

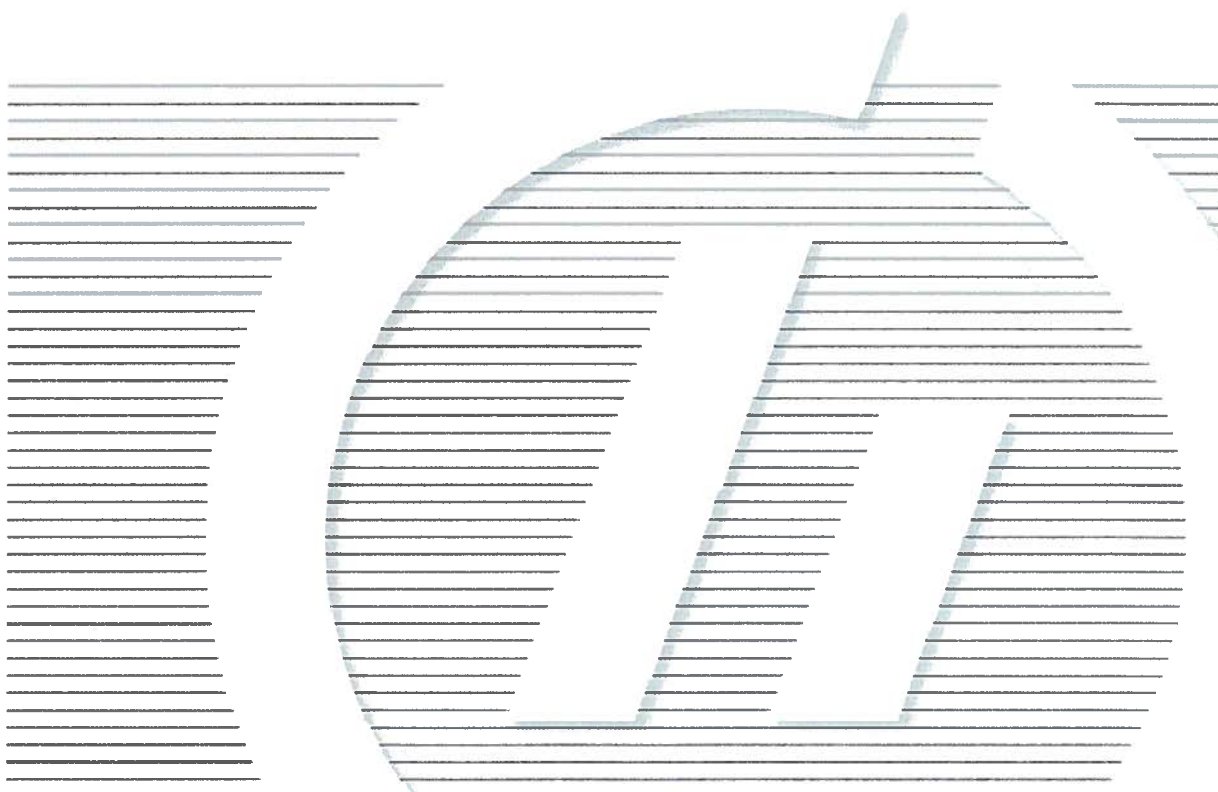
MASTEROPPGAVE

Nærværsfaktorer i et departement

Utarbeidet av:
Berit Synnes

Fag:
Organisasjon og ledelse

Avdeling:
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2011



1. INNLEDNING	5
1.1 Bakgrunn – aktuelt forskningstema.....	5
1.2 Årsaker til sykefravær.....	5
1.3 Begrepet jobbnærvær	6
1.3.1 Hvilke generelle faktorer påvirker jobbnærvær ?	7
1.3.3 Ulike forskningsresultater.....	8
1.4 Avgrensning av problemstillingen	10
1.5 Valg av tema - Undersøkelse på egen arbeidsplass.....	10
2. KARTLEGGING AV KONTEKSTEN - HVA KARAKTERISERER DEPARTEMENTENE?	12
2.1 Kjennetegn ved dagens arbeidsliv	12
2.2 Departementene som en byråkratisk organisasjon	13
2.2.1 Departementene som sekretariat for politisk ledelse.....	14
2.2.3 Beskrivelse av departementets organisering	15
2.3 Departementene som kunnskapsvirksomheter	16
2.3.1 Begeistring og belastning i kunnskapsvirksomheter	17
2.4. Resultater fra arbeidsundersøkelser gjennomført i departementsområdet	18
3. TEORI	19
3.1 Valg av teoriområder	19
3.2 Det psykososiale arbeidsmiljø	20
3.3 Det motivasjonspsykologiske perspektiv	21
3.3.1 Hackman og Oldmans jobbkarakteristika-modell	21
3.3.2 Indre og ytre motivasjon	24
3.3.3 Forventningsteori	25
3.4 Ledelse.....	26
3.4.1 Transaksjonsledelse.....	26
3.4.2 Transformasjonsledelse.....	27
3.5.3 Ledelsesform avhenger av kontekst.....	28
3.5 .4 Ledelse i kunnskapsvirksomheter.....	29
3.5 Stressperspektivet	30
3.6 Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte modell	31
3.6.1 Styring og innflytelse på organisasjonsnivå.....	33
3.7 Sosial støtte	33
3.8 Siegrists innsats-belønning modell.....	35

3.9 Forholdet mellom krav-kontroll modellen og innsats-belønning modellen	37
3.9. Overforpliktelse vs ekstraordinær organisasjonsatferd	38
3.9.1 Rolle- og oppgaveklarhet.....	38
3.10 Organisasjonskultur/holdninger.....	39
3.10.1. Steers og Rhodes`modell.....	40
4. METODEVALG	44
4.1 Forholdet mellom kvalitativ og kvantitativ metode	44
4.1.1. Metodetriangulering?.....	44
4.2 Hvilke valg følger av problemstillingen?.....	45
4.3 Deduktiv eller induktiv tilnærming?	46
4.3.1 Betydningen av både forhåndskunnskap og forskerens rolle	46
4.4 Utvalgsriterier	47
4.4.1 Generelle hensyn ved utvelgelse av respondenter	47
4.4.2 Valg av avdelinger.....	48
4.4.3 Valg av stillingsgrupper.....	48
4.4.4 Kjønnsfordeling.....	48
4.4.5 Fartstid i departementet	48
4.4.6 Forholdet nærvær-fravær.....	49
4.4.7 Undersøkelse på egen arbeidsplass - spesielle hensyn når utvalget trekkes.....	49
4.4.8 Endelig sammensetning av utvalget.....	49
4.5 Innsamling av data.....	50
4.5.1 Valg av intervjumetode	50
4.5.2 Utarbeidelse av intervjuguide	51
4.5.3 Gjennomføring av intervjuene/datainnsamlingen	52
4.6 Datainnsamling og analyse som en interaktiv prosess.....	53
4.6.1 Om transkripsjon	54
5. KORT OM HOVEDFUNNENE FRA BEDRIFTSHELSE-TJENESTENS RAPPORT	55
6. PRESENTASJON AV FUNN FRA INTERVJUUNDERSØKELSEN	57
6.1 Jobbinnhold og innflytelse.....	57
6.1.1 Oppgavenes betydning.....	57
6.1.2 Innflytelse i oppgaveløsningen	58
6.1.3 Ferdigheter i oppgaveløsningen	59
6.1.5 Om de kontoransatte	60
6.2 Arbeidsmengde.....	61

6.2.1	Opplevelse av arbeidsmengde	61
6.2.2	Hva bidrar til stress?	61
6.2.3	"himmelen er ikke taket her"	62
6.2.4	Arbeidsmengden hos de kontoransatte	63
6.2.5	Effekter av å ha for mye å gjøre	63
6.3	Tilbakemelding/støtte	64
6.3.1	Støtte	64
	<i>Betydningen av kollegial støtte</i>	64
6.3.2	Tilbakemelding	65
6.4	Ledelse	67
6.4.1	Hva er god ledelse	67
6.4.2	Når er leder motiverende?	67
6.4.3	Når er leder mindre motiverende?	68
6.4.4	Betydningen av å opparbeide seg tillit	69
6.4.5	Ledertilknypning for kontoransatte	69
6.4.6	Ledelse og organisering av arbeidet	70
6.5	Rolleklarhet	70
6.5.1	Uklare mål	71
6.5.2	Klart ansvar, men uklare bestillinger	71
6.5.3	Uklare forventninger til saksbehandlerrollen	71
6.6	Motivasjon	72
6.6.1	Faktorer som har størst betydning for jobbmotivasjonen	72
6.6.2	Faktorer som øker jobbmotivasjonen	73
6.6.3	Faktorer som reduserer jobbmotivasjonen	73
6.6.4	Indre motivasjon	74
6.7	Fravær/Nærvær	74
7.	DRØFTING OG ANALYSE AV FUNN	76
7.1	Drøfting av funn koblet til jobbinnhold og innflytelse	76
7.2	Arbeidsmengde	77
7.3	Drøfting av funn koblet til støtte og tilbakemelding	80
7.3.1	Støtte	80
7.3.2	Tilbakemeldinger	82
7.4	Drøfting av funn koblet til ledelse	82
7.4.1	Betydningen av tilgjengelige ledere	82

7.4.2 Transformasjonsleder eller transaksjonsleder?	83
7.4.3 Medvirkningsleder eller hierarkisk leder?	83
7.4.4 Selvbergingsledelse eller styring?.....	84
7.4.6 Spesielt om de kontoransatte	85
7.5 Drøfting av funn koblet til rolleklarhet.....	86
7.5.1 Oppgaveklarhet	86
7.5.2 Rolleklarhet.....	87
7.6 Oppsummering - hvilke faktorer fremmer nærvær og hvilke hemmer nærvær?	88
8. AVSLUTNING	93
8.1 Kan vi stole på funnene?	93
8.1.1 Reliabilitet.....	93
8.1.2 Validitet	94
8.2 Ny innsikt?	95
8.3 Hva med annen forskning på området?	96
8.3.1 Implikasjon for videre forskning?	97

1. INNLEDNING

1.1 Bakgrunn - aktuelt forskningstema

Den yrkesaktive befolkning bruker 50% av sin våkne tilstand til å være på jobben og utføre pålagte arbeidsoppgaver. Det å ha en jobb å gå til med de faste rammer og ha sosial kontakt med kolleger, er i seg selv positivt for de fleste. Forskning viser at både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet har positiv effekt på arbeidstakernes helse og dermed deres tilstedeværelse på jobben. I følge Helsedirektoratets rapport om arbeid, helse og sosial ulikhet:2010¹ er helsen til den yrkesaktive befolkning generelt bedre enn hos den ikke-yrkesaktive befolkningen, selv om vi ikke skal underslå at sykdom også oppstår som følge av forhold på arbeidsplassen.

Sykefravær er et sammensatt fenomen, og ulike fraværstudier viser at årsaker til sykefravær er til dels motstridende, spesielt den forskningen som omhandler faktorer i og rundt bedriftene (Einarsen & Schulze 2000). Sykefravær forklares ofte med psykososiale forhold, men forskning har her ikke funnet noen entydige sammenhenger mellom arbeidsmiljø og fravær, mens derimot synes det å danne seg fraværskulturer i enkelte organisasjoner. (ibid). Dette er også Svarva inne på i IFIM-notat 2/91. På individnivå vises det til at arbeidstakerens vurdering av egen helse er den beste prediktor på å forklare fravær, men likevel kan kun mellom 50% og 75% av fraværet kan relateres direkte til sykdom (Haukedal 2005, Einarsen & Schulze, 2000). Den øvrige prosentandelen tilskrives helsemessige, sosiale og psykologiske forhold (Einarsen & Schulze, 2000)

1.2 Årsaker til sykefravær

Sykefravær har store konsekvenser både på samfunnsnivå, på organisasjonsnivå og på individnivå. Det legemeldte sykefraværet var 6 % per 31.12. 2010 i følge NAV². I tillegg kommer egenmeldt fravær som normalt varierer fra halvannen til to prosent. I internasjonal/ europeisk sammenheng er Norge ett av de landene med høyest fravær. En av årsakene kan være at Norge har en god sykelønnsordning med 100% dekning fra første fraværsdag. Det er indikasjoner på at jo mer sjenerøs en sykelønnsordning er, jo høyere vil fraværet være, fordi det har den generelle effekten at det kan medvirke til et for stort forbruk (Afi-notat 11/2007). Haukedal (2005) oppgir at høy arbeidsdeltakelse er en

¹ http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner/rapporter/arbeid_helse_og_sosial_ulikhet_685414

²

<http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Jobb+og+helse/Nedgang+i+sykefrav%C3%A6ret.272843.cms>
Lesedato 25.3.2011

delårsak til at Norge, relativt sett har et høyt sykefravær fordi det innebærer at flere marginale grupper er i arbeid i Norge sammenlignet med andre land. I tillegg har vi en høy pensjoneringsalder i Norge ³, noe som innebærer det at mange eldre er i jobb. Eldre arbeidstakere er mer utsatt for sykdom, og dette trekker opp fraværstatistikken. Videre trekkes det fram at Norge har en relativt lav arbeidsledighet (Haukedal, 2005, AFI-notat 11/2007). Einarsen og Schulze (2000) viser til at økonomiske konjunkturer virker inn på totalfraværet, og at i høykonjunkturperioder er det tendens til høyere fravær og vise versa. Dette har sammenheng med både sysselsettingsgrad og hvor trygg arbeidsplassen oppfattes å være. Ved høy arbeidsledighet har arbeidstakere større incentiver til å være tilstede på jobben enn ved lav arbeidsledighet.

Forskningen på arbeidsliv og helse ser ut til å konsentrere seg om sykefravær, som er en negativ (del)effekt av arbeid og arbeidsmiljø. Et søk på Google scholar på "sykefravær" ga 940 treff og 104 treff på Bibsys. Jobbnærvær er et begrep som indikerer tilstedeværelse på jobben. Søk på dette begrepet ga fem treff på Google Scholar og kun et treff på Bibsys. I følge en norsk undersøkelse gjort av Tveito et al i 2002 (Nesse 2008) står 10% av arbeidstakerne for 80% av fraværet i energibransjen, og analyser av sykefraværstatistikker i Norge viser at det er grunn til å anta samme tendens for Norge som helhet. Det skulle derfor være gode grunner til å se nærmere på hvilke arbeidslivsfaktorer bidrar til at de øvrige 90% av arbeidstakerne holder seg friske og går på jobben. I denne oppgaven ønsker jeg derfor å se nærmere på jobbnærvær.

1.3 Begrepet jobbnærvær

Fraværsbegrepet er i faglitteraturen operasjonalisert på ulike måter. Et eksempel på det er Einarsen og Schulze (2000) som skiller på nødvendig og unødvendig fravær for å få fram at sykefravær ikke er et entydig begrep, og at ulike typer fravær krever ulike former for tiltak. Det ser ut til å være mindre grad operasjonalisering av jobbnærværsbegrepet i forskningslitteraturen, jf resultatene av søkene ovenfor, muligens fordi forskning i sin natur er problemorientert, og dermed er mer opptatt av de negative sidene ved arbeidslivet.

Jobbnærvær er imidlertid et begrep som anvendes i samfunnsmessige sammenhenger. Det står eksempelvis i IA-avtalen at avtalens overordnede mål "å forebygge og redusere

³ I følge SSB er det kun Norge og Island i Europa som har en allmenn pensjoneringsalder på 67 år, de øvrige har 65 år eller lavere.

http://www.regjeringen.no/upload/FAD/Vedlegg/Arbeidstid/SSB_4_internasjonalt_perspektiv.pdf

sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.”⁴ IA-avtalen er for øvrig også et eksempel på at det har blitt en økende nærværsorientering både innenfor lovgivningen og på den enkelte arbeidsplass.

Jobbnærvær er et begrep/ord som folk flest intuitivt forstår betydningen av; nemlig at det dreier seg om å være tilstede på jobben. Dette i motsetning til ikke å være tilstede; fravær. Men vi har også en form for jobbnærvær som vi i dagligtalen kaller sykenærvær, nemlig den situasjon der medarbeideren går på jobben til tross for at helsetilstanden tilsier at vedkommende burde holde seg hjemme. Denne situasjonen er i forskningen ofte omtalt som ”nærværspress” (Saksvik & Finne 2009, Biron & Saksvik, 2010), og synes i forskningen å være en vanlig måte å operasjonalisere nærvær (presenteeism) på: nemlig syk, men på jobb.

Nærvær som en situasjon at en er på jobb, er frisk og trives ser derfor ikke ut til å være mye omtalt i forskningen. Jeg velger likevel i denne oppgaven å anvende ”jobbnærvær” som et begrep med positiv betydning, nemlig en tilstedeværelse på jobben som i hovedsak er preget av arbeidsglede og mestring. Jeg utelukker dermed situasjoner med nærværspress. Men det er ikke nærværet i seg selv som er interessant, men hva som påvirker det. Bauer og Odjik (referert til i Lønningdal et al 2010: 9) oppgir at forebyggende nærværsfaktorer ”kan beskrives som faktorer som gir individet forutsetninger til å fungere optimalt”. Vi finner igjen det samme i hva svensk forskning legger i begrepet ”friskfaktorer”, som Søderlund (2003:273) definerer på følgende måte: ”det som får mennesker til å fungere optimalt, utvikles og trives i arbeidslivet” (egen oversettelse).

1.3.1 Hvilke generelle faktorer påvirker jobbnærvær ?

Jobbnærvær er dermed den avhengige variabel, virkningsvariabelen, som er påvirket av ulike forhold. Svarva (1991) setter nærværsfaktorer i sammenheng med fraværsfaktorer. Han viser til at det ofte er et samspill mellom fraværs- og nærværsfaktorer, fordi begge refererer til de ansattes opplevelser av sin situasjon, og er et uttrykk for deres reaksjoner på hva de utsettes for i arbeidet. Arbeidsmiljøet vil kunne skape både fraværs- og nærværsfaktorer. Han definerer fraværsfaktorer til ”de umiddelbare grunnene en person har for å være borte fra jobben” og nærværsfaktorer til ”de umiddelbare grunnene folk har for

⁴ http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf

å gå på jobben”. Han viser til at faktorer i arbeidsmiljøet under gitte betingelser vil kunne virke fremmende på jobbnærvær, mens det i andre situasjoner hemmer jobbnærværet. Dette vil ifølge Svarva avhenge av hvor mange og sterke nærværs- og fraværsfaktorer det er i og rundt arbeidssituasjonen.

Nytrø (2005) har utdypet dette ytterligere. Han opererer med fire forhold som påvirker hvorvidt arbeidstakeren velger fravær eller nærvær:

1. Positive nærværsfaktorer. Her menes forhold ved arbeidet som gjør at arbeidstakeren har lyst å gå på jobben, for eksempel stimulerende arbeidsoppgaver og hyggelige kollegaer.

2. Negative nærværsfaktorer. Her tenkes det på forhold som forplikter den ansatte sterkt til å gå på jobben, for eksempel ulike former for press som redsel for sanksjoner, og at man føler seg ”uunnværlig” eller moralsk forpliktet. Sterke negative nærværsfaktorer kan utløse prestasjonspress som over tid kan slå negativt ut på helsen.

