringsfravær er brukt i tilfeller hvor ansatte bruker fravær for å mestre sin egen helsetilstand, eller ved arbeid de synes er belastende. Utstrakt bruk av

mestringsfravær kan føre til negative helsekonsekvenser over tid, og bidra til langtidsfravær (Einarsen et al., 2021, s. 368).

Nødvendig og ufrivillig fravær kan oppstå i de tilfeller hvor helsetilstanden er redusert slik at det ikke er mulig å jobbe, og hvor arbeidsplassen ikke har mulighet til å tilrettelegge på en hensiktsmessig måte (Einarsen et al., 2021, s. 369). **Unødvendig, men frivillig fravær** er når den ansatte holder seg hjemme selv om en er arbeidsfør, og når en ikke blir friskere av å holde seg hjemme. Denne type fravær kan lettere oppstå ved arbeidsplasser hvor det forventes at man skal yte 100% til enhver tid.

Hva som regnes som sykefravær kan derfor være ulikt innen ulike bransjer. Det kan være mye å hente ved å tilrettelegge arbeidet slik at fraværet reduseres. Tilretteleggingen kan blant annet innebære noe hjemmearbeid, eller omplassering for en periode (Einarsen et al., 2021, s. 370).

En dansk studie utført av Mikkelsen et al. (2008) viser til at mange kommer på jobb selv om de er syke. Mikkelsen et al. (2008, s. 44) kaller dette fenomenet for «sykenærvær». Årsakene til sykenærværet er blandede, som alt fra at følelsen av for stor arbeidsbelastning på jobb, og frykten for at det kunne gi konsekvenser som at kolleger kunne risikere å bli beordret til å jobbe. Mange oppgav grunner som at de ville unngå å endre på avtaler som allerede var inngått med eksterne aktører. Andre grunner til sykenærvær skyldtes frykt for at fravær kunne gi alvorlige konsekvenser for dem selv, som å ikke bli prioritert i forbindelse med lønnsforhandlinger og utviklingsoppgaver. Studien viste at 70% av deltagere hadde vært på jobb på tross av sykdom minimum en gang i løpet av det siste året (Mikkelsen et al., 2008, s. 44).

Mikkelsens studie viser til 78% økt risiko for sykmelding og langtidsfravær for de som møtte opp på jobb fem ganger, eller mer i løpet av et år tross sykdom (Mikkelsen et al., 2008, s. 44). I sykefraværarbeidet bør det legges til grunn, å finne en balanse mellom sykefravær og sykenærvær (Lien, 2013, s. 7).

I følge «Arbeidsmiljøloven» har alle rett til et forsvarlig arbeidsmiljø, og alle ansatte har plikt til å bidra til dette. Arbeidsrelatert sykefravær må reduseres ved hjelp av tiltak knyttet til arbeidssituasjonen. I tillegg til å detektere hva som er grunnen til arbeidsrelatert sykefravær, er det like viktig å finne en måte å administrere arbeidet på slik at sykefravær reduseres og virker helsefremmende.

Bogen & Lien (2015, s.65) peker i sin forskning på at virksomheter som har mange ansatte med høyt sykefravær påvirker både arbeidsmiljøet, kvaliteten til de ansatte og driften negativt.

2.1.2 Psykososialt- og organisatorisk arbeidsmiljø

I dette kapittelet vil vi beskrive hva psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø omfatter. Arbeid i omsorgsyirket er belastende og vil alltid være det, men i mange tilfeller kan belastningen reduseres ved å rette fokuset på endring av det organisatoriske arbeidsmiljøet.

Mens det psykososiale arbeidsmiljøet handler om mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen, dreier organisatorisk arbeidsmiljø seg om hvordan arbeidet er tilrettelagt, organisert og ledet (Arbeidstilsynet, u.å.b). Det organisatoriske arbeidsmiljøet har påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet, og organisatorisk arbeidsmiljø og psykososialt arbeidsmiljø blir ofte sett under ett i forskningssammenheng (Arbeidstilsynet, u.å.b). «Arbeidsmiljøloven» behandler i likhet med Arbeidstilsynet organisatorisk arbeidsmiljø og psykososialt arbeidsmiljø som separate inndelinger (Arbeidstilsynet, u.å.b). STAMI (2021) behandler også organisatorisk arbeidsmiljø og psykososialt arbeidsmiljø som ulike inndelinger, men med flytende overganger mellom dem.

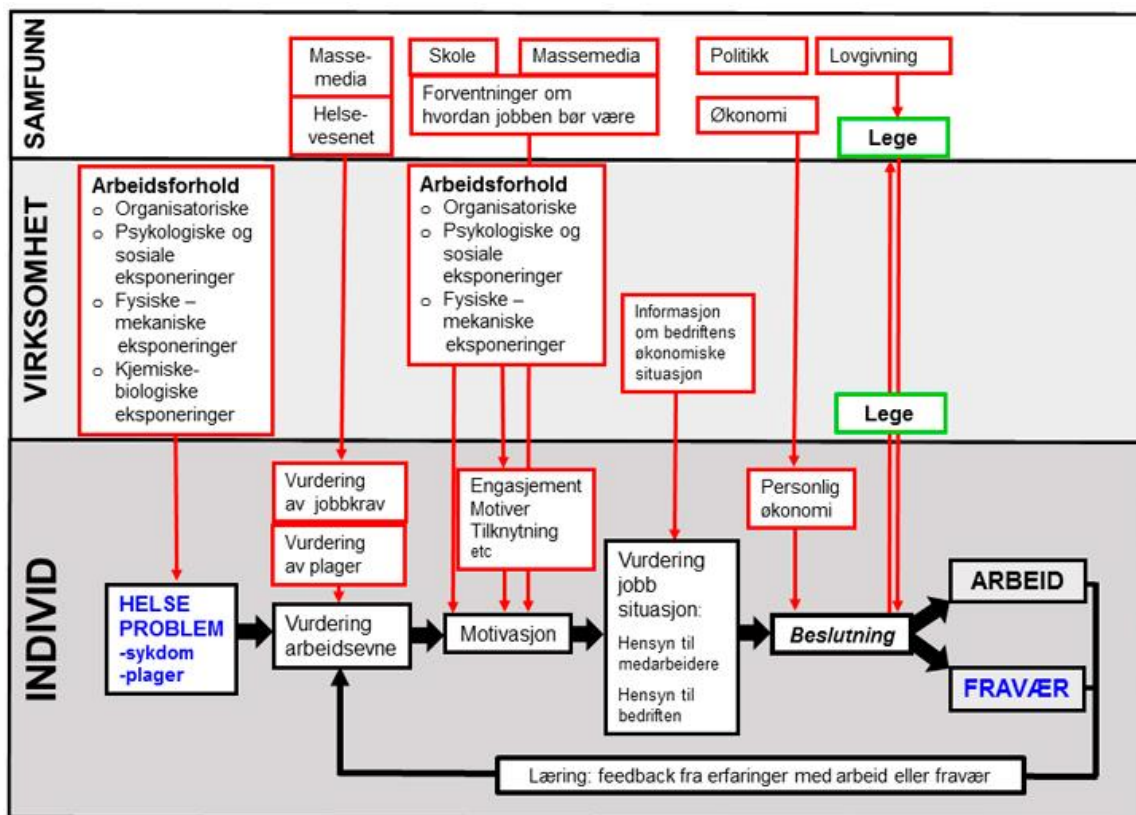
STAMI forsker på konsekvenser for «arbeidsmiljø, helse, arbeidsevne, trivsel og produktivitet». Endringer som omorganisering, har vist seg å kunne påvirke arbeidsmiljøet, og kan øke risikoen for angst og depresjon hos de ansatte. Videre viser undersøkelser at god støtte fra leder kan forhindre denne type helseplager og minske risiko for muskel og skjelettplager i arbeidsstokken. Følgelig viser studiene at lite støtte fra leder kan føre til høyere sykefravær (STAMI, 2021). Konsekvensen av leders støtte gir positiv innvirkning på arbeidsmiljø, mens mangler i det organisatoriske arbeidsmiljøet vil gi negative ringvirkninger på det psykososiale arbeidsmiljøet. Om lag 40% av korttidsfraværet, og 60% av langtidsfraværet i Norge skyldes helseplager knyttet til psykisk helse og muskel- og skjelettplager (STAMI, 2021).

2.1.3 Årsaker til sykefravær

I en samlestudie utført av Knardahl et al. (2016) var hensikten å kartlegge årsaker til sykefravær. Studien har sett på 131 studier med prospektive design hvor målinger er gjort på arbeidsmiljø og deretter på sykefravær (Knardahl et al., 2016, s.186). Studien har sett på ulike

arbeidsmiljøfaktorer. Videre er årsaksfaktorer illustrert i en modell som viser sykefravær i et helhetlig bilde fokusert på tre nivåer; samfunnsnivå, virksomhetsnivå og individnivå. I tillegg ser en på faktorer innen de ulike nivåene og hvordan de påvirker individet slik at det resulterer i arbeidsnærvær eller fravær. Studien ser på eksponeringer som kan gi helseutfordringer i arbeidsforholdet og kategoriserer disse som organisatoriske, psykologiske, sosiale, fysiske og mekaniske. I tillegg til kjemisk og biologisk eksponering (Knardahl et al., 2016, s.181-182).

Figur 2.1 sees som et helhetlig bilde i tre nivåer, og illustrerer kompleksiteten i de faktorer som er med på å påvirke sykefraværet. Det samfunnsmessige nivået viser faktorer som både virksomheter og ansatte må forholde seg til, deriblant politiske beslutninger, lovverk og helsevesenet. På virksomhetsnivået er arbeidsmiljø og virksomhetens økonomi faktorer som kan påvirke sykefravær. Både faktorer fra samfunnsnivå-og virksomhetsnivå er med på å påvirke individnivået. På individnivå gjøres vurderinger av arbeidsevnen og motivasjon for å være i jobb. I tillegg vurderes jobbsituasjonen, og både hensynet til medarbeiderne og bedriften må tas i betraktning. Videre tas beslutningen om arbeid eller fravær (Knardahl et al., 2016, s.181-182).

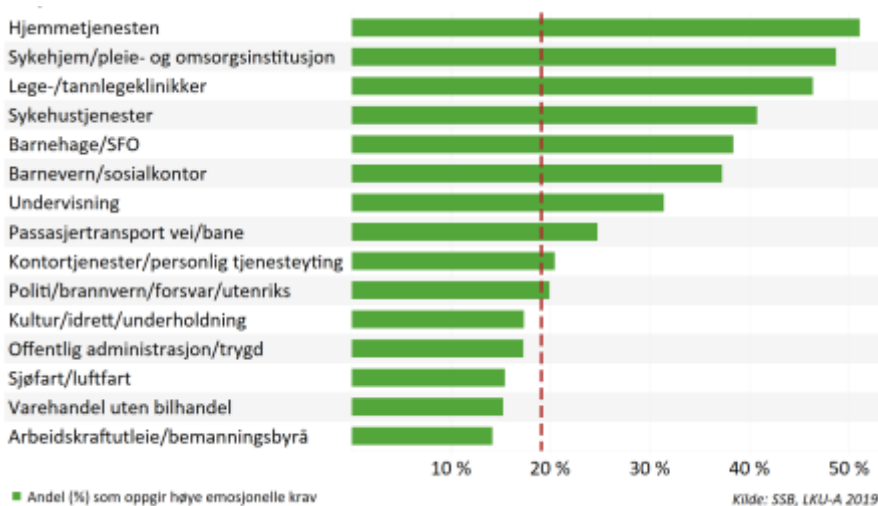


Figur 2.1. Sykefravær i et helhetlig bilde i tre nivåer: samfunn, virksomhet og individ (Knardahl et al., 2016, s.182) Gjengitt etter tillatelse.

Funnene som omtaler psykiske og sosiale eksponeringer i studien utført av Knardahl et al. (2016) peker mot at arbeidsmiljøfaktorer som emosjonelle krav, rollekonflikter, rolleklarhet og vold kan være med på å øke sykefraværet. Kontroll over arbeidstid, sosial støtte fra medarbeidere og/eller leder, sosialt klima og god ledelse var arbeidsmiljøfaktorer som kunne bidra til å redusere risiko for sykefraværet (Knardahl et al., 2016, s. 190-194).

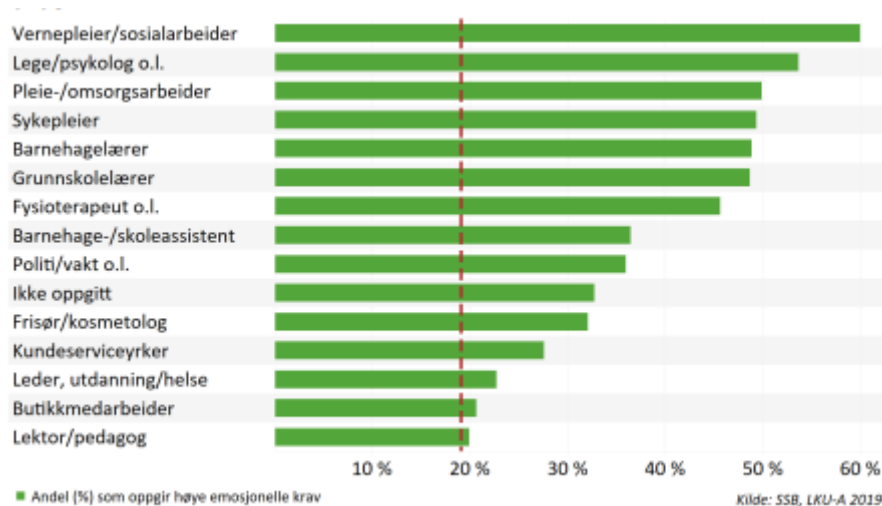
Økt grad av psykisk belastning øker risiko for sykefravær. Ofte sees konsekvensene tidlig, men det kan ta lengere tid før belastningen gir utslag i sykefravær. Sykefravær grunnet psykisk belastning som har pågått over tid vil være tidkrevende å komme over (Arbeidstilsynet, u.å.b).

Figur 2.2 viser at hjemmetjeneste, sykehjem og pleie og omsorgsinstitusjoner er bransjer med høyest prosentvis forekomst av høye emosjonelle krav. (STAMI, 2021, s. 73).



Figur 2.2. Høy emosjonelle krav vist i prosent, fordelt på bransjer (STAMI, 2021, s. 73) Gjengitt etter tillatelse.

I figur 2.3 ser vi at yrker som vernepleier og sosialarbeider representerer den yrkesgruppen som i størst grad opplever høye emosjonelle krav (STAMI, 2021, s. 73).



Figur 2.3. Høye emosjonelle krav vist i prosent, fordelt på yrker (STAMI, 2021, s. 73) Gjengitt etter tillatelse.

Studier viser at emosjonell belastning i arbeidssammenheng kan resultere i uønskede følger som utbrenthet eller negative følger for jobbtilfredsheten som redusert motivasjon og ønske om oppsigelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 105 og 107).

I en dansk studie ble det sett på sykepleiere i eldreomsorgen og sammenhenger mellom jobbressurser og psykososiale jobbkrav opp mot langtidssykefravær (Clausen et al., 2012, s. 127). Studien brukte data fra spørreskjema hvor det kom fram at psykososiale arbeidskrav som rollekonflikter og emosjonelle krav er risikofaktorer for sykefravær. Studien peker også på at jobbressursfaktorer som innflytelse, teamklima og ledelse har positiv innvirkning på sykefraværet. Undersøkelsen konkluderer med at fokus for å bedre arbeidsmiljøet vil være med på å redusere langtidssykefravær innen denne sektoren.

Tilrettelegging og fleksibilitet, rutiner for oppfølging, dialog med leder og samarbeid med bedriftshelsetjeneste er også viktige faktorer i sykefraværarbeidet (Lien, 2013, s.7). Å rette fokus på ledelsesprofil, formell og sosial kompetanse, samt ledelsesutvikling, i tillegg til medarbeideres utviklingsmuligheter og kunnskap om at organisatorisk arbeidsmiljø kan gi helseutfordringer er beskrivende for det Lien kaller langtidssykefriske organisasjoner. (Lien, 2013, s. 8).

2.1.4 STAMI-verktøy

IA-avtalen har eksistert siden 2001, og en forutsetning for dens eksistens er trepartssamarbeidet. Nåværende avtale gjelder for 2019-2022 og har som mål å redusere sykefraværet med 10%. I tillegg til en målsetting om å redusere fravær hvor det er snakk om

førtidspensjonering, eller ansatte som av helsemessige årsaker går over på arbeidsavklaringspenger og uføretrygd (Regjeringen, 2019).

Som et ledd i avtalen om inkluderende arbeidsliv har STAMI utviklet et verktøy de kaller «En bra dag på jobb» og er på mange måter et verktøy som foreslår å jobbe med involvering av ansatte i en organisasjonsutviklingsprosess. Verktøyet er gratis og retter fokus mot forebygging i arbeidsmiljøet (STAMI, u.å.). Verktøyet er tilpasset, testet ut og evaluert i ulike bransjer. Når det gjelder helse og omsorgsbransjen har verktøyet sett på sykehus og sykehjem hvorav sistnevnte er mest sammenlignbart med det arbeidsmiljøet en opplever som ansatt på bosenter for mennesker med spesielle behov, slik som i vår case-studie.

Verktøyet fra STAMI kan tilpasses ulike bransjer, blant annet finnes en egen variant for sykehjem. Verktøyet har hensikt å skape motivasjon og å bedre arbeidsmiljøet gjennom ansattes involvering som inngår i en prosess på følgende fem trinn (STAMI, u.å.);

Trinn 1. gir en introduksjon til viktigheten av et godt arbeidsmiljø.

Trinn 2. Forberedelser. Det er fem typiske utfordringer knyttet til sykehjems-sektoren;

- 1) Vanskelige pasientsituasjoner som uønsket adferd i form av trusler og vold.
- 2) Høye emosjonelle krav som kan kjennes belastende når følelsesmessige situasjoner krever profesjonell holdning og ikke kan vise sine egentlige følelser.
- 3) Liten mulighet for påvirkning, hvordan kan ansatte medvirke i organisering av oppgaver?
- 4) Rollekonflikter, når det er ulike forventninger til den jobben som skal gjøres.
- 5) Ubekvemme løft og arbeidsstillinger, fysisk belastning.

I tillegg til de fem nevnte utfordringene skisseres flere mulige faktorer som kan virke utfordrende i arbeidssituasjoner tilknyttet sykehjems-sektoren (STAMI, u.å.).

Trinn 3. Statusmøte hvor ansatte diskuterer de utfordringene som verktøyet skisserer, og finner ut hvor skoen trykker på sin arbeidsplass.

Trinn 4. Tiltaksmøte hvor de ansatte deles inn i arbeidsgrupper og finner aktuelle tiltak for sin arbeidsplass med de utfordringene som en kom fram til i statusmøtet i forbindelse med trinn 3.

Trinn 5. Skisserer veien videre, hvor det lages en handlingsplan for kontinuerlig og systematisk arbeid, og en dato fram i tid for evaluering av arbeidet (STAMI, u.å.).

Dette fem-trinns verktøyet kan være et nyttig hjelpemiddel i arbeidet med å rette oppmerksomheten mot problemer og utfordringer arbeidsplassen står overfor, samt hvordan kollegiet kan samarbeide om en felles målsetting om å bedre sine rutiner for å bedre arbeidsmiljøet.

For å lykkes med sykefraværsarbeid kreves kontinuerlig fokus på selve prosessen. Arbeidet må være forankret på alle nivåer i organisasjonen - også i overordnet strategi, mål og struktur. I tillegg gir samarbeid med tillitsvalgte og verneombud og ansatte hvor de får medvirke og involveres i prosessen gode forutsetninger for å lykkes. Videre må en finne hvilke utfordringer det skal tas tak i, iverksette tiltak og evaluere disse. Det er ingen fasit for hvordan sykefraværet skal reduseres, nøkkelen til suksess ligger i å finne tilpassede løsninger for den aktuelle arbeidsplassen (Lien, 2013, s. 7).

2.2 Organisasjonsutvikling

Det finnes mange definisjoner på organisasjonsutvikling (OU), som legger vekt på ulike elementer av hva organisasjonsutvikling er. Cummings et al., (2020, s. 2) definerer OU på følgende måte:

«Organization development is a system-wide application and transfer of behavioral science knowledge to the planned development, improvement, and reinforcement of the strategies, structures, and processes that lead to organization effectiveness».

Definisjonen forteller oss at organisasjonsutvikling er en planlagt prosess som skal føre til forbedring og forsterking av strukturene og strategiene i organisasjonen, og som har som mål å gjøre organisasjonen mer effektiv.

En annen definisjon av Richard Beckhard (referert i Cummings et al., 2020, s. 2) legger vekt på at det er en *lederstyrt*, planlagt prosess som skal øke organisasjonens effektivitet og helse ved å bruke kunnskap om adferdsvitenskapen:

«Organization development is an effort planned, organization wide and managed from the top, to increase organization effectiveness and health through planned interventions in the organization's "processes", using behavioral science knowledge».

Michael Beer (referert i Cummings et al., 2020, s. 2) vektlegger selve prosessen i sitt forsøk på å forklare organisasjonsutvikling, men inkluderer også at prosessen utføres ved involvering av ansatte i organisasjonen i samarbeid med en endringsagent:

«Organization development is a system-wide process of data collection, diagnosis, action planning, intervention, and evaluation aimed at enhancing congruence among organizational structure, process, strategy, people and culture; developing new and creative organizational solutions; and developing the organization's self-renewing capacity. It occurs through the collaboration of organizational members working with a change agent using behavioral science theory, research, and technology».