3. Positive fraværsfaktorer handler om forhold utenfor jobben som fører til fravær, eksempelvis muligheten til å ta vare på helsen og sosiale forpliktelser utenfor jobben.

4. Negative fraværsfaktorer er forhold i arbeidet, som konflikter eller fysisk belastende oppgaver som fører til at arbeidstakeren får helseproblemer.

1.3.3 Ulike forskningsresultater

Fravær og nærvær vil rent faktisk være sterkt knyttet til hverandre i og med at de er motsatser av hverandre; en er enten tilstede eller fraværende på jobben. Begge faktorer er også nært knyttet til helse. Men er det også slik at det er ulike faktorer som skaper fravær eller nærvær? Det foreligger trolig mer sammensatte årsaker til fravær enn for nærvær, der folks faktiske helse og helseproblemer som oppstår uavhengig av arbeidsforhold er noen faktorer som direkte påvirker fravær. Det samme gjør de makroøkonomiske forhold som er omtalt ovenfor i kap 1.2. Nyere forskning har forsøkt å identifisere de faktorer som påvirker jobbnærvær.

I en svensk pilotstudie i sju virksomheter har svenske forskere kartlagt friskfaktorer (Søderlund, 2003). Forskerne avdekket friskfaktorer på oppgavenivå, gruppenivå og på organisasjonsnivå. På oppgavenivå var mulighet til deltakelse, mulighet for å påvirke, samt eget ansvar sentrale faktorer. Det var spesielt koblet til to områder, nemlig varierende arbeidsoppgaver med muligheter til utfordringer, samt betydningen av å føle mening med

arbeidet og å være stolt over arbeidet. I tillegg var det av betydning at det finnes en framtidstro både hos individene og i organisasjonen. På gruppenivå sto spesielt direkte og ærlig kommunikasjon sentralt, samt at de stilte opp for hverandre og hjalp hverandre. Trivsel ble også fremhevet. På organisasjonsnivå var lederskap en viktig faktor herunder lydhør og forståelsesfull ledelse, og synlig og nærværende ledelse. I tillegg la respondentene vekt på god kommunikasjon.

Nytrø (1995) viser til at de faktorer som rangerer høyest av positive arbeidsmiljøfaktorer er sosialt klima på arbeidsplassen samt en innholdsrik/meningsfull jobb. Når det gjelder negative arbeidsmiljøfaktorer er det spesielt forhold rundt ledelse og organisering av arbeidet som peker seg ut sammen med arbeidspress/stress.

Saksvik og Finne (2009) har oppsummert forskningen rundt sykenærver og nærværsfaktorer. De oppgir at det er empirisk bevist at sosial støtte, både fra kolleger og ledere, har en positiv påvirkning på faktisk nærvær. Her viser de til at i en større undersøkelse var det denne faktoren som ga størst utslag blant dem som var kategorisert som langtidsfriske. Andre faktorer som ga spesielt utslag hos de langtidsfriske var kvalitative sider ved jobben, som muligheter for å kunne gjøre en god jobb, være fornøyd med jobben har utført (dvs mestring), og ha tilstrekkelige ressurser. Kontroll over arbeidet var også en viktig faktor. Lederstil var en annen sentral faktor, men denne virker naturlig nok begge veier. Her oppgir de at tilstedeværelse og involvering ser ut til å være viktige faktorer som kan knytte god ledelse til god helse. De viser også til en studie som peker på at ledere med klare mål, og som brukte belønning, anerkjennelse og respekt virket positivt på nærværet på arbeidsplassen. De oppgir også at faktorer som ikke for mentalt belastende jobber, klarhet i mål, roller og ansvar samt å få positive tilbakemeldinger på jobbutførelsen fra leder var positive nærværsfaktorer.

Nyere forskning viser at det ikke nødvendigvis er slik at faktorer som påvirker jobbnærver virker symmetrisk på en skala fra fremmende til hemmende faktorer. Saksvik og Finne (ibid) viser til at Lindberg et al i en studie har funnet at selv om noen faktorer kan predikere enten god og dårlig arbeidsevne, så er det ulike mønstre som påvirker dem. De faktorer som virket fremmende på arbeidsevnen var mer relatert til fysiske arbeidsforhold, men også tydelige arbeidsoppgaver og positiv feedback. De faktorer som virket hemmende

på jobbnærver var relatert til jobbtrygghet, og psykososiale faktorer som å mestre jobben samt å ha en viss grad av innflytelse og avgjørelsesmyndighet.

1.4 Avgrensning av problemstillingen

Redegjørelsen ovenfor viser at jobbnærver påvirkes av ulike forhold på jobben. Samtidig er jobbnærver også et resultat av individuelle valg der både personlighet har betydning for nærveret gjennom den enkeltes holdninger og verdier, og personlige pressfaktorer som plikt- og ansvarsfølelse. Det samme har den enkeltes både faktisk og opplevde helse. Dette er forhold som jeg vil utelukke i problemstillingen.

Jeg avgrensner problemstillingen til i hovedsak å se på mulige sammenhenger mellom de organisatoriske og kulturelle forhold og jobbnærver. Jeg ønsker derfor å undersøke nærmere de faktorer som virker positivt inn på jobbnærver, og også de faktorer som hindrer dette. Dette er i noenlunde i tråd med hva forskerne ovenfor kaller positive nærversfaktorer og negative fraværsfaktorer, men med den begrensning at jeg ikke vil gå inn på faktisk og opplevd helse. Jeg vil utelukkende kartlegge hva som fremmer eller hemmer nærver.

Videre avgrensner jeg problemstillingen til å gjelde medarbeidere, og ikke ledere, fordi ledere har helt andre organisatoriske betingelser enn medarbeidere. I tillegg blir det en nødvendig avgrensning i forhold til det omfang en masteroppgave normalt har, da jeg i denne oppgaven vil legge opp til en kvalitativ tilnærming. Dette er nærmere omtalt i kapittel 4. Den konkrete konteksten for problemstillingen er min egen arbeidsplass, som er et departement.

Problemstilling:

Hvilke organisatoriske og kulturelle faktorer fremmer eller hemmer jobbnærver blant medarbeiderne i et departement?

1.5 Valg av tema - Undersøkelse på egen arbeidsplass

Jeg har som nevnt ovenfor valgt å foreta en undersøkelse på min egen arbeidsplass.

Undersøkelser i egen organisasjon vil kunne ha noen metodologiske implikasjoner fordi den objektive distansen som en forsker ideelt sett skal ha, blir noe utfordret. Cato Wadel gjør i følge Repstad og Ry Nielsen (2004) et poeng av at en ren forskerrolle er en fiksjon i samfunnsvitenskapene fordi vedkommende aldri bare kan oppleves som en forsker, men

også tillegges en hel rekke andre roller og egenskaper. En implikasjon av dette synspunktet er at det å forske i egne rekker i prinsippet ikke er så forskjellig fra å forske på "nøytral" grunn, bortsett fra at en har flere sosiale bånd til aktørene (ibid).

Repstad og Ry Nielsens utgangspunkt er at hverdagskunnskapen er verdifull, men at den innbærer en større mulighet for subjektivitet som feilkilde med fare for perspektivforskyvninger. Forfatterne oppgir at en klar fordel med å forske i egen organisasjon er at en har god kjennskap til egen organisasjon. En kan hverdagspråket, organisasjonens fy-fenomener, de uformelle deler av organisasjonen samt til organisasjonens historie. Begrensningene ligger i følge forfatterne først og fremst i at en lettere anlegger et froskeperspektiv. De oppgir videre at det i intervjusituasjonen kan oppstå situasjoner der respondentene tar for gitt at intervjueren vet noe om fenomenet. I tillegg kan de oppstå noen utfordringer mht validitet fordi "huskonsulenten" i større grad kan la seg påvirke av sin egen forutinntatthet og oppfatninger av organisasjonen/enheten, samt at det kan være vanskelig å skrive sannheten hvis det dreier seg om ømtålelige temaer. Forfatterne oppgir at spesielt sistnevnte forhold er den mest kritiske situasjonen for internforskeren. Repstad og Ry Nielsen går lite inn på hvordan valg av tema kan være en utfordring for internforskeren. Oppfattes temaet som sensitivt vil trolig respondentene holde mer informasjon tilbake overfor en ansatt i organisasjonen enn en forsker utenfra.

På samme måte som det er sammenhenger mellom sykefravær og jobbnærvær, er mitt valg av forskningstema til dels begrunnet i sykefraværspromematikk. Departementet lå i en lengre periode i det øvre sjiktet på sykefraværstatistikken sammenlignet med de øvrige departementene. Det fremkom derfor et ønske fra min side å finne nærmere ut av hvorfor det var slik. Men fremfor å fokusere på sykefravær og hva som påvirker det, valgte jeg å foreta en undersøkelse som avdekker jobbnærsværsfaktorer. Temaet ble vurdert som mer konstruktivt når en skal forske innad i egen organisasjon, jf ovenfor. I tillegg viser forskning (Lønningsdal et al, 2010, Saksvik og Finne, 2009) at både støttende og hemmende nærværsfaktorer er påvirkbare slik at det er mulig for organisasjonen å sette i gang tiltak.

2. KARTLEGGING AV KONTEKSTEN - HVA KARAKTERISERER DEPARTEMENTENE?

Problemstillingen er forholdsvis åpen i den forstand at det er undersøkelsen som vil avdekke hvilke organisatoriske og kulturelle forhold som har mest betydning for jobbnærværet. Nedenfor har jeg beskrevet noen generelle kjennetegn for dagens arbeidsliv. For å kunne avdekke de organisatoriske faktorer som synes mest relevante for jobbnærvær i et departement, har jeg deretter sett nærmere på organisatoriske kjennetegn ved departementene. Videre har jeg sett på resultater av undersøkelser som er gjennomført i denne konteksten.

2.1 Kjennetegn ved dagens arbeidsliv

NOU 1999:34 beskriver flere trekk ved dagens arbeidsliv. En av de tyngste organisasjonstrendene i vestlig arbeidsliv er desentralisering av innflytelser og ansvar, også kalt "empowerment". Denne trenden er trolig særlig tung i virksomheter der medarbeiderne har høy grad av kompetanse. Empowerment har den positive effekt at medarbeiderne er mer tilfredse og føler større grad av arbeidsglede, men med økt ansvar for oppgavene vil den enkelte arbeidstaker også føle et større arbeidspress (ibid).

Et annet trekk er at det vokser fram en mer individualistisk holdning i arbeidslivet, kanskje særlig hos de arbeidstakere som har en etterspurt kompetanse. Disse styres i høy grad av egne interesser og ambisjoner. Rasmussen (2001) viser til at en typisk karakteristikk ved den nye typen kunnskapsmedarbeidere er at det er mer lojale mot sin CV enn mot bedriften. Det framgår av NOU-utredningen at en konsekvens av økt individualisering er at flere sider ved arbeidsforholdet reguleres utenfor partsrelasjonen arbeidsgiver-arbeidstaker. Jobben blir en livsstil, grensen mellom arbeidsliv og privatliv blir mer flytende, og medarbeideren klarer i mindre grad å sette grenser for egen innsats. Mobile IT-løsninger medvirker også til at det er mulig å jobbe hvor som helst.

Store omstillingskrav for bedriftene innebærer at de må utvikle større grad av fleksibilitet. I følge Rasmussen (ibid) skjer det gjennom å bygge ned hierarkier, og dermed gi de ansatte mer ansvar for både produksjonen og relasjonene til kundene.

Kvande og Rasmussen (2007) omtaler jobben som et identitetsprosjekt der de ansatte blir verdsatt gjennom spennende og viktige oppgaver. Samtidig kan organisasjonene bli *grådige* i en situasjon der krevende kunder, økende globalisering og økte teknologiske

muligheter fører til at de etterspør tjenester fra arbeidstakerne i større grad enn før. Arbeidstakerne må vise seg verdige den tillit og det ansvar de har fått. Men det er en gjensidighet i tillitsbegrepet. For at den ansatte skal vise seg tilliten verdig, må de også føle seg verdsatt. En annen side ved tillit er at den må bygges opp over tid. Tilliten utfordres av en sterk omstillingstakt i arbeidslivet. Individualistisk orienterte arbeidstakere omtales ofte som den mer krevende generasjon X. Rasmussen (2001) stiller spørsmål om det er de ansatte eller bedriftene som er mest krevende. Hun viser til at de nye arbeidsplassene prøver å svare på eksterne utfordringer som økt konkurranse ved å bli mer fleksible, mer innovative og mer omstillingsdyktige. Rasmussen fastslår at det er en spenning mellom krav til fleksibilitet og endring på den ene siden, og krav til langsiktighet og kunnskapsoppbygging på den andre siden. For å skape og opprettholde tillit og lojalitet i dette spenningsforholdet, mener Rasmussen at bedriftene bør legge vekt på faglige utfordringer og utvikling, samt gi muligheter for medvirkning, og være lydhøre for medarbeidernes behov. Denne spenningen mellom krevende virksomheter og individualistisk orienterte medarbeidere gir meg assosiasjoner til Lysgårds modell med det teknisk-økonomiske system og det menneskelige system hvor arbeiderkollektivet fungerer som en buffer mellom systemene. Forskjellen er at kollektivet i dagens arbeidsliv ser ut til å være svekket, noe flere organisasjonsteoretikere har påpekt, bla Skorstad (2002).

2.2 Departementene som en byråkratisk organisasjon

Weber var den første som utdypet byråkratiet som organisasjonsform. Byråkratiet bygger i følge Weber på det legal-rasjonelle herredømme, som han anså som overlegent de to andre autoritetstypene (det tradisjonelle og det karismatiske herredømme) på grunn av sin stabilitet og forutsigbarhet, og ikke minst fordi den bygger på rasjonalitet. Byråkratiske organisasjoner er karakterisert av:

- Klar arbeidsdeling og spesialisering
- Et autoritetshierarki med mange ledd hvor det ovenstående leddet styrer og kontrollerer leddet under.
- Atferd styrt av regler. Beslutninger foretas på grunnlag av prosedyrer og regler – ikke personlige valg.
- Karriere basert på ansiennitet – ikke personlige preferanser.
- Ansettelser basert på faglige kvalifikasjoner.

(Strand 2007, Jacobsen & Thorsvik 2007). Mintzberg kaller denne organisasjonsformen for ”maskinbyråkrati”. Denne er kjennetegnet ved sentralisert beslutningsmyndighet, høy grad av styring og koordinering gjennom regler og prosedyrer, sterk spesialisering og en stor

teknostruktur, dvs mange ansatte som både utarbeider regler og påser at de blir fulgt. (Jacobsen & Thorsvik 2007). Både Webers byråkratimodell og Mintzbergs maskinbyråkrati er idealtyper, dvs de er idealiserte og stiliserte former som en ikke vil finne empirisk (ibid).

2.2.1 Departementene som sekretariat for politisk ledelse

Departementene har tre hovedoppgaver (Difi- notat 2000: 4). For det første fungerer departementene som sekretariat for politisk ledelse. Departementsansatte arbeider med overordnet budsjettarbeid og med ulike former for dokumenter til Storting og regjering. Departementet må også være bistandsyttere overfor politisk ledelse, ikke minst i forhold til media og ekstern informasjon. Grovt sett kan en si at denne delen av arbeidet i departementene er preget av kombinasjonen av langsiktige strategisk arbeid (politikkutforming) og mer ad hoc pregede oppgaver knyttet til media og informasjon (politikkformidling), jf nedenfor. Den andre hovedoppgaven er gjennomføring av sektorpolitikken, og sørge for at politiske vedtak iverksettes innenfor politisk opptrukne rammer gjennom virkemidler som lover og regler, penger, opprettelse av ulike forvaltningsnivåer og informasjon. Den tredje hovedoppgaven er styring av underliggende virksomheter, og sørge for at disse fungerer i forhold til det ansvar og de oppgaver de er tillagt (ibid).

Utviklingen over tid

En rapport fra daværende Statskonsult i 2007 (rapport 2007:27) beskriver empirisk hvordan forholdet mellom tradisjonell politikkutvikling og politikkutforming har forskjøvet seg over tid.

Politikkutforming beskrives på side 6 i rapporten som ”faglig forberedelse av statsrådets politikk og skjer typisk i de prosesser som går forut for politiske ramme-/prinsippvedtak i regjering og storting (utarbeiding av stortingsdokumenter, handlingsplaner, forberedelse av regjeringsnotater mv)”. Politikkformidling beskrives som ”å formidle utad hva som er innholdet i politisk vedtatte planer og beslutninger, samt den politiske ledelsens standpunkter til aktuelle saker. For det første vil det dreie seg om å håndtere henvendelser fra mediene om å få opplysninger, intervjuer, kommentarer osv. Da skal det formidles kontakt med relevant fagavdeling og/eller politisk ledelse og sørges for at svar blir gitt raskt. For det andre bistår embetsverket statsråden med tilsvarende svar til medieoppslag og utspill bl.a. for å imøtegå misforståelser av gjeldende politikk”.

Rapporten viste at departementene bruker en større andel av sine ressurser på sekretariatsrollen enn tidligere, spesielt når det gjelder bistand til politikkformidling. Det er spesielt to forhold som bidrar til det: Det økende medietrykket for å få opplysninger, uttalelser og kommentarer fra politisk ledelse (men også fra embetsverket), og kampen om politisk dagsorden. Statskonsult pekte på at begge disse tendensene bidro til at politisk ledelse var mer opptatt med politikkformidling utad enn tidligere.

Det forhold at departementene også er sekretariat for politisk ledelse skaper noen spenninger som jeg vil tro er karakteristiske for departementene. En form for spenning ligger i kombinasjonen av politikkkutforming og politikkkformidling. Ad hoc oppgavene vil i praksis ofte være mediehenvelser med svært korte tidsfrister. Slike oppdrag vil ofte gå på bekostning av de mer langsiktige utredningsoppgavene. Det vil lett skape stress og uforutsigbarhet. Det er muligens særlig merkbart i dette departementet fordi det hevdes at vi har svært mange mediehenvelser.

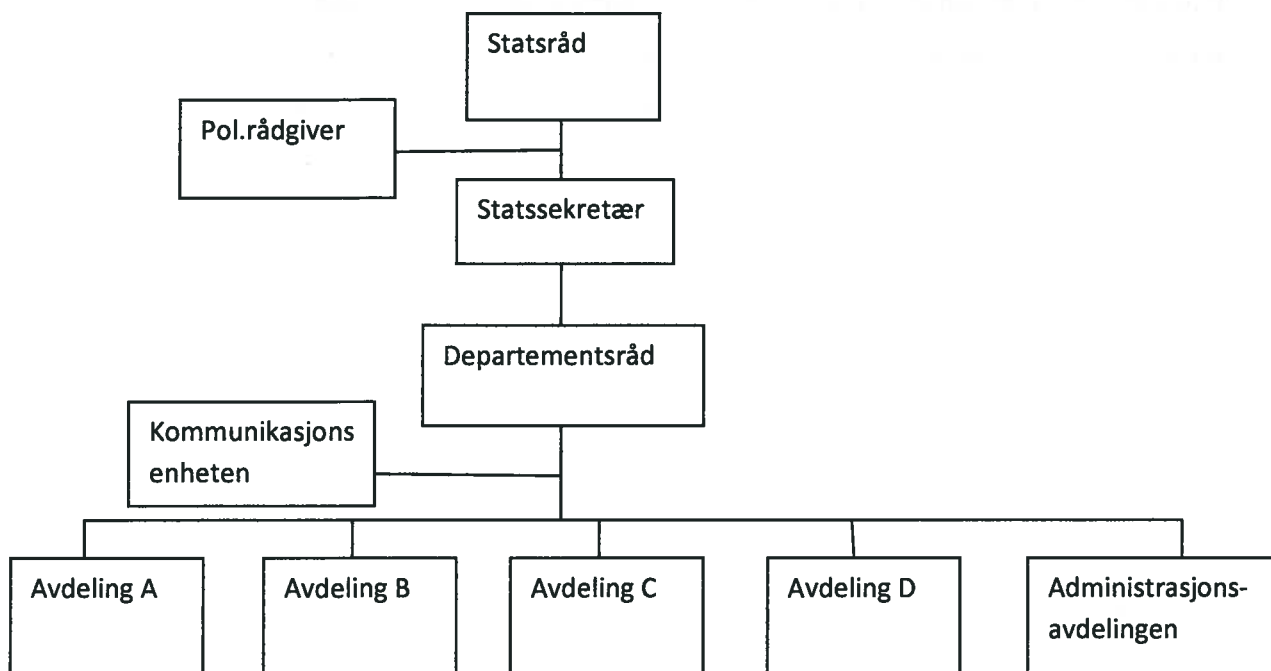
Politikere leverer videre ulike former for bestillinger for hvordan de tenker seg at regjeringens politikk skal gjennomføres. Det er ledelsens ansvar å sørge for at bestillingen ”oversettes” til medarbeiderne, og at den klargjøres i forhold til det som faglig sett er mulig. Her kan det oppstå spenninger mellom fag og politikk, eller mellom embetsverket og politikerne. Hovedtyngden av medarbeiderne i et departement har god utredningskompetanse gjennom universitetsbakgrunn av høyere grad. Det er mitt inntrykk at det er en utfordring for mange medarbeidere å avgrense utredningen, dvs være seg bevisst på når produktet er godt nok, og ikke minst forholde seg til at faglig kunnskap møter politisk virkelighet.⁵

2.2.3 Beskrivelse av departementets organisering

Departementet har fire fagavdelinger og en administrasjonsavdeling. De fire fagavdelingene er av ulik størrelse, og er også noe ulike i forhold til organisering. Beslutningsmyndigheten er sentralisert til departementsråden og til politisk ledelse.

Organisasjonskartet nedenfor viser at departementet er organisert etter et hierarkisk mønster med flere avdelinger.

⁵ Gjennom en intervjuundersøkelse jeg gjennomførte blant lederne i to avdelinger i departementet i 2008, kom spenningen mellom fag og politikk klart frem som en generell lederutfordring.



Avdeling A er lagstyrt. Oppgavefordeling og oppgavekontroll styres av avdelingsdirektørene, men det er stor vektlegging av ansvarliggjorte medarbeidere med større grad av egenledelse og samarbeid enn i de andre avdelingene. De øvrige avdelingene er delt inn i seksjoner der en avdelingsdirektør har ansvar for hver sin seksjon og med en ekspedisjonssjef som den øverste lederen.⁶ Jeg valgte å gjennomføre undersøkelsen i de tre største avdelingene, som har størst politisk oppmerksomhet. Disse tre avdelingene er avdeling A, B og C.

2.3 Departementene som kunnskapsvirksomheter

Haukedal (2000) refererer til at i "arbeid" består av fire elementer; utførelse, overvåking, organisering og bestemme mål for arbeidet. Lederen tar i tradisjonelt arbeid normalt ansvar for de tre siste elementene, mens kunnskapsmedarbeideren i større eller mindre grad tar ansvar for samtlige fire elementer. Det som kjennetegner kunnskapsarbeid er dermed to forhold. For det første vil verdiskapningen som følger av arbeidet være en funksjon av *informasjon og kunnskap*, til forskjell fra muskel- eller maskinkraft som den viktigste innsatsfaktor i tradisjonelt arbeid. For det andre kjennetegnes kunnskapsarbeid av *autonomi* fordi en kunnskapsarbeider også tar ansvar for en del av de tradisjonelle lederoppgavene (ibid). Haukedal fastslår at kunnskapsarbeid dermed vil kreve svært

⁶ En avdeling ble omorganisert til en gruppeinndeling etter at jeg gjennomførte undersøkelsen.

motiverte medarbeidere. Han viser til at journalistyrket og forskere er de mest typiske eksemplene på kunnskapsintensive yrker.

Direktorat for forvaltning og IKT (Difi) fastslår at kunnskap er avgjørende for departementene ”for å identifisere problemområder, finne løsninger og formulere politikk”. De hevder at arbeidsformene i departementene vil bevege seg ”fra relativt strukturerte beslutningsprosesser til kunnskapsproduserende prosjekter som minner om forskning” (Difi- notat 2000: 4, s 15). Difi tar i samme rapport til orde for at mer utviklingspregede oppgaver krever en annen type organisering av oppgavene enn en tradisjonell hierarkisk organisering. Det er behov for tverrfaglig oppgaveløsning og bedre samordning mellom ulike fagfelt og saksområder. Selvstendige medarbeidere med høy kompetanse vil muliggjøre større grad av delegering og kollegabasert kvalitetssikring, og mindre grad av kvalitetssikring i linjen. Samlet sett mener Difi at dette taler for en flatere organisatorisk struktur der medarbeiderne har større handlingsrom og ansvar.

Departementene har etter min vurdering preg av å være en kunnskapsvirksomhet ved at det produseres kunnskap i form utredninger og politisk orienterte dokumenter. Men jeg er også av den oppfatning at i alle fall eget departement befinner seg i en spenning mellom tradisjonelt byråkrati med tradisjonell linjeledelse, og kunnskapsarbeid med ønske om/behov for selvstendigjorte medarbeidere. Her har trolig den lagorganiserte avdelingen hatt en påvirkning på de øvrige avdelingene.

2.3.1 Begeistring og belastning i kunnskapsvirksomheter

Danske forskere har forsket på arbeidsrelatert stress i kompetansevirksomheter. I forskningsprosjektet ”Viden og stress- mellom begeistring og belastning”⁷ viser de til at en vanlig utfordring i kunnskapsarbeid er et fleksibelt og grenseløst arbeid med uforutsigbarhet, samt at det er vanskelig å sette generelle standarder for hvordan arbeidet skal utføres. De snakker om at ”det som begeistrer også er det samme som belaster i arbeidet”. Kunnskapsmedarbeidere brenner letter for jobben, men står i fare for å bli utbrent. For å fange det motsetningsfylte i å jobbe med meningsfylte oppgaver, mener forskerne at det er en bedre å bruke betegnelsene begeistring og belastning for å fange det motsetningsfylte, fremfor å snakke om stress.

⁷ <http://www.videnogstress.dk/Formidling/Artikler.%20bogkapitler%20og%20bøger.aspx>

2.4. Resultater fra arbeidsundersøkelser gjennomført i departementsområdet

Arbeidsmiljøundersøkelser gjennomført av Hjelp 24 i årene 2007 -2009 i fire departementer viser følgende fellestrekk for disse departementene:

- Lavere rolleklarhet og lavere arbeidsglede enn andre virksomheter,
- Høyere kontroll over arbeidsintensitet og over avgjørelser,
- Mer bemyndigende ledelse enn andre virksomheter.

En arbeidsmiljøundersøkelse gjennomført i eget departement i 2007 støtter noen av disse funnene. Den viser at departementet på det tidspunkt, i likhet med de øvrige departementene, hadde lavere rolleklarhet og større kontroll over avgjørelse og arbeidsintensitet, samt mer bemyndigende ledelse enn andre virksomheter. Her rapporterte likevel 15% at de sjelden eller aldri opplevde bemyndigende ledelse.

I tillegg var det følgende funn:

- Flere som opplevde en konflikt ift jobb og privatliv enn øvrige virksomheter, ⁸ 25% av medarbeiderne opplevde at familieliv ble forstyrret av krav fra jobben.
- Større jobbkrav, både kvantitative og kvalitative, enn andre virksomheter.
- Større grad av sosial støtte enn andre virksomheter.
- Større grad av mestring enn andre virksomheter.
- Større skåre på jobbviktighet. Videre sto følelsen av å gjøre noe verdifullt sterkt sammen med en sterk skåre på organisasjonstilhørighet.

⁸ Referansedata var gjennomsnittet av 2015 andre virksomheter i privat og offentlig virksomhet i nordiske land

3. TEORI

3.1 Valg av teoriområder

I det følgende vil jeg redegjøre for de teorier jeg mener er relevante i den oppgitte konteksten. Selv om lav arbeidsglede var et funn i fire andre departementer, viste arbeidsmiljøundersøkelsen i eget departement at mange opplevde god organisasjonstilhørighet og opplevelse av å gjøre betydningsfulle arbeidsoppgaver. Disse funnene viser til forhold som er knyttet til motivasjon og organisatoriske forhold som påvirker motivasjon. Her vil jeg redegjøre for aktuelle motivasjonsteorier

Ledelse er oppgitt som en viktig friskhetsfaktor. Bemyndigende ledelse var i større grad til stede i departementene enn i andre virksomheter selv om 15% opplevde dette i liten grad i departementet. Bass' teori om transaksjons- og transformasjonsledelse synes å være dekkende for en kontekst som er i skjæringspunktet mellom klassisk byråkratisk lederstil og uttalt behov for å myndiggjøre medarbeiderne i større grad. Videre vil jeg redegjøre for ulike lederformer knyttet til ledelse i kunnskapsvirksomheter.

Som nevnt vil begeistring/engasjement under visse vilkår kan gå over til belastning. Arbeidsmiljøundersøkelsene viste at det er store jobbkraav i departementene sammen med lavere rolleklarhet. I tillegg opplevde en forholdsvis stor andel av ansatte i eget departement konflikt mellom arbeid og privatliv. Dette er situasjoner som skaper stress og uforutsigbarhet. Jeg vil derfor gjøre rede for to modeller som omhandler slike forhold, nemlig Karasek og Theorells krav-kontroll-sosial støtte- modell og Siegrist innsats-belønning-modell.

Fravær og nærvær er som oppgitt innledningsvis også knyttet til holdninger og kultur. Jeg vil derfor gjøre rede for begrepet organisasjonskultur, samt hvordan holdninger påvirker både nærvær og fravær. Steers og Rhodes modell anses for å være en relevant modell for det formål. Denne modellen forsøker også å se på sammenhenger mellom nærvær og fravær.

Det må understrekes at det er stor grad av overlapp i de ulike teoriene, dvs de omhandler samme tema, men fra ulike perspektiver.

3.2 Det psykososiale arbeidsmiljø

Begrepet ”psykososialt arbeidsmiljø” brukes for å betegne slike forhold som har med arbeidssituasjonen og arbeidsbetingelsene å gjøre (Skogstad, 2003). I følge Skogstad kan en slik tilnærming knyttes til tre perspektiver:

- Kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser, dvs en vektlegging av *ytre påvirkninger*.
- Vektlegging av hvordan *ytre påvirkninger blir oppfattet og bearbeidet*. Dette perspektivet dreier seg om de tankemessige (kognitive) eller emosjonelle prosessene og kjennetegn ved individet som virker inn på disse prosessene, samt hva slags konsekvenser det har for helse, trivsel og yteevne.
- Vektlegging av *resultatene av samspill mellom ytre kjennetegn og kjennetegn ved individet*. Det skilles på konsekvenser på både individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå. På individnivå er en opptatt av jobb trivsel, yteevne og helse. På gruppenivå er en opptatt av gruppeeffektivitet, og på organisasjonsnivå er en opptatt av produktivitet, gjennomtrekk og sykefravær.

Skogstad (ibid) konstaterer at det ikke finnes noen klar definisjon av, eller en felles ramme for hvordan det psykososiale arbeidsmiljø skal forstås. Han mener at begrepet korresponderer best med det engelske ”psychosocial factors at work”, og at begrepet bør forstås som: ”de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, som blir påvirket av individual-psykologiske prosesser, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne.”

I engelskspråklig litteratur knyttes psykososiale faktorer i stor grad til stress og belastningsfaktorer på arbeidsplassen, dvs i hvilken grad individet bearbeider og mestrer slike faktorer og hva slags konsekvenser de har på eksempelvis helse og velvære. Dette perspektivet kalles *stressperspektivet* på psykososiale faktorer (ibid).

Skandinavisk, og muligens i særlig grad norsk arbeidslivsforskning, har vært opptatt av ”det gode arbeidsmiljø” og fremme konstruktive faktorer på arbeidsplassen. Dette er en retning som har vært opptatt av jobberikelse og medbestemmelse. Skogstad (ibid) omtaler denne retningen for det *motivasjonspsykologisk perspektiv* fordi det fokuserer på menneskelige behov og hvilke faktorer som er med på å fremme helse, trivsel og yteevne.

Eiken og Saksvik (2003) viser til at Skogstads tredeling tilsvarer den vanlige tredelingen av stressbegrepet der ytre påvirkning kalles stressor, deretter kommer stressopplevelsen og stressreaksjonen følger som en reaksjon på konsekvens av de to forutgående nivåene. Forfatterne viser også til at stress og psykososialt arbeidsmiljø synes å være overlappende begreper, samt at psykososialt arbeidsmiljø er et begrep som har sitt opphav i Skandinavia.

3.3 Det motivasjonspsykologiske perspektiv

Innenfor denne retningen har spesielt Emery og Thorsrud hatt stor innflytelse med de psykologiske jobbkra. Jobbkraene baserer seg på behovsforskning og beskrives som en rekke allmenne psykologiske behov for å oppleve arbeidet som meningsfylt. I Norge er det mange som likestiller de psykologiske jobbkra med psykososiale arbeidsmiljøfaktorer (Skogstad, 2003).

Motivasjonsteoretikere er opptatt av de drivkrefter som får mennesker til å handle; hvorfor vi velger en type atferd fremfor en annen type atferd, samt hva som forklarer intensitet og vedvarenhet i atferd (Kaufmann & Kaufmann 2009). Det innebærer at de er opptatt av å se på mål og hensikt for atferd. Motivasjon er derfor definert som "den prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd" (Kaufmann & Kaufmann 2009: 93). Flere av motivasjonsteoriene er individorienterte og tar utgangspunkt i individenes reaksjon. Jeg har valgt å drøfte en teori som i større grad tar utgangspunkt i selve jobbsituasjonen, og hvordan den påvirker individet, nemlig Hackman og Oldmans jobbkarakteristika-modell. Videre redegjør jeg for en motivasjonsteori som synes å ha god forklaringskraft i forhold til å motivere kunnskapsmedarbeidere.

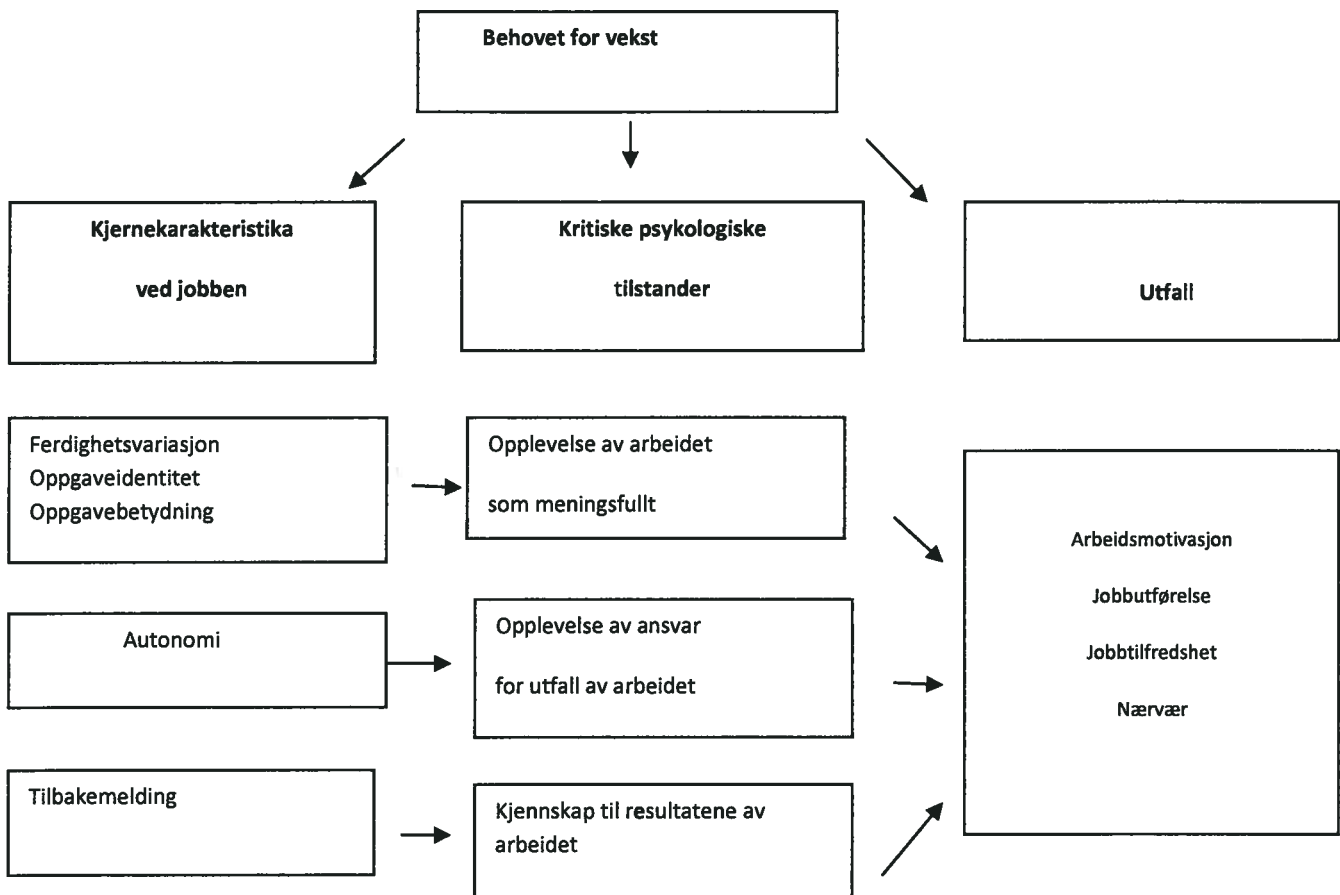
3.3.1 Hackman og Oldmans jobbkarakteristika-modell

Jobbkarakteristika-modellen anses for å være en av de best utviklede modellene for å forklare hvordan forhold ved jobben påvirker arbeidsmotivasjon for den enkelte (Kaufmann & Kaufmann 2009, Skogstad 2003, Matthiesen 2003). Hackman & Oldham (1976) oppgir at modellen angir de betingelser som bidrar til at den enkelte individ blir bedre motivert til å utføre jobben sin på en mer effektiv måte. Det er en forutsetning i modellen at bedre vilkår for vekstbehov skal føre til bedre motivasjon for jobbbyttelse, og at dette er individuelt betinget. (Hackman & Oldham, 1976, Kaufmann & Kaufmann 2009). Modellen formulerer sammenhengen mellom tre ulike variabler:

- Et sett av jobbkjennetegn/ jobbkarakteristika,

- De såkalt *kritiske psykologiske tilstander* som må være tilstede for å kunne utvikle motivert arbeidsatferd,
- *De individuelle kjennetegn* som avgjør hvordan en medarbeider responderer på en kompleks og utfordrende jobb (Hackman & Oldham, 1976).