Organisasjonsutvikling som praksis ble sannsynligvis først brukt av organisasjonsteoretikerne Richard Beckhard og Douglas McGregor på slutten av 50-tallet (Klev & Levin, 2021, s. 38). OU springer ut fra flere kilder og fagfelt, og Cummings et al. (2020, s. 2) beskriver OU som både et profesjonelt felt for sosial handling og et område for vitenskapelige undersøkelser. OU som fagfelt har inspirasjon fra både aksjonsforskning, sosioteknisk teori, systematisk tilbakesløyving, total kvalitetsledelse og eksperimentell gruppetrening (Kirkhaug, 2017, s. 68), og inneholder elementer fra ulike fagområder som sosiologi, psykologi, antropologi og fenomenologi (Karp, 2014, s. 40). Således er OU et bredt, sammensatt og komplekst fagfelt. OU skal hindre at det blir nødvendig med radikale endringer og fungere som en stabilisator for organisasjonen ved å gjennom utvikling stadig bli bedre på alle områder. OU har som mål å utvikle grupper *«til å bli effektive virkemidler for organisasjonen og trygge sosiale arenaer for medarbeiderne»* (Kirkhaug, 2017, s. 104).

Fra et historisk perspektiv oppstod medvirkningsperspektivet innen organisasjonsutvikling på 1940-tallet, da en fagstab skulle observere samhandling mellom ledere i grupper, for å etterpå kunne gi deltakerne tilbakemelding. Gruppene fikk deretter muligheten til å være til stede med fagstaben og lytte til deres diskusjoner om hvordan gruppene fungerte. Dette ble sett på som positivt fra et læringsperspektiv, der de som i utgangspunktet ble observert fikk delta i refleksjonene (Klev & Levin, 2021, s. 40). OU fokuserer på grupper fremfor individer.

Kollektive diskusjoner i grupper gir rom for kreativitet, fremmer flere synspunkter og kan skape gode løsninger (Klev & Levin, 2021, s. 40). For å lykkes med organisasjonsutvikling må både ansatte og ledere ha en felles oppfatning av situasjonen, og for å oppnå dette kan aktiv involvering i grupper og workshops være effektivt.

Organisasjonsutvikling har til hensikt å skape en endring av organisasjonen fra en nå-tilstand til en ønsket tilstand (Steiro & Steiro, 2016, s. 13). I en organisasjonsutviklingsprosess samles det inn data for å analysere tilstanden eller situasjonen, for deretter å sette i gang tiltak for ønsket framtidstilstand eller situasjon. Det tas i betraktning at det ikke er én måte å definere OU på eller å gjennomføre prosesser på. OU kan ha forankringer fra både formelle og uformelle arenaer, noe som kan gi seg utslag i at OU kan skje uten formell forankring og derfor være vanskelig å måle forekomsten av (French et al., 2015 referert i Kirkhaug, 2017, s. 70).

2.2.1 Sosioteknisk teori

Organisasjonsutvikling er som tidligere nevnt blant annet tuftet på sosioteknisk teori, som Einar Thorsrud var med på å utvikle (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 249). Tanken bak sosioteknisk teori er at sosiale og teknologiske prosesser ikke kan behandles separat, men endringer i det ene vil ha påvirkning på det andre (Klev & Levin, 2021, s. 59). Sosioteknisk teori fokuserer på grupper foran enkeltindivider, den helhetlige oppgaven fremfor enkeltoperasjoner og høy grad av autonomi for de ansatte i utførelsen av arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 249). Sosioteknisk teori legger vekt på elementer som autonomi, variasjon i arbeidet, helhetlige oppgaver, læring og tilbakemelding - elementer som senere ble sentrale i Arbeidsmiljøloven. Sosioteknisk teori førte til en omveltning i norsk og skandinavisk arbeidsliv med mer fokus på demokrati (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 249). I Norge er medvirkningsperspektivet forankret i blant annet Arbeidsmiljøloven, og i et demokrati er det naturlig å inkludere de ansatte i arbeidslivet.

2.2.2 Autonomi

Nedenfor vil vi si litt om menneskets grunnleggende behov for autonomi, da dette vil hjelpe oss å forstå fra et biologisk perspektiv hvorfor medvirkning og involvering er viktig.

Ifølge Hetland & Hetland (2021, s. 92) er *autonomi* sammen med *kompetanse* og *tilhørighet* grunnleggende behov for mennesket i arbeidslivet. Kompetanse handler om mestring og vårt behov for utvikling. Vi må føle mestring og utvikling i det vi holder på med, også i arbeidslivet. Hetland & Hetland (2009 referert i Hetland & Hetland, 2021, s. 96) hevder at dersom en arbeidstaker ikke får brukt sine ressurser i arbeidssammenheng kan det få negative

konsekvenser for både helse og trivsel i jobben. Kompetansebehovet kan dekkes på flere måter. Man kan oppleve det som positivt om man kan hjelpe andre, få lov til å være kreativ i jobben og anvende den kunnskapen man har på en positiv måte. At man gjør noe som gir mening i arbeidshverdagen.

Autonomi i arbeidslivet handler om arbeidstakers muligheter til å påvirke egen arbeidssituasjon. Hetland & Hetland (2021, s. 94) hevder at våre handlinger styres av egne interesser og ønsker. Det er ikke press utenfra som styrer det vi gjør. Reeve (2018 referert i Hetland & Hetland, 2021, s. 94) peker på tre elementer i autonomi;

- Indre kontrollplassering (locus of control)
- Fri vilje
- At man selv opplever at man har et valg i det man gjør

Indre kontrollplassering betyr at det er forhold hos en selv som utløser handling. *Fri vilje* innebærer at man selv ut fra egne preferanser og ønsker kan være med på å forme sin arbeidsdag og sine arbeidsoppgaver. At individet opplever at man kan velge til hvilket tidspunkt eller på hvilken måte man skal gjøre noe, vil gi den enkelte *valgfrihet* i arbeidet. Hetland & Hetland (2021, s. 94) peker samtidig på hvordan mennesker vil reagere i tilfeller der vi opplever at andre forsøker å kontrollere oss. I slike tilfeller vil man oppleve reaktans, som er negative reaksjoner på at noen andre styrer oss og dermed begrenser vår frihet til å velge selv. I slike situasjoner kan vi reagere med sinne og oppleve ubehag og stress.

Autonomi og mulighet for medvirkning i egen arbeidssituasjon har direkte innvirkning på vår helse og trivsel, og derfor er det essensielt at medvirkning også er nedfelt i lov og forskrift. Hackman & Oldham's job characteristics modell (Cummings et al., 2020, s. 334) viser blant annet at det er en sammenheng mellom autonomi og lite fravær og «turnover». Ansatte som har høy grad av autonomi har større sannsynlighet for å føle et ansvar for arbeidsoppgavene sine, noe som vil resultere i høy indre motivasjon i arbeidet, at man yter mer på jobben, høy tilfredsstillelse i arbeidet og lavt fravær og turnover (Cummings et al., 2020, s. 334).

2.2.3 Medvirkning

Medvirkning og involvering er uttrykk som gjerne brukes om hverandre, men som har en distinkt forskjell. Mens medvirkning i arbeidslivet handler om muligheten til å få være med å

påvirke, handler involvering om å delta aktivt. Involvering av ansatte gir medarbeiderne mulighet til å være med på å ta beslutninger som berører organisasjonens ytelse, og vil i tillegg øke den ansattes velvære på jobb (Cummings et al., 2020, s. 310). Ansatte bør aktivt involveres i OU-prosesser, og selv være med på utformingen av sin egen arbeidshverdag. Det vil øke motivasjonen til de ansatte, og derigjennom påvirke bedriftens effektivitet. Cummings et al. (2020, s. 250) beskriver inkludering, deltakelse og læring som organisasjonsutviklingens kjerneverdier.

Det skilles mellom direkte (individuell) og indirekte (kollektiv) medvirkning (Arbeidstilsynet, u.å.a).

Indirekte medvirkning, som også kalles medbestemmelse, er den medvirkning som blir ivaretatt gjennom den jobben blant annet verneombud og tillitsvalgte gjør. Verneombud og tillitsvalgte skal gjennom strukturerte møter inkluderes i beslutningsprosesser som påvirker de ansatte, for eksempel ombyggingsprosesser og endringsprosesser. Dette kan eksempelvis være arbeidsmiljøutvalg, eller andre arenaer der representanter fra arbeidstaker og arbeidsgiver er til stede.

Direkte medvirkning gir den enkelte ansatte mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, og skal blant annet sikre muligheten til selvbestemmelse. På Arbeidstilsynets sider står det;

«Direkte medvirkning skal sikre arbeidstakernes muligheter for blant annet faglig og personlig utvikling, selvbestemmelse og innflytelse» (Arbeidstilsynet, u.å.a).

Det er essensielt å sikre medvirkning i en organisasjon, og det er derfor også nedfelt i Arbeidsmiljøloven. Arbeidstilsynet nevner en rekke punkter som vil oppstå i organisasjoner der arbeidstakerne har høy grad av medvirkning.

For de ansatte vil det gi et godt arbeidsmiljø, mulighet til å påvirke og ha kontroll over egen arbeidssituasjon, personlig og faglig utvikling, eierskap til både virksomheten og arbeidsoppgaver, samt følelsen av å bli sett og hørt.

For bedriften vil ansattes medvirkning føre til god drift og økt produktivitet. I tillegg vil medvirkning bidra til en maktbalanse i virksomheten og at arbeidsmiljøet holder seg mer stabilt (Arbeidstilsynet, u.å.a).

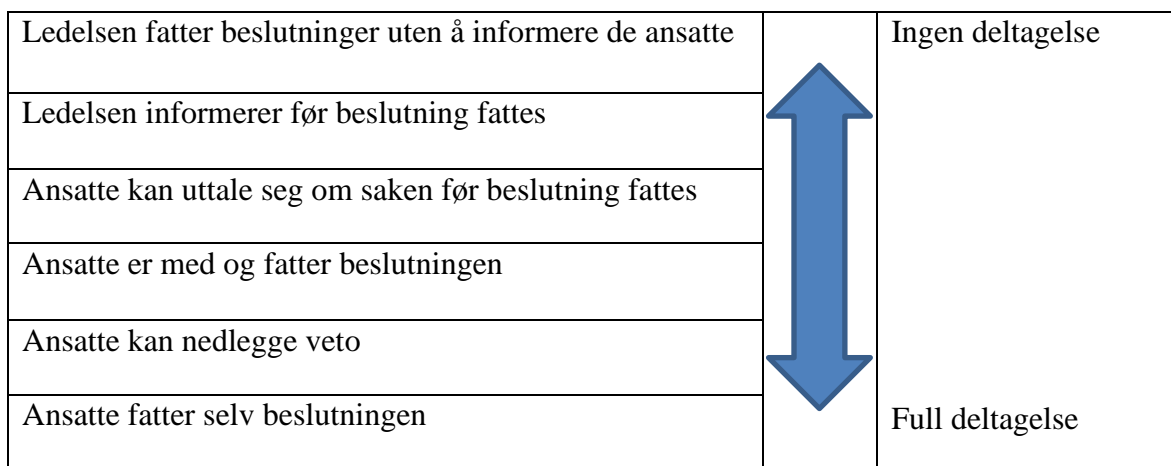
Arenaer for medvirkning kan være både formelle og uformelle. Den uformelle arenaen er sosiale treffpunkt i løpet av arbeidsdagen, slik som kaffepauser og spisepauser, mens formelle arenaer må legges til rette for i organisasjonen. Dette kan være personalmøter,

avdelingsmøter, teammøter, vernerunder, medarbeiderundersøkelser og medarbeidersamtaler, for å nevne noe (Arbeidstilsynet, u.å.a).

Cummings et al. (2020, s. 307) argumenterer for å flytte beslutningstaking ned i organisasjonen, og hevder at det vil føre til kjappere respons, kontinuerlige ytelsesforbedringer, engasjement, tilfredshet og større fleksibilitet blant de ansatte.

Cummings et al. (2020, s. 308) beskriver fire nøkkelfaktorer som fremmer involvering av ansatte; makt, informasjon, kunnskap og ferdigheter og belønninger. *Makt* handler om å gi de ansatte lenger ned i organisasjonen myndighet til å fatte arbeidsrelaterte beslutninger. Det kan dreie seg om arbeidsmetoder, arbeidsoppgaver og beslutninger tilknyttet kundeservice.

Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 250) hevder at for å skape tilknytning i en organisasjon er deltakelse en meget viktig faktor. Modellen nedenfor, illustrert som figur 2.4, viser grad av ansattes deltakelse fra ingen til full deltakelse.



Figur2.4. Grad av ansattes deltakelse i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2019 s. 250) Gjengitt etter tillatelse.

Grad av involvering av ansatte varierer i stor grad fra organisasjon til organisasjon. I noen organisasjoner vil involvering av ansatte dreie seg om tilbakemelding fra ansatte, mens leder deretter tar beslutninger basert på tilbakemeldingene. I andre organisasjoner vil de ansatte selv kunne fatte beslutninger uten at leder er involvert.

For å kunne ta effektive beslutninger er det viktig at de det gjelder får den *informasjonen* de trenger til enhver tid. God informasjonsflyt innad i organisasjonen er viktig for at de det gjelder kan holdes oppdatert og ta gode beslutninger. For å kunne ta gode beslutninger er det også viktig at de ansatte har den *kunnskapen* og *ferdighetene* som trengs. Dette kan sikres gjennom opplæring og kursing av ansatte for å kunne gi dem ønsket ekspertise på et eller flere

områder. Cummings et al. (2020, s. 308) nevner også *belønning* som en faktor for å få ansatte involvert i organisasjonen, og skiller her mellom indre belønning og ytre belønning. Indre belønning er følelsen det gir å få ta del i noe, og å direkte få være med og oppnå og gjennomføre noe. Ytre belønning kan være penger og forfremmelse.

2.2.4 Medarbeidersamtalen som verktøy

I dette avsnittet vil vi gå nærmere inn på medarbeidersamtalen, hvordan den kan være et viktig verktøy for organisasjonsutvikling, og dens betydning for både den enkelte ansatte og organisasjonen for øvrig.

Medarbeidersamtalen hører til i en slags «leders verktøykasse» når det kommer til organisasjonsutviklingsarbeid. Medarbeidersamtalen er et meget viktig virkemiddel for utvikling av både organisasjon og ansatt, og tillater den enkelte ansatte medvirkning dersom den blir utført på en strategisk riktig måte.

En medarbeidersamtale kan ifølge Semundseth (2018, s. 16) defineres som;

«... en strategisk, fremtidsorientert, strukturert, planlagt og tilbakevendende samtale om motivasjon og mestring – årlig eller halvårlig – mellom leder og medarbeider om deres felles arbeidssituasjon».

Mikkelsen (2005, s. 7, referert i Vasset, 2017, s. 17) beskriver det som;

«... en strukturert, systematisk, personellutviklende og planlagt samtale mellom leder og ansatt som normalt gjennomføres en gang i året eller oftere».

Begge definisjoner beskriver medarbeidersamtalen som en årlig eller halvårlig systematisk, planlagt samtale mellom leder og medarbeider, men Semundseth sin definisjon favner også at samtalen er «tilbakevendende». Det kan tolkes slik at det som blir snakket om i medarbeidersamtalen skal følges opp og tas opp i neste medarbeidersamtale.

Medarbeidersamtalen utføres i de aller fleste tilfeller mellom leder og medarbeider (Semundseth, 2018, s. 15). Det finnes likevel eksempel på medarbeidersamtaler som ikke har blitt utført mellom leder og ansatt, men som i stedet har blitt delegert til en teamleder. Vasset (2017, s.15) hevder at dette har blitt gjort i kommunale virksomheter innen helsesektoren, og

med gode resultater. Grunnen til delegeringen oppgis å være mangel på tid til å utføre samtale. En slik delegering krever at leder og teamleder samarbeider om tiltak som må settes i gang etter samtale. En annen fordel med at teamleder gjennomfører en slik medarbeidersamtale er at relasjonene til de ansatte ofte kan være nærmere enn hos en leder på høyere nivå.

Medarbeidersamtalen har til hensikt å sikre utvikling, måloppnåelse, samt medbestemmelse hos den enkelte medarbeider (Iversen, 2015, s. 12). Den skal hjelpe den ansatte med å se hva vedkommende kan gjøre for å nå bedriftens mål, men samtidig er det et forum for tilbakemelding både fra leders og medarbeiders side. Medarbeidersamtalen bør ha fokus på trivsel og motivasjon hos den enkelte medarbeider, og være et verktøy for å forbedre blant annet arbeidsmiljø (Iversen, 2015, s. 12). Vasset (2017, s. 27) hevder at det ikke finnes mye forskning som viser hvordan medarbeidersamtalen kan påvirke arbeidsmiljøet, og antyder at grunnen til dette er kompleksiteten i det som skaper et godt arbeidsmiljø.

Medarbeidersamtalen skal være et tilbud til de ansatte, og skal utføres én til to ganger i året. Den er ikke lovpålagt, men Arbeidsmiljøloven legger føringer om krav til tilrettelegging, medvirkning, utvikling, samt det psykososiale arbeidsmiljøet i §4-2 og 4-3 (Lycke, u.å.; Iversen, 2015, s. 16). Disse elementene kan ivaretas ved å gjennomføre strukturerte medarbeidersamtaler.

Thompson (2011, s. 105) hevder at medarbeidersamtalen kan brukes som et ledd i å forbedre en organisasjons resultater, og dermed er et nyttig verktøy i arbeidet med organisasjonsutviklingsarbeidet. Leggat (2009, referert i Vasset, 2017, s. 21) mener at man i en medarbeidersamtale kan inkludere tema som bl.a. organisasjonsendring, opplæring og utvikling av medarbeidere, fordeling av arbeidsoppgaver etc., som alle kan være elementer i en OU-prosess.

Semundseth (2018, s.15) nevner tre kategorier for samtaler mellom leder og medarbeider;

- Medarbeidersamtalen, som er en strategisk og planlagt årlig samtale
- Operative samtaler, også kalt 1-1-samtaler som kan omhandle hvordan daglig drift fungerer og hvordan leder og andre medarbeidere kan være med på å bidra til å nå fastsatte mål.
- Ad-Hoc-samtaler, som ifølge forfatteren er uplanlagte samtaler ved kaffemaskinen eller lignende. Her er ikke temaet nødvendigvis jobberelatert, men kan også dreie seg om dagligdagse ting som familie og helge-planer.

Medarbeidersamtalen skiller seg ut ved at den bør tilpasses hver enkelt medarbeider, skal være strukturert og dermed blir tidkrevende (Vasset, 2017, s. 16-17). Samtalen krever forberedelser fra både leder og medarbeidere for å kunne nå sitt potensiale. Det er ikke en arena som skal brukes til å snakke om hendelser som nylig har oppstått og trenger å diskuteres eller snakkes om. Problemer på arbeidsplassen må håndteres der og da, og skal ikke ventes med til en eventuell medarbeidersamtale. Dette støttes av Iversen (2015, s. 14-15) som i tillegg til å hevde at medarbeidersamtalen ikke skal være en arena for konflikter, også mener at det heller ikke skal være et sted for forhandling av lønn, eller et møte der lederen prater mer enn medarbeideren. Vasset (2017, s. 21) hevder at mange medarbeidere ikke forstår poenget med en medarbeidersamtale, og mange tror at det er en samtale for å få utløp for oppsamlet frustrasjon.

I en rapport fra Direktoratet for forvaltning og IKT (2010, s. 26) kommer det fram at 16% oppgir at de ikke har hatt noen medarbeidersamtale, og at 4 av 10 statsansatte i løpet av de siste tre årene har hatt ingen eller kun én medarbeidersamtale.

Den samme undersøkelsen viser at de som har hatt medarbeidersamtaler er mer tilfredse i jobben enn de som ikke har hatt det, men det er ikke medarbeidersamtalen i seg selv om skaper dette resultatet. Arbeidet i etterkant av samtalen – med oppfølging av aktiviteter og mål er viktig for at samtalen ikke skal oppleves overflødig og unødvendig av de ansatte.

2.2.5 Motstand mot forandring

I de aller fleste endringsprosesser eller utviklingsprosesser som vil medføre en forandring i måten man jobber på vil motstand oppstå.

Motstand mot endring blir gjerne oppfattet som noe negativt, men det kan også være positivt i den forstand at det skaper en åpen debatt om forhold i prosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 382). Motstand kan oppstå selv uten at det er snakk om store endringer, men snarere små inkrementelle endringer, som kan betegnes som utvikling. Endringer kan oppfattes som unødvendig dersom de ansatte ikke forstår formålet med endringen, eller dersom de er uenige i endringen (Klev & Levin, 2021, s. 122). Klev & Levin (2021, s. 123) hevder at motstand mot endring er læring gjennom erfaring, og at dersom ansatte selv er involvert i endringsprosessene vil det lære dem at de selv har mulighet til å påvirke sin egen fremtid i organisasjonen. Forfatterne peker også på at uten medvirkningsperspektivet kan de ansatte oppfatte endringsprosessen til ikke å være rettet mot de riktige utfordringene i bedriften. Feil

kunnskap er lagt til grunn i prosessen, og de ansatte anser løsningene som for dårlige (Klev & Levin, 2021, s. 123).