Enklere sagt vil modellen angi noen sammenhenger mellom ulike jobbkjennetegn og den individuelle responsen på disse jobbkjennetegnene.



Kilde: Matthiesen 2003)

De fem kjernekarakteristika er ytre påvirkninger, og disse er avgjørende for en arbeidstakers indre jobbmotivasjon. *Variasjon av ferdigheter* viser til i hvilken grad en jobb kan tilby muligheter for å bruke forskjellige evner, ferdigheter og kunnskap. I dette ligger det en antakelse at jo mer en kan bruke ulike ferdigheter, jo mer motiverende vil jobben oppfattes å være. *Oppgavens identitet* viser til hvorvidt/i hvilken grad en oppgave innebærer å utføre et helt stykke arbeid, eller bare en liten del av en større arbeidsoppgave. *Oppgavens betydning* handler om arbeidstakeren kan se en større sammenheng mellom

den jobb han eller hun gjør. Autonomi dreier seg om i hvilken grad en arbeidstaker har kontroll over og ansvar for arbeidssituasjonen. Tilbakemelding dreier seg om i hvilken grad vi får informasjon om resultatene av vårt arbeid.

Jobbkjennetegnene ferdighetsvariasjon, oppgavens jobbidentitet og oppgavens betydning vil medføre opplevd mening med jobben. Autonomi i arbeidet vil medføre opplevd ansvar for resultater. Tilbakemelding på arbeidet en har utført vil medføre kunnskap om arbeidsresultater.

Den indre motivasjon er i modellen ensbetydende med kritiske psykologiske tilstander. Hackman og Oldham (1976) oppgir at dette er kjernen i modellen, hvilket innebærer at det er den individuelle og subjektive opplevelsen som fremheves som avgjørende. Den indre motivasjonen er en konsekvens av tre psykologiske tilstander, nemlig opplevelse av å ha en meningsfull jobb, opplevelse av ansvar og kjennskap til arbeidsresultatene. Modellen angir også at det er en sammenheng mellom den indre motivasjon og utfall som jobbmotivasjon, ytelse, jobbtrivsel og fravær/gjennomtrekk.

I modellen opereres det også med vekstbehov. Dette er en personlighetsdimensjon i modellen, og Hackman og Oldman fastslår (ibid) at personer med stort behov for personlig vekst og utvikling vil i større grad være motivert dersom jobben har et høyt motivasjonspotensiale, med andre ord den situasjon der flere av de fem kjernekaraktistika er tilstede. I følge denne modellen har enhver jobb et motivasjonspotensiale.

Hackman og Oldham hevder at modellen først og fremst kan anvendes til å diagnostisere jobber for å identifisere hvilke jobbelementer som har et potensial til forbedring i seg, samt til å evaluere endringer som har blitt gjort. De understreker at modellen kun omhandler aspekter ved et arbeid som kan endres til å skape en positiv motivasjonskraft. Modellen vil følgelig ikke omhandle de mer dysfunksjonelle aspektene ved arbeid. De understreker også at modellen fokuserer på forholdet mellom individet og arbeidet, og at den derfor ikke er designet for å ta hensyn til faktorer som teknologi.

3.3.1.1 Modellens styrke og svakheter

Modellen har med elementer/kriterier som er sentrale for kunnskapsvirksomheter, nemlig variasjon, mening og selvstendighet, selv om en innvending til modellen er nettopp at den i større grad favoriserer de arbeidstakere som vektlegger disse elementene (Haukedal 2000). Det er empirisk sannsynliggjort at det er en sammenheng mellom jobbkjennetegnene og

jobbmotivasjon. Her synes tilbakemelding på utførte oppgaver å ha størst betydning for jobbtilfredshet, noe som innebærer at det sosiale miljøet har stor betydning for jobbtilfredshet og jobbmotivasjon (Skogstad, 2003).

Kritikken av modellen går for det første ut på at det ikke er klart nok påvist at de fem jobbkjennetegnene gir den beste beskrivelsen av motiverende elementer i alle typer jobber. (Kaufmann & Kaufmann 2009). Skogstad (2003) viser videre til at det ikke finnes noe almenngyldig svar på hvordan vi kan sikre høy motivasjon og høy trivsel.

Jobbkarakteristika-modellen gir heller ikke svar på om det er almenngyldige behov eller individuelle behov som har mest betydning for jobbtrivsel og helse (ibid). Motivasjon bør i følge Skogstad oppfattes som et dynamisk fenomen der den individuelle og subjektive helhetsopplevelsen er viktigst.

Kaufmann og Kaufmann (2009) viser til at det er spesielt tre individuelle faktorer som har betydning. Det er for det første individuelle forskjeller når det gjelder grad av vekstbehov, her stemmer teorien best for de som skårer høyt på vekstmotiver. For jobbtilfredshet viser forskning at dersom arbeidstakeren er grunnleggende misfornøyd med sin arbeidssituasjon, vil det være svært vanskelig å skape motivasjon gjennom endringer i arbeidssituasjonen, Videre påpekes det at for å utløse motivasjon må individet ha de nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å mestre en jobb med store utfordringer og store krav. Kaufmann og Kaufmann antar på det grunnlag at modellen vil få større betydning i et kunnskapssamfunn med høyt kompetansenivå blant de ansatte.

3.3.2 Indre og ytre motivasjon

Motivasjonsforskere skiller ofte mellom ytre og indre motivasjon. Den ytre motivasjon viser i følge Kuvaas (2005) til de situasjoner der drivkraften kommer fra ytre belønninger som penger og ros. Den indre motivasjon derimot peker mot atferd utført med begrunnelse i indre belønning som at en opplever glede og tilfredshet ved å utføre en oppgave.

Haukedal (2000) viser til at indre motivasjon refererer seg til engasjement for aktivitetens del. Indre motivasjon er mest sentral i det daglige arbeidet, mens ytre motivasjon blir mer fremtredende i spesielle situasjoner, eksempelvis under lønnsforhandlinger. I følge Kuvaas (2005) er indre motivasjon er en viktigere drivkraft enn ytre motivasjon for kunnskapsmedarbeidere. Dette bekreftes også at Haukedal (2000). Kuvaas viser til studier der ytre belønninger generelt vil kunne redusere den indre motivasjonen, men at verbale ytre belønninger på sin side vil øke den indre motivasjon. Andersen (2003) viser til at indre

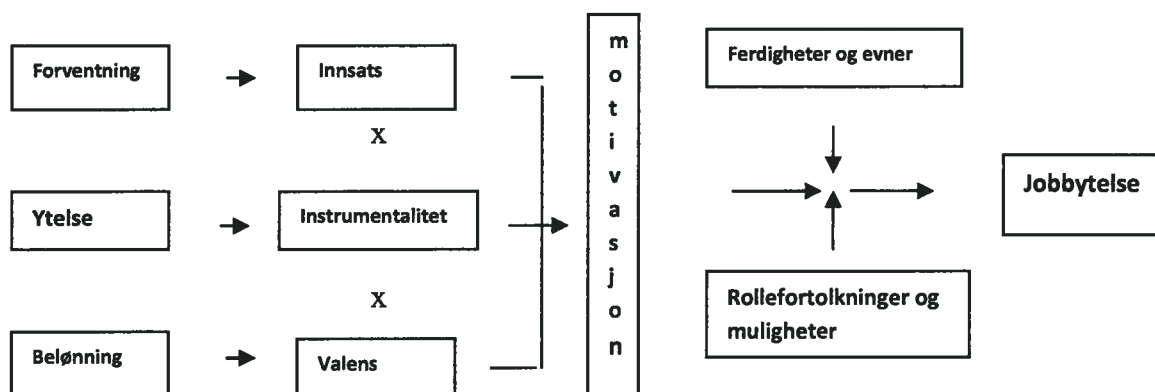
motivasjon kan beskrives som en form for mestringsmotivasjon og mestringsglede der mestringsen får en verdi i seg selv. Han oppgir at for å utvikle indre motivasjon må det være et individuelt spillerom og muligheter for selvbestemmelse.

Den indre motivasjon vil, som Hackman og Oldham påviser, holdes ved like av at de fem kjernekaraktistika er tilstede. Nyere forskning viser at den indre motivasjonen også påvirkes av forhold som virker inn på hvordan de ansatte oppfatter og tolker sin arbeidssituasjon (Kuvaas 2005). Her er vi inne på normer i organisasjonen og lederatferd. Andersen (2003) viser til at indre motivasjon samsvarer med direkte medvirkning og delegering, og at dette nødvendigvis må følges opp av at ledelsen delegerer ansvar, gir konstruktiv feedback og informerer og forklarer sine beslutninger overfor de ansatte.

I en omfattende empirisk undersøkelse har Andersen (ibid) påvist at ansatte i kunnskapsintensivt arbeid har en høyere indre motivasjon i arbeidet enn ansatte i operativt arbeid. Dette er først og fremst knyttet til realisering av individuell mening, dvs selvrealisering. Faglig motivasjon i arbeidet står også sterkt for kunnskapsmedarbeidere.

3.3.3 Forventningsteori

Sentralt i forventningsteori er oppfatningen at menneskelig atferd er en funksjon av bevisste valg mellom ulike handlingsteorier. Teoriene kalles også VIE-teorier der V står for valens, I står for instrumentalitet og E står for expetancy/forventning. Aktøren velger et handlingsalternativ i nåtid ut fra hva slags forventninger en har i fremtiden (Haukedal 2000). Dette er teorier som er beslektet med March & Simons teorier om begrenset rasjonalitet. Handlingen betraktes som styrt av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler om hva individet ønsker å oppnå.



Kilde: Kaufmann og Kaufmann 2009

Valensfaktorene handler om hva slags subjektiv verdi belønningen har for individet (Kaufmann & Kaufmann 2009). Faktorene brukes for å understreke at konsekvensene av arbeid faktisk har positiv verdi for medarbeideren, enten det dreier seg om å få mer lønn eller mer fritid. Instrumentalitetfaktorene er vurderinger av hvorvidt arbeidet medfører belønning. Forventningsfaktorene viser til individets personlige tanker om innsatsen vil gi resultater eller ikke. Her må lederen legge til rette for at medarbeideren utnytter sin kompetanse.

Haukedal (2000) mener at teorien har god forklaringskraft i forhold til å forstå hva slags valg og beslutninger aktøren har i en gitt situasjon. Han mener også at lederen kan bruke VIE-faktorene for å motivere kunnskapsmedarbeidere. Kunnskapsmedarbeidere kan ofte føle en utilstrekkelighet i arbeidet fordi det er vanskelig å avgrense arbeidet, og fordi arbeidet er omfattende og sammensatt. Det kan også være vanskelig å evaluere arbeidet på grunn av uklare kriterier. Dette er barrierer som virker demotiverende for kunnskapsmedarbeideren. Modellens styrke er at den viser hvordan lederen kan bistå sine medarbeidere for å redusere denne type hindringer (ibid). Kaufmann og Kaufmann (2009) oppgir at de grunnleggende antakelsene i modellen er bekreftet av forskning. I modellen er det imidlertid et multiplikativt forhold mellom faktorene. Det innebærer at dersom en av faktorene har verdien null, blir også den samlede verdien null. Denne hypotesen er imidlertid mer tvilsom.

3.4 Ledelse

Bernhard Bass (1990) har gjennom en rekke empiriske undersøkelser funnet to former for moderne lederskap. Han kaller det transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

3.4.1 Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse er i følge Bass (ibid) kjennetegnet ved at det skjer en *utveksling*, eller et bytte, mellom leder og ansatt. Transaksjonsledere kjennetegnes ved to faktorer. Den ene faktoren er orientert mot å *få gjennomført arbeidet*, dvs å sette i gang og organisere arbeidet. Den andre faktoren handler om å ta hensyn til de ansatte og tilfredsstille dem som gjør en god jobb. Det skjer gjennom at lederen gir såkalt belønning i form av anerkjennelse, økt lønn, avansement. Det skjer her en såkalt *betinget belønning*, dvs belønningen er betinget av hva medarbeideren har gjort. Belønningen, eller anerkjennelsen, kan brukes både som et ledd i måloppnåelse, eller for å bedre medarbeideren ferdigheter (Kaufmann & Kaufmann 2009). Bass (1990) tar høyde for både *passiv og aktiv ledelse*. Den aktive transaksjonsleder følger med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og

han/hun korrigerer avvik. Den passive leder griper kun inn dersom regler og prosedyrer ikke blir fulgt. Transaksjonslederen handler uansett innenfor en etablert ramme av gjengse spilleregler (Kaufmann & Kaufmann, 2009), og representerer som sådan det etablerte og bestående.

3.4.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse har vi når ledere stimulerer de ansattes interesser. Det skjer gjennom å formulere en visjon som skaper bevissthet om og aksept for både gruppens og de overordnede mål. De fremstår som rollemodeller. Bass (1990) hevder at å bli oppfattet som karismatisk er viktig for å kunne lykkes med transformasjonsledelse fordi karismatiske ledere er inspirerende og skaper engasjement. Det karismatiske elementet kalles *idealisert innflytelse* (ibid). Transformasjonslederen kjennetegnes også ved å være opptatt av den individuelle medarbeiders vekst og utvikling. Det skjer ved at transformasjonslederen legger vekt på å *motivere og inspirere* medarbeiderne, særlig i forhold til å følge opp visjonene som er etablert for gruppen. Det skjer videre ved at de opptrer som mentorer og gir de ansatte intellektuell stimulering. Transformasjonslederen vil også legge vekt på *individuelle hensyn* ved å sørge for at tilbakemeldingene er tilpasset situasjonen (ibid).

Bass viser til og begrunner gjennom empiriske undersøkelser at transformasjonsledere har større mulighet til å bli oppfattet som dyktige og effektive enn transaksjonsledere. De har et bedre forhold til sine overordnede, og klarer å få de ansatte til å yte mer.

Transformasjonsledelse oppfattes derfor for å være den beste form for lederskap. Bass (ibid) understreker at transformasjonsledelse ikke er et universalmiddel, og at i mange situasjoner vil transaksjonsledelse være mer effektivt. Han viser til at i stabile organisasjoner der regler og rutiner er forstått og akseptert av de ansatte, kan til og med ledelse ved unntak være tilstrekkelig effektivt fordi det er tilstrekkelig kun å gripe inn der det er nødvendig. Bass oppgir imidlertid at transformasjonsledelse kan økes gjennom trening. Han legger dermed vekt på ledelse som oppøvelse av ferdigheter, og kobler det i mindre grad til egenskaper.

Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder at Bass har gitt det største bidraget til forskningen om karismatisk ledelse. De viser til at Bass særlig har lyktes med å utvikle en ny og integrert forståelse av tradisjonelle teorier om transaksjonsledelse og

transformasjonsledelse gjennom å se de som ulike punkter på et kontinuum, dvs som en enhetlig dimensjon som varierer mer i grad enn i kvalitet.

Transformasjonsledelse og la-det-skure-ledelse er ytterpunktene i en skala der det er snakk om grad og styrke i ledelsesform.



(Ledelse som et kontinuum, Kaufmann & Kaufmann, 2009)

I følge Kaufmann og Kaufmann (ibid) viser forskningsresultater at transformasjonsledere gjennomgående er mer effektive og har mer tilfredse og engasjerte medarbeidere. Men de stiller også spørsmål om forskningen rundt disse formene for ledelse har vært for ensidig opptatt av å bevise fortrinnene til transformasjonsledelse, mer enn å ta høyde for at også transaksjonslederen kan skape slike resultater.

3. 5.3 Ledelsesform avhenger av kontekst

Skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse minner sterkt om det klassiske skillet mellom ledelse og administrasjon. *Administrasjon* er å fokusere på produksjon, løse problemer og gjøre det på en effektiv måte, mens *ledelse* er å skape visjoner for organisasjonen, fylle virksomheten med mening og lage retningslinjer for hvordan enheten skal utvikle seg (Jacobsen & Thorsvik, 2007). En organisasjon trenger selvfølgelig begge elementer, og behovet er også ulikt på de ulike organisatoriske nivåer (ibid). Behovet vil, som også Bass er inne på, variere med type organisasjon.

Strand (2007) legger til grunn at ledelse får mening og virkning avhengig av den konkrete kontekst. Han anvender fire ulike typer organisasjonsformer: byråkrati, ekspertorganisasjonen, entrepenørorganisasjonen og gruppeorganisasjonen. Disse formene er prototyper basert på empiriske undersøkelser. Strand viser til at i byråkratiske organisasjoner er det fokus på orden, systemer og struktur slik at ledere i slike organisasjoner ofte er administrativt orienterte. De vil dermed ha en lederatferd som ligner på transaksjonslederen. Transformasjonsledelse vil trolig passe bedre i gruppeorganisasjoner der lederens funksjon i følge Strand (ibid) består i å vedlikeholde gruppen og relasjonene, samt skape samstemmighet og få oppslutning om mål.

3.5.4 Ledelse i kunnskapsvirksomheter

Andersen (2003) anvender begrepene medvirkningsledelse og hierarkisk ledelse.

Medvirkningsledelse kjennetegnes for det første ved at lederen trekker de ansatte med i beslutninger. Medvirkningslederen *styrer* dermed gjennom å involvere. Videre har medvirkningslederen en viktig rolle som *tilrettelegger*, som skaper trygghet og tillit for den ansatte. Det skjer ved å sørge for at de ansatte får overført relevant informasjon slik at de selv kan styre arbeidet og får mulighet til å ta egne beslutninger. Det skjer også ved at lederen tar individuelle hensyn og skaper trygghet og tillit.

Hierarkisk ledelse kjennetegnes ved at leder treffer beslutninger og styrer på egen hånd, og dermed i liten grad tar rollen som tilrettelegger. En side ved hierarkisk ledelse er det Andersen kaller selvbergingsledelse som er kjennetegnet av utilgjengelig ledelse der de ansatte føler seg mye overlatt til seg selv. En går fra styringsstruktur til fravær av styringsstruktur (ibid).

Medvirkningsledelse som synes å overlape transformasjonsledelse, hierarkisk ledelse med transaksjonslederen, og selvbergingsledelse med la-det-skure-ledelse. Empiriske undersøkelser gjort i kunnskapsbedrifter indikerer at medvirkningsledelse er mer utbredt i kunnskapsintensivt arbeid (ibid). Andersen viser til at ideell medvirkningsorientert ledelse innebærer at leders rolle som *tilrettelegger* er viktigere i forhold til samordning i felles arbeidsprosesser, samt mot hvordan arbeidet utføres i det daglige. Her handler det om lederens rolle mot medarbeiderne. Leders rolle som *styrer/medvirker* vil være viktigere i forhold til enhetens rolle mot resten av bedriften, og i forhold til arbeid med prioritering, oppgavefordeling og kundesatsning.

Haukedal (2000) viser til at ledelsestenkningen fortsatt er preget av den tradisjonelle kommando-kontroll ledelsen som er en form for transaksjonsledelse, og at denne type ledelse passer dårlig til å lede kunnskapsmedarbeidere. Dette skyldes for det første at kunnskapsarbeid krever selvstendighet og selvledelse. Sterk styring og kontroll vil bidra til å redusere både grad av selvstendighet, grad av ansvarlighet for arbeidet og opplevelse av mening. Tilbakemelding med utgangspunkt i kontroll vil videre gi lavere læringspotensiale (ibid).

Funnene fra arbeidsmiljøundersøkelsen, jf kap 2.4, viser at 15% av de ansatte opplevde sjelden eller aldri bemyndigende ledelse. Dette funnet kan muligens vise at det er en spenning i departementet mellom transaksjonsledelse som byråkratiet normalt har vært

preget av, og transformasjonsledelse som kunnskapsvirksomheter i større grad preges av. De ansatte kan ha noen uinnfridde forventninger om mer bruk av en ledelsesform preget av veiledning, støtte og tilrettelegging for læring enn det den klassiske byråkratlederen kan gi.

3.5 Stressperspektivet

Stress som fenomen i arbeidslivet er ofte koblet til belastninger, og det er flere faglige tilnærminger til stress. Skogstad (2003) viser til Mc Graths definisjon av stress: ”en uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser.” Denne definisjonen viser til den opplevde tilstanden av stress, denne tilstanden kan innebære både muligheter, begrensninger og krav i forhold til personens behov. Stress vil i følge denne definisjonen kunne oppfattes som en positiv utfordring og en negativ situasjon (ibid). Hellesøy oppsummerer det slik i Kaufmann og Kaufmann (2009):

- Stress kan være positiv (mulighet) eller negativ (krav, begrensninger)
- Stress er et resultat av en gjensidig påvirkning mellom individ og miljø. I miljøet ligger det potensielle stressorer som kan oppleves som krav eller muligheter. Ulike individer vil reagere ulikt på disse stressorene
- Begivenheter som virker stressende, kalles stressorer. Disse kan være av fysisk, sosial eller organisatorisk art.
- Stress bygger seg opp over tid, i ulike situasjoner og på ulike arenaer.

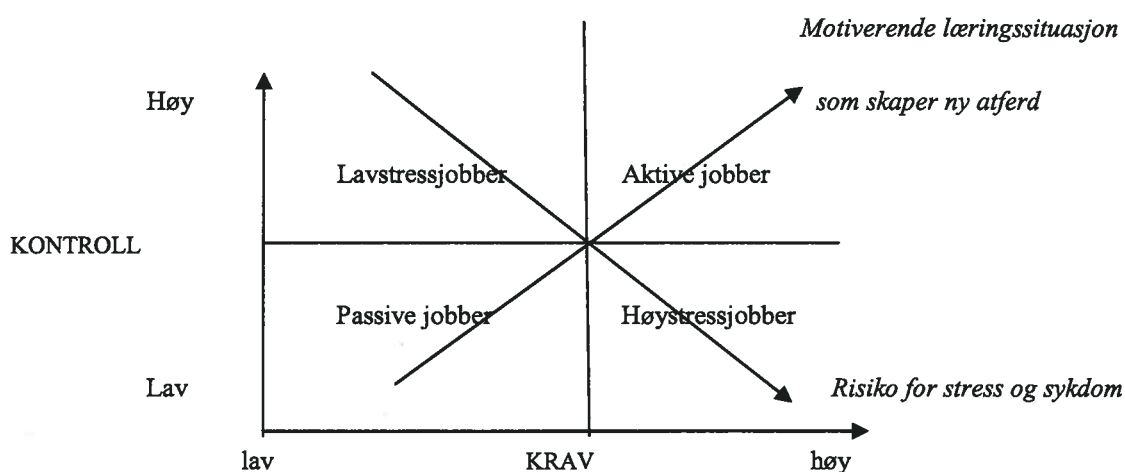
Forskning viser i følge Skogstad (2003) at personlighetsfaktorer vil ha betydning for hvordan vi oppfatter og håndterer belastende situasjoner, dvs stressorer. Skogstad viser til følgende mulige organisatoriske belastninger på arbeidsarenaen: Jobbkraav, rollekrav i arbeidet, manglende egenkontroll, karriereutvikling, sosiale relasjoner samt sosial støtte som støtpute for stressreaksjoner.

Vi finner i hovedsak igjen disse faktorene i redegjørelsen innledningsvis (i kap 2.4) for hvilke faktorer som viste seg å være mest tydelige i departementene. Karasek og Theorells *krav-kontroll-støtte modell* og Siegrists *innsats-belønning-modell* er to modeller som i stor grad omhandler disse faktorene. De har dominert forskning på psykososiale faktorer siden 1980-tallet (Eiken & Saksvik, 2003) Jeg vil også anvende Eiken og Saksviks redegjørelse for den sosiale dimensjon. De hevder at de to ovennevnte modeller utdyper hverandre, men at modellene mangler den sosiale dimensjon. Det innebærer at de ikke har en dypere forståelse av sosiale relasjoner på jobben, og hvordan normer og sosial identitet også bidrar til å forme det psykososiale arbeidsmiljø.

3.6 Karasek og Theorells krav-kontroll-støtte modell

Opplevelse av egen arbeidssituasjon er en viktig nærværsfaktor. Gjennom forskning har en fått mye kunnskap om hvordan en best skal utforme arbeidsmiljøet. Svarva (1991) viser til at belastningsnivået er spesielt betinget av krav og frihetsgrader. Disse to faktorene var lenge betraktet enkeltvis, men Karasek utformet i 1979 en modell der disse to faktorene ble satt i sammenheng med hverandre. Både selve modellen og begreper i modellen ble senere utviklet i boken "Healthy work" (Karasek & Theorell, 1990).

Karasek (1979) og Karasek og Theorell (1990) definerer psykososiale arbeidsmiljøet med utgangspunkt i disse to dimensjonene: de psykologiske jobbkrav og kontroll/frihetsgrader. I modellen postuleres det at helse og velvære bestemmes både av kravene som stilles til personen, og mulighet til å utøve kontroll over arbeidssituasjonen (Knardahl 2000). Samvariasjonen, eller ulike kombinasjoner av disse to elementene, vil bidra til at medarbeideren kommer i en tilstand preget av enten motivasjon/læring eller stress.



Kilde: Karasek & Theorell, 1990

Karasek (1979) bruker kravdimensjonen til å beskrive de krav som stilles til en arbeidstaker i den konkrete arbeidssituasjon. Eksempler på slike krav er arbeidstid, frister, arbeidstempo, samt i hvilken grad arbeidet krever stor grad av oppmerksomhet eller er emosjonelt belastende. I følge Eiken og Saksvik (2003) er Karaseks jobbkrav anvendt på en annen måte enn hos Thorsrud, fordi Thorsrud bruker uttrykket til å beskrive menneskelige behov i arbeid.

Kontrolldimensjonen er bygget opp rundt to begreper som Karasek og Theorell (1990) mener er knyttet til hverandre. Det ene begrepet er i hvilken grad en medarbeider får utnyttet sine ferdigheter og kunnskaper (*skill descretion*). Det andre er autoritet til å ta beslutninger om egne arbeids-oppgaver (*decision authority*) Disse to delkomponentene er gjensidig forsterkende i den forstand at når en ansatt får brukt sine evner og ferdigheter, vil vedkommende på lang sikt kunne tilegne seg innflytelse på egne arbeidsprosesser (ibid). Vi ser at kontrollbegrepet brukes på en annen måte enn det som er den gjengse oppfatning fordi den inkluderer mulighet for den ansattes utvikling.

Det psykosiale arbeidsmiljøet avgjøres av hvordan krav og kontroll står i forhold til hverandre. For lavstressarbeid (eksempelvis transportarbeidere, regnskapsmedarbeidere) vil det innebære høy grad av kontroll, men lave arbeidskrav. En slik arbeidssituasjon kan oppleves som lite motiverende og kjedelig. I motsatt hjørne finner vi høystressarbeid (eksempelsvis servitører, pleiemedhjelpere, butikkmedarbeidere) med høye arbeidskrav og lav kontroll slik at den ansatte får lite handlingsrom til å håndtere situasjonen. (ibid) Resultatet vil ofte være stress og medføre helseplager og evt sykefravær. Aktivt arbeid er preget av høye arbeidskrav og stor grad av kontroll. Dette er en optimal situasjon i følge Karasek og Theorell fordi det vil finnes en tilstrekkelig grad av utfordring, samtidig som den vil resultere i gode læringsprosesser, stor grad av mestring og høy produktivitet.

Aktive jobber er en situasjon som antas å prege departementene da det i redegjørelsen i kapittel 2 er oppgitt at de har kontroll over arbeidet og har høye arbeidskrav. Imidlertid vil trolig ad hoc-oppgaver med korte tidsfrister, eksempelvis at en medarbeider må levere en redegjørelse til politisk ledelse i løpet av kort tid, være en typisk høystress-situasjon, som flere i departementet antas å oppleve ukentlig.

Det har vært utført omfattende forskning på de helsemessige effektene av de ulike kombinasjonene i modellen. Helseplager (hjerte- og karsykdommer og overtrøtthet) øker når kravene øker og når frihetsgraden/innflytelsen avtar (Svarva,1991). Dette er i modellen er omtalt som høystressjobber.

Karasek og Teorells modell har fått kritikk for at variablene i modellen er for generelle. Modellen har også vært kritisert for å være for ensidig orientert mot individnivået (Eiken & Saksvik, 2003)

3.6.1 Styring og innflytelse på organisasjonsnivå

Karasek og Theorells kontrolldimensjon er aktørorientert. På organisasjonsnivå anvendes kontroll- og styringmekanismer for å styre atferden til medarbeiderne mot organisasjonens mål. Karaseks kontrolldimensjon har noen paralleller med Lundquists klassifisering for styringsteknikker (Flaa et al, 1995: 147), og da særlig innflytelsesdimensjonen. Det er to hovedvariabler som kan anvendes til å klassifisere organisatoriske styringsteknikker.

Styringens direkthet viser til i hvilken grad den underordnede får beskjed om hva han skal jobbe i retning av. *Styringens generalitet* viser til i hvilken grad styringen gjelder enkeltsaker, eller alle tilfeller av en viss type. Arbeidstakeren har størst innflytelse gjennom generelle og indirekte styringsformer, og minst innflytelse ved direkte og spesifikk styring. Generelt sett har det foregått en utvikling i arbeidslivet fra detalj- og ordrestyring til større fleksibilitet og selvstendighet for arbeidstakerne (ibid).

Styringens generalitet

	Spesifikk	Generell
<i>Styringens direkthet</i>		
Direkte	Ordrestyring	Kontroll- styring Målstyring
Indirekte	Bevilgnings styring	Rekrutterings styring Formstyring

3.7 Sosial støtte

Sosial støtte er definert som formidling til en annen om han eller hun er ansett og satt pris på. (Kaufmann & Kaufmann 2003). Begrepet har med andre ord en positiv betydning. Studier viser at sosial støtte er en av de viktigste faktorene til å forebygge stress (Karasek & Theorell 1990, Eiken & Saksvik 2003). Forskningen rundt forholdet mellom sosial støtte og helse har i stor grad vært opptatt av to forhold: Enten vil sosial støtte ha en positiv innvirkning på individet uavhengig av hvor mye stress vedkommende er utsatt for, eller så opptrer sosial støtte som en buffer og reduserer den negative effekten av en gitt stresskilde på individet (Ducharme & Martin 2000). Det følger av sistnevnte at individer med høy grad av støtte opplever mindre grad av stress enn de med liten grad av sosial støtte. (ibid).

Studier viser videre at sosial støtte har positive effekter på den psykososiale helse (Karasek & Theorell, 1990). Karasek og Theorell antar også at sosial støtte kan være en positiv identitetsfaktor, her baserer de seg på at den enkeltes bidrag til fellesskapet blir normalt positivt bekreftet. Kaufmann og Kaufmann (2009) oppgir at sosial støtte er særlig viktig i situasjoner med høyt stressnivå og for dem som er stress-sårbar. Det antas derfor at organisasjonen har mye å vinne på å tilrettelegge for sosial støtte gjennom gode sosiale nettverk.

Flere undersøkelser viser at krav, kontroll og støtte har betydning for helse (Knardahl 2000). Karasek og Theorell inkluderte i 1990 sosial støtte i sin modell. Begrepet sosial støtte er av dem definert som ” det totale nivå av behjelpelig sosial interaksjon tilgjengelig på jobben fra både kolleger og overordnede” (Karasek & Theorell, 1990, oversettelse i Eiken & Saksvik 2003). Sosial støtte er dermed ment å gjenspeile alle funksjonene til sosiale relasjoner på jobben, og i følge Eiken og Saksvik bruker Karasek og Theorell begrepene sosial støtte og sosiale relasjoner om hverandre i sin teori, noe som også gjenspeiles i definisjonen. Karasek og Theorell (1990) omtaler to typer av sosial støtte i sin teori:

- Sosioemosjonell støtte er støtte som fungerer som buffer mot stress og helseplager. Denne er målt ved grad av sosial og emosjonell intergrasjon og tillit mellom kolleger, overordnede og andre.
- Instrumentell sosial støtte måler ekstra ressurser eller hjelp/bistand gitt av kolleger og overordnede. Denne støtten er mer orientert rundt arbeidsoppgavene, mens førstnevnte er mer fokusert på personlig støtte .

De presiserer at ikke all sosial interaksjon er positiv og støttende, her viser de til at oppgaveavhengighet kan være stressskapende, samt at fiendtlighet anses for å være på den negative skalaen av sosial integrasjon (ibid).

Karasek og Theorell bygger på blant annet Houses teorier om sosial støtte. I følge Skogstad (2003) deler House innholdet i sosial støtte inn i fire kategorier. Emosjonell støtte omhandler å bli verdsatt og akseptert. House argumenterer for at denne er den viktigste form for støtte (Nesse 2008). Denne ligner på Karasek og Theorells sosiomemosjonelle støtte. Instrumentell støtte viser til konkret og praktisk hjelp i det daglige i form av tid, penger og materiell. Vurderende/evaluerende støtte viser til i

hvilken grad medarbeiderne får tilbakemeldinger og innspill på sitt arbeide. Informativ støtte viser til nødvendige og relevante råd, veiledning for å kunne mestre en oppgave.

De ulike formene for støtte kan gis både av ledere og kolleger. Men det er grunn til å anta at støtte fra ledere og kolleger kan ha ulik betydning, og at dette kan variere avhengig av hvilken sammenheng støtten opptrer i. En studie gjort av Ducharme og Martin (2000) viser at sosial støtte gitt av kolleger bidrar til å øke trivselen blant dem, og at både instrumentell og emosjonell støtte har en slik effekt. Dette strider altså mot det House hevder, nemlig at den emosjonelle støtten har størst betydning. Men dette dreier seg om kollegial støtte, og utelukker ikke at emosjonell støtte fra leder har stor betydning. Oxenstierna et al (2005) har gjennomført en studie hvor de har sett på hvorvidt kollegastøtte og/eller ledersstøtte sammen med kontroll over arbeidet har betydning for helsen. Studien viser at kombinasjonen av høy grad av kontroll og støtte har en positiv effekt på helsen. De som opplevde god støtte fra både ledere og kolleger hadde lavere grad av sykdomssymptomer, enn de som ikke opplevde det. De som opplevde god støtte fra overordnede, men dårlig støtte fra kolleger hadde høyere fravær enn gruppen som opplevde dårlig støtte fra begge grupper. Forskerne konkluderte med at dårlig støtte fra kolleger i større grad økte risikoen for langtidssykefravær.

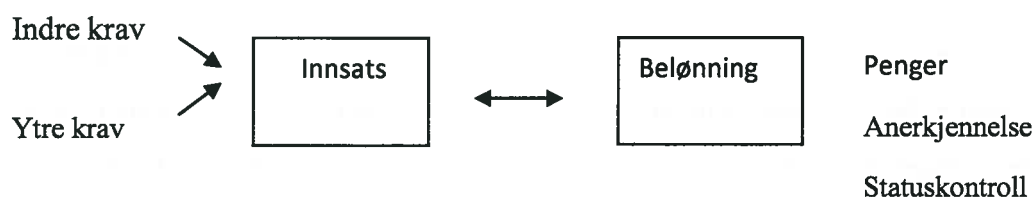
Det er altså grunn til å tro at den kollegiale støtten har større betydning enn lederstøtte. Eggen (2008) viser til at det kan forklares med at en har flere kolleger enn ledere å forholde seg til, samt at en jobber tettere sammen med kolleger. En er dermed tettere intergrert i et kollegafellesskap enn i et felleskap med leder

Utveksling av støtte kan også opptre som en norm i en gruppe eller team. En australsk undersøkelse (Parris 2003:80) viser at teammedlemmene hadde en sterk forventning om både å få støtte og gi støtte, og at disse forventningene ble sett på som forpliktelser for teammedlemmene.

3.8 Siegrists innsats-belønning modell

Siegerist har utviklet en modell med utgangspunkt i to hoveddimensjoner; innsats og belønning. Det er disse to dimensjonene som danner grunnlag for det psykososiale arbeidsmiljø. Psykososiale risikosituasjoner oppstår når det er en ubalanse mellom innsats og belønning på jobben (Eiken & Saksvik 2003). Modellen bygger på en normbasert forutsetning om at det eksisterer en gjensidighet i det sosiale liv. Denne gjensidigheten er kjernen i både den juridiske og den psykologiske arbeidskontrakten, der arbeidstakeren har

en plikt til å utføre bestemte oppgaver i bytte mot belønning, det være seg i form av penger, anerkjennelse eller karrieremuligheter (de Junge et al 2000). Dersom en arbeidstaker legger inn en høy innsats på jobben, vil vedkommende forvente en belønning som er tilpasset innsatsen. Dersom det ikke skjer er det å oppfatte på samme måte som brudd på den psykologiske kontrakt.



(Kilde: Eiken og Saksvik, 2003)

De ansattes innsats avgjøres av indre og ytre krav. De ytre krav er likestilt med bedriftens krav. Ifølge Bosma et al (1998) er de ytre kravene overlappende med de psykologiske jobbkravene i krav-kontroll-modellen dvs arbeidsmengde, rolleklarhet og tidpress. De indre krav er individets egne krav, ambisjoner eller personlige motivasjon for å utføre arbeidsoppgavene.

Belønning på jobben gis på tre måter: penger, anerkjennelse og statuskontroll.

Statuskontroll vil innebære at den ansatte opplever trygghet i jobben, karriereutvikling og god inkludering i arbeidsfellesskapet (de Junge et al 2000) .