2.2.6 Studie om organisasjonsutvikling med fokus på involvering av ansatte

Tidligere i kapittelet har vi sett at helsearbeidere ligger på toppen av listen over yrker som opplever høy emosjonell belastning, og det er en kjensgjerning at helsearbeidere har mange stressfaktorer i arbeidshverdagen. Det finnes som tidligere nevnt mye forskning på årsaker til sykefravær, men vi finner lite forskning på hvilke tiltak som kan settes inn. En svensk studie fra 2021 hevder at kunnskapen om effektive tiltak i helseforetak er begrenset (Perä et al., 2021). Det viser seg at det er en utfordring å finne passende tiltak for spesifikke arbeidsplasser, da tiltakene kan ha forskjellig utfall fra arbeidsplass til arbeidsplass. En annen årsak til problemene med implementering er at arbeidsmiljøutfordringer ikke kan løses raskt, og organisasjonene har en tendens til å mislykkes med langsiktige implementeringer. I tillegg kan det være vanskelig å prioritere arbeidsmiljøtiltak, selv når vi vet at endringene kan spare tid og øke produktiviteten (Perä et al., 2021). Utfordringene med implementering av bærekraftige endringer i helsesektoren kan være en konsekvens av dårlig intervensjonstilpasning (Nielsen & Randall, 2015 referert i Perä et al., 2021), lav modenhet for endring i organisasjonen (Weiner, 2020 referert i Perä et al., 2021), og manglende involvering fra ansatte og deres nærmeste ledere (Nielsen, 2013 referert i Perä et al., 2021). Ved en bestemt avdeling ved et sykehus i Sverige ble det startet et prosjekt som skulle jobbe med utvikling og forbedring av arbeidsmiljøet. Utviklingsarbeidet ble initiert og drevet av sykehuset, og prosjektets tilnærming er fundamentert i helsevesenets hverdagsoppgaver der de ansatte er sterkt involvert. Studiens formål var å finne ut hvilke hemmende og fremmende faktorer ansatte som jobber ved en sykehusavdeling opplever i arbeidet med forbedring av arbeidsmiljøet.

Ansatte i ulike profesjoner ved avdelingen skulle sammen identifisere hvilke endringer som måtte gjøres vedrørende rutiner, prosesser og pasientflyt. Deltakerne ble plukket ut til utviklingsarbeidet basert på en interesse for utviklingsarbeid, og mange søkte seg til avdelingen nettopp for å kunne delta i dette arbeidet. For å kunne fokusere på utviklingsarbeidet, som skulle vare i tre år, ble det bestemt at avdelingen ikke skulle ha pasienter i like stor grad som tidligere. Dette viste seg etter hvert umulig å gjennomføre, da pasienttrykket ved sykehuset økte. Studiens funn av støttende faktorer var at de ansatte opplevde en felles identitet med å jobbe med utviklingsarbeidet, noe som også fremmet et kreativt arbeidsmiljø. For å kunne skape en felles identitet i denne sammenhengen er det

viktig at endringsfremmende faktorer er på plass. I dette tilfellet nevnes det at de ansatte ikke har for mye å gjøre, at de er nok folk til stede på jobb og at det er satt av tid til utviklingsarbeidet (Perä et al., 2021, s. 7). De ansatte hadde et sterkt ønske om å arbeide med utviklingsarbeid med det formål å skape et bedre og mer bærekraftig arbeidsmiljø for helsearbeidere. De opplever høy grad av medvirkning ved å få være med i daglige diskusjoner om problemidentifisering og problemløsninger. De ansatte beskriver en følelse av kontroll over utviklingsarbeidet når de har mulighet til å reflektere og diskutere behov og problemer som er en del av arbeidshverdagen på slutten av hvert skift. De har også opprettet en digital idéboks som både ansatte og pasienter kan skrive til. De beskriver også at det typiske hierarkiet som er til stede ved en slik arbeidsplass blir utvasket idet sykepleiere, leger og assistenter samarbeider om felles løsninger på elementer i hverdagen som ikke fungerer. Det som eventuelt ligger utenfor deres mandat å bestemme blir skrevet på lapper og løftet høyere opp til ledelsen.

Det som hemmet utviklingsarbeidet, var imidlertid flere ting. De ansatte beskrev utviklingsarbeidet som tid- og ressurskrevende, og at stor arbeidsmengde ofte satte en stopper for utviklingsarbeidet. De opplevde også store endringer på arbeidsplassen i denne perioden som opplevdes som belastende. En viktig betingelse for at organisasjonsutvikling kan finne sted er stabilitet (Kirkhaug, 2017, s. 96). Radikale og hyppige endringer i organisasjonen vil oppleves som hemmende i utviklingsarbeidet. De ansatte beskrev også at det var vanskelig å involvere ansatte utenfor avdelingen i utviklingsarbeidet.

Forskerne konkluderte i denne studien med at forhold som de ansatte selv hadde kontroll over opplevdes som suksessfaktorer i arbeidet med organisasjonsutviklingen, mens det som lå utenfor deres kontroll, slik som den høye arbeidsmengden og manglende forståelse fra andre avdelinger var hemmende faktorer for utvikling (Perä et al., 2021, s. 13).

I det neste delkapittelet vil vi gjøre rede for hva som må være på plass i en organisasjon for at organisasjonsutvikling i det hele tatt skal finne sted. Kirkhaug (2017, s. 105) peker særlig på et tilpasset belønnings- og straffesystem og en åpen organisasjonskultur som viktige faktorer for at OU kan finne sted.

2.2.7 Forutsetninger for organisasjonsutvikling

Betingelsene for organisasjonsutvikling er mange, og viktige å være klare over for å forstå hvorfor mange organisasjoner mislykkes i å komme i gang med organisasjonsutvikling. Under

vil vi beskrive disse betingelsene, som ifølge Kirkhaug (2017) er topplederstøtte, endringer, opplæring, kommunikasjonssystemer, organisasjonsformer, belønnings- og straffesystemer, organisasjonskultur, tillit, lojalitet og tilhørighet (Kirkhaug, 2017, s. 96).

Topplederstøtte blir nevnt som en av betingelsene for at organisasjonsutvikling kan finne sted. Dette støttes av Berg (1995, s. 245-251) som betegner topplederstøtte som en av ti faktorer for å lykkes med organisasjonsutvikling.

Organisasjonsutvikling må initieres, støttes og forankres i toppledelsen, fordi OU skal være til stede i hele organisasjonen (French et al., 2005 referert i Kirkhaug, 2017, s. 95). Det er noe som angår og skal involvere alle ansatte. OU som prosess er krevende på mange måter, og det er ikke alltid ønsket resultat oppnås (March, 1981 referert i Kirkhaug, 2017, s. 96). I tillegg avhenger OU av at organisasjonsstrukturen er av en slik art at den legger til rette for at beslutninger kan tas lenger ned i organisasjonen. Slike avgjørelser kan kun tas av toppledelsen.

En annen betingelse for organisasjonsutvikling er *endringer*, eller rettere sagt fraværet av store endringer. For at OU skal være gjennomførbart må det være stabilitet i organisasjonen. Store, radikale endringer er tid- og ressurskrevende, og det vil vanskelig være gjennomførbart å sette i gang OU-prosesser samtidig (Kirkhaug, 2017, s. 96). Det er ikke uvanlig at store endringer hemmer utviklingen i en organisasjon, og eksempel på dette så vi i beskrivelsen vår ovenfor av en case ved et svensk sykehus. Kirkhaug (2017, s. 96) peker samtidig på at det i noen tilfeller må endringer til for å i det hele tatt være mulig å realisere en OU-prosess.

Opplæring i organisasjonsutvikling beskrives som en annen faktor. Ansatte må samhandle og tenke på nye måter enn tidligere. Prinsippene for organisasjonsutvikling er at de ansatte skal være kritiske, og på mange måter faktisk opponere til måten de arbeider på. Det skal være rom for å si fra til ledelse og kolleger dersom en ansatt opplever at noe burde vært gjort annerledes. Det kan være en stor overgang dersom man tidligere har vært vant til å gjøre som man får beskjed om. Organisasjonsutvikling krever at de ansatte har evnen til å observere og reflektere over egen og sine kollegers arbeidssituasjon, og det kan derfor være hensiktsmessig med opplæring i diagnosteknikk og teknikker for observasjon (Kirkhaug, 2017, s. 95).

Organisasjonsformer danner rammen og setter grenser for hvordan og på hvilken måte ting gjøres i en organisasjon. Funksjonsprinsippet samler bestemte fagfelt i samme avdeling, og en

slik type organisering vil gjøre arbeid med utvikling av fagfeltet lettere. På sammen måte vil produkt/markedsprinsippet være hensiktsmessig i utvikling av kunderelasjoner og kultur, da denne type organisering samler alle spesialister som har ansvar for et bestemt marked i samme avdeling.

Hierarki kan virke både hemmende og fremmende på organisasjonsutvikling i den forstand at det er en ryddig organisasjonsform med etablerte samhandlings- og kommunikasjonsformer som gjør det lettere for utviklingstiltak å spre seg på tvers av avdelinger (Kirkhaug, 2017, s. 85). På den annen side kan det også anses som en hindring for OU dersom hierarkiet har sterke tradisjoner og mange nivåer. De mange nivåene kan gi rom for mange ulike kulturer og interesser i samme organisasjon, noe som kan føre til at et tiltak som fungerer i en avdeling ikke får samme effekt andre steder (Weick, 1976 referert i Kirkhaug, 2017, s. 86).

Belønnings- og straffesystemer anses som et sterkt virkemiddel som lett kan hemme eller fremme OU alt ettersom hva slags system organisasjonen har for dette (Kirkhaug, 2017, s. 92-93). Dersom organisasjonen ikke er åpen for kritiske tilbakemeldinger, og en ansatt opplever at goder kan bli tatt fra vedkommende ved å si fra er ikke dette et godt utgangspunkt for OU. En organisasjon som belønner ansatte som sier fra har på den annen side et mye bedre utgangspunkt for OU. Et belønning- og straffesystem er basert på verdier i bedriften og sosial rangorden (Greenberg & Baron, 2008 referert i Kirkhaug, 2021, s. 92).

Tillit kan defineres som «en underliggende psykologisk betingelse som forsterker eller svekker relasjoner mellom personer og mellom personer og organisasjoner (Burke et al., 2007 referert i Kirkhaug, 2017, s. 87). Vi kan skille mellom tre typer tillit: institusjonell tillit er betegnelsen på den type tillit som oppstår dersom de ansatte stoler på at de blir ivaretatt av organisasjonen, representert gjennom organisasjonens leder. Kalkulert tillit kan forklares som et balanseforhold som alle parter involvert vil ha nytte av, for eksempel ved at arbeidstaker får lønn mens arbeidsgiver får den innsatsen som er avtalt. Relasjonell tillit er gjensidige, positive relasjonelle forbindelser mellom leder og medarbeidere der åpenhet og trygghet er sentrale faktorer.

Graden av en medarbeiders *lojalitet* til organisasjonen, ledere, medarbeidere, fagfeltet, brukere etc., er avgjørende for i hvilken grad den ansatte selv medvirker innen organisasjonsutvikling. Forskning viser at lojalitet mot kunder, eller i vårt tilfelle brukere, samt mot organisasjonen, er positivt for organisasjonsutviklingen. Det gjelder også dersom medarbeiderne er lojale mot rutiner og regler. Lojalitet sett fra et

organisasjonsutviklingsperspektiv kan ikke defineres som en tilstand der de ansatte blindt godtar regler, rutiner og hvordan tingenes tilstand er i organisasjonen. I organisasjonsutvikling vil det betegnes som lojalt å reflektere over det som kan være erfarte svakheter rundt regler og rutiner og si fra dersom de oppdager slikt. På den måten kan organisasjonen utvikles (Kirkhaug, 2017, s. 90-91). En god miks av lydighet og opposisjon vil være den beste forutsetningen for å lykkes.

Motivasjon blir ofte styrt av følelser en medarbeider har for organisasjonen, sine medarbeidere og kolleger, og *tilhørighet* regnes som en meget viktig faktor for organisasjonsutvikling (Kirkhaug, 2017, s. 89). Det skilles mellom tre typer tilhørighet; tvangsmessig tilhørighet, normativ tilhørighet og følelsesmessig tilhørighet.

Tvangsmessig tilhørighet er et begrep som brukes dersom ansatte jobber i en organisasjon fordi de ikke har andre muligheter. Normativ tilhørighet vil si at en medarbeider arbeider et sted fordi de har følt seg kallet eller forpliktet til det, og kjente eksempler på dette er prester, sykepleiere og leger. Følelsesmessig tilhørighet vil si at medarbeiderne ønsker å arbeide i organisasjonen, og gjerne ser på den som en utvidet familie (Allen & Meyer, 1990 referert i Kirkhaug, 2017, s. 89). Kirkhaug (2017, s. 89) peker også på en siste form for tilhørighet; forretningsmessig tilhørighet. I dagens arbeidsliv er det blitt vanligere med innleie av fagfolk fra for eksempel vikarbyrå eller fra andre organisasjoner. Denne formen for tilhørighet regnes ikke som en god betingelse for tilhørighet, men er ganske vanlig i bransjer som for eksempel helsesektoren. En av grunnene til at denne formen for tilhørighet ikke oppleves som positivt for at en medarbeider skal kunne delta i organisasjonsutvikling er fordi en innleid person som kommer utenfra ikke nødvendigvis føler seg som en del av en helhet, fordi medarbeideren ikke er involvert på samme måte som en ansatt.

Av de ovennevnte formene for tilhørighet er det kun normativ og følelsesmessig tilhørighet som regnes som gode betingelser for organisasjonsutvikling, da de som opplever en slik type tilhørighet gjerne vil gjøre det lille ekstra utover det som står i arbeidskontrakten for at arbeidsplassen skal forbedres og utvikle seg.

For at en organisasjon skal lykkes med organisasjonsutvikling er det essensielt at de har en *organisasjonskultur* som fremmer organisasjonsutvikling. I følge Bang (2011; Deal & Kennedy, 2000 referert i Kirkhaug, 2017, s. 86) kan organisasjonskultur både stoppe og være en pådriver for organisasjonsutvikling. Positivt ladede verdier som ærlighet, respekt, ansvar, omsorg og åpenhet vil naturlig nok prege bedriftskulturen hos organisasjoner som støtter OU.

Kommunikasjonssystemer legger føringer for informasjonsflyten i organisasjonen. Behovet for tydelig kommunikasjon er viktig i en OU-prosess som kan preges av stor usikkerhet. Rike medier er møter der alle kan se hverandre, og er essensiell i slike usikre prosesser. Det tillater at man ser kroppsspråk og gir rom for umiddelbar tilbakemelding (Daft og Lengel, 1986 referert i Kirkhaug, 2017, s. 93). Det er viktig med gode kommunikasjonssystemer som kan sikre informasjonsflyten i organisasjoner. Det gjelder både horisontal kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere og vertikal kommunikasjon mellom medarbeidere og mellom avdelinger.

2.2.8 Organisasjonsutviklingsprosessen

Som vi har beskrevet finnes det flere definisjoner på OU, likeledes finnes det flere beskrivelser og modeller for hvordan en organisasjonsutviklingsprosess kan foregå. Cummings et al. (2020, s. 425) beskriver organisasjonsutvikling som en prosess der et problem eller fenomen først må diagnostiseres og kartlegges. I lys av det som kommer frem i kartleggingsprosessen må det innføres effektive og systematiske tiltak som til slutt må implementeres og institusjonaliseres i organisasjonen. Klev & Levin (2021, s. 70-71) deler OU-prosessen inn i de tre fasene problemavklaring, langsiktig læringsprosess og «kontinuerlig lærings spiral». De trekker dermed inn læringsaspektet som en essensiell del av organisasjonsprosessen i sin metode. Organisasjonsutviklingsprosessen inneholder spørsmål ledere må stille seg. Hva er den situasjonen vi står i nå? Hva ønsker vi? Hvordan kommer vi oss dit vi ønsker å være (Blanchard & Johnson, 1982, referert i Berg, 1995, s. 93)? Organisasjonsutviklingsprosessen består av erfaringsutvekslinger gjennom tilbakesløyving, hvor det gjennom systematisk arbeid og analyse høstes erfaring og læring for ny praksis (Kirkhaug, 2017, s. 148). Tredjegerasjons organisasjonsutvikling ser på formell og teknisk kapasitet, men er i tillegg preget av å utvikle mental kapasitet (Seo et al., 2004 referert i Kirkhaug, 2017, s. 71). Slik Klev & Levin (2021, s. 71) ser på endringsprosesser vil strukturerte prosesser for læring gi grobunn for endret praksis. Lawrence & Lorch (1969, referert i Berg, 1995, s. 136) mener at organisasjonsutvikling kan inndeles i de fire fasene diagnosefase, planlegging av endring, implementering og evaluering. De fokuserer på endring i flere nivåer fra individnivå til samfunnsnivå og på samspillet mellom disse.

Et eksempel på tredjegerasjons organisasjonsutvikling er slik som den Klev og Levin (2021) beskriver, hvor det rettes stort fokus på at det skal etableres et klima for læring, og at alle involverte parter skal lære i prosessen. OU-prosessen deles inn i de tre fasene, «*problemavklaringsfasen*», «*langsiktig læringsprosess*» og «kontinuerlig læringspiral» (Klev & Levin, 2021, s. 70-71).

«*Problemavklaringsfasen*» rettes mot å finne hvilke problemer og utfordringer som skal forbedres. Det etableres en gruppe som skal stå for OU-prosessen med interne aktører, og eventuell leder eller ekstern agent er med. Det må tas stilling til hvem som skal bidra inn i arbeidet, og hvem som skal styre prosessen. De som sitter nært opp til problemene det skal jobbes med må involveres i prosessen (Klev & Levin, 2021, s. 74-75). Det må tas stilling til om det skal hentes inn en ekstern aktør, eller om noen fra ledelsen skal delta (Klev & Levin, 2021, s. 70). I medvirkningsbaserte endringsprosesser må de som er involverte i prosessen sikre at de har samme oppfatning av hva endringens mål og strategi skal være. Det forutsettes at gruppas medlemmer evner å sette seg godt inn i det aktuelle problemet, og på denne måten skapes eierskap og motivasjon til involvering i prosessen. Hensikten er idéutvekslinger, å skape de gode diskusjonene og å se på ulike muligheter for veien videre før man kommer fram til hva som skal velges. Som en forutsetning for dette samarbeidet og de gode prosessene er det grunnleggende at det opparbeides tillit i gruppen. Hensikten er å lage gode læringsprosesser og at alle involverte aktører lærer av prosessen. Fase én kan sees på som en liten OU prosess i seg selv da det skal skapes et klima for gjensidig læring mellom de involverte. Forutsetningen for å lykkes i fase én er at samarbeidet mellom partene er fundamentert på tillit og at det eksisterer et felles mål og forståelse for hvorfor endringen skal gjennomføres (Klev & Levin, 2021, s. 74-75).

Klev & Levin (2021, s. 70) beskriver fase to som utgangspunkt for en «*langsiktig læringsprosess*». Det er planlegging av prosessen snarere enn resultatet som skal stå i fokus. Det er ikke gitt at de involverte medarbeiderne er kjent med hvordan de kan være med å utvikle, noe som kan gi seg utslag i passivitet. Dette kan være utfordrende i en oppstartsfase. For å bidra til engasjement er det derfor en fordel å legge opp til muligheter for å se positive resultater tidlig i prosessen. De involverte ser da utbyttet av at de engasjerer seg i prosessen (Klev & Levin, 2021, s. 71). For å lykkes med OU-prosessene bør det skapes en bevissthet rundt å ha en rekke læringsarenaer å spille på, som for eksempel gruppearbeid, forelesninger

eller møter. Hvilken læringsarena som velges, tilpasses ut fra den aktuelle sammenhengen (Klev & Levin, 2021, s. 76-77).

Den «kontinuerlige læringsspiralen» har til hensikt å danne en kontinuitet av refleksjoner, tiltak, og erfaringer som sammen gir læring. Dette innebærer at resultatene fra læringsprosessen ikke alltid trenger å gi ønsket utfall, men skal være utgangspunkt for ny læring gjennom refleksjon. I læringsprosessen må det være aksept for prøving og feiling. Gjennom å reflektere over sine feil skal de involverte lære, og derigjennom finne forbedrede måter for problemløsning. Slik unngår de å gjøre samme feil to ganger (Klev & Levin, 2021, s. 77). De eksterne aktørene må etter hvert gi slipp på styringen slik at prosessen gradvis går over til å bli styrt av de interne aktørene (Klev & Levin, 2021, s. 78).

2.2.9 Fysisk miljø

I gjennomgangen av de empiriske funnene vil vi komme tilbake til at den fysiske utformingen av arbeidsplassen kan spille en vesentlig rolle. Det er et tema vi har funnet veldig lite forskning på i litteraturgjennomgangen, og gjør det desto mer interessant å nevne i denne oppgaven. Forskningen på hvordan det fysiske miljøet rundt oss kan påvirke ansatte og også kan ha direkte påvirkning på sykefraværet er mangelfull, og Sander et al. (2019, s. 345) etterlyser mer forskning på temaet. Vi velger likevel å ta med litt teori om dette, da dette har relevans for vår oppgave. I dette delkapittelet ser vi på det fysiske miljøet og hvordan estetiske forhold kan påvirke individet og sykefraværet.