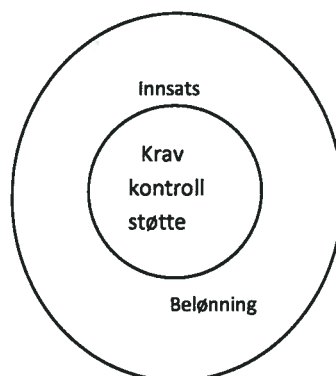
Mangel på gjensidighet i utvekslingen mellom innsats og belønning, dvs kombinasjonen høy innsats-lav belønning, vil ifølge Siegrist (2006) ha negative helseeffekter. Normalt vil en arbeidstaker i en slik situasjon forsøke å redusere innsatsen. Siegrist (ibid) oppgir tre tilfeller der ubalansen blir opprettholdt. For det første vil det være situasjoner der det ikke foreligger andre alternativer og det oppstår en avhengighet. Det vil gjelde for mange arbeidstakere i lav-status yrker med få muligheter til å finne annen jobb. Den andre situasjonen er der en arbeidstaker aksepterer ubalansen av strategiske årsaker, eksempelvis der det finnes en forventning om forfremmelse på sikt. Den tredje situasjonen, og trolig den mest relevante for et departement, er der arbeidstakeren har en mestringsstil preget av overforpliktelse (overcommitment). Overforpliktelse er forstått som en mestringsstrategi der individet har en kombinasjon av holdninger, atferd og emosjoner som reflekterer en utstrakt ”striving” sammen med et klart behov for å få anerkjennelse og aktelse (de Junge et al, 2000). Dette er personlighetsstrekk, og denne type mennesker vil nærmest overdrive

sin innsats på jobben. Dermed vil de være mer utsatt for dårlig helse enn de som har en mindre grad av forpliktelse (ibid).

3.9 Forholdet mellom krav-kontroll modellen og innsats-belønning modellen

Ifølge de Junge et al (ibid) fokuserer jobb-krav modellen på konkrete oppgavekarakteristika på arbeidsplassen, mens innsats-belønning modellen også tar innover seg makroøkonomiske størrelser som jobbsikkerhet, mobilitet og lønninger. De Junge et al påpeker videre at mens jobb-krav modellen retter kun oppmerksomhet på situasjonelle karakteristika, er det et tydelig skille mellom situasjonelle og personlige karakteristika i innsats-belønning modellen, og da eksemplifisert ved overforpliktelse.

Eiken og Saksvik (2003) har sett på disse to modellene i sammenheng. De mener at krav-kontroll modellen og innsats-belønning modellen er komplementære, og at dette også bekreftes av Theorell. Krav-kontroll-støtte modellen fokuserer ifølge Eiken og Saksvik primært på jobbinnhold, mens innsats-belønning-modellen er orientert rundt rammeverket for jobbsituasjonen. Disse påvirker gjensidig hverandre. Det vil oppstå en overbelastning dersom høye jobbkrav ikke er balansert av kontroll og sosial støtte. Dette er en situasjon preget av høy innsats. Denne kan balanseres av høy belønning. Dersom belønning uteblir, oppstår en situasjon der den ytterste sirkelen sprekker og vi får risikosituasjonen høy innsats-lav belønning (ibid).



Kilde: Eiken & Saksvik, 2003)

Forfatterne viser til at innsats-belønning-modellen også bidrar til å utfylle krav-kontroll-modellen innover ved at den til en viss grad tar høyde for personlige egenskaper og individuelle forskjeller, med andre ord de indre krav. Personlige egenskaper er i liten grad problematisert hos Karasek og Theorell.

3.9. Overforpliktelse vs ekstraordinær organisasjonsatferd

Begrepet ”overforpliktelse”, som Siegrist benytter, overlapper til en viss grad begrepet ”ekstraordinær organisasjonsatferd”, som handler om at arbeidstakeren gjør et personlig valg om å yte utover det som strengt tatt forventes i den aktuelle stillingen. Dette er et begrep som fanger opp forholdene medarbeider-kolleger og medarbeider – organisasjon (Einarsen & Skogstad 2000). Begrepet vektlegger flere dimensjoner. Det er snakk om å yte utover det som forventes, dvs utover det som er nedfelt i stillingsinstruks eller arbeidsbeskrivelse (ekstrarolleatferd). Det handler også om *prososial atferd* der den ansatte hjelper andre kolleger. For det tredje handler det om *lojalitet til organisasjonen* der medarbeideren både følger prosedyrer og regler, og også ved behov forsvarer arbeidsplassen overfor utenforstående. Det handler til sist også om en atferd som *fremmer produktivitet og effektivitet* (ibid).

Begrepet har i følge Einarsen og Skogstad (ibid) vært kritisert fra flere hold, bla fordi det forutsetter at medarbeideren handler uegennyttig, hvilket ikke alltid er tilfelle. Forskerne har også vært usikre på om slik atferd faktisk fremmer effektivitet fordi ekstraordinær organisasjonsatferd i noen sammenhenger kan tenkes å gå utover de ordinære arbeidsoppgavene (ibid). Blir en medarbeider eksempelvis for service-orientert overfor både kollegaer og brukere, går det på bekostning av effektiviteten. Forskere har også påpekt at koblingen mellom ekstraordinær organisasjonsatferd og belønning er uklar. Det vil kunne oppstå usikkerhet rundt hvorvidt det er plikt oppgavene eller den ekstraordinære innsats som gir mest uttelling. Denne usikkerheten skaper rolleklarhet.

3.9.1 Rolle- og oppgaveklarhet

Rolleklarhet i jobbsammenheng oppstår når arbeidstakeren ikke har tilstrekkelig med informasjon eller instruksjon om hva som kan forventes av vedkommende på jobben. (Skogstad 2000). Det skiller mellom to typer uklarheter: *oppgaveklarhet* og *sosioemosjonell uklarhet*. Førstnevnte oppstår når en ikke får tilstrekkelig med informasjon om oppgaven, utførelsen eller arbeidsresultatet. Sistnevnte handler om usikkerhet omkring egen status i virksomheten, og hvorvidt innsatsen og arbeidsutførelsen bidrar til at ønskede personlige mål nås i fremtiden. Både rollekonflikter og rolleklarhet er viktige kilder til rollestress (ibid).

Einarsen og Skogstad (2000) påpeker at ekstraordinær organisasjonsatferd vil bidra til rolleklarhet og rollekonflikter fordi slik atferd medfører både kvantitative og kvalitative belastninger. De kvantitative belastningene oppstår fordi en ofte jobber på ugunstige

tidspunkter og utover ordinær arbeidstid. De kvalitative belastningene oppstår fordi en lett kan påta seg type oppgaver en ikke har tilstrekkelig kompetanse på. Resultatet vil ofte være stress-reaksjoner, dårligere helse, mistriivsel og ubalanse mellom familie og privatliv.

Dette er en beskrivelse som til en viss grad kan være dekkende for den situasjon som er beskrevet for departementene. Dette er også en situasjon som ligner på høy innsats-lav belønning, men ekstraordinær organisasjonsatferd synes å vektlegge det uegennyttige mer enn det overforpliktelse gjør. Slik Einarsen og Skogstad redegjør for begrepet ekstraordinær organisasjonsatferd, synes det også å vise klarere konsekvensene av atferden; nemlig at det kan oppstå rolleklarheter og rollekonflikter i organisasjonen. Videre synes dette begrepet å omhandle flere dimensjoner enn overforpliktelse.

3.10 Organisasjonskultur/holdninger

Karasek og Theorell setter ifølge Eiken og Saksvik (2003) likhetstegn mellom sosiale relasjoner og sosial støtte, og Siegrist viser til sosiale relasjoner som trygghet i sin sosiale gruppe. Eiken og Saksvik (2003) mener at sosial støtte og statuskontroll ikke er tilstrekkelig for å dekke betydningen av sosial samhandling i det psykososiale arbeidsmiljø. Ifølge dem må modellen utvides til å omfatte den sosiale dimensjon. Det er et nivå som de betegner som et kollektivt nivå, og som omfatter det sosiale fellesskapet og de sosiale relasjonene på jobben. Dette nivået fungerer som en fortolkningsramme for andre deler av det psykososiale arbeidsmiljø. De anser normer for å være en av hovedkanalene å uttrykke sosiale relasjoner på. Normer er her definert som ”uskrevne regler om atferdsmønstre, sosiale interaksjoner og andre forhold i organisasjonen som tas for gitt og anses som legitime av organisasjonsmedlemmene.” Normer er dermed delte oppfatninger om hvordan ting skal gjøres, dvs de dirigerer og sanksjonerer atferd, mens verdiene fungerer til å rettferdiggjøre normene og til å velge det foretrukne atferdsmønsteret (ibid). Sagt på en annen måte; Verdier handler om å gjøre de riktige tingene, mens normene handler om å gjøre tingene på den riktige måten (Einarsen & Skogstad 2000).

Schein er en av de mest innflytelsesrike teoretikere innenfor temaet organisasjonskultur. Han opererer med tre lag i organisasjonskulturen, nemlig grunnleggende antakelser, skueverdier og artefakter. De grunnleggende antakelsene befinner seg på det ubevisste plan og er oppfatninger, tanker og følelser. Skueverdiene tilsvarer i stor grad de normer og verdier som vi uttrykker at vi har. Artefaktene er de synlige strukturer og prosesser som

språk, seremonier, skikker (Schein, 1994). Scheins skueverdier synes å tilsvare Eiken og Saksviks normer og verdier.

Lysgaards tekniske/økonomiske system og modell om arbeiderkollektivet, beskrevet hos Skorstad (2002), viser noen sentrale betingelser for hvordan et normbasert kollegafellesskap oppstår. Når en løser arbeidsoppgaver sammen med kollegaer skapes det et samhold. Det kan også skape en følelse av å være i samme båt, og da særlig i forhold til ledelsen hvis det eksisterer et "vi vs de"-forhold mellom ansatte og ledelsen. I følge Skorstad (ibid) oppgir Lysgaard at nærhets-, likhets- og problembetingelser er viktige sider i en problemfortolkningsprosess, og ved det Lysgaard kaller det teknisk-økonomiske systemet. Gjennom samhandling og sosial omgang med kollegaer vil en ofte søke etter og finne likhetstrekk. Det vil i samhandlingen kunne foregå en identifiseringsprosess som igjen vil forsterke ønsket om å ta ny kontakt. Dersom interaksjon og identifisering går inn i et gjensidig forsterkende forhold, vil det oppstå en form for ideologi, eller en normbasert oppfatning om hvordan du skal opptre som arbeidskamerat og hvordan du skal forstå og fortolke din situasjon. Dette er en stilltiende, uutalt og gjensidig kontrakt (ibid)

3.10.1. Steers og Rhodes`modell

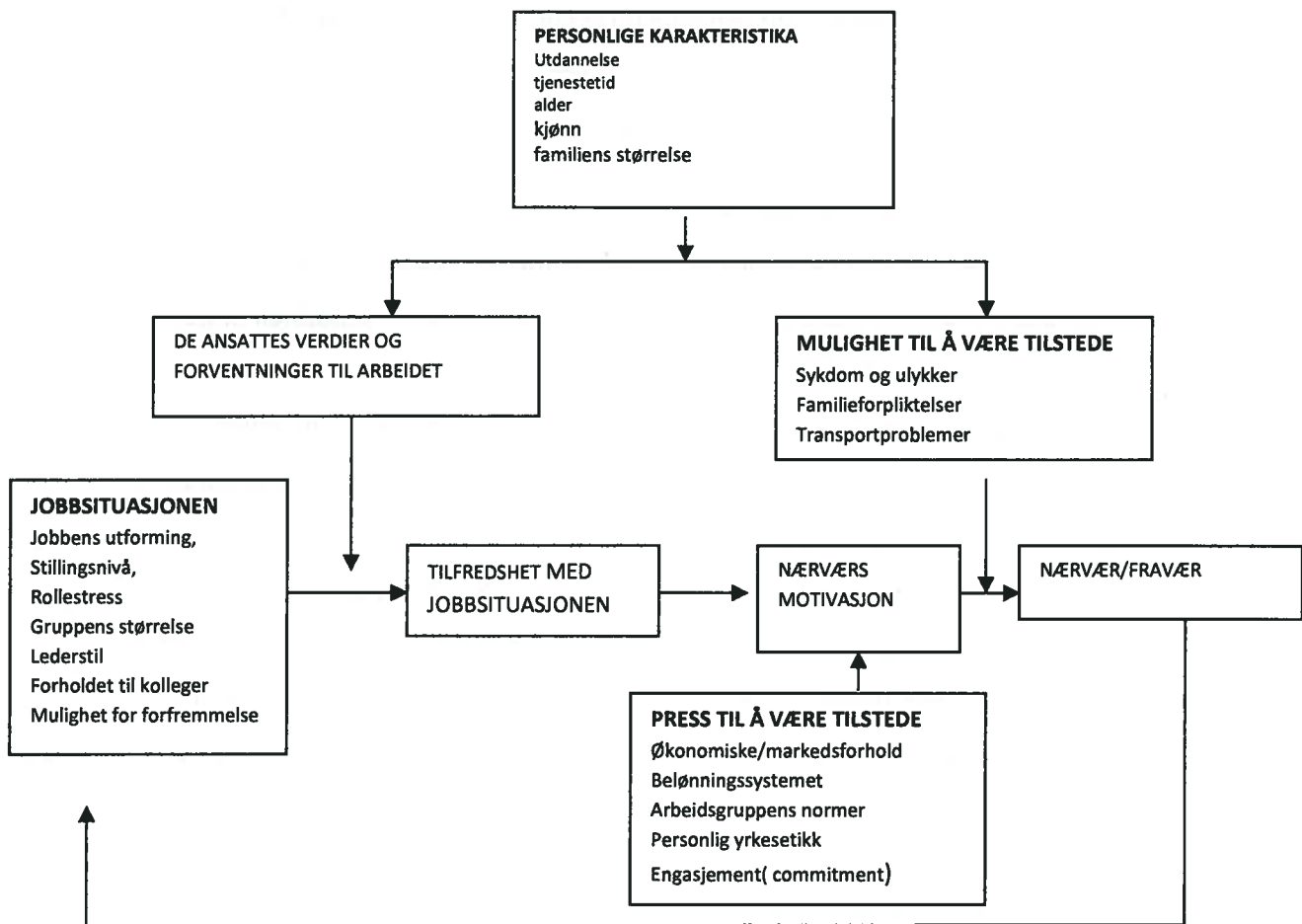
Studier bekrefter at normer har betydning for det psykososiale arbeidsmiljø ved at de påvirker både produktivitet, fravær og trivsel (Eiken & Saksvik, 2003). Steers og Rhodes presenterte i 1978 en modell basert på 114 undersøkelser om fravær (Steers and Rhodes, 1978). Modellen er multidimensjonal og tar sikte på å forklare samvariasjonen mellom ulike faktorer som påvirker i ulik grad fravær/nærvær. Steers og Rhodes kritiserer nemlig fraværsforskere for å være for ensidig opptatt av forholdet jobbtildfredshet-fravær, samt at forskningen ikke har tatt høyde for at fravær kan være ufrivillig. De viser til at det er tatt for gitt at fravær skyldes arbeidstakers frie valg(ibid).

Modellen er dynamisk; nærvær eller fravær ofte kan føre til forandringer i arbeidssituasjonen som igjen kan påvirke nærværsmotivasjon. Modellen bygger på at nærvær i jobbsituasjonen er basert på to hovedfaktorer:

- Motivasjon for nærvær
- Muligheten til å være tilstede.

Steers og Rhodes forutsetter at nærværsmotivasjonen er hovedkilden til faktisk tilstedeværelse gitt at vedkommende har mulighet til å være tilstede. Motivasjon for å gå

på jobb henger for det første sammen med hvor tilfreds en arbeidstaker er med arbeidet, videre vil den være påvirket av hvor presset en er til å være tilstede (ibid).



Kilde: Haukedal, 2003

Arbeidsgruppens normer og organisasjonsengasjement er oppgitt som pressfaktorer for nærværsmotivasjon. Steers og Rhodes (ibid) oppgir at jo mer et organisasjonsmedlem tror på organisasjonens målsettinger, jo mer motivert er vedkommende til å bidra til å være tilstede og nå disse målene. De som har liten tilhørighetsfølelse til arbeidsplassen vil sannsynligvis ikke presse seg til å være en nærværende del av organisasjonen.

Når det gjelder normer viser Guttormsen og Saksvik (2003) til at organisasjoner har en fraværskultur med sosiale normer for hva som er akseptabelt fravær eller ikke, og at denne kan påvirke fraværet til den enkelte arbeidstaker. De oppgir at den relasjonelle siden ved beslutninger har stor betydning når arbeidstakeren velger fravær eller nærvær, og at det foregår en slags form for forhandling på det uformelle planet i organisasjonen om og hva

slags fravær som aksepteres. De kontekstuelle og kulturelle faktorer vil dermed ha betydning for hvordan en arbeidstaker forholder seg til fravær (ibid). Svarva (1991) omtaler fraværskultur og fraværsterskel som en viktig nærværsfaktor, både på individ- og på bedriftsnivå. Han omtaler imidlertid fraværskultur som et tveegget sverd fordi den kan fungere som et godt selvjustissystem som fremmer nærvær, men normene kan også være så strenge at den skaper et sykenærvær som på sikt vil kunne resultere i lengre fravær.

Modellen viser at det er en sammenheng mellom jobbsituasjonen og trivsel/jobbtilfredshet. Dette stemmer overens med hva Hackman og Oldham oppgir (Haukedal, 2003). Steers og Rhodes (1978) understreker at dette er generelle arbeidsbetingelser. I modellen er det oppgitt flere faktorer under Jobbsituasjonen. Når det gjelder jobbens utforming/jobbinnhold oppgir de at økt utfordring og økt ansvar bidrar til en positiv jobbholdning som igjen øker nærværsmotivasjonen. De støtter seg her på Hackman og Oldhams forskning. Forskning rundt jobbnivå viser at jo høyere jobbnivå, jo mindre er tilbøyelighet til å være fraværende. Rollestress er oppgitt til å være negativt korrelert med trivsel. De oppgir også at høy grad av stress medvirker til fravær. Lederstil virker også inn på trivsel og tilfredshet. Her oppgir Steers og Rhodes at lederatferd har en mer direkte innflytelse på selve trivselen enn på forholdet fravær/nærvær, dvs jobbtilfredshet er en mellomliggende variabel i aksene lederstil – fravær. Haukedal (2003) oppgir at en lederstil som tar hensyn til ansattes behov synes å gi større grad av trivsel enn en mer autoritær lederstil. Steers og Rhodes (1978) oppsummerer med at de variabler som er relatert til jobbinnhold har en sterkere betydning på faktisk fravær enn de variabler som er relatert til jobbkontekst.

Steers og Rhodes har også tatt med de ansattes verdier og forventninger som en faktor som påvirker sammenhengen mellom forhold i jobbsituasjon og trivsel. Det er nemlig ikke mulig å se noen entydig sammenheng mellom jobbsituasjon og trivsel fordi individene har ulike forventninger og reagerer forskjellig på ulike forhold i arbeidssituasjonen (Haukedal 2003). Hvorvidt forventningene er realistiske er en viktig faktor, og uoppfylte forventninger kan oppfattes som et brudd på den såkalte psykologiske kontrakt. Verdier og forventninger er igjen påvirket av personlige karakteristika som kjønn, utdanning, tjenestetid mv.