Flere lærebøker adresserer det fysiske miljøet og anser det som viktig for individet i et psykologisk perspektiv (Skjæveland, 2021). Det fysiske miljøet kan blant annet påvirke elementer som kommunikasjon og arbeidsflyt mellom de ansatte (Skjæveland, 2021, s. 261). Også Schiefloe (2021, s. 111) hevder at fysisk infrastruktur på arbeidsplassen har stor betydning for både individet og relasjoner kollegene imellom. Nærhet til andre kolleger forenkler kommunikasjonsflyt og muligheten for samarbeid.

Schiefloe (2021, s. 111) nevner «Allen-kurven», utformet av Thomas J. Allen, som viser sammenhengen mellom avstand og kommunikasjonsfrekvens i et arbeidsmiljø. Kurven viser at medarbeidere kommuniserer hyppigst dersom de er lokalisert opptil 10 meter unna

hverandre, men ved 25-30 meters avstand minker kommunikasjonsfrekvensen betraktelig (Allen, 1977 sitert i Schiefloe, 2021 s. 111).

Oddvar Skjæveland (2021, s. 251) nevner flere begrep som blir brukt for å omtale de fysiske rammene i en organisasjon. Han hevder at fagområdet arkitekturpsykologi går helt tilbake til 1970-80 tallet, og er et begrep innen organisasjonspsykologien. Andre begrep som gjerne brukes om det samme er miljøpsykologi og omgivelsespsykologi. Begrepene omfatter mye mer enn det vi inkluderer i denne oppgaven. Vår studie begrenser seg til den enkelte avdeling sin størrelse, struktur og utforming, og hvordan disse elementene kan påvirke arbeidsmiljøet til de som jobber der.

Det har i de siste årene blitt forsket en del på kontormiljø og dets påvirkning på den enkelte ansattes helse og arbeidsmiljøet generelt. I et arbeidsliv i stadig endring med hurtig utvikling av internett og pågående digitalisering opplever vi også en endring i arbeidsplassarkitekturen (Skjæveland, 2021, s. 252). Likevel, hevder Skjæveland (2021, s. 256), at antallet norske forskningsrapporter er oppsiktsvekkende lavt når man tenker på temaets aktualitet i dag. I tillegg hevder han at mange av disse rapportene også er mangelfulle både når det kommer til metode og litteratursøk.

Vår case kan heller ikke relateres til slike kontorkonsepter, da de ansatte i liten grad arbeider på kontor, annet enn når de skriver rapporter etter endt vakt, og i tilfeller der administrative oppgaver må utføres. Ved en institusjon vil arkitektoniske eller strukturelle faktorer ved arbeidsplassen kunne ha betydning for de ansatte. Avstander, planløsninger, interiør og innredning kan påvirke elementer som kommunikasjon, ledelse og arbeidsflyt mellom medarbeidere og avdelinger. Slike fysiske miljøfaktorer hører normalt hjemme i fagområdet for arkitektur, men er veldig viktig å tenke på i planleggingen av nye bygg og utforming av eksisterende bygg til nye bruksområder. Det er essensielt å inkludere brukerne av bygget, lytte til deres behov og ønsker for utforming (Skjæveland, 2021, s. 261).

Sander et al. (2019, s. 339) hevder at det ikke finnes noen systematisk måte å måle ansattes oppfatning av det fysiske arbeidsmiljøet, og foreslår å utvikle et konsistent og generaliserbart teoretisk rammeverk som har til hensikt å undersøke dimensjonene av ansattes reaksjoner på arbeidsmiljøet. Hun mener at mangelen på et slikt rammeverk for å forstå de ansattes reaksjoner på det fysiske miljøet har forhindret utviklingen av kunnskap om hvordan det

fysiske miljøet har påvirkning på elementer som for eksempel holdninger til arbeidet og arbeidsprestasjon. I en internasjonal studie har Sander et al. (2019, s. 340) utviklet et teoretisk rammeverk som reflekterer tre dimensjoner av psykologiske reaksjoner på det fysiske arbeidsmiljøet. Den ene dimensjonen har de kalt «fokus». Denne dimensjonen dreier seg om kognitive reaksjoner på det fysiske arbeidsmiljøet. Dimensjonen «connectedness» (tilknytning) handler om relasjonelle reaksjoner på det fysiske miljøet, slik som for eksempel følelsen av tilhørighet. Den siste dimensjonen kaller de «sense of beauty», noe som kan oversettes til «følelse av skjønnhet». Denne dimensjonen handler om den ansattes følelsesmessige respons til det fysiske arbeidsmiljøet. White (1996 sitert i Sander et al., 2019 s. 340) hevder at opplevelsen av skjønnhet er et viktig element i organisasjoner. Det er noe universelt og nødvendig. Sander et al. (2019) hevder også at forskning viser at et attraktivt fysisk arbeidsmiljø skaper tillitsdannelse i organisasjoner. I tillegg vil det øke velvære, vekke positive følelser i mennesker og skape positiv adferd.

Sander et al. (2019) argumenterer for at deres tredimensjonale rammeverk er grunnleggende for å utvikle en integrert og samlende teori om hvordan det fysiske arbeidsmiljøet kan påvirke organisasjonsatferd og resultat. De hevder videre at de aller fleste studier om fysisk arbeidsmiljø har forsket på lyd/lys og andre fysiske elementer, men de har ikke fanget opp hvordan miljøet oppfattes av den enkelte og hvordan oppfatningen av det fysiske miljøet påvirker atferd.

3. Metode

I dette kapitlet vil vi presentere metoden vi har valgt for studien vår. Vi vil beskrive prosessen for litteratursøk, kort gjennomgå kvantitativ og kvalitativ metode, beskrive hvilket design vi har brukt, kvalitet i forskningen, samt etiske problemstillinger.

Forskningsdesign handler om hvordan en undersøkelse skal utføres, og Johannessen et al. (2011, s. 77) hevder at en rekke valg må tas i gjennomføringen av en undersøkelse. Formålet med vår undersøkelse er å finne ut hvordan organisasjonsutvikling med fokus på involvering av ansatte i prosessene kan være med på å redusere sykefravær i en organisasjon. I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvilken strategi vi har valgt for å belyse problemstillingen vår.

3.1 Litteratursøk

Vi har brukt flere ulike søkemotorer i vårt forsøk på å finne nyere forskning innenfor områdene sykefravær og organisasjonsutvikling. For å finne informasjon om selve fenomenet sykefravær, som danner bakteppet for oppgaven vår, brukte vi søkemotorene Oria, Emerald, ABI/INFORM og Health & Medical Collection. Vi har brukt søkeord som «organization development + sick leave», og fikk da et relevant treff fra et dansk forskningsprosjekt.

Vi ble tidlig i prosessen oppmerksom på STAMI og Fafo sine nettsider, og der har vi funnet mye relevant forskning på arbeidsmiljø og sykefravær.

Vi har i hovedsak brukt Oria som søkemotor, da det viste seg at vi fikk mange like treff i både Emerald og Oria. Vi har også søkt på forskjellige varianter av «organization/organisation/organizational/organisational», men det viste seg fort at vi stort sett fikk de samme treffene uavhengig av hvilket ord vi valgte å bruke. For å finne relevant internasjonal litteratur har vi søkt på «organization development» i kombinasjon med en rekke ord som «absenteeism», «intervention», «work environment» og «sickness absence». Noe litteratur har vi også funnet ved å se på referanser funnet i annen relevant litteratur.

3.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Det er flere elementer som skiller kvalitativ og kvantitativ metode. Vi kan si at i kvantitativ forskning samler man inn data som kan tallfestes, og analyseres ved hjelp av statistiske metoder (Hellevik, 2002, s.13). I kvalitative metoder spiller forskeren og dens forforståelse selv en rolle i innsamlingen og fortolkningen av data, og det kvalitative intervjuet som metode legger vekt på *informantens opplevelse* av fenomenet som skal undersøkes (Tjora, 2018, s.

12-13). Kvantitative undersøkelser brukes gjerne for å kartlegge hvor utbredt noe er, mens ønsker man å gå mer i dybden i undersøkelsen av et fenomen vil kvalitative undersøkelser være mer hensiktsmessig (Johannessen et al., 2011, s. 35-36).

3.3 Valg av design og strategi

Vi har valgt å ta for oss en helse- og omsorgsenhet i Trøndelag. Den aktuelle enheten, som vi i denne studien har valgt å kalle Kolonihagen Bosenter, har over lengre tid opplevd utfordringer med høyt sykefravær ved én avdeling, mens de ved en annen avdeling har lavere sykefravær. Begge avdelinger har samme leder. Vi ser at mye av sykefraværsforskningen beskriver årsaker til sykefravær, og hvilke verktøy leder har for å kunne jobbe med sykefravær på individnivå. Vi fant begrenset med forskning på hvordan organisasjonsutvikling kan bidra til å redusere sykefraværet. Vi ville derfor se nærmere på feltet organisasjonsutvikling og hvordan det gjennom direkte involvering av ansatte kan benyttes som et verktøy for å redusere sykefravær. Med bakgrunn i vår problemstilling landet vi tidlig på at kvalitativ metode vil være mest hensiktsmessig, da vi ønsket å få en dypere forståelse av hvordan enheten arbeider med organisasjonsutvikling. Vi ønsket å forske på hvordan en bestemt arbeidsplass i en kommune i Trøndelag i dag jobber med arbeidsmiljøet, og hvordan de kan bruke organisasjonsutvikling for å jobbe mot å redusere sykefraværet. Vi håper at vår lokale forskning kan være et ledd i arbeidet mot mindre sykefravær ved enheten, og kanskje også øvrige andre enheter i kommunen. Vi har valgt å intervju ansatte fra begge avdelinger for å se om vi finner informasjon om hvilke faktorer som kan forklare hvordan to avdelinger med samme leder kan ha så forskjellig sykefravær.

Det er mange forhold som må tas hensyn til i utvelgelsen av et forskningsdesign. I et masterstudium har vi begrenset med tid, noe som også begrenser hvilke design som kan la seg gjennomføre. Vårt studium strekker seg over en begrenset periode, i underkant av et år, og vil betegnes som en tverrsnittsundersøkelse (Johannessen et al., 2020, s. 260).

Vi har valgt å undersøke et spesifikt fenomen på en bestemt arbeidsplass, og dermed en spesifikk case. Johannessen et al. (2020, s. 211) hevder at en case kan være både et studieobjekt og et forskningsdesign. I en casestudie samler forskeren inn mye detaljert informasjon over kortere eller lengre tid. Både kvalitative og kvantitative teknikker kan brukes i en casestudie (Johannessen et al., 2020, s. 212). Vi ønsket i utgangspunktet å få tilgang til tidligere medarbeiderundersøkelser, og dermed også benytte oss av kvantitativ data,

men denne type data forelå dessverre ikke. Dermed falt vi på dybdeintervju som metode. I vår søken etter å finne ut hvordan det organisatoriske arbeidsmiljøet fungerer ved Kolonihagen Bosenter fikk vi gjennom intervjuene kunnskap om hvordan informantene selv opplevde dette. Den enkeltes erfaring var med på å belyse fenomenet vi ønsket mer kunnskap om. Kvalitative intervjuer egner seg godt i tilfeller der vi ønsker å få innblikk i et menneskes erfaring og holdninger (Kvale og Brinkmann, 2015, referert i Johannessen et al., 2020, s. 105).

Vi har tatt utgangspunkt i noe teori ved utforming av problemstilling og spørsmål til intervjuguiden, men dukket ikke veldig dypt i materien på forhånd. Vår intensjon var å gjennom intervjuene få informasjon om hvordan den enkelte informant oppfattet sin egen arbeidshverdag ved denne spesifikke arbeidsplassen. Vi vil derfor si at undersøkelsen er mer empiridrevet enn teoridrevet, selv om vi jo hadde lest noe litteratur om arbeidsmiljø og nærvær for å utvikle intervjuguiden. Tjora (2018, s. 12) hevder at kvalitativ forskning gjerne drives fremover i et samspill mellom teori og empiri. Allerede under intervjuene oppdaget vi at vi begynte å få noen knagger å henge informasjonen fra informantene på. Vi begynte automatisk analysearbeidet, selv om vi kun var i datainnsamlingsfasen. Dette er sammenfallende med analysemetoden «Grounded theory», som kan deles inn i følgende faser:

1. Undersøkelsesdesign
2. Datainnsamling
3. Organisering av data
4. Dataanalyse
5. Sammenligning med eksisterende litteratur

I Grounded theory vil datainnsamling, organisering av data og dataanalyse foregå parallelt (Johannessen et al., 2011, s. 205). Grounded Theory egner seg i undersøkende og åpne problemstillinger, og kjennetegnes ved at teori først blir trukket inn på et senere tidspunkt i undersøkelsen, gjerne i analyse- og fortolkningsdelen (Johannessen et al., 2011, s. 201). Forskerne skal starte med et åpent sinn uten å være farget av for mye kunnskap om fenomenet de forsker på.

3.4 Datainnsamling

Vi var tidlig i prosessen i kontakt med representanter fra den aktuelle kommunen. Da ingen av gruppas medlemmer har sin arbeidsplass ved den aktuelle enheten, var det viktig for oss å gjøre oss kjent med enhetens organisering, med tanke på arbeidsoppgaver, brukergruppe, arbeidstider, yrkeskategorier, lokasjon og fasiliteter. Vi ble satt i kontakt med stedlig leder som gav oss informasjon om dette, og fikk også en omvisning på lokasjonen. Det ble satt opp en plan for gjennomføring av intervjuene. Alle som ønsket å stille til intervju ble tilsendt informasjon og skjema om samtykke på e-post forut for intervjudagen. Før intervjuet kunne starte sikret vi at informantene hadde signert samtykkeskjema og levert til oss. Intervjuguiden ble bygd på tema fra litteraturen relatert til arbeidsmiljø og organisasjonsutvikling.

Lydopptakene ble transkribert og lagret som Word-filer til videre datareduksjon i NVivo. Vi startet med NVivo som verktøy for datareduksjon, men vi endte opp med å bruke Word i stor grad. Prosessen er nærmere beskrevet senere i kapittelet.

3.4.1 Kvalitativt intervju

Intervjuet som metode lar oss få innblikk i menneskets livsverden, slik de selv oppfatter virkeligheten (Brinkmann & Tanggaard, 2012, s. 19). Vi valgte å gjennomføre *semistrukturerte intervju* i undersøkelsen. Dette er den mest vanlige intervjuvarianten (Johannessen et al., 2020, s. 108), og gir intervjueren fleksibilitet innenfor visse rammer. Brinkmann & Tanggaard (2012, s. 27) hevder at et grundig forarbeid med litteraturstudie i forkant av intervjuene vil hjelpe til med å spisse og snevre inn oppgaven. Med bakgrunn i noe teori og i lys av informasjon vi på forhånd hadde fått om Kolonihagen Bosenter av leder, utarbeidet vi en intervjuguide. Vi fulgte stort sett rekkefølgen på spørsmålene, men opplevde at vi ofte hadde oppfølgingsspørsmål til det informantene sa, eller at informantene selv penslet inn på tema som vi kom til lenger ned i intervjuguiden. I disse situasjonene valgte vi selvsagt å la informantene prate fritt, og fortsatte gjerne på det temaet, for så å gå tilbake igjen i intervjuguiden etterpå. Vi brukte samme intervjuguide ved alle intervjuene. Intervjuene ble utført på et møterom vi fikk tilgang til på selve bosenteret, og prosessen foregikk over tre dager, med ca 3 intervjuer hver dag. Tjora (2021, s. 135) legger vekt på at intervjuene bør legges til et sted der informantene føler seg trygge. Hvert intervju tok 40 minutter til én time. Som et ledd i å kvalitetssikre datainnsamlingen vår, vurderte vi det som mest hensiktsmessig at alle tre var med i møte med informantene. Det gav oss mulighet til å bli kjent med caset under samme setting og det gav gode forutsetninger for videre bearbeiding av data. Med

bakgrunn i dette valgte å være til stede ved intervjuene alle tre. Johannessen et al. (2011, s. 155) hevder at det kan føles ubehagelig for informanten å være i mindretall med tre intervjuere i rommet. Vi brukte derfor litt tid i forkant av intervjuene på småprat for at informantene skulle bli trygge i situasjonen, og brukte god tid på presentasjon av oss selv, og på å gi informasjon om hva som skulle skje. Tjora (2021, s. 127) legger vekt på at det skal være en avslappet stemning i rommet, og hevder at dybdeintervjuer skal være frie samtaler rundt forskerens forhåndsbestemte tema. Formålet er å få informanten til å reflektere rundt sine egne erfaringer og meninger. Vi fordelte arbeidsoppgaver mellom oss. Én hadde ansvar for å stille spørsmålene fra intervjuguiden, én stilte oppfølgingsspørsmål, tok notater og observerte kroppsspråk, mens den tredje hadde ansvar for det tekniske.

3.4.2 Utvalg av informanter

Begrepet «informant» brukes om personene som blir intervjuet i kvalitativ forskning, og disse velges ved hjelp av strategiske prosesser underveis i forskningsprosessen. Det var essensielt for oss at informantene ble valgt ut fra følgende kriterier:

1. Lavt sykefravær
2. Stor stilling (over 70%)
3. Arbeidet ved enheten i flere år ≥ 3 år

I kriteriebestemt utvelgelse må informantene oppfylle spesifikke kriterier for å kunne delta (Johannessen et al., 2020, s. 64). For å få svar på hvordan rutinene er ved arbeidsplassen er det viktig at vedkommende som intervjues har arbeidet der en stund og dermed vet hvordan ting fungerer. I tillegg må informantene ha en relativt stor stilling, lavt sykefravær, og høy grad av tilstedeværelse for å kunne svare på spørsmålene våre. Det hadde ikke vært hensiktsmessig å intervju personer som er på jobb en dag i uka, jobber innimellom i helgene, eller har vært borte fra jobb i lange perioder. I tillegg ønsket vi å intervju informanter fra begge avdelinger, samt lederen ved enheten. Vi valgte å la leder plukke ut informantene for oss, da leder hadde oversikt over hvem av medarbeiderne som faller innenfor disse kriteriene. Vi hadde et utvalg på 8 informanter å intervju, hvorav én var leder ved enheten. Tre av informantene har sin hovedarbeidsplass ved avdeling A, og fire av informantene har sin hovedarbeidsplass ved avdeling B. Tre av informantene har erfaring fra begge avdelingene.

3.5 Dataanalyse

I dette kapittelet forklarer vi hvordan funnene ble kategorisert, samtidig som vi argumenterer for de valg vi foretok underveis i bearbeidelsen av dataanalysen.

I tverrsnittbasert inndeling av datamateriale struktureres datamaterialet ved at innholdet indekseres slik at datamaterialet gjøres søkbart. Indekseringen utføres i alle de transkriberte intervjuene, for å finne mulige sammenhenger i materialet. Videre deles teksten inn i kategorier som representerer ulike tema som finnes i datamaterialet, også kalt kategorisk inndeling (Johannessen et al., 2020, s. 158).

I reduksjonen av datamengden, som bestod av transkribert tekst fra intervjuene, anså vi derfor tverrsnittbasert og kategorisk inndeling av data som den mest hensiktsmessige måte å behandle datamaterialet vårt på.

Vi vurderte ulike framgangsmåter for kategorisering av datamaterialet, og bruk av NVivo var et av alternativene. NVivo er et verktøy som kan brukes i kvalitativ metode for analyse av tekst og koding av intervjuer. Vi satte oss derfor inn i bruken av NVivo, og gjorde en foreløpig koding av alle intervjuene. Etter hvert kom vi fram til at NVivo ikke var en hensiktsmessig løsning for oss som i utgangspunktet var en gruppe med tre medlemmer, da NVivo ikke støtter deling av filer. Rapportene fra NVivo ble brukt som videre utgangspunkt for å se på organiseringen av funnene. For å sikre at alle medlemmene i gruppa hadde tilgang til datamaterialet valgte vi derfor å gjøre den videre bearbeidningen i Word. Datamaterialet fra intervjuene ble indeksert ved å sette overskrifter inn i teksten. Overskriftene representerte hovedtema og gjorde innholdet søkbart for oss.

Utgangspunktet vårt i intervjuene var tema som kommunikasjon, samarbeid, struktur av arbeidet og hvordan arbeide med arbeidsmiljø. Dette var ment som utgangspunkt for å finne informasjon vi kunne knytte til organisasjonsutviklingsprosesser og medvirkning i arbeidshverdagen, samt ansattes involvering i prosesser.

Vi satte videre koder på den indekserte teksten, som etter hvert gav oss en oversikt på hvilke funn som var mest uttalte fra intervjuene,

Etter grundig gjennomgang av materialet valgte vi å begrense oss til fem hovedkoder hvor involvering, medvirkning og prosess var direkte knyttet til teori rundt organisasjonsutvikling. I tillegg valgte vi kategoriene fysisk miljø og uforutsigbarhet da vi ble oppmerksomme på at disse temaene stod sterkt i den informasjonen vi fikk gjennom intervjuene, ved at de

sistnevnte temaene utgjorde en forskjell på måten de to avdelingene kunne strukturert sitt arbeid på. Temaene ble videre delt inn i underkategorier. På denne måten ble materialet fragmentert til det vi anså som mest interessant for vår studie, samtidig som en del av teksten fra intervjuene ble forkastet, da det ikke gav nyttig informasjon for vår problemstilling. For å få en håndterlig rapport for våre funn ble det laget et Word-dokument per hovedkategori. Dokumentene bestod av en tabell som viser hvilke informanter uttalelsen kommer fra, direkte utsagn fra informantene, og om sitatet skulle siteres ordrett i oppgaven. Ved å sammenstille informasjonen i slike tabeller etter hovedkategori, var det lett å orientere seg i de utsagnene og den informasjonen som var relevant for vår oppgave. Denne måten å strukturere funnene på gav oss også en tydelig oversikt over hvor mange av informantene som hadde utsagn knyttet til de ulike funnene.

3.6 Kvalitet i forskningen

Reliabilitet, validitet og generalisering er begreper som brukes som mål på kvaliteten i kvalitative studier (Johannessen et al., 2011, s. 243). I dette delkapittelet vil vi reflektere rundt disse begrepene med utgangspunkt i eget forskningsprosjekt.

Reliabilitet eller pålitelighet er et viktig element i all forskning. Dersom andre forskere undersøker samme fenomen og kommer frem til det samme vil det si at reliabiliteten i forskningen er høy. Dette kan betegnes som såkalt «interreliabilitet». Det er også mulig å teste reliabiliteten ved å gjøre en såkalt test-retest-reliabilitet. Dette går ut på at man gjør den samme undersøkelsen med de samme informantene noen uker etter den første undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 44). Grunnet tidsaspektet har vi ikke utført noen test-retest, og kan dermed ikke si at informantene ville svart akkurat det samme på et senere tidspunkt. Våre spørsmål er relativt konkrete, men man kan likevel se for seg at dagsform, hendelser samme dag, stress etc., kan påvirke hvordan informantene svarer. Johannessen et al. (2020, s. 250) hevder at reliabilitet ikke er like hensiktsmessig i kvalitativ forskning som i kvantitativ forskning. Våre informanter uttrykker seg på forskjellige måter, og det er vår jobb som forskere å innhente relevant informasjon, og analysere og bearbeide denne. Videre vil vår forforståelse, erfaring og egne verdier være med på å prege vår tolkning av det som blir sagt. I så måte er det ikke mulig å være helt nøytral i kvalitativ forskning. Tjora (2018, s. 82) hevder at forskerens engasjement både kan være støy innenfor forskningen samtidig som den kan være en ressurs. Vi har selv i en årrekke vært arbeidstakere ved flere forskjellige organisasjoner og arbeidsplasser, og det er naturlig å bruke vår erfaring i diskusjonen av det

fenomenet vi studerer. Vi vurderer det slik at det styrker oppgavens troverdighet at alle tre har vært til stede ved alle intervjuer og i diskusjonene av funn i ettertid. Det har gitt oss muligheten til å skape gode diskusjoner og refleksjoner rundt informantenes utsagn, og dermed også begrenset eventuell forutinntatthet. Tjora (2018, s. 80) betegner dette som kollektiv refleksivitet.

I vår undersøkelse har vi utført åtte dybdeintervju, og transkribert disse i sin helhet i dagene rett etter intervjuene, slik at vi fremdeles hadde det friskt i minnet. Med alle tre forskeres tilstedeværelse under intervjuene hadde vi også mulighet til å notere ned de observasjonene vi gjorde oss ut over det informantene faktisk sier, slik som for eksempel kroppsspråk. I tillegg kunne de to som ikke stod for intervjuet peile intervjueren inn på riktig kurs dersom hun på et tidspunkt falt ut av intervjuguiden. Vi har forsøkt å ikke stille ledende spørsmål, og latt informantene snakke fritt. Ved å utføre prøveintervju i forkant av intervjuene oppdaget vi at vi hadde utformet flere lukkede spørsmål, og vi måtte følgelig endre på disse i intervjuguiden slik at spørsmålene ble mer åpne.

Det vil styrke undersøkelsens reliabilitet å bruke diktafon under intervjuene. Vi valgte for sikkerhets skyld å bruke to diktafoner under intervjuene – for å sikre oss dersom noe skulle gå galt teknisk. Ettersom vi også transkriberte intervjuene i sin helhet har vi hatt muligheten til å sitere informantene direkte, og dermed bringe budskapet direkte fra informant til leser (Tjora, 2010, s. 115).

Validitet kan også betegnes som gyldighet og *«dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten»* (Johannessen et al., 2011, s. 244). Kvale og Brinkmann (2015, s. 278) beskriver syv stadier av validering i en forskningsprosess, og hevder at forskeren må ha et blikk på validitetsaspektet gjennom hele forskningsprosessen – fra tematisering til rapportering. Dette støttes av Postholm (2010, referert i Johannessen et al., 2011 s. 244) som hevder at det i kvalitative studier skal opplyses om metodene som er brukt både i datainnsamling, intervju og analyse som en redegjørelse for validitet. Dette er elementer vi har beskrevet tidligere i metodekapittelet, og vil ikke komme nærmere inn på her. Vi har gjennom hele prosessen diskutert med hverandre og reflektert over valgene vi har tatt. Tjora (2018, s. 84) legger vekt på transparens i forskningen. Det vil si å kunne redegjøre for alle

valg man har tatt i løpet av hele forskningsprosessen. Vi har tilstrebet å beskrive så godt som mulig alle valg vi har tatt, og begrunnelse for disse valgene.

Generalisering handler om hvorvidt forskningen kan sies å være allmenngyldig. Johannessen et al. (2011, s. 248) hevder at det i kvalitative metoder er mer hensiktsmessig å snakke om overføring av kunnskap i stedet for generalisering. Tjora (2021, s. 267) stiller seg kritisk til dette, og hevder at «overførbarhet» som begrep er mer snevert enn selve generaliseringsbegrepet. Vi hadde nok hatt et bedre generaliseringsgrunnlag dersom vi hadde inkludert flere avdelinger i andre enheter i samme kommune. Samtidig finner vi igjen mye av det våre informanter sier i forskning innen helse og omsorgsbransjen slik vi viser til i teorikapittelet, og mener at vi på dette grunnlaget kan si at vår forskning har relevans også for andre lignende enheter innen helsesektoren.

3.7 Kritikk til design og metode

Vi valgte å benytte oss av dybdeintervju i denne studien, men vi ser at vi kunne ha inkludert flere informanter dersom vi i stedet hadde benyttet oss av gruppeintervju, og dermed hatt et større utvalg. Vi ser heller ikke bort fra at dynamikken under intervjuet hadde vært annerledes og at informantene hadde reflektert enda mer over de forskjellige tema og dermed drevet prosessen videre på en annen måte enn ved én til én-intervjuer. Det hadde også vært interessant å inkludere flere enheter i samme kommune for å få et bredere utvalg.

Vi kunne også fått flere ansattes synspunkt og erfaringer ved å i tillegg utført en kvantitativ undersøkelse, noe som også ville styrket undersøkelsens validitet (Johannessen et al., 2020, s. 221). Dette valgte vi bort basert på det korte tidsperspektivet vi har til å utføre forskningen. Å skulle analysere både intervjuene i tillegg til en kvantitativ undersøkelse ville tatt for mye tid.

3.8 Etiske refleksjoner

Som forskere er det særlig tre ting som er viktig å ta hensyn til (Nerdrum 1998, referert i Johannessen et al., 2020, s. 45).

- Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
- Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade

I forkant av hvert intervju informerte vi informantene om at de når som helst i prosessen kunne trekke seg fra undersøkelsen uten at dette ga noen som helst konsekvenser for dem, og at dersom de skulle velge å trekke seg blir alt materiale som inkluderer dem slettet. Alle informanter har signert samtykkeskjema der de ble informert om anonymisering og taushetsplikt, samt deres rett til når som helst å kunne trekke seg fra undersøkelsen.

Vår problemstilling er av en slik art at den ikke omfatter særlige etiske dilemmaer eller sensitive opplysninger, men samtidig vet man jo aldri hva informantene velger å ta opp i intervjuene. Arbeidsplassen omfatter også brukere som skal skjermes, og det er derfor viktig at ikke disse utleveres på noen måte.

Vi har anonymisert dataene og det skal ikke være mulig for noen utenfor å identifisere informantene ut fra informasjonen vi har valgt å inkludere i oppgaven, ettersom vi hverken har navngitt kommune eller enhet.

Før intervjuene ble prosjektet vurdert av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Prosjektet ble vurdert til å være i tråd med personvernlovgivningen.

Våre åtte informanter, som vi har valgt å nummerere fra 1 til 8, var fordelt på to avdelinger, og dette førte til at vi fikk to små grupper av informanter. Med bakgrunn i dette og av hensyn til personvernet til våre informanter har vi valgt å begrense antall sitater gjengitt i teksten. Slik vil vi kvalitetssikre at leseren ikke har mulighet til å danne seg en profil, og se hvem som står bak de ulike utsagnene. Tall i parentes ved direkte sitat, angir hvilken informant sitatet er hentet fra.

4. Empiri og analyse

I dette kapitlet vil vi presentere de empiriske funnene, som vi har valgt å strukturere etter oppgavens to forskningsspørsmål. Det første forskningsspørsmålet tar for seg faktorer ved enheten som kan forklare forskjeller i sykefraværet. Under forskningsspørsmål to vil vi presentere funn knyttet til hva kolonihagen bosenter har gjort for å forbedre sitt arbeidsmiljø, og ansattes erfaringer i disse prosessene. Vi avslutter presentasjonen av hvert forskningsspørsmål ved å presentere funnene i henholdsvis tabell 4.1 og 4.2. Til sist avsluttes kapitlet med å vise en tabellarisk oversikt over casens samlede empiriske funn i tabell 4.3.

4.1 Forskningsspørsmål 1: Kan grad av direkte påvirkning på egen arbeidssituasjon forklare forskjell i sykefravær ved de to avdelingene?

Utgangspunktet for oppgaven var å se på årsaker til at avdeling A og B har ulikt sykefravær, til tross for at de har samme leder. Det har gitt oss et ønske om å sammenligne faktorer ved avdeling A og B som kan si oss noe om hvorfor sykefraværet er så forskjellig, og om grad av påvirkning på arbeidssituasjon spiller en betydning for sykefraværet.

Informantene ved begge avdelinger er forent om at de har det bra på jobb, og at de liker oppgavene sine. Oppgavene ble beskrevet som utfordrende og varierte, og de ansatte har høy grad av medbestemmelse i hvordan arbeidsdagen legges opp. Flere beskrev arbeidet med uttrykk som at de gleder seg til å gå på jobb. En del av informantene utdypet videre dette med at de trives med sine kolleger og med brukerne.

Flere av informantene snakket om motivasjonen i det å utgjøre en forskjell for brukerne, og uttrykker at det er tett og godt samhold mellom kollegene. Et par av informantene beskriver sine kolleger som «familie». Disse beskrivelsene av forholdene på arbeidsplassen viser at flere av de ansatte kjenner på en tilhørighet til arbeidsplassen sin og har tillit til sine kolleger.

I prosessen med denne oppgaven har vi fått kunnskap om at avdeling A har lavere sykefravær, bedre arbeidsmiljø, og de ansatte har vært direkte involvert i oppbygging av sin egen arbeidsplass helt siden før oppstarten. Den direkte involveringen av ansatte har gitt dem et godt fundament for samarbeid og samhandling i deres egen arbeidshverdag.

Vi har identifisert forhold ved avdeling B som gjør de ansatte ved denne avdelingen mer utsatt for uforutsigbarhet i hverdagen sammenlignet med avdeling A. Informantene våre beskriver også fysiske forskjeller ved avdelingene, som størrelse, interiørmessige og estetiske faktorer, som kan spille en rolle for hvordan de ansatte opplever sin egen arbeidsplass. Disse forholdene kommer frem i funnene nedenfor, og er også oppsummert i tabell 4.3 i slutten av kapittelet.

Involvering

Flere av de som er ansatt i avdeling A har jobbet sammen siden oppstart av enheten. Vi får opplyst at mange av de ansatte ble involvert i byggeprosjekt og utforming av avdelingen allerede før oppstarten. Denne prosessen førte til at de ble godt kjent og mer sammensveiset, og informantene mener at dette har vært en medvirkende årsak til det gode arbeidsmiljøet de har i dag. En av informantene uttrykker det slik:

«... Mange av de som har jobbet der har jobbet der kjempelenge. Vi kjenner hverandre godt ...» (8)

«... Arbeidsoppgavene ble satt ganske tidlig da. Hva som skal gjøres, og alle var enig ... [...] ... Avdeling A har lite sykdom og turnover, noe som muligens kan sees i sammenheng med at de ansatte kjenner hverandre godt og har god samhandling i sin arbeidshverdag ...» (4)

Vi ser at informantene selv reflekterer over at en mulig årsak til at det er mindre turnover og sykefravær ved avdeling A, er det arbeidet de ansatte ved avdelingen har vært involvert i fra begynnelsen av.

Fysisk miljø

Som tidligere beskrevet er avdeling A mindre arealmessig, og har noe færre ansatte og årsverk enn avdeling B. Informantene beskriver selve bygget der avdeling A holder til som hjemmekoselig, og avdeling B som mere institusjonspreget. Flere informanter påpeker denne forskjellen, og at det kan spille en rolle i påvirkningen på arbeidsmiljøet. En informant beskrev det slik: *«... Det har veldig mye å si, tror jeg. Både for ansatte og brukerne. Hvordan det er med inventar og hvordan det ser ut ...» (4)*

Informantene uttrykker at omgivelsene skaper en stemning som i noen grad spiller en rolle for hvordan de selv oppfatter sin egen arbeidshverdag. De trives bedre når de har det koselig rundt seg, og har en oppfatning av at også brukerne påvirkes at det fysiske miljøet.

I tillegg beskrives størrelsen på avdelingen som en faktor for bedre arbeidsmiljø og nærvær. Vi forstår det slik at en liten gruppe ansatte lokalisert på et lite areal lettere blir sammensveiset. De oppholder seg på samme område og har korte kommunikasjonsveier til hverandre, slik som på avdeling A. En av informantene forklarer det slik: «... *og så er det klart at det er en mindre enhet [avdeling A], det er mindre å holde kontroll på ...*» (3)

De ansatte ved avdeling B har ikke den samme fordelene når det gjelder lokaliteter, da de oppholder seg på et større areal, i flere etasjer og i flere bygg. Det uttrykkes at det i seg selv ikke innebærer en splittelse i avdelingen, men snarere er en mere tungvint løsning for samhandling og kommunikasjon når de er fordelt over store areal. Denne problemstillingen blir uttrykt av flere av informantene. Det er gjort forsøk på å løse utfordringer knyttet til kommunikasjonen ved avdeling B, ved at det er lagt opp til tre møtepunkt daglig for de ansatte som er på vakt. Hensikten er å skape en arena for økt samarbeid på tvers av etasjene slik at de som er på jobb sammen skal få mulighet til å snakke sammen om hvordan dagen har vært, og videre planlegging av vekten.

En av informantene sier det slik: «... *har prøvd med disse møtene også. Hver ettermiddag og egentlig på formiddagen [...] der møtes hele personalgruppen og planlegger resten av vakta da ...*» (1)

Vi får inntrykk av at de ansatte har god nytte av disse møtene når de gjennomføres. Men det kommer også fram at det ofte er leder som må ta initiativ til møtene. Det er planer for at det skal være møter til gitte tidspunkt, men det er en tendens til at møtene ikke bli gjennomført når leder ikke er på jobb. Konsekvensene er da at dialogen uteblir, og kan få utfall som at noen opplever at det er mye å gjøre, mens andre opplever at de har en rolig vakt og lite å gjøre. Dersom dialogen hadde blitt mere strukturert, hadde det kommet både ansatte og brukerne til gode.

Uforutsigbarhet

I våre funn ser vi at det er flere faktorer som kan være belastende ved avdeling B sammenlignet med avdeling A. Det betyr ikke at de ansatte ved avdeling A ikke opplever forhold som kan virke belastende, men avdeling B har en del tilleggsfaktorer som gjør at de opplever mer uforutsigbarhet i arbeidshverdagen.

Ved avdeling B er det ifølge våre informanter ofte knyttet usikkerhet til hvordan dagen blir med hensyn til ressurser. Ofte er det vanskelig å sette inn folk og vikarer fra morgenen, og det fører til at det blir travelt til de som er på jobb. Dette skaper lett en følelse av maktesløshet hvor de ansatte ikke har mulighet til å påvirke arbeidshverdagen, og vet at det blir stressende ved fravær av ansatte. Denne følelsen av å ikke kunne gjøre noe for å forbedre situasjonen, men til enhver tid gå inn å forholde seg til at de er få på jobb og at det er høyt arbeidspress på de som er på vakt, er uforutsigbare situasjoner som kan medføre belastning for de ansatte som opplever dette.

Våre informanter beskriver at morgenen ved avdeling B kan være uforutsigbare, fordi de ofte er for få på jobb. Dette skyldes fravær, og tidlig på morgenen er det heller ikke enkelt å skaffe en vikar som kan være på plass med en gang, noe som fører til at de som møter på jobb må ta en større del av arbeidsbelastningen. «... *Det er jo ikke bestandig det blir leid inn vikarer.. Og så er det ikke så mange vikarer å ta av ...*» (7)

Informantene opplever at dette skjer ofte, og uttrykker at det er stressende og belastende å tenke på om de blir nok folk på jobb.

En informant uttrykker det slik: «*Men siden vi har slitt med fravær og for lite folk, så er jeg litt spent når jeg kommer på jobb. Hvordan blir dagen i dag? Har vi nok folk?*» (1)

Under intervjuene kom noen inn på at de har en oppfatning av at det ikke nødvendigvis leies inn ekstra personell dersom det er fravær, fordi det er en tanke om at de skal bli mer effektive. «... *Det skal jo ikke leies inn, heller at vi skal bli mer effektive enn hva vi er i dag. Men det er litt vanskelig når vi jobber med mennesker synes jeg ...*» (7)

Utsagnet kan tyde på at situasjonen gjør at ansatte kan kjenne en form for belastning ved at de skal være mere effektive samtidig som de skal ta seg av brukerne. Det kan se ut til at

sykefraværet ved avdelingen har blitt en ond sirkel. Sykefraværet fører til at folk blir slitne og overarbeidede, noe som igjen fører til nytt sykefravær.

I de tilfellene man får innleie på vikarer så beskrives det som ressurskrevende å lære opp nye vikarer. Det setter gjerne ekstra krav til de fast ansatte, som føler ekstra ansvar for å følge opp at rutiner blir fulgt opp når det er vikarer inne. Ofte er det studenter som jobber en periode, og som ikke blir værende over så lang tid. Det er ulikt hvordan brukerne tolererer at det kommer inn vikarer de ikke kjenner. Vi forstår det slik at hensynet til brukerne er prioritert. Det gir seg utslag i at det derfor er noen deler av avdelingen som blir skjermet i form av at faste ansatte er hos dem, mens andre deler av avdelingen får en større belastning i form av at de er mere utsatt for å få inn vikarer: «... så det er alltid nye folk, og jeg tror det er det som er slitsomt til oss ansatte også ... Det er alltid opplæring ...» (2)

De ansatte ved Kolonihagen Bosenter arbeider med en brukergruppe som har sterkt behov for forutsigbarhet i hverdagen. Flere av informantene bemerker at uforutsigbarhet påvirker både ansatte og brukere, noe som igjen kan resultere i atferdsproblematikk for brukerne. Avdeling B har brukere som kan utagere, mens avdeling A ikke har denne typen problematikk. En av informantene sier: «... Og vi har jo, det er jo nesten fravær hver dag, og det blir jo litt uforutsigbart, både for oss som jobber der og for brukerne våre. Og det merker vi jo på dem ...» (7)

De ansatte ved avdeling B har også ansvaret for brukere ved avdeling C. Brukergruppen som er på avdeling C klarer seg fint selv, men har vedtak på blant annet tilsyn og veiledning. Informantene beskriver sin opplevelse av å ikke strekke til ved avdeling C de dagene det er fravær ved avdeling B. En informant uttrykte det slik i forbindelse med intervjuet: «... Det står at du skal jobbe på C men må også bidra på B ...» (4)

Slik vi forstår det kjenner mange på en uro knyttet til at de ikke rekker over alt som skal gjøres i løpet av en vakt. Dette kan sees som en konflikt hvor ansatte kjenner på at det forventes at de skal betjene både C og B, men at situasjonen ofte krever deres tilstedeværelse ved avdeling B. Det oppleves som belastende når en ansatt har vakt på avdeling C, men av hensyn til fravær på avdeling B må bli igjen på avdelingen, vel vitende om at brukerne på avdeling C ikke får all den hjelpen de har krav på den dagen. Dette får vi blant annet bekreftet

ved følgende utsagn: «... *Da rekker de ikke å gjøre alt på C som de egentlig skal gjøre, tror jeg. Tar med seg jobben litt hjem, kanskje? ...*» (4)

Informanten uttrykker at enkelte ansatte muligens «tar med seg jobben hjem» i tilfellene der de ikke får gjort det de skal gjøre. Denne dårlige samvittigheten vil nok føles som en belastning, særlig dersom dette pågår over tid.

Gjennom intervjuene uttrykkes det at problematikken er belyst på personalmøter, og vi får et inntrykk av at tiltak er satt inn for å løse problemet. Det innarbeides nye rutiner slik at belastningen skal minimeres, men det varer ikke lenge før en faller tilbake til slik det ble gjort tidligere «... *Det går bra en liten stund, men så kommer det tilbake til det gamle ...*» (7)

I tabellen på neste side har vi forsøkt å gjengi funnene fra forskningsspørsmål 1 mer strukturert gjennom funn etter tema, og oppsummert i forskjellene mellom avdeling A og avdeling B.