Modellen viser at det ikke er en entydig sammenheng mellom nærværsmotivasjon og faktisk nærvær. Den påvirkes av muligheten en arbeidstaker har til å være tilstede.

Nærværsmotivasjonen kan være svært høy hos enkelte individer, men sykdom i seg selv,

familieforpliktelser eller transportproblemer kan forhindre en i gå på jobben. Modellen viser også at de personlige karakteristika har betydning, bla er det en sammenheng mellom alder og fravær. Kvinner har også jevnt over høyere fravær enn menn. De med høyere utdanning har jevnt over lavere fravær enn de med lavere utdanning.

Svarva (1991) har gjennom undersøkelser identifisert tre grupper nærværsfaktorer:

1. Tilfredsstillelse av behov, herunder også selve arbeidssituasjonen
 - Økonomiske behov
 - Behov for sosial kontakt/trivsel
 - Behov for sosial trygghet og omsorg
 - Anseelse og anerkjennelse/behov for å bety noe

2. Tilpasning til normer og forventninger. Behov for å unngå negative sanksjoner
 - Tilpasning til fraværskulturen blant de ansatte
 - Tilpasning til bedriftens fraværspraksis

3. Opplevd ansvar og forpliktelser
 - Ansvar overfor arbeidskolleger
 - Ansvar overfor bedriften
 - Forpliktelse som arbeidstaker

Vi ser at nærværsfaktorene i stor grad overensstemmer med de som er omtalt hos Steers og Rhodes.

Steers og Rhodes oppsummerte i 1984 den empiriske forskningen som til da hadde vært utført knyttet til modellen. De erkjente at modellen bort i mot er umulig å få testet i sin helhet, men at det er mulig å teste empirisk de ulike delene i modellen. Brooke (1986) viser til at Steers og Rhodes opererer med upresise begreper som derfor blir vanskelig å operasjonalisere, og dermed også å teste empirisk. Han oppgir som et eksempel at ”jobbinnhold” ikke er et enkelt begrep, men inneholder ulike dimensjoner som variasjon, autonomi, oppgavebetydning, ansvar, deltakelse med mer. Brooke konkluderer likevel med at Steers og Rhodes modell fortsatt har stor betydning for fraværs-/nærværsforskningen. Dette støttes av Guttormsen og Saksvik (2003) som oppgir at Steers og Rhodes modell for å være den mest empirisk uttestede modell for fravær.

4. METODEVALG

4.1 Forholdet mellom kvalitativ og kvantitativ metode

Det har til dels vært sterke uenigheter om hvilken metode egner seg best til å kartlegge virkeligheten, kvantitativ eller kvalitativ metode (Grønmo 1996, Ryen 2002). Grønmo representerer vel nåtidens mer pragmatiske holdning. Han fastslår at valg av metode et valg av strategisk karakter, og at valg av metode først og fremst må knyttes til konkrete problemstillinger. Hovedskillet mellom metodene går først og fremst på egenskapene ved de dataene som samles inn og analyseres. Data som uttrykkes i tall eller mengde er kvantitative, mens data som ikke uttrykkes slik er kvalitative. Han understreker videre at det ikke er en ren dikotomi mellom de to metodene, de må forstås som ytterpunkter på en skala. Metodene står i et komplementært forhold til hverandre, heller enn i et konkurrerende forhold, I praksis vil et kvalitativt forskningsopplag ofte ha innslag av kvantitative elementer og vice versa.

En kvantitativ tilnærming bør først og fremst benyttes der problemstillingen krever ulike typer statistiske generaliseringer, og der formålet er å gi en oversikt over større populasjoner. Kvalitative data egner seg best i forbindelse med analytiske beskrivelser, dvs der dataene blir systematisert i forhold til definerte begreper, kategorier eller teorier (ibid). Kvalitative studier kjennetegnes av fleksibilitet i det metodiske opplegget og nærhet til kildene, mens kvantitative studier kjennetegnes av et strukturert metodisk opplegg og større avstand til kildene (Grønmo 2004).

4.1.1. Metodetriangulering?

Både kvalitativ og kvantitativ metode har sine svakheter. Kvalitativ metode er ressurskrevende fordi selve datainnsamlingen gir omfattende informasjon som er tidkrevende å få strukturert og kategorisert. Det brukes normalt få enheter med den metodologiske implikasjon at en får nyanserte data og høy begrepsgyldighet, men også at dataene kan ha begrenset gyldighet (Grønmo 1996). Kvantitativ metode med bruk av spørreskjemaer kan på sin side gi lav forståelse av et fenomen fordi intervjuobjektene ikke har mulighet til å nyansere svarene. Metoden innebærer dermed liten grad av fleksibilitet, også fordi undersøkelsesopplegget i liten grad kan endres underveis. Det vil i så fall kreve at undersøkeren sender ut nytt spørreskjema. Grønmo (ibid) påpeker at flere av svakhetene ved den ene type datatype kan oppveies ved bruk av den andre type data slik at en ofte vinner på å kombinere dem, såkalt metodetriangulering. Han oppgir at det generelt gir bedre muligheter for testing av validitet noe som også vil styrke tilliten til

analyseresultatene dersom bruk av de to metodene gir samme resultater. Oppstår det avvik i resultatene vil det kunne bidra til nye tolkninger og en mer nyansert beskrivelse av sosiale fenomener.

4.2 Hvilke valg følger av problemstillingen?

Problemstillingen i denne oppgaven viser til at fenomenet jobbnærvær skal undersøkes nærmere, og spesielt hvilke organisatoriske og kulturelle forhold som kan påvirke jobbnærværet. Problemstillingen har en viss grad av lukkethet i den forstand at temaet er avgrenset til å avdekke hvilke organisatoriske faktorer som påvirker nærvær. Studien er som sådan av en mer beskrivende enn en utforskende type ved at jeg skal avdekke og belyse et fenomen. Problemstillingen er videre knyttet til en departementskontekst, slik at det i utgangspunktet ikke er aktuelt med en stor grad av generalisering utover denne konteksten. Dette fordrer etter min vurdering en kvalitativ tilnærming fordi det dreier seg om å få en dybdeforståelse av fenomenet slik det arter for medarbeiderne i departementet.

Her kunne jeg ha benyttet begge hovedmetodene, eksempelvis ved først å foreta en kvalitativ forundersøkelse som forberedelse til en kvantitativ undersøkelse.

Problemstillingen utelukker ikke et slikt valg. Dette oppgis å være den vanligste formen for metodetriangulering som har den fordel at problemstillingen kan bli revidert eller presisert før en kvantitativ undersøkelse settes i gang (ibid).

Jeg valgte imidlertid kun å benytte intervjuundersøkelse som hovedmetode. Rent praktisk var det to avgjørende momenter. For det første var det etter min vurdering en viss undersøkelsestretthet i organisasjonen, eksempelvis hadde de ansatte samme høst blitt bedt om å svare på to undersøkelser innenfor et tidsrom på fire uker. I tillegg er det berammet en større arbeidsmiljøundersøkelse i departementet våren 2011. Egen kvantitativ undersøkelse om jobbnærvær noen måneder før arbeidsmiljøundersøkelsen skulle besvares, kunne etter min vurdering påvirke både svarprosent og datakvalitet på sistnevnte, som organisatorisk sett har større betydning enn min egen undersøkelse.

Videre påpeker Grønmo (ibid) at er det en utfordring ved denne form for metodetriangulering at en ikke utnytter godt nok de kvalitative data, og da spesielt integrasjonen av kvantitative og kvalitative data under analyse og tolkning. Denne innvendingen fant jeg relevant. Jeg vurderte derfor at en grundig og bred analyse at de kvalitative data ville gi mer innsikt og kunnskap fremfor muligheten av en mer overflatisk analyse av disse dataene kombinert med statistiske data.

4.3 Deduktiv eller induktiv tilnærming?

Jacobsen (2005) viser til at det i metodedeibatten er til dels sterk uenighet om hvilken strategi er best egnet til å beskrive virkeligheten; den deduktive eller den induktive. Den induktive tilnærming er av Jacobsen (ibid) referert til som "fra empiri til teori".

Induktivister tenker seg at vitenskapen begynner med observasjon. De tar utgangspunkt i enkelttilfeller og trekker generelle slutninger på bakgrunn av disse enkelttilfellene (Kvernbekk 2002). Kvernbekk oppgir videre at en induktiv slutning innebærer at vi slutter oss til noe som er kjent og usett ut fra det vi har observert. Det er et bekreftelsesforhold mellom enkeltobservasjon og generalisering.

Den deduktive tilnærmingen beskrives av Jacobsen (2005) som "fra teori til empiri". En deduktiv tilnærming går derfor motsatt vei, fra det generelle til det partikulære. Data og empiri brukes her til teoritestning.(Kvernbekk 2002).

Begge tilnærmingene anvender observasjon, men på ulike stadier. Den induktive tilnærmingen starter med observasjonen og bygger deretter på observasjonene til å bygge teorier. Deduktiv tilnærming derimot tar utgangspunkt i teoriene, former en hypotese og bruker observasjonene til å teste dem ut og å avkrefte eller falsifisere dem. Empirien får dermed forrang.

Det er imidlertid ikke uvanlig at disse to tilnærmingene anvendes i en og samme undersøkelse. I denne undersøkelsen er det en deduktiv tilnærming i hvordan de områder som skal utforskes nærmere i undersøkelsen, er bygget på aktuelle teorier og empiri som støtter opp om teoriene. Dette er også gjenspeilet i den tematiske inndelingen i intervjuguiden. Den induktive tilnærming kommer tydelig fram i analysen av funnene, og ved at jeg viser til andre empiriske undersøkelser for å støtte opp om funnene

4.3.1 Betydningen av både forhåndskunnskap og forskerens rolle

Det blir ofte fremhevet som et metodisk ideal at undersøkelsen skal gjennomføres ved metodologiske standarder slik at det i prinsippet skal være mulig for en hvilken som helst annen ved bruk av samme metoder å komme til samme resultat. Det tas dermed som gitt at alle kan se det samme objekt fra samme sted og observere det samme, såkalt intersubjektiv enighet. Står det en grønn bil i veien, er det normalt ikke vanskelig å bli enige om en slik observasjon. Derimot kan det være vanskeligere å bli enige om hva en observerer når det gjelder mer kompliserte fenomen. I vitenskapsteori omtales dette ofte som Hanssons tese. Den går ut på at alle observasjoner er teoriladet, dvs de har teoretiske elementer i seg. Hva

vi observerer er ikke bare avhengig av fenomenet, men også våre egne forventninger, oppfatninger og teoretisk bakgrunn. Observasjon er dermed grunnleggende formet av kunnskap (Kvernbekk 2002). Det er derfor vanskelig å tenke seg en ren induktiv observasjon, ”renset” for teorianvendelse og tidligere kunnskap. Det kommer spesielt tydelig fram i antropologiske studier hvor det ofte kreves mye kunnskap om konteksten for å forstå observasjonene.

En viss form for kunnskap er dermed nødvendig for å kunne ta gode slutninger. Lysgaards ”Arbeiderkollektivet” fremheves ofte som et klassisk eksempel på den svært åpne tilnærming til den empiriske virkelighet, og vi kan forledes til å tro at Lysgaard kom inn i Petersen & Søn uten noe form for forkunnskaper eller forforståelse om bedriften, for deretter å nøste opp tråder av empiri. Lysgaard var nok trolig godt forberedt på den kontekst han skulle studere nærmere, og han hadde en god teoretisk ballast som muliggjorde gode tolkninger av observasjoner.

En følge av Hanssons tese er at forskeren har en viss betydning for selve resultatet. Forskerens betydning er mer avgjørende ved innsamling av kvalitative data enn ved innsamling av kvantitative data. Grønmo påpeker (2004: 228) at det bort i mot er umulig å foreta innbyrdes uavhengige datainnsamlinger basert på samme undersøkelsesopplegg fordi det er blant annet er så avhengig av så avhengig av forskerens analyse og tolkning. Ovennevnte ideal fremstår derfor tydelig som et ideal enn en reell mulighet i kvalitative analyser.

Hanssons tese synes å være allment akseptert. Erkjennelsen av at all observasjon er teoriladet bør en også være bevisst på når en skal forske i egen organisasjon. Som ansatt i organisasjonen er en i stor grad innsosialisert i organisasjonens verdier og holdninger. Forhåndskunnskap kan bidra til at observasjoner og utsagn tolkes kontekstuel sett riktig. Men ens ”før-dommer” kan også bidra til at en avgrenser tolkningene ved at en i for stor grad inntar et froskeperspektiv, eller ved at en ubevisst inntar organisasjonens normative holdninger i tolkninger av data.

4.4 Utvalgsriterier

4.4.1 Generelle hensyn ved utvelgelse av respondenter

Hovedintensjonen med et kvalitativt studium er iflg Ryen (2002: 85) at en oppnår tilgang til handlinger og hendelser som er relevante for problemstillingen. Det sentrale er at en oppnår tilgjengelighet til den enkelte respondent, og til hvordan vedkommende ser på det

fenomenen en skal undersøke. Det er derfor en generell målsetning å lage et variert utvalg. Utvalget bør dekke den heterogeniteten som finnes i en populasjon som kjennetegnes av en viss homogenitet (Trost, 1989). Dette gjøres ved å finne relevante utvalgsvariabler. Trost viser videre til at det normalt stilles to krav til hvordan en velger ut utvalgsvariabler: De må være relevante i forhold til problemstillingen, og en må velge variabler som er konkrete og mulig å observere. Jeg satte sammen et utvalg etter variablene avdelingstilhørighet, kjønnsfordeling, stillingsgruppetilhørighet og fartstid. Disse var etter min vurdering både relevante for problemstillingen, og var samtidig konkrete. Variabelen fravær ble også vurdert, se kap 4.4.6 nedenfor.

4.4.2 Valg av avdelinger

Undersøkelsene som er foretatt i departementsområdene viser funn som stress, uforutsigbarhet og rolleklarheter. I departementet er det først og fremst tre fagavdelinger som er spesielt utsatt for politisk oppmerksomhet og stresspregede oppgaver. Jeg valgte derfor respondenter fra disse tre avdelingene, avdeling A, B og C.

4.4.3 Valg av stillingsgrupper

Videre så jeg det som hensiktsmessig å skille på saksbehandlere og kontoransatte og foreta intervjuer innenfor disse to gruppene. Hovedgrunnen er at de har forholdsvis ulike arbeidsbetingelser og ulik grad av nærvær. Kontoransatte har i større grad en styrt arbeidshverdag og en annen ledertilknynng, som kan gi andre nærværsbetingelser enn øvrige ansatte. De kontoransatte har også gjennomgående hatt et vesentlig høyere fravær enn de øvrige ansatte.

4.4.4 Kjønnsfordeling

Kjønnsdimensjonen var også aktuell, både ut fra kjønnsfordelingen i departementet, og fordi fravær blant kvinner gjennomgående er høyere enn for menn i departementet. Jeg forsøkte å følge kjønnsfordelingen i departementet slik at 2 av 3 respondenter skulle være kvinner.

4.4.5 Fartstid i departementet

Fartstid i departementet ble også vurdert som en relevant utvelgelsesvariabel fordi den kan knyttes til organisasjonssosialisering, nærværsholdninger og relasjon til leder som nærværsfremmende/ hemmende faktorer. Jeg valgte derfor respondenter i hver avdeling med kort fartstid, middels lang fartstid og lang fartstid, her definert som fartstid på hhv ca ett år, mellom ett og ti år og over ti år.

4.4.6 Forholdet nærvær-fravær

Problemstillingen krever at både nærværsfremmende og nærværshemmende faktorer skal avdekkes. Det er en generell anbefaling ved utvelgelse av respondenter at en skal finne "the meatiest, most study-relevant sources" (Ryen, 2002:87). Medarbeidere med både høyt fravær og med svært lavt fravær vil derfor kunne være gode kilder til å få avdekket disse faktorene. Den svenske legen Johnny Johnsson brukte eksempelvis de som ikke hadde hatt sykefravær de siste tre år som grunnlag for begrepet "langtidsfrisk".

Grad av sykefravær er imidlertid en personsensitiv opplysning. For å unngå å komme i konflikt med personvernbestemmelsene ble utvelgelsen mot denne variabelen foretatt på slump, men med en avgrensning. De som var langtidssykemeldt i 2009 (dvs med et fravær på over 8 uker) hadde deltatt i en intervjuundersøkelse på forsommeren i 2010 om oppfølgingen av sykefravær i departementet. Disse ble utelatt i utvelgelsen. Jeg har med tillatelse fra departementet fått gjengi hovedfunnene i denne rapporten, se kapittel 5.

4.4.7 Undersøkelse på egen arbeidsplass - spesielle hensyn når utvalget trekkes

Som tidligere nevnt kan en lett få en dobbeltrolle når en gjennomfører en undersøkelse på egen arbeidsplass. I tillegg har jeg også en "trippelrolle" ved å være ansatt i administrasjonsavdelingen. Gjennom denne rollen kjenner jeg mange medarbeiderne og lederne, både gjennom samtaler med dem, og som arbeidsgivers deltaker i ulike prosesser. Dette var det viktig å ta hensyn til i utvelgelsen. Rekruttering av utvalget ble gjort av en kollega, Vedkommende fikk informasjon om utvalgsriteriene, og jeg ga vedkommende i tillegg noen føringer på ikke å trekke ut de som allerede var intervjuet av BHT, samt personer som jeg hadde samarbeidet med i tidligere sammenhenger, dette for å skape en så nøytral relasjon som mulig under intervjuet

Fordi innhold i undersøkelsen berører personvernbestemmelsene ble undersøkelsen ble meldt til Personvernombudet for forskning (NSD) 19.10.10 og godkjent 30.11.2011. Både samtykkeskjema til respondentene, informasjon sendt til lederne samt personvernombudets samtykke til studiet følger som hhv vedlegg 2,3, og 4.

4.4.8 Endelig sammensetning av utvalget

For å få til intervjuer i hver avdeling med ansatte som både har kort, middel lang og lang fartstid, og også en kontoransatt, ble utvalget i utgangspunktet satt til 12 medarbeidere: fire i hver avdeling. Kvalitative studier kjennetegnes imidlertid av stor grad av fleksibilitet. Det er ingen nødvendighet at forskeren på forhånd har en fastlagt ramme for hvor mange respondenter/informanter som skal intervjues. Etter at utvalget ble trukket og samtykkene

var innhentet, valgte jeg å utvide utvalget med ytterligere en mann med lang erfaring. Totalt ble derfor 13 respondenter ble intervjuet, 8 kvinner og 5 menn.

Fartstid var kun relevant for saksbehandlerne. Antall kontoransatte i de tre avdelingene var så få at det ikke var aktuelt å vektlegge fartstid som uttrekksfaktor. Av de nytilsatte hadde samtlige tidligere arbeidserfaring. Fordeling av ansatte på kjønn og fartstid er satt opp nedenfor.