Funn etter tema	Avdeling A	Avdeling B
Involvering	Ansatte har vært med og «bygd opp» avdelingen fra start.	
Fysisk miljø	<ul style="list-style-type: none"> - En etasje Gjør kommunikasjon og samhandling lettere	<ul style="list-style-type: none"> - Stekker seg over 2 etasjer. Gjør kommunikasjon på avdelingen mer utfordrende. <ul style="list-style-type: none"> - Flere ansatte og flere brukere.
	<ul style="list-style-type: none"> - Mer intimt og hjemmekoselig 	<ul style="list-style-type: none"> - Institusjonelt preg
Uforutsigbarhet	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvar kun ved A 	<ul style="list-style-type: none"> - Ansvar ved avdeling B og avdeling C. Dårlig samvittighet når de pga lav bemanning ikke kan prioritere brukerne ved avdeling C. Tar med jobben hjem.
	<ul style="list-style-type: none"> - Lite fravær, stabil ansattgruppe, og lite bruk av vikarer 	<ul style="list-style-type: none"> - Mer sykefravær sammenlignet med avdeling A. - Stressende å tenke på at de blir for få på jobb om morgenen, ond sirkel. - Uforutsigbarhet skaper stress
	<ul style="list-style-type: none"> - Ingen utagering 	<ul style="list-style-type: none"> - Mer krevende brukere med utagering

Tabell 4.1. Oppsummering av funn på fysiske og organisatoriske forskjeller mellom avdeling A og B

4.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte har Kolonihagen Bosenter jobbet for å forbedre arbeidsmiljøet, sett i sammenheng med prosesser for organisasjonsutvikling?

For å besvare forskningsspørsmål 2 har vi stilt spørsmål relatert til arbeidsmiljøet, og hvordan de har jobbet for å forbedre dette. På denne måten har vi fått informasjon om hvordan prosessene foregår, hvem som er involvert i prosessene, og hvordan tiltakene forankres i organisasjonen. Gjennom informantene får vi forståelse av at det jobbes kontinuerlig med arbeidsmiljøet. Det er derfor interessant å videre høre om prosessen for dette arbeidet. Hva blir gjort, og hvilken effekt har arbeidet på de ansattes forhold til prosessen og tiltakene?

Proessen

Proessen for å bedre arbeidsmiljøet er beskrevet ut fra informasjon fra informantene. Innledningen til prosessen foregår på den måten at ansatte gir tilbakemeldinger på forhold ved arbeidsmiljøet som er verdt å ta tak i. De gir tilbakemelding til HMS-teamet som speiler signaler fra ansattgruppen til leder. Ut fra disse tilbakemeldingene setter leder opp aktuelle tema som det jobbes med i kollegiet. Med bakgrunn i dette presenteres teori om det tema de skal jobbe videre med.

Engasjementet fra de ansatte kan være noe ulikt, noe som kan forklares i at man har ulik oppfatning av hva som er utfordringer og hvordan det bør løses. Derfor brukes det tid på å forklare hvorfor det aktuelle temaet er viktig. Det legges vekt på at teorien skal være forankret i ansattgruppen for å gi et godt fundament for videre arbeid med temaet. Som et eksempel på tema som det er jobbet med, nevnes ytringsklima.

Proessen fortsetter med at de jobber med temaet i form av gruppearbeid, og noen enkle øvelser. Gruppesammensetningen kan variere som grupper med to, noen ganger flere. En informant beskriver arena for hvordan de jobber slik: «... *Det er både og, i plenum, i små grupper, to og to og gjort litt forskjellig ...*» (5).

Gruppesammensetningen kan være på tvers av avdelingene, eller fra samme avdeling. Den enkelte blir utfordret til å tenke over hva temaene de jobber med innebærer for dem i sin arbeidshverdag. På denne måten må alle ta del i, og reflektere rundt det aktuelle temaet.

Øvelsene har til hensikt å være med på å skape bevissthet rundt temaene. I en hektisk hverdag er det lett å glemme hva man har arbeidet fram av gode rutiner og forbedrede tiltak.

Temaene blir satt på agendaen på personalmøter som en påminnelse om hva de har reflektert rundt tidligere, samtidig som det blir satt i relasjon til aktiviteter og hendelser i arbeidshverdagen hos de ansatte. Målet er at refleksjonene skal innarbeides slik at det blir en naturlig del av samtalen kollegene imellom i de daglige møtepunktene de har i løpet av arbeidshverdagen.

På tross av det grundige arbeidet som er lagt til grunn for å etablere gode rutiner for arbeidsmiljøet så har det en lei tendens til å skli ut etter en periode. Dette uttrykkes av flere av informantene, og en av dem sier det slik «... *Så varer det en liten stund, og så er man tilbake på det gamle igjen ...*» (5)

Noe av forklaringen på at det sklir tilbake til «gamle» måter å gjøre ting på kan være flere. En viktig årsak er nok at arbeidet med mennesker ofte er uforutsigbart. Med brukeren i sentrum kan det oppstå hendelser som gjør at de ansatte må omprioritere i forhold til den planlagte aktiviteten. En informant uttrykker det slik «... *det kan være andre ting som kan oppstå. Det kan være en bruker som blir akutt syk. Det er hele tida noe som skjer ...*» (3)

I tillegg til brukeren og kollegiet er det en rekke instanser som er knyttet opp mot en bruker som de ansatte må samhandle med i arbeidshverdagen. Beskrivelsen vitner om at det er en plan for forbedringsprosesser. Utfordringene tas tak i ved at leder tar initiativ, og ut fra ansattes tilbakemeldinger styrer prosessen, og finner tema som ligger opp til tilbakemeldingene fra de ansatte. Ansatte er delaktige i prosessen. Nye rutiner kommer på plass, tas i bruk, men etter en periode sklir det over til gamle rutiner.

I forbindelse med intervjuene fikk vi høre om flere tema det har vært jobbet med for å forbedre arbeidsmiljøet. De har arbeidet med konkrete tema som ytringsklima og gjensidighetsringer. En informant uttrykte hvordan det ble jobbet med: «... *da hadde vi en informasjonsdag, eller en teori-dag, og så gjorde vi enkle øvelser. Og så satte vi det i et gruppearbeid med spesifikke oppgaver. Hva betyr dette for meg? ...*» (3)

På denne måten har ansattgruppen reflektert rundt det å ha stor takhøyde, og praktiske øvelser i å gi tilbakemeldinger til hverandre.

Over halvparten av informantene kommer inn på at de har jobbet aktivt med å forbedre kommunikasjonen ansatte imellom. Flere bruker uttrykk som at det er satt fokus på å ha stor takhøyde, og at de har sett positive resultater av det. I forbindelse med prosessene hvor det ble jobbet med kommunikasjon ble de ansatte blant annet utfordret på å gi tilbakemeldinger til hverandre. Vi oppfatter det som at flere av de ansatte kjente denne aktiviteten som uvant, og det kan synes som at selve aktiviteten tok fokuset bort fra hensikten med øvelsen.

I deler av enheten er det tidligere brukt eksterne aktører som et ledd i å arbeide aktivt med arbeidsmiljøet. En informant utdyper hvilke temaer som ble tatt opp.

«... arbeidsmiljø og sykefravær og sånne ting. Det er jo pratet om det, arbeidskulturer, holdninger ...» (4)

Resultatet av denne prosessen beskrives litt ulikt av informantene. Noen syntes tilbakemeldingene fra den eksterne aktøren var preget av statistikk og grafiske framstillinger uten at de ansatte syntes at de fikk veiledning på hvordan de skulle gripe fatt i arbeidsmiljøet og hva de konkret skulle gjøre. Samtidig kommer det fram at de gjennom å ha en ekstern aktør inne har jobbet med etikk og moral og at det skal være «høyt under taket».

Flere av informantene kommer inn på at tema knyttet til arbeidsmiljø krever kontinuerlig jobbing og oppmerksomhet. Mange av informantene svarer at arbeidsmiljøet har vært tema som de har jobbet videre med, men at de ikke synes det har gitt varige resultater. Det jobbes med, men synes ikke å bli forankret godt nok slik at det blir en naturlig del av rutinene. I flere forsøk på å få svar fra informantene om hva de mener er årsaken til at det går tilbake til det gamle, så får vi ingen tydelige svar på vårt spørsmål. Det kan se ut til at de ansatte ikke har en tydelig formening om hvorfor det sklir ut. Flere av informantene kommer inn på at de mener det ville vært lettere å følge opp det som er bestemt dersom de hadde en person som kunne være pådriver. Hvis man har noen som er dedikerte og «drar» lasset, og det gir resultater, kan man se for seg at det har en positiv smittende effekt på kollegiet, og at flere henger seg på og drar i samme retning.

Medvirkning

Vi har sett på hvordan ansatte ved Kolonihagen Bosenter kan være med å medvirke ved sin arbeidsplass. Et eksempel på dette er hvordan de ansatte er med på å påvirke arbeidstiden sin. Medvirkning knyttet til egen arbeidstid er en viktig arbeidsmiljøfaktor.

Ved Kolonihagen Bosenter legges det til rette for at de ansatte selv skal få være med på påvirke arbeidstiden sin gjennom å få ønske seg turnus, de bruker begrep som «ønsketurnus». Det var sterk enighet blant informantene om at de var med på å påvirke sin egen arbeidstid ved at de kan komme med innspill til «ønsketurnus». En av informantene uttrykte det slik: «*Ja, jeg har mulighet til å være med å bestemme, vi har jo ønsketurnus*» (6)

Gjennom ønsketurnusen kan de ansatte komme med ønske om endringer inn i sin grunnturnus hver 6.uke. Informantene gir uttrykk for at de synes denne ordningen fungerer, at den gir fleksibilitet og at de får innvilget fri når det er ønskelig. Denne prosessen beskrives som styrt av ansatte uten innblanding fra leder.

Mange av informantene kommer inn på noe de kaller for «drømmeturnus», hvor ansatte selv kommer med ønsker rundt hvordan deres grunnturnus skal se ut. Ved Kolonihagen Bosenter er «drømmeturnus» en ny måte å få påvirke arbeidstiden sin på. På intervju tidspunktet er ikke ordningen tredd i kraft, men ansatte har fått beskjed om å sende inn ønske om sin drømmeturnus. Prosessen er lagt til en koordinator og ikke hos leder, da hensikten er å legge til rette for mest mulig medvirkning fra ansatte. Flere informanter uttrykker et håp om at innføringen av «drømmeturnusen» kan bidra til å redusere sykefraværet.

I løpet av intervjuene kom vi inn på mulighet for egen utvikling i form av kursing. Det var bred enighet blant informantene om at de har mulighet for kursing, men at de selv må ta initiativet for å delta på dette. En av informantene formulerte seg slik: «*... man får lov å ta kurs og slike ting, men man må være litt på selv ...*» (4).

Noen syntes de hadde deltatt på mange kurs, mens andre igjen uttalte at de ønsket mere kursing på enkelte områder. Samtidig var det enighet om at de avklarer med leder før de melder seg på kurs.

Slik det kommer fram i intervjuene har avdelingene egne arbeidsgrupper hvor ansatte legger planer og drøfter rutiner. Her kan ansatte selv komme med forslag til eventuelle endringer.

Informantene var enige i at de selv kan være med å påvirke arbeidsdagen sin. Det er en del faste oppgaver som skal gjøres, og en del av oppgavene er lagt til møter og gitte tidspunkt på dagen. Likevel er det perioder der det er mere fleksibilitet, og hvor ansatte kan legge opp dagen litt selv. En informant uttrykte det slik: «... *Ja, du styrer jo din egen arbeidsdag veldig, legger opp arbeidshelgen din selv egentlig, hvor du skal gå tur ...*» (4). Videre kommer det fram at god samhandling i kollegiet og med brukerne gir rom for å påvirke hva de skal finne på av aktiviteter med brukerne, som å komme seg ut på tur eller lignende.

Medarbeidersamtalen beskrives i teorikapittelet som et viktig ledd i arbeidet med organisasjonsutvikling, og også et sted der den enkelte ansatte får mulighet til å medvirke i sin egen arbeidshverdag. Det er også en arena som kan være med på å påvirke arbeidsmiljøet positivt. I forbindelse med kartleggingen av tema før intervjuene kom det fram at intensjonen er å gjennomføre medarbeidersamtaler, og det er satt av tid en dag i uka i et helt år til at de ansatte selv skal skrive seg på listen.

Under intervjuene ble vi gjort kjent med at alle kjenner til at det finnes et tilbud om medarbeidersamtaler, men få har benyttet seg av det «... *Ja, det ble satt av tid til det en gang i året, vi har mulighet til det. Det er veldig få som benytter seg av det har jeg inntrykk av ...*» (5)

De ansatte har selv fått mulighet for å velge når de skal møte til medarbeidersamtale, men det ser ut til å være lett å glemme å velge seg tidspunkt for når det passer. De bruker begrunnelser som at det er lett å glemme det når det er så mye annet som skjer, eller at de får tilbudet, men når de ikke velger tidspunkt med det samme så er det lett å glemme det. «... *Det var andre ting som kom i veien ...*» (4)

De glemmer å sette seg opp på avtaler med leder. Det kan være lett å forstå at det ikke er enkelt å prioritere medarbeidersamtaler, i en travel hverdag, hvor brukeren står i sentrum. I forbindelse med intervjuene kom det fram at halvparten av informantene kommer inn på at de selv kan ta kontakt med leder dersom det er noe de vil snakke om.

«*Men ønsker vi jo å ha samtale med leder, så kan vi ønske oss det*» (7)

Vi får inntrykk av at leder er tilgjengelig for henvendelser selv om det ikke er avtalt formelle møter på forhånd. Det kan være en grunn til at ansatte ikke kjenner at behovet for de oppsatte medarbeidersamtalene er til stede. Det virker som at i stedet for medarbeidersamtaler som

ansatte skal forberede seg til, har det gått over til å være hendelsesbaserte samtaler. Det bør være rom for begge typer samtaler.

Det kan synes som at de ansatte har mulighet til å kontakte leder for samtaler og diskusjoner om det skulle oppstå noe. Og det er ikke vanskelig å forstå at det kan kjennes tilfredsstillende nok for de ansatte. En kan derfor stille seg spørsmål til om ansatte nødvendigvis er så bevisste på hvor viktig en medarbeidersamtale kan være både for en selv og for kollegiet, og arbeidsmiljøet ved enheten. Flere uttrykker viktigheten av å ha samtale med leder og at de setter pris på å ha en god dialog med leder. Funnene fra forskningsspørsmål 2 er oppsummert i tabell 4.2

Hovedkategori	Underkategori	Funn
Proessen	Fokus på arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Har arbeidet med arbeidsmiljø og ytringsklima på egne personalmøter • Bedriftshelsetjenesten har vært involvert i arbeidet med arbeidsmiljøet
Medvirkning	Medarbeidersamtale	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbeidersamtaler ikke regelmessig
	Påvirkning på egen arbeidshverdag	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte får stort sett ta de kurs de ønsker (etter interesse) dersom de henvender seg til leder • De ansatte får være med å sette opp sin egen «drømmeurnus» • Har mange «rutiner» de <u>må</u> følge, men står relativt fritt til å legge opp arbeidsdagen selv • I teammøter og personalmøter får ansatte komme med forslag til endringer av rutiner etc ovenfor for eksempel en bruker

Tabell 4.2. Oppsummering av funn presentert ved forskningsspørsmål 2.

4.3 Oppsummering av funn

Vi har valgt å oppsummere funnene i en samlet tabellarisk oversikt i tabell 4.3, som består av de fem hovedkategoriene. Disse viser til de beskrevne underkategoriene og danner grunnlaget for diskusjonskapitelet.

Hovedkategori	Underkategori	Funn
Involvering	Forskjell i involvering mellom A og B	<ul style="list-style-type: none"> • Avdeling A har vært involvert i prosessen med planlegging og oppbygging av avdelingen siden før oppstart, og har dermed fått ta del i beslutninger selv.
Fysisk miljø	Størrelse og bygningsmasse	<ul style="list-style-type: none"> • Fysisk miljø har noe å si for hvordan de ansatte opplever trivsel • Forskjeller i fysisk miljø på avd. A og avd. B • Avdeling B går over to etasjer og har flere ansatte enn avdeling A.
Uforutsigbarhet	Hendelser	<ul style="list-style-type: none"> • Utagering av krevende brukere ved avd. B kan oppleves som uforutsigbart og belastende.
	Mye fravær ved B	<ul style="list-style-type: none"> • Uforutsigbar arbeidshverdag – mye sykefravær fører til omrokking på vaktlista, og av og til har de ikke nok folk til å dekke alle brukerne. Dette føles ikke greit for de som er på vakta. • Vikarer
Proessen	Fokus på arbeidsmiljø	<ul style="list-style-type: none"> • Har arbeidet med arbeidsmiljø og ytringsklima på egne personalmøter • Bedriftshelsetjenesten har vært involvert i arbeidet med arbeidsmiljøet
Medvirkning	Medarbeidersamtale	<ul style="list-style-type: none"> • Medarbeidersamtaler ikke regelmessig
	Påvirkning på egen arbeidshverdag	<ul style="list-style-type: none"> • Ansatte får stort sett ta de kurs de ønsker (etter interesse) dersom de henvender seg til leder • De ansatte får være med å sette opp sin egen «drømmeturnus» • Har mange «rutiner» de <u>må</u> følge, men står relativt fritt til å legge opp arbeidsdagen selv • I teammøter og personalmøter får ansatte komme med forslag til endringer av rutiner etc ovenfor for eksempel en bruker

Tabell 4.3. Oppsummering av funn basert på intervjuene med våre informanter.

5. Diskusjon av empiriske funn

I dette kapittelet vil vi diskutere de empiriske funnene med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket og tidligere forskning, som gjennomgått i teorikapittelet.

Funnene er sortert slik at de blir diskutert under det forskningsspørsmålet hvor de hører hjemme. Gjennom drøftingen vil vi svare på forskningsspørsmålene knyttet til vår problemstilling.

«Hvordan kan direkte involvering av ansatte i organisasjonsutviklingsprosesser bidra til å redusere sykefravær?»

Forskningsspørsmål:

- 1 Kan grad av direkte påvirkning på egen arbeidssituasjon forklare forskjell i sykefravær på de to avdelingene?*
- 2 På hvilken måte har Kolonihagen Bosenter jobbet for å forbedre arbeidsmiljøet, sett i sammenheng med prosesser for organisasjonsutvikling?*

Forskningsspørsmål 1 diskuteres ut fra åpenbare forskjeller som gjør seg gjeldende mellom de to avdelingene (A og B). Funnene diskuteres deretter ut fra et involveringsperspektiv som sees i sammenheng med arbeidsmiljø og sykefravær.

Under forskningsspørsmål 2 diskuterer vi prosessene ved Kolonihagen bosenter slik det kommer fram i de empiriske funnene, og bruker teoretiske tilnærminger innen organisasjonsutvikling for å belyse prosessen.

5.1 Forskningsspørsmål 1: Kan grad av direkte påvirkning på egen arbeidssituasjon forklare forskjell i sykefravær ved de to avdelingene?

Utgangspunktet for oppgaven var å finne ut hvordan to avdelinger med samme leder kan ha forskjeller i sykefraværet. Det ble da naturlig for oss å se på avdelingene i lys av faktorer som preger deres arbeidshverdag.

I de empiriske funnene kom det fram at det var store forskjeller i de fysiske og organisatoriske utformingene ved avdeling A og B. Vi mener at disse faktorene har innvirkning på den

situasjonen avdelingene står i, og videre kan være relatert til ulikt sykefravær ved de to avdelingene.

Involvering

Et funn som etter hvert ble fremtredende for oss, og som underveis i arbeidet med oppgaven fikk oppmerksomheten vår over på prosesser, er **involvering**. Som beskrevet i teorien kan organisasjonsutvikling utføres på flere måter. Organisasjonen kan leie inn eksperter som «tar temperaturen» på organisasjonen og foreslår utviklingstiltak etter en kartleggingsrunde innad i organisasjonen. OU-prosessen kan også være lederstyrt, ved at leder ut fra signaler fra ansatte, for eksempel gjennom medarbeidersamtaler og medarbeiderundersøkelser bestemmer hvilke tiltak som skal settes i verk i en organisasjonsutviklingsprosess. En annen mulighet er at medarbeiderne selv er direkte involvert i utviklingsarbeidet, og selv får muligheten til å bestemme over sin fremtid i organisasjonen. Behovet for autonomi er noe som ligger latent i mennesket fra biologiens side, og muligheten til å inkluderes i spørsmål som har med egen arbeidshverdag å gjøre vil være med på å øke motivasjonen for den enkelte ansatte, og også forbedre produktiviteten i organisasjonen (Cummings et al., 2020, s. 310). Autonomi har også sammenheng med lavt fravær og turnover ifølge Hackman og Oldhams «Job Characteristics Model» (Cummings et al., 2020, s. 334), fordi frihet i arbeidet fører til at den ansatte får et eierskap til arbeidsoppgavene og føler direkte ansvar for både oppgaver og resultat. Direkte medvirkning vil gi de ansatte større grad av autonomi, og de vil få et eierskap til arbeidsoppgavene.

Det viste seg etter samtaler med våre informanter at avdeling A har et utgangspunkt som B ikke har, ved at de ansatte har vært sterkt involvert i oppbygging og utvikling av arbeidsplassen siden før oppstarten. Informanter fra begge avdelinger uttaler at denne prosessen har vært utelukkende positiv for arbeidsmiljøet i gruppa. En av informantene uttrykker at dette har ført til at vedkommende er blitt mer «ærekjær» i jobben sin, og føler også at det har gjort dem mer sammensveiset.

Involvering i prosessen har ført til at de ansatte har blitt godt kjent med hverandre og utviklet et godt miljø med stor takhøyde for diskusjon og tilbakemeldinger innad i gruppen. Dette så vi også i studien til Perä et al. (2021), der medarbeiderne gjennom utviklingsarbeidet utviklet en felles identitet. De ansatte ved avdeling A har et godt samarbeidsklima og har sammen skapt trygge omgivelser for å komme med idéer og innspill. Det skaper også en tillit mellom medarbeiderne. Ved trygge omgivelser og stor lojalitet til sine medarbeidere utvikles en

relasjonell tillit, som er forutsetninger for å lykkes med organisasjonsutvikling (Kirkhaug, 2017, s. 88). Det vil også føre til lavere sykefravær blant ansatte som har en sterk lojalitet ovenfor sine medarbeidere. Ansatte ved avdeling A har utviklet en grobunn for et godt arbeidsmiljø gjennom prosessene de har vært involvert i allerede fra oppstarten. Flere informanter beskriver at de ansatte ved avdeling A har en høy grad av selvstendighet, og selv løser utfordringer som måtte oppstå i løpet av arbeidsdagen, og vi har en oppfatning av at det organisatoriske flyter godt ved avdeling A. Vi ser ikke bort fra at en av grunnene til dette er den tryggheten som har blitt etablert over tid gjennom sterk involvering. Vi ser at de ansatte ved avdeling A har vært direkte involvert i oppbyggingen av avdelingen, og har i stor grad fått ta del i utforming og planlegging. Vi mener at de ansatte i større grad må ta del i spørsmål som gjelder måten de arbeider på – også når det kommer til en avdelings strukturelle oppbygging. Vi ønsker å påpeke at én suksessfaktor hos avdeling A er at de ble ansatt før brukerne var på plass, hvilket gav dem både ro og tid til å planlegge avdelingens fremtid.

Begge avdelinger har i utgangspunktet de samme mulighetene for medvirkning i arbeidshverdagen. De har fått være med på å utvikle ønsketurnus, som kan være med på å balansere turnusliv og familieliv i noen grad. Videre er de deltagende på de samme personalmøtene og har like muligheter for kurs i tema som måtte interessere dem, noe som legger til rette for faglig utvikling. Nedenfor vil vi forklare funn som kan sees som hemmende faktorer for avdeling B med tanke på utvikling av et solid arbeidsmiljø og utvikling for øvrig.

Fysisk miljø

Vi finner at det er **fysiske** forskjeller ved avdelingene som kan være en medvirkende årsak til at arbeidshverdagen kan oppleves som mer kaotisk ved avdeling B. Avdeling A er mindre i areal, noe som fører til at kommunikasjonen flyter bedre enn det gjør ved avdeling B, som går over to etasjer. Dette uttrykkes også av flere av informantene. Kommunikasjon og samhandling er enklere når alle er lokalisert på samme plan.

Schiefloe (2021, s. 111) nevner «Allen-kurven», utformet av Thomas J. Allen, som viser sammenhengen mellom avstand og kommunikasjonsfrekvens i et arbeidsmiljø. Kurven viser at medarbeidere kommuniserer hyppigst dersom de er lokalisert opptil 10 meter unna hverandre, noe som stemmer for avdeling A, mens ved 25-30 meters avstand minker kommunikasjonsfrekvensen betraktelig (Allen, 1977 referert i Schiefloe, 2021, s. 111). Avdeling A har et areal som fasiliterer den daglige uformelle kommunikasjonen. Når en avdeling strekker seg over to etasjer så vil det bli vanskeligere å kommunisere i løpet av

arbeidsdagen. Det fysiske miljøet og omgivelsene nevnes av flere informanter som en faktor som i noen grad påvirker oppfatningen av arbeidsplassen. De ansatte opplever avdeling A som mer intim og hjemmekoselig, og mer institusjonspreget ved avdeling B. Uten at vi skal gå nærmere inn på dette i denne diskusjonen ønsker vi å påpeke at ansatte ved avdeling A har fått være med å påvirke valg av inventar og interiør, og omgivelsene blir av noen av informantene trukket frem som noe som kan påvirke trivsel.

Uforutsigbarhet

Vi ønsker å trekke frem **uforutsigbarhet** som et annet funn av betydning. Dette er en faktor som de ansatte ved avdeling B opplever større grad av sammenlignet med avdeling A. Pleie- og omsorgssektoren rager på toppen i statistikken over bransjer som opplever høy emosjonell belastning (STAMI, 2021, s. 73). Emosjonell belastning kan gi seg utslag i utbrenthet og redusert motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 105), og belastning over lengre tid kan føre til sykefravær. For det første har avdeling B ansvaret for noe tyngre brukere, og de ansatte opplever til tider utagering fra noen av brukerne på arbeidsplassen. I perioder kan det være mer utagering. Det er individuelt hvordan den enkelte ansatte opplever slike hendelser. Noen ansatte kan behøve mer oppfølging enn andre i ettertid, men det hersker enighet om at det er godt med støtte fra kolleger etter slike hendelser. Det kan for mange oppleves som belastende å stå i slike situasjoner over tid, og gode rutiner for bearbeiding må foreligge. For det andre er det en del fravær og turnover ved denne avdelingen, noe som resulterer i høyere grad av innleie av vikarer og mer opplæring. En av informantene opplever det som slitsomt å skulle stå for opplæring av nye vikarer og beskriver det som at det «alltid» er opplæring og nye folk å ta hensyn til. Vikarer som kun arbeider ved enheten innimellom, vil ha annen motivasjon for å arbeide der enn de som er fast ansatt. Mest sannsynlig vil de ikke kjenne på den samme tilhørigheten til arbeidsplassen som de faste ansatte, og de vil heller ikke nødvendigvis føle på den samme lojaliteten ovenfor hverken arbeidsplassen eller sine medarbeidere sammenlignet med en fast ansatt. I tillegg oppleves det som en ekstra stressfaktor for de ansatte å ha hyppig opplæring på nye vikarer.

Informanter fra begge avdelinger uttrykker at de ser på sine kolleger som «familie» og trives på arbeidsplassen. De beskriver at de har et godt forhold til sine kolleger, og har utfordrende og varierte arbeidsoppgaver. Det er enighet blant informantene om at de har et bra arbeidsmiljø. Likevel uttrykkes det også at avdeling B har noen utfordringer med arbeidsmiljøet, mens det ved avdeling A beskrives å være et godt arbeidsmiljø.

Vi får inntrykk av at det hersker mer kaos på avdeling B, og vi ser ikke bort fra at kaosfaktorene er med på å hemme muligheten for påvirkning på arbeidsplassen i noen grad. Det vil oppleves hemmende for utviklingsarbeidet når hendelser oppstår, som må tas der og da, noe vi ser i studien til Perä et al. (2021).

Uforutsigbarhetsmomentene kommer fra forhold som de ikke har muligheter til å påvirke, forhold de ikke har kontroll over. Det har blitt en ond sirkel at det ofte er fravær, noe som resulterer i for lite folk på jobb. En informant uttrykker at folk blir syke fordi det er for lite folk på jobb, og de er i tillegg slitne og overarbeidede. Ved avdeling A opplever de mindre grad av slike kaosfaktorer og har dermed større kontroll over arbeidsdagen sin.

Summen av belastningene gjør at de kjenner på en uforutsigbarhet og en maktesløshet i hverdagen som påvirker dem over tid. Vårt inntrykk er at de får ikke til å ha den samme graden av påvirkning på avdeling B på grunn av den uforutsigbarheten med sykefravær, lav bemanning, utstrakt bruk av vikarer og det at de kjenner på en dårlig samvittighet når de ikke rekker over alt de skal gjøre. Særlig når dette går ut over brukerne.

En av informantene uttrykte på et tidspunkt følgende: «Vi har verdens vanskeligste jobb. Vi er mennesker som arbeider med mennesker». De arbeider ved et sted der uforutsigbarhet er en del av hverdagen, og elementene som skaper stress og uro kan aldri elimineres helt. De kan derimot reduseres, og dette fører oss til selve kjernen i å besvare vårt forskningsspørsmål. Vi har identifisert noen fysiske og organisatoriske forhold som gjør at noe blir mer utfordrende ved avdeling B. Informantene peker på en maktesløshet – en følelse de ikke har mulighet til å påvirke. De forteller om tankevirksomhet rundt bemanningsproblematikken, og de er ofte for lite bemannet på jobb. I mange tilfeller blir det ikke leid inn vikarer ved fravær. Dette gjør selvsagt at arbeidsmengden blir større for den enkelte, men det går også utover andre brukere. Dette igjen resulterer i dårlig samvittighet ovenfor brukerne.

Avdeling A er et godt eksempel på at direkte involvering i prosessene er viktig og helt essensielt for å skape et godt samhold, gode relasjoner blant de ansatte og et bra arbeidsmiljø. Denne erfaringen har skapt en robusthet i kollegiet, og gjort dem trygge på sine kolleger. Vi argumenterer for at prosessene og diskusjonene i grupper er minst like viktige som målet, fordi det gir de ansatte en tilhørighet og eierskap til det de holder på med. Involvering i endrings- og utviklingsprosesser vil føre til en lavere grad av motstand fra ansatte og ledere, nettopp fordi de selv får arbeide for smartere løsninger som kan forbedre sin egen

arbeidshverdag. Målet med OU-arbeidet er at det til slutt blir en del av kulturen, og at de i alle handlinger og alt de gjør tenker på hvordan de kan jobbe for å bedre elementer i arbeidet. De ansatte ved avdeling A opplever høy grad av autonomi og liten grad av involvering av leder. Vi ser at organisatoriske og til dels fysiske faktorer som kan skape uro er rådende ved avdeling B. Vi argumenterer for høyere involvering av ansatte i identifisering av problemer ved avdelingen, og også sterk involvering i diskusjonsprosesser og måter å løse problemene på. Også forslag til tiltak bør komme fra de som er nærmest problemet. Vi argumenterer for at avdelingene skal ta større del i spørsmålene om måten de arbeider på og hvordan arbeidsoppgavene er strukturert. Det må legges til rette for gode prosesser og arenaer der de ansatte kan arbeide i grupper og selv komme frem til løsninger.

Det er tid- og ressurskrevende å skulle involvere alle ansatte i prosesser, og mange ledere velger å fokusere på individuelle tiltak som kan redusere belastninger på arbeidsplassen. De retter dermed mindre fokus mot organisatoriske endringer som tiltak for å redusere de organisatoriske kildene til stress (Murphy, 1989; Reynolds & Briner, 1994 referert i Nytrø et al., 2000, s. 217).

5.2 Forskningsspørsmål 2: På hvilken måte har Kolonihagen Bosenter jobbet for å forbedre arbeidsmiljøet, sett i sammenheng med prosesser for organisasjonsutvikling?

Sykefraværsforskningen viser til at målrettet arbeid med arbeidsmiljø kan føre til redusert sykefravær (Knardahl et al., 2016). Det handler om å finne hvilke faktorer som er utfordrende, men like fullt handler det om å finne rett verktøy for å jobbe med utfordringene slik at de kan løses, og nye rutiner og praksis etableres. Organisasjonsutvikling kan være et slikt verktøy, fordi det handler om kontinuerlig forbedring og å utvikle noe til et ønsket mål. Samtidig handler organisasjonsutvikling om å finne den metoden som er best mulig tilpasset ens organisasjon. For å besvare forskningsspørsmål to vil vi reflektere rundt det vi vet om prosessene som Kolonihagen Bosenter bruker for å finne tiltak til forbedringer av arbeidsmiljøet. Videre vil vi diskutere dette opp mot hvordan OU-prosesser fungerer, og hvordan gode prosesser fremmes gjennom ansattes involvering. Vi ser også på hvordan ansatte ved Kolonihagen Bosenter har mulighet til å medvirke på egen arbeidsplass, og hvordan dette kan brukes som et virkemiddel i organisasjonsøymed.

Prosesen

Gjennom ansattes medvirkning i utviklingsprosessene for å forbedre rutiner, strukturer og organisering av arbeidet vil ansatte gis økt eierforhold til endringene.

Slik det kommer fram i intervjuene er leder og ansatte opptatt av å forbedre forholdene ved Kolonihagen Bosenter, slik at de får et best mulig miljø for de som jobber der og beboerne. Det er ulik grad av sykefravær ved de to avdelingene, og det jobbes med å få fraværet ned – uten at det har gitt resultater. Dette gjorde oss interessert i hvordan de har gått fram i et forsøk på å redusere sykefraværet, gjennom å se på hvordan det jobbes for å forbedre arbeidsmiljøet. Det kommer fram at det er etablert ulike møtearenaer hvor det settes søkelys på å reflektere rundt utfordringer ved arbeidsmiljøet, og hvilke tiltak som skal settes i verk.

Prosesen er slik vi ser det styrt av at leder iverksetter prosesser på indirekte tilbakemelding fra ansatte. De ansatte er med i arbeidet ved at de tilegner seg både teoretisk og praktisk kunnskap til det aktuelle temaet, gjennom presentasjoner av temaet og praktiske øvelser i ulike typer gruppearbeid.

Det er imidlertid litt ulikt hvordan prosessen oppfattes av de ansatte. Det kan handle om at ansatte har ulik interesse til det tema det jobbes med.

Informantene beskriver at det ofte ender med at det utarbeides rutiner og settes i gang tiltak som skal bedre måten de jobber på, eller fremme arbeidsmiljøet. Ofte går det bra med de nye rutinene en stund, men så går det tilbake til slik de jobbet tidligere. Det kan synes som at nye rutiner og tiltak ikke har blitt godt nok forankret. Gjennom intervjuene ble vi kjent med at ekstern rådgivende enhet er prøvd ut som et ledd i å forbedre arbeidsmiljøet, men at heller ikke det ga varige resultater. En lederstyrt prosess der lederen, eller en ledergruppe bestemmer tiltak til et problem uten at de ansatte involveres kan føre til at de ansatte ikke nødvendigvis forstår de tiltakene som blir satt ut i livet. Det kan igjen skape reaktans og vil kunne møte motstand blant de ansatte (Hetland & Hetland, 2021, s.94). En leder kan innføre et tiltak i beste mening, men likevel møte motstand fra de ansatte dersom de selv ikke opplever behov for å sette i verk tiltaket.

Slik vi ser det har arbeidet til kolonihagen Bosenter mange likhetstrekk til organisasjonsutvikling, og STAMIs-5 trinns verktøy for forbedring av arbeidsmiljøet (STAMI, u.å.). Likheten ligger i at Kolonihagen Bosenter er opptatt av å identifisere hva som er utfordringer ved arbeidsplassen og videre samarbeid i grupper for å finne løsninger. Slik vi

forstår det er også arbeidet med å finne gode løsninger for prosesser godt forankret hos ledelsen.

Ved å videre fokusere på en bottom-up-strategi i OU-prosessen, vil større del av ansvaret flyttes over til de ansatte. Utfordringen for leder kan i en slik prosess bli å opprettholde en balanse mellom å lede og la ansatte involveres, men uten at leder abdiserer fra sin rolle.

Enhetens leder har på bakgrunn av tilbakemelding fra ansatte tatt tak i arbeidet med arbeidsmiljøet og særlig «ytringsklima» og «gjensidighetsringer», noe de har arbeidet med på flere personalmøter på tvers av avdelingene.

Ny praksis tas i bruk, men går ofte tilbake til gamle vaner. På grunnlag av tilbakemeldingene vi har fått fra informantene forstår de ikke helt bakgrunnen for arbeidsmiljøtiltakene som er satt i verk. Teknikkene som blir brukt i arbeidet med ytringsklima og gjensidighetsringer ser ut til å oppleves som fremmed og gir liten overføringsverdi til arbeidshverdagen.

Det kan videre se ut til at ansatte ikke har nærhet til de tiltakene som innføres, og stiller seg uforstående til hvorfor tiltakene skal settes i verk. Når de ansatte ikke forstår formålet med tiltaket vil vi heller ikke kunne forvente engasjement fra deres side, snarere heller motstand (Klev & Levin, 2021, s. 123). Vi stiller spørsmål ved om tiltakene tar tak i kjernen til problemet ved avdelingen, eller om kjernen til problemet i det hele tatt er identifisert. Har de en felles oppfatning av hva problemene går ut på, eller hvordan utfordringene kan løses? For å kunne identifisere utfordringene må ansatte og leder møtes på en felles arena og sammen finne ut dette. Dette er selve kjernen i OU, og et viktig element for å kunne lykkes med problemidentifisering og OU for øvrig (Klev & Levin, 2021).

Klev og Levin (2021) beskriver hvordan man i fase én av prosessen etablerer grupper for gjennomføringer. Den må inneholde medlemmer som kjenner problemstillingen, eller evner å sette seg inn i den. Det må videre settes en plan for hvem som styrer gruppen. Dette kan også være en ekstern aktør. Lawrence & Lorch (1969, referert i Berg, 1995, s. 136) hevder at det første man må gjøre i diagnostiseringsfasen er å finne den reelle årsaken til problemene man opplever. I prosesser med høy grad av medvirkning må alle involverte sikre at de har et forent bilde av hva som er problemet (Klev & Levin, 2021). Når Kolonihagen Bosenter velger å se på kommunikasjon, eller ytringsklima, kan det muligens være et uttrykk for at det ligger noe annet til grunn som har ført til utfordringer knyttet til kommunikasjonen. Hvorvidt dette er

sett på kan ikke vi med sikkerhet si noe om i denne studien, men vil påpeke viktigheten av å komme til bunns i det som er utgangspunktet for utfordringen. Her kan man også tenke seg at medarbeidersamtalen kan være et utgangspunkt for å stille diagnosen. Medarbeidersamtalen er et viktig verktøy i OU-arbeidet, og legger opp til strategiske samtaler mellom leder og medarbeider. I tillegg til at man i en medarbeidersamtale skal sette mål for organisasjonen og personlig utvikling, kan leder også gjennom samtalene få direkte tilbakemelding fra medarbeider om hva som rører seg i organisasjonen, og hvordan medarbeideren opplever arbeidshverdagen.

Det er utfordrende å finne tid til å jobbe med OU i en hektisk arbeidshverdag.

En skal heller ikke se bort fra at det kan føles som at OU-arbeidet kommer i tillegg til den jobben en er satt til å gjøre. På den annen side er det å finne bedre løsninger og måter å jobbe på ikke noe som skal komme i tillegg – men bli en naturlig del av jobben. Det må imidlertid settes av noe tid til møtevirksomhet. Det ser ut til at Kolonihagen Bosenter på mange måter er på god vei når de har etablert arena for problemløsning og gruppeaktiviteter. I OU-sammenheng er det ment at man skal jobbe i grupper med de fordelene det har av kreativitet og idéutveksling (Klev & Levin, 2021, s. 40). Dersom samarbeidet skal lykkes er det en forutsetning at det er trygge omgivelser i gruppen. De gode ideene kommer når det er tillit i gruppen, slik at medlemmene tør å ytre seg uten frykt for sanksjoner rettet mot seg basert på sine utsagn. Arbeidshverdagen kan i mange tilfeller være preget av hierarki, hvor det er gitt hvem som bestemmer ut fra ansvarsområder og lignende. En av forutsetningene for en god gruppedynamikk i OU-prosessen forutsetter at en ikke utnytter rang i gruppen, men at alles ytring skal veie like tungt uavhengig av ansvarsområde eller hvilken stilingstittel man har. Dette skal være med å drive et engasjement i gruppen. I tillegg er det en god motivasjonsfaktor å legge opp til at delmål realiseres tidlig i prosessen. Da ser de ansatte at det nytter å engasjere seg.

Slik Klev & Levin (2021) beskriver er prosessen for OU viktig, og noen ganger også viktigere enn selve resultatet. En må se på prosessen som en læringsprosess, hvor en kan prøve ut underveis. Noen ganger kan det være at det ender i uønsket resultat. Slik vi ser hos Kolonihagen Bosenter har de gjennomgått flere prosesser med ulike tema. Men resultater er ikke slik som ønsket. Dersom vi igjen ser til Klev & Levin (2021) sin prosess er ikke det nødvendigvis noe galt i det, men isteden sees på som en læringsprosess slik at en kan lære av det som gikk galt. På denne måten gjøres ikke samme feil flere ganger. Vi lyktes ikke å få tak

i hva som var årsaken til at det som var forsøkt etablert som ny praksis så ofte skled tilbake til gamle rutiner. I empirien så vi at det var utfordringer knyttet til å forankre nye rutiner, og det kom fram at en viktig årsak til dette er koblet til arbeidet med mennesker. Informantene forteller om uforutsette situasjoner som må prioriteres, dette kjenner vi i igjen i studiet til Perä et al. (2021) som beskriver de samme utfordringene knyttet til ansattes medvirkning i utviklingsarbeidet. Det som gjerne beskrives som siste fase i en OU-prosess er forankringen, eller som Klev & Levin (2021) beskriver det, som hva man har lært og hvordan stadig bli bedre. De ser på fortsettelsen som en syklus, en læringsspiral som fortsetter. Etter hvert skal de ansatte bli selvstendig i styringen av gruppen slik at den eksterne, eller leder kan slippe taket. Når det kommer til OU skal dette gjøres til en naturlig del av arbeidshverdagen, og ikke komme i tillegg til den jobben som i utgangspunktet skal gjøres.