Kjønn	Grad av fartstid
M	Lang erfaring
K	
K	
K	
K	
K	
K	Middel lang erfaring
M	
M	
K	Nytilsatte
K	
M	
M	

4.5 Innsamling av data

4.5.1 Valg av intervjumetode

De to vanligste formene for kvalitative undersøkelser er det åpne, ustrukturerte intervjuet og deltakende observasjon. Bruk av intervju synes å være den mest utbredte måten å fremskaffe data på, og har også som har fått mest oppmerksomhet som kvalitativ metode (Holter, 1996, Ryen 2002). Andre kvalitative metoder er gruppeintervju, tekst- og dokumentanalyser og bruk av visuelle medier (Ryen 2002).

Bruk av *individuelle intervju og/eller gruppeintervju* som metode for innsamling av data ble vurdert. Begge typer intervju dreier seg om å produsere data gjennom samhandling mellom forsker og respondenten(e). Individuelle intervjuer egner seg i følge Jacobsen

(2005) til å få mer kunnskap om et fenomen. Det setter forskeren i stand til å relatere data til respondentens kontekst (Brandth, 1996).

I et gruppeintervju er det flere relasjoner å ta hensyn til, det er selve dynamikken mellom gruppedeltakerne som produserer data (ibid). I følge Brandth er den store fordelen med gruppeintervju at gruppedynamikken gir en synergieffekt gjennom at forskerens spørsmål stimulerer til tanker og klargjøring av meninger. Respondentene får anledning til å poengtere både hva som er felles og hva som er forskjellig. *Homogenitet* er nødvendig for en god diskusjon i gruppen, og har også betydning for datakvaliteten. En annen faktor som anses for viktig for å få fram gode data i en gruppe er *relevans*. Deltakerne må oppleve at tema er relevant for dem (ibid).

Gruppeintervju kunne derfor være nyttig i forhold til de kontoransatte fordi det var en homogen gruppe med noenlunde like arbeidsvilkår, og fordi sykefraværet har vært særlig høyt i denne gruppa. Flere av dem ville derfor ha erfart at kollegaer har vært langtidssykmeldte, og ville sikkert ha gjort seg noen refleksjoner over mulige arbeidsrelaterte årsaker til det. Her var synergieffekten et gruppeintervju kan gi vurdert som spesielt nyttig. Jeg valgte likevel å foreta individuelle intervjuer for begge gruppene, fordi det etter min vurdering ville gi mer dybdekunnskap. I tillegg ville det være forholdsvis tidkrevende å utarbeide en egen intervjuguide til et gruppeintervju.

4.5.2 Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuet kan sees på som en kunnskapsproduksjonsprosess der intervjueren og den intervjuede sammen produserer kunnskap. Kvaliteten på de produserte data vil i stor grad avhenge av intervjuerens ferdigheter og kunnskaper. Kvale oppgir (2009: 49) ”intervjueren registrerer og fortolker meningen med det som sies og måten det sies på. Han eller hun bør være velinformert.....og i stand til å fortolke stemmeleie, ansiktsuttrykk og kroppsspråk”

Dette er ferdigheter som kan trenes opp, men som mastergradsstudent har jeg naturlig nok noe begrenset erfaring med å gjennomføre forskerintervjuer. Det var i den forbindelse naturlig å anvende en forholdsvis strukturert intervjuguide som et hjelpemiddel til å styre samtalen inn på de mest relevante områdene. En helt åpen samtale vil kunne gi forholdsvis komplekse data som kan være lite sammenlignbare, og derfor krevende å få kategorisert i etterkant. Dette er argumenter som Ryen (2009: 97) også viser til. En god intervjuguide er derfor et godt hjelpemiddel til en strukturert samtale og for å sikre noenlunde god kvalitet

på dataene. Den vil med andre ord fungere som en sikring av det Grønmo (2004: 234) kaller kompetansevaliditet, som er forskerens kompetanse til å samle inn kvalitative data.

Spørsmålene i intervjuguiden ble primært formulert i forhold til problemstillingen og til de empiriske funn som er omtalt i kap 1.3.1 og 2.4, som var store jobbkrav, lav rolleklarhet, god kontroll over arbeidet, god sosial støtte og også bemyndigende ledelse. Jeg tok også utgangspunkt i relevant teori som Hackman og Oldhams modell, Karasek & Theorells modell samt Siegrists modell. Som tidligere nevnt var det en deduktiv tilnærming i denne fasen fordi det ble lagt vekt på områder som hadde vært kartlagt både empirisk og gjennom forskning. Innenfor hvert tema la jeg imidlertid vekt på å formulere så åpne spørsmål som mulig for å sikre at respondentene selv fikk velge hva de ville legge vekt på. I tillegg var det lagt inn helt åpne spørsmål, eksempelvis ”hva er det viktigste grunnene til at du går på jobben” for ikke å utelukke funn som tematisk faller utenfor bolkene i intervjuguiden.

4.5.3 Gjennomføring av intervjuene/datainnsamlingen

Jeg gjennomførte først to testintervjuer på kolleger i min egen avdeling. Disse to testintervjuene var metodisk sett svært nyttige fordi de tydeliggjorde både hvorvidt spørsmålene var tiltrekkelig åpent formulert, og også effekten av spørsmålene. Den ene ga meg gode innspill i etterkant av intervjuet.

Respondentene ble skriftlig informert om studien samtidig med at samtykke til deltakelse ble innhentet. De fikk også anledning til å stille spørsmål om undersøkelsen i forkant eller etterkant av selve intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på et av møterommene i departementet for ikke å bli avbrutt og forstyrret av andre.

Respondentenes reaksjon på å bli intervjuet var stort sett positive med liten grad av skepsis. Det kan henge sammen med at samtlige saksbehandlere har universitetsutdanning, og derfor har god kunnskap om hvorfor denne type undersøkelser gjennomføres.

Respondentene fikk intervjuguiden utdelt på forhånd, og flere ga uttrykk for at det var fint å forberede seg. Det var her en liten risiko for at de forberedte seg på å gi ”korrekte svar” fremfor deres egen opplevelse. Men mitt inntrykk var at de fleste likevel reflekterte ærlig over de enkelte spørsmål i intervjusituasjonen. Tema for undersøkelsen var av en slik type at de ikke hadde noe personlig å forsvare, det bidro også til at jeg oppfattet at det var stor grad av oppriktig selvrefleksjon tilstede.

Jeg oppfattet også at det jevnt over var et tema som engasjerte respondentene. Det ble i en del tilfeller overlapp av svar, i den forstand at respondenten hadde allerede svart på spørsmålet i en tidligere sammenheng. Jeg valgte i de fleste av disse tilfellene å stille spørsmålet en gang til, evt omformulere det noe, fordi jeg erfarte at de likevel kom nye refleksjoner

Spørsmålene i intervjuguiden fungerte ikke så godt for de kontoransatte, det gjaldt særlig den første bolken i intervjuguiden. Her nølte de mye og måtte få mange støttespørsmål. Det er mulig at de burde ha hatt en egen intervjuguide med mer relevante spørsmål i forhold til deres arbeidssituasjon, men det kunne ha den metodologiske implikasjon at dataene ikke var tilstrekkelig sammenlignbare. Det er også et funn i seg selv at de ikke kom med å stor respons på disse spørsmålene, dette utdypes i kap 6.1.5.

Noen av respondentene hadde en klar agenda og hadde mye på hjerte. Her fikk jeg inntrykk av at det var velkomment å snakke med en fra administrasjonsavdelingen om enkeltforhold på arbeidsplassen som de opplevde som problematiske. Andre var mer ordknappe, kanskje litt motvillige. Noen få virket litt opptatt av å gi svar som kunne stille dem i et gunstig lys. Dette er forhold som utfordrer validiteten på datafangsten, men veies etter min vurdering opp av at antall respondenter var såpass høyt slik at det likevel var mulig å få et godt grunnlag for videre analyse.

4.6 Datainnsamling og analyse som en interaktiv prosess

Jacobsen (2005: 37) refererer til at hver fase i et undersøkelsesopplegg representerer et nytt fortolkningsnivå. Ryen (2002: 145) påpeker at fremfor å se på forskningsopplegget som en lang kjede av separate ledd, bør en heller se på det som en prosess der innhenting av data, analyse og tolkning blir en runddans. Datainnsamling og analyse blir en interaktiv prosess der tolkningen og meningsanalysen foregår i alle faser. Denne interaktive prosessen erfarte jeg i høy grad i de ulike fasene i datainnsamlingen.

Under intervjuet foregikk tolkningen gjennom at noen uttalelser fra respondentene ble fulgt opp og utdypet ved at jeg stilte tillegsspørsmål. I etterkant av hvert intervju, oppsummerte jeg stikkordsvis hovedinntrykket fra intervjuet. Her prøvde jeg å relatere informasjonen som var gitt i intervjuet til informasjon og mønstre som hadde fremkommet gjennom tidligere intervjuer. I flere tilfeller fremkom det opplysninger i intervjuet som bidro til at jeg i de påfølgende intervjuer sørget for å få det ytterligere utdypet.

4.6.1 Om transkripsjon

Jeg brukte båndopptaker under samtlige intervjuer, og intervjuene ble i etterkant transkribert av meg selv. Transkribering er en tidkrevende og kjedelig prosess, men det var to hensyn, som også Kvale og Brinkmann (2009) refererer til, som var avgjørende i forhold til at jeg selv foretok transkriberingen. Det første hensynet var relatert til tolkningsmuligheter, jf avsnittet ovenfor. Selve intervjusituasjonen kan oppleves som forholdsvis intens. Noen respondenter er ordrike, og det gis uansett mye informasjon på kort tid. Transkripsjonsfasen derimot preges av bedre tid til å reflektere over det som blir sagt, samtidig som det foregår en viktig tolknings- og refleksjonsfase i selve skrivingen som er svært nyttig i forhold til det videre arbeid med å kategorisere dataene. Så langt det var mulig transkriberte jeg et intervju før jeg gjennomførte et nytt intervju.

Den andre faktoren var konfidensialitetshensyn. Tema for undersøkelsen skulle i seg selv ikke bidra til at det skulle fremkomme sensitive opplysninger. Men noen spørsmål var relatert til nærmeste leder, og respondentene opplyste i flere tilfeller vedkommendes navn. I noen få intervjuer fremkom det også andre sensitive opplysninger som utenforstående ikke burde få tilgang til.

Under transkriberingen skrev jeg ordrett ned hva respondentene hadde sagt, men jeg utelot de klassiske fyllordene som ”altså, jammen, ehh, hm” fordi disse uttrykkene i hovedsak var mindre relevant for helhetsinntrykket. Situasjoner der respondentene nølte og pausene ble spesielt lange, og situasjoner der de kom med latter eller andre former for følelsespregede uttrykk, er oppgitt. I noen tilfeller brukte respondenten mye tid og mange ord på ett tema. Her valgte jeg en mer oppsummerende form der jeg formulerte hva respondenten la vekt på og ga uttrykk for var viktig. Utgangspunktet for disse valgene er det Kvale og Brinkmann (2009: 194) refererer til som ” hva er nyttig transkripsjon for min forskning?”. Han oppgir at de strengeste ordrette transkripsjonene med bruk av såkalte transkripsjonskonvensjoner er mest nyttige i lingvistiske analyser, men er mindre aktuelle for meningsanalyse av store intervjutekster.

5. KORT OM HOVEDFUNNENE FRA BEDRIFTSHELSE-TJENESTENS RAPPORT

Bedriftshelsetjenesten (BHT) gjennomførte sommeren 2010 en intervjuundersøkelse blant de ansatte i departementet som hadde vært sykemeldt i mer enn 8 uker. De respektive lederne ble også intervjuet. Jeg gjengir nedenfor de funn som fremgår av rapporten som synes relevant for problemstillingen.

- Fartstid i departementet preget opplevelsen av å være sykemeldt.
 - Den nyansatte var mer sårbar og engstelig for konsekvensen av fraværet og var redd for å bli stigmatisert.
 - I tillegg kjente de ikke godt nok til organisatoriske forhold som hva de kunne forvente av tilrettelegging og skjerming.
 - De var også redde for å være til bry og kreve noen av en travel leder slik at det var vanskelig å ta initiativ til en dialog rundt arbeidssituasjonen.
- Relasjon til leder avgjørende for oppfølging av sykefraværet
 - Dersom medarbeider oppfattet relasjon til leder som god og tillitsfull hadde henvendelser under sykefraværet og også faktisk oppfølging etter gjeninntreden på jobb en positiv virkning.
 - Var tillit mellom leder og medarbeider ikke tilstrekkelig tilstede, var kontakten under selve sykefraværet mer preget av rutine. Oppfølgingen etter gjeninntreden ble videre opplevd som mer problematisk når et slikt tillitsforhold ikke var etablert.
- Tydelige roller og tilstrekkelig tid var viktige faktorer for en god sykefraværsoppfølging.
 - Oppfølgingen ble opplevd som tilfredsstillende for medarbeideren der leder var lydhør, og utøvde sin lederrolle på en forutsigbar måte med en tydelig i rolle- og forventingsavklaring i forhold til hvem gjør hva i oppfølgingen. Tilstrekkelig tid for oppfølging var også en viktig faktor.
 - Oppfølgingen ble ikke opplevd som tilfredsstillende der leder var lite tilgjengelig, og signaliserte ved sin atferd at de var svært opptatt slik at medarbeider ikke fikk tilstrekkelig med informasjon fra leder. En annen faktor var at det ikke var etablert en felles forståelse for oppfølgingspunkter og leder har hatt for lite oversikt over arbeidssituasjonen

- Den kollegiale støtten ble oppfattet som svært positiv

Noen av de sykmeldte ble kontaktet jevnlig av sine kolleger, dette ble opplevd som svært positivt. Flere av de som ikke ble kontaktet av kolleger ga uttrykk for at det ville ha vært hyggelig.

BHT fastslår at departementet har en utfordring i forbindelse med forebygging av sykefravær. For flere av sykefraværene må det ha vært noen faresignaler før sykmeldingen var et faktum. BHT viser til at det i dagens kunnskapssamfunn generelt foregår en oppmykning av det hierarkiske, og at tillit og gjensidighet i relasjonen mellom leder og medarbeider vektlegges mer. BHT stiller i den forbindelse noen spørsmål på slutten av rapporten. Jeg siterer noen av dem:

- ”Er lederrollene på ulike nivåer godt nok avklart i spenningsfeltet mellom normer og krav i det tradisjonelle byråkratiet og utfordringene som ligger i en ”flatere” og mer personbasert struktur?
- Blir rollene som saksbehandler på ulike kompetanse- og erfaringsnivå til en hver tid godt nok avklart i forhold til hvordan leder definerer sin rolle og sine forventninger?
- Er personalspennet til hver enkelt leder tilpasset de krav og forventninger som ligger i rollen?
- Utnyttes potensialet for kollegialt samhold i de ulike avdelingene?”

Rapporten ble presentert rett i forkant av det tidspunkt jeg startet opp med intervjuene. Rapportens innhold viste seg å gi nyttig bakgrunnsinformasjon som jeg kunne følge opp i intervjuene, eksempelvis forhold rundt de nyansatte, betydning av støtte, opplevelse av tillit, samt tilgjengelighet hos leder.

6. PRESENTASJON AV FUNN FRA INTERVJUUNDERSØKELSEN

Jeg har i dette kapittelet beskrevet funnene og delt dem inn i relevante kategorier. Jeg har valgt å foreta en kategorisering etter samme inndeling som jeg hadde i intervjuguiden. Intervjuguiden var delt inn i følgende bolker: jobbinnhold og innflytelse, arbeidsmengde, støtte og tilbakemelding, ledelse, motivasjon og rolleklarhet.

Ryen (2002: 145) oppgir at analyse av kvalitative data innebærer å redusere datamengden. Selv om en forsøksvis skal beskrive funnene, foregår det også en reduksjon av dataene blant annet gjennom det Kvale og Brinkmann (2009: 212) kaller meningsfortetting. Meningsfortettingen er oppgitt som forkortelser av uttalelsene i intervjuene til å gjengi meningen med uttalelsene med få ord.

Jeg har i dette kapitlet foretatt en innledende form for analyse. For det første har jeg gruppert funnene. For det andre har jeg sett etter mønstre innenfor temaene. Jeg har også telt opp hvor mange som passer inn under det enkelte funn for å få en oppfatning om dette gjelder flertallet eller et mindretall. "Mindretallsfunn" er videre sjekket opp mot utvalgsvariablene for å se om det er spesielle trekk i forhold til eksempelvis grad av fartstid og avdelingstilknytning. Jeg har lagt vekt på å sitere respondentene forholdsvis utførlig slik at det er en "tykk beskrivelse" av dataene. Det er gjort med tanke på at leseren skal få en god innsikt i funnene, og det bidrar også til at funnene lett kan etterprøves. Respondentene har fått tilsendt dette kapitlet til gjennomlesning, og de som ga meg tilbakemelding ga uttrykk for at de er enige i beskrivelsen.

6.1 Jobbinnhold og innflytelse

6.1.1 Oppgavenes betydning

På saksbehandlernivå refererte samtlige til at oppgavene var en viktig grunn for å gå på jobben. Kvinnene hadde et større engasjement knyttet til oppgavene enn mennene. Oppgavene så ut til å være noe mer viktig for de mest erfarne saksbehandlerne. De kontoransatte oppga i mindre grad at oppgavene var viktige. To kvinnelige medarbeidere som har jobbet i departementet i mer enn 10 år uttrykte det slik

- *"Oppgavene er en av grunnene til at jeg trives og fortsetter å bli her år etter år. Oppgavene er inspirerende, og i tillegg det at en aldri vet fra dag til dag hva som skjer."* og

- *”Jeg synes at arbeidet med NN-oppgaver, som jeg har hatt hele tiden, er veldig spennende og engasjerende”*,

Bruke sin fagkompetanse

Blant saksbehandlerne var det to hovedgrunner til at oppgavene hadde så stor betydning. For de fleste var det direkte knyttet til at de kan bruke sin faglige bakgrunn. En kvinnelig nytilsatt medarbeider oppgir at *”en viktig grunn for meg til å gå på jobben er at jeg får brukt mine ferdigheter og kompetanse.”* En mann forteller at *”jeg ser på jobben som en fin måte å få brukt utdanningen min på og satt den om til praksis. De teoretiske kunnskapene blir omsatt til politikk, det synes jeg er spennende.”*

Jobbe i et sekretariat for politisk ledelse

Sistnevnte sitat peker mot den andre hovedgrunnen, denne er mer knyttet til det organisatoriske; nemlig det å jobbe i et sekretariat for politisk ledelse og jobbe med politikkkutforming. En medarbeider oppgir at *”jeg er interessert i politikk og samfunnsutvikling, og da er det jo veldig interessant å jobbe på det politikkområdet jeg jobber på.”* En annen er klar på at *”jeg kunne aldri tenke meg å jobbe i et direktorat, nærkontakten med det politiske er et stort poeng for meg”*.

6.1.2 Innflytelse i oppgaveløsningen

Respondentene ble spurt om de opplevde å ha innflytelse, i tillegg redegjorde de for i hvilke situasjoner de opplevde å ha hhv størst og minst innflytelse. Samtlige gir uttrykk for at de opplevde stor innflytelse i oppgaveløsningen, og at stor innflytelse i seg selv var en viktig motivasjonsfaktor.

Det var som fagperson de opplevde å ha størst innflytelse. En nytilsatt sa det slik:

”det er jo veldig mye slik at den jeg