OU er opptatt av kontinuerlig forbedring, og målet er at man ikke skal komme dit at radikale endringer er nødvendig. Når det er snakk om sykefravær og arbeidsmiljø argumenterer vi for å løfte blikket og se på de store linjene i organisasjonen, og direkte involvere de ansatte. Ikke bare i arbeidsmiljøarbeid, men i tillegg involvere de ansatte i måten de skal organisere og strukturere arbeidshverdagen på. Ansatte må ta del i de store prosessene så vel som de små.

Medvirkning

Videre vil vi rette fokus på funn som skiller seg ut når det kommer til ansattes muligheter for medvirkning; **påvirkning på egen arbeidshverdag** og **medarbeidersamtaler**. Ved Kolonihagen Bosenter er det lagt opp til at ansatte skal få mulighet til å påvirke sin egen arbeidstid. I tillegg vil vi se på funn knyttet til manglende gjennomføring av medarbeidersamtaler, og med bakgrunn i dette rette søkelys på betydningen av medvirkning som et virkemiddel i OU-arbeidet.

Sykefraværsforskningen viser til at ansattes mulighet for påvirkning kan være en faktor for å redusere sykefravær (Knardahl et al., 2016). Påvirkning på arbeidstid gir ansatte bedre mulighet for å styre arbeidstiden slik at den bedre passer familiesituasjon og gir større fleksibilitet til egen fritid. I løpet av vår studie kom det fram at de ansatte får være med å **påvirke sin arbeidstid** gjennom «ønsketurnus», og etter hvert også «drømmeturnus». Slik vi forstår det er ønsketurnusen en reell måte å medvirke på, og oppfattes som positivt for de ansatte. Når det kommer til drømmeturnusen ser vi for oss at det kan være ulike forventninger til hvordan den skal innfris, og suksessfaktoren ev avhengig av ansattes forventninger til hva

som kan innfris. Vi har ikke sett på i hvilken grad de ansatte er har vært med på å bestemme drømmeurnus som et tiltak for å bedre arbeidsmiljøet, og kan derfor ikke diskutere det noe nærmere, men vi kan se på drømmeurnus som et eksempel på at leder ønsker å bidra til ansattes medvirkning.

Informanten kan påvirke sin utvikling gjennom blant annet å melde seg på **kurs**. Det er opp til de ansatte selv å ta initiativ til dette. Gjennom intervjuene kommer det fram at ansatte selv er involverte i prosesser som omhandler endring av rutiner og justeringer tilknyttet brukerne.

I teorikapittelet beskriver vi medarbeidersamtalen som et viktig ledd innen organisasjonsutvikling og i arbeidet med arbeidsmiljøet.

Ved Kolonihagen Bosenter er det tilbud om medarbeidersamtale, men flertallet benytter seg ikke av dette tilbudet. I praksis betyr det at leder har angitt en fast dag i uken hvor ansatte kan reservere tid for samtale, men de forteller at de glemmer å sette seg opp og at det kommer ting i veien. Årsaken til dette kan være flere, men våre informanter har uttrykt at behovet ikke har vært til stede. Teorien forteller oss at medarbeidersamtalen er frivillig, men Arbeidsmiljøloven § 2-3 beskriver arbeidstakers medvirkningsplikt når det kommer til det systematiske arbeidet innen helse, miljø og sikkerhet.

Siden kommer det fram at intensjonene med denne måten å administrere det på ikke har resultert i ønsket formål. Det er derfor sett på hvordan det framover skal organiseres slik at medarbeidersamtalene kan etableres som en naturlig del av den formelle kommunikasjonen mellom leder og medarbeidere. Ifølge litteraturen skal det være en planlagt samtale mellom medarbeider og leder som gjentas en til to ganger i året (Semundseth, 2018, s. 15). Terskelen vil trolig være høyere for en ansatt til å avlyse en medarbeidersamtale som er oppsatt av leder med eksakt tidspunkt og sted.

Informantene hevder videre at dersom de ønsker å prate med leder så får de det. Utfordringen med en slik samtale er at dette da ikke blir en strukturert medarbeidersamtale slik den bør og skal utføres, men en adhoc-samtale der de ansatte tar opp ting som berører dem i arbeidshverdagen, og kanskje får utløp for frustrasjon. Ofte er det slik at en ansatt ikke ser behovet for å prate med leder dersom alt går fint på jobb. Behovet for å prate med leder oppstår først når det har skjedd en uønsket hendelse, eller når noe skaper frustrasjon hos medarbeideren. Temaene som blir tatt opp i en slik samtale mellom leder og medarbeider er altså de tema som Iversen (2015) beskriver som «ikke-temaer» i en medarbeidersamtale.

Utfordringen med denne type uformell kommunikasjon kan være at det er de samme som sier ifra hver gang, noe som kan føre til at leder får ensidig informasjon i forbindelse med denne type situasjoner. En positiv del av denne uformelle kommunikasjonen er at det kan være et uttrykk for at ansatte har tillit til leder, og at de har en oppfatning av at det de forteller blir forvaltet på en trygg måte. Likeledes kan det være et uttrykk for lojalitet til leder. Dette er viktige forutsetninger for medvirkning og essensielt for å være til stede ved OU-prosesser. Ansatte føler en trygghet til å snakke med leder og ta opp ting uten å frykte at dette kan gi uheldige konsekvenser for dem.

Medarbeidersamtaler vil være en vinn-vinnsituasjon for både medarbeider, leder og organisasjon, men krever at det settes av ressurser til dette både før og etter samtalen. Kommunikasjon innen organisasjonsteori handler om å jobbe sammen for å nå et felles mål.

Med bakgrunn i dette mener vi at Kolonihagen Bosenter vil ha utelukkende positivt utbytte ved å innføre medarbeidersamtaler som en fast kommunikasjonsform. Ved å stille forberedt til medarbeidersamtalen, vil leder dra nytte av tilbakemeldinger og refleksjoner fra den enkelte ansatte. Som Iversen (2015, s. 15) beskriver skal medarbeidersamtalen også være en arena for å sikre medarbeidernes utvikling. Medarbeidersamtalen kan brukes som et middel til å utvikle enheten, i tillegg til de enkelte ansatte. Nyttan av enhetens utvikling vil i tillegg til å reflektere rundt videre personlig utvikling for de ansatte være motiverende på individnivå og i det kollektive miljøet for avdelingen.

I medarbeidersamtalen vil det være aktuelt å ta opp temaer som hvordan avdelingen kan utvikles, og at det kreves kollektivt engasjement for å drive dette fram. I tillegg vil det være naturlig å spørre om dette er noe den ansatte ønsker å bidra i særlig grad inn i, ved at en blir med i en utviklingsgruppe. I tillegg til personlig utvikling som også gagnar avdelingen, som hvilken kompetanse avdelingen trenger å styrkes på. Medarbeidersamtalen kan da være en trygg arena hvor ansatte kan komme med ønsker for utvikling uten å være den som roper høyest eller å tenke på om de tør å si det høyt når andre hører på.

Ut fra medarbeidersamtalene vil leder danne seg et bilde av hva ansatte ønsker, samt avdelingens behov og utviklingsmuligheter.

En kan også se for seg at medarbeidersamtalen kan brukes for å kartlegge «hvor skoen trykker» i en organisasjon. De ansatte kan være med å «sette diagnosen» og også analysere

hva som kan gjøres for å endre problemet. På denne måten kan en forstå medarbeidersamtalen som et viktig verktøy i et organisasjonsutviklingsperspektiv.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven har vært å gjennom en bestemt case finne svaret på følgende problemstilling:

«Hvordan kan direkte involvering av ansatte i organisasjonsutviklingsprosesser bidra til å redusere sykefravær?»

Utgangspunktet for prosessen var at en kommunal helse og omsorgsenhet som ønsket svar på hvordan to avdelinger med samme leder kan ha forskjeller i sykefraværet, og med det utgangspunktet var det naturlig for oss å identifisere forskjeller mellom avdelingene og stille spørsmål knyttet til arbeidsmiljø. Dette fordi det finnes mye forskning som viser at arbeidsmiljøfaktorer har en direkte innvirkning på sykefraværet.

«Det sitter i veggene» er en del av tittelen på oppgaven vår, og uttrykket har vi lånt av våre informanter. Flere av dem uttrykte nettopp dette. I uttrykket ligger at «vi har prøvd alt, men ingenting fungerer. Det har alltid vært slik, og kommer alltid til å være slik. Det sitter i veggene».

Gjennom informasjonen vi har fått om prosesser hos Kolonihagen Bosenter så ser vi at leder har utført tiltak rettet mot arbeidsmiljøet basert på tilbakemeldinger fra de ansatte gjennom HMS-teamet. Tiltakene blir ikke møtt med forståelse fra de ansattes side, og tilbakemeldingene fra informantene gir oss et inntrykk av at mange ikke forstår hensikten med tiltaket. Vi kan få inntrykk av at kilden til de egentlige problemene ikke er godt nok identifisert, og at leder og ansatte ikke har en felles forståelse til hva som er problemet eller hvordan det kan løses. Kanskje ligger kilden til problemene faktisk i stressfaktorer ved avdelingen, eller måten de arbeider på. Kanskje ligger det i måten de strukturerer dagen på, eller på hvilken måte avdelingene er strukturert. Vi kan stille spørsmålstegn til om det kun er symptomene det er forsøkt å forbedre uten at det er stilt riktig diagnose på utfordringene. Identifiseringen må gjøres ved direkte involvering av de som er nærmest problemet. Som et ledd i innføringen av en strukturert OU-prosess må strukturerte medarbeidersamtaler gjennomføres, og de må gjennomføres på en annen måte enn i dag. Selv om det er en ressurs- og tidkrevende prosess argumenterer vi for at det vil det lønne seg i det lange løp. Medarbeidersamtaler er en verdifull kanal for kommunikasjon og medvirkning. Videre må det legges til rette for regelmessige gruppesamtaler der de ansatte får reflektere

over elementer i arbeidshverdagen som har rom for forbedring. Gjennom refleksjoner og diskusjoner vil de ansatte og leder utvikle en felles oppfatning av blant annet kilden til arbeidsmiljøutfordringene til avdeling B, og kan sammen komme frem til passende tiltak. Gjennom refleksjoner og utprøving av tiltak vil det skape en arena for læring. Gjennom disse læringsprosessene skal det være rom for prøving og feiling. Når noe ikke ble som forventet skal det ikke sees på som et nederlag, men være grobunn for læring. Avdeling A er et godt eksempel på at de i prosessen med oppstarten har utviklet et godt og trygt arbeidsmiljø, og også avdeling B kan oppleve dette i prosessene med identifisering av problemer og tiltak.

Gjennom en dypere form for involvering av ansatte - i en OU-prosess - vil de ansatte oppleve høy grad av autonomi ved å få lov til å direkte påvirke måten de arbeider på og får være med å utvikle arbeidsplassen sin. Utfordringer identifiseres og gjennomførbare tiltak bestemmes av dem selv.

Arbeidsmiljøarbeid og sykefraværarbeid finnes det ingen «quick fix» for, og når tiltak settes i gang kan det gå en tid før man ser resultater i form av redusert sykefravær.

Vi argumenterer for at OU-prosesser med høy grad av involvering vil føre til at riktige problemer identifiseres og gjennomførbare tiltak settes inn av de som ligger problemet nærmest. Høy grad av autonomi og større kontroll over egen arbeidshverdag vil gjøre elementer ved hverdagen mer forutsigbar og kontrollerbar. Vi tror at hvis riktige tiltak settes inn kan det være med på å redusere stressfaktorene avdeling B opplever i sin arbeidshverdag og gjøre dagene mer forutsigbar. Vi vil også påpeke at prosessene i seg selv gjennom refleksjoner og det å skulle nå et felles mål vil skape et fellesskap og en felles identitet som er verdifull for å bli bedre kjent, skape gode relasjoner og utvikle tillit til hverandre.

Forskning viser til positiv sammenheng mellom høy grad av autonomi og sykefravær. Dersom de i tillegg sammen klarer å identifisere tiltak som gjør dagene mer forutsigbare og reduserer stress vil dette også virke positivt på sykefraværet.

6.1 Veien videre

Som nevnt tidligere i oppgaven har vi funnet en del forskning som omhandler årsakene til sykefravær, og at disse årsakene ofte er knyttet til arbeidsmiljø. Vi finner også forskning som beskriver tiltak leder kan sette i verk på individnivå for å følge opp ansatte som er sykemeldt. Vi finner begrenset med forskning som tar for seg hvordan organisasjonsutvikling gjennom involvering av ansatte kan brukes som et forebyggende tiltak til sykefravær. Her trengs det mer forskning, både innen helsesektoren og andre bransjer. Som en videreføring av denne studien ville det vært interessant å følge prosessen i alle trinn og å se på resultatet av å drive med organisasjonsutvikling med direkte involvering av ansatte, og hvilken innvirkning dette kan ha på sykefraværet.

I løpet av denne prosessen har vi også fått informasjon fra våre informanter som hevder at fysisk miljø påvirker ansatte i noen grad, gjennom blant annet kommunikasjonsflyt, trivsel og måten de arbeider på. Vi kan ikke på bakgrunn av litteraturen vi har funnet si at det fysiske miljøet har direkte innvirkning på sykefraværet, men vi kan heller ikke utelukke det. Vi har ikke dykket dypt ned i materien her, men vi synes det er et interessant funn, som det kunne vært interessant å forske mer på. Også innen dette feltet er forskningen mangelfull, både nasjonalt og internasjonalt.

Litteraturliste

- Arbeidstilsynet. (u.å.a). *Medvirkning*. Hentet 4. februar 2022.
<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/medvirkning/>
- Arbeidstilsynet. (u.å.b). *Psykososialt-arbeidsmiljø*. Hentet 4. mars 2022.
<https://www.arbeidstilsynet.no/tema/psykososialt-arbeidsmiljo/>
- Berg, M.E. (1995). *Organisasjonsutvikling: metoder og teknikker* (2. utg.). Cappelen akademisk forlag.
- Bogen, H. & Lien, L. (2015). *Fra fravær til nærvær: Handlingsrommet for vellykket sykefraværarbeid i sykehjem* (FaFo-rapport 2015:12)
<https://www.faf.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/fra-fravaer-til-naervaer>
- Brinkmann, S. & Tanggaard, L. (2012). *Kvalitative metoder: empiri og teoriutvikling*. Gyldendal akademisk.
- Clausen, T., Nielsen, K., Carneiro, I.G. & Borg, V. (2012). Job demands, job resources and long-term sickness absence in the Danish eldercare services: a prospective analysis of register-based outcomes. *Journal of advanced nursing*, 68(1), 127–136.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05724.x>
- Cummings, T. G., Worley, C. G., & Donovan, P. (2020). *Organization development and change* (EMEA edition.). Cengage Learning.
- Direktoratet for forvaltning og IKT (2010). *Medarbeiderundersøkelse i staten 2010: Sluttrapport* (DIFI-rapport 2010:5).
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fad/vedlegg/lonns--og-personalpolitikk/medarbeiderundersokelsen_endelig.pdf
- Einarsen, S. V., Øverland, S. N., & Schulze, O-C. (2021). Å redusere bedriftens sykefravær – et håpløst prosjekt? I S.V. Einarsen. & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (3. utgave., s. 362 - 390). Fagbokforlaget.
- Hellevik, O. (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg.). Universitetsforlaget
- Hetland, H. & Hetland, J. (2021). Basale psykososiale behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I S.V. Einarsen. & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (3. utgave., s. 92-108). Fagbokforlaget.
- Iversen, E. F. (2015). *Medarbeidersamtale*. Commentum Forlag AS.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. Cappelen Damm AS.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2015). *Hjelper til Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Kirkhaug, R. (2017). *Endring, organisasjonsutvikling og læring*. Universitetsforlaget
- Klev, R., & Levin, M. (2021). *Forandring som praksis: endring og utvikling som samskapt læring* (3. utg.). Fagbokforlaget.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M.B., & Nordby, K-C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær - Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(2), 179 – 199.
<https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lien, L. (2013) «Saman om» sykefravær – en kunnskapsstatus (Fafo-rapport 2013:02)
<https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/saman-om-sykefravaer-en-kunnskapsstatus>
- Lycke, C. (u.å.) *Er medarbeidersamtalen lovpålagt?* Hentet 19. desember. 2021
<https://www.motivati.no/mederabeidersamtalen-lovpalagt/>
- Mikkelsen, S., Andersen, J.H., Hansen, C. D., Lyng, E., Johansen, K., Tverborgvik, T., Kristensen, T.R., (2008), ASUSI-projektet - *Et projekt om Arbejdsmiljø, Sygefravær, Udstødning, Social Arv og Intervention*. Center for Forskning vedr. Sygefravær og Udstødning.
www.asusi.dk/publikation/Asusirapport.pdf
- NHO. (u.å.). *Hva er den norske modellen*. Hentet 15.mars. 2022
<https://arbinn.nho.no/arbeidsliv/lonn-og-tariff/tariff/artikler/den-norske-modellen/>
- Nytrø, K., Saksvik, P. Ø., Mikkelsen, A., Bohle, P., & Quinlan, M. (2000). An appraisal of key factors in the implementation of occupational stress interventions. *Work and Stress*, 14(3), 213–225.
<https://doi.org/10.1080/02678370010024749>

- Perä, S., Hellman, T., Molin, F., & Svartengren, M. (2021). Development work in healthcare: What supportive and deterrent factors do employees working in a hospital department experience in an improved work environment? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8394.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18168394>
- Regjeringen. (2017, 5. april). *Den-norske-arbeidsmarknaden*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-syssetting/innsikt/den-norske-arbeidsmarknaden/id86893/>
- Regjeringen. (2019, 5. mars). *Hva er inkluderende arbeidsliv?*
https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/hva-er-inkluderende-arbeidsliv/id2631314/
- Sander, E. J., Caza, A., & Jordan, P. J. (2019). Psychological perceptions matter: Developing the reactions to the physical work environment scale. *Building and Environment*, 148, 338–347.
<https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2018.11.020>
- Schiefloe, P.M. (2021). *Organisasjonsanalyse*. Fagbokforlaget.
- Semundseth, R. (2018). *Medarbeidersamtalen 2.0: fra gammeldags pliktlop til moderne medarbeidersamtaler*. Fagbokforlaget.
- Skjerveland, O. (2021). Arkitektur som virkemiddel i organisasjoner. I S.V. Einarsen. & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: krav og utfordringer* (3. utgave., s. 250 - 276). Fagbokforlaget.
- Steiro, T. J., & Steiro, K. J. (2016). *Bedre prosesser for organisasjonsutvikling. Praktiske metoder og konkrete teknikker*. Steiro Consulting.
- Stugu, S. (u.å.), Idebanken. *Den norske modellen sikrer samarbeidet i arbeidslivet*. Hentet 4. mars 2022.
<https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/den-norske-modellen>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2021). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse*. (STAMI-rapport, årgang 22, nr 4),
<https://stami.no/publikasjon/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2021/>
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (u.å.). *En bra dag på jobb*. Hentet 1. september.2021
<https://enbradagpajobb.no/bransje/sykehjem/>
- Tjora, A. (2010). *Fra nysgjerrighet til innsikt: kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Sosiologisk forlag

- Tjora, A. (2018). *Viten skapt : kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Cappelen Damm akademisk.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.
- Thompson, G. (2011). *Situasjonsbestemt ledelse* (3. utg.). Gyldendal.
- Vasset, F. P. (2017). *Medarbeidersamtalen*. Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Innledning

- 1) Hvem er du? Fortell litt enkelt om deg selv.
- 2) Hvilken utdanning/bakgrunn har du?
- 3) Hvor lenge har du jobbet på avdelingen?

Arbeidsmiljø

- 4) Hva legger du i begrepet arbeidsmiljø?
- 5) Hvordan har du det på jobb?
- 6) Hvordan ser en vanlig arbeidsdag ut for deg?
- 7) Kan du komme på ting dere gjør for å forbedre arbeidsmiljøet? Er det medarbeidere eller leder som legger opp til det?
- 8) Hvilke andre ting kunne dere gjort for å forbedre arbeidsmiljøet?

Medbestemmelse og påvirkning

- 9) Har du mulighet til å påvirke måten du/dere jobber på i din avdeling? For eksempel, hvilke oppgaver du skal gjøre, eller hvilken turnus du skal følge.
-innspill til endringer av rutiner – hvordan dere skal gjøre ting?
- 10) Hvor ofte har du medarbeidersamtaler? Hvordan følges samtalene opp i ettertid? Settes det mål til neste samtale?

Rutiner for bearbeiding ved emosjonelt arbeid

- 11) Hvilke rutiner har dere for å bearbeide krevende hendelser på jobben, dersom du føler at du har behov for dette?
- 12) Hvilke rutiner har dere for avlastning i arbeidstiden, dersom det skulle oppstå behov for dette?

Kommunikasjon/selvledelse

- 13) Hvordan løser du problemstillinger, situasjoner og uenighet som dukker opp i løpet av arbeidsdagen, og eventuelt hvem diskuterer du dette med?

Avslutning

- 14) Hva motiverer deg til å gå på jobb?
- 15) Hva er bra med å jobbe her?
- 16) Er det noe vi ikke har spurt deg om når det gjelder arbeidsmiljø og måten dere jobber på, som du synes vi trenger å vite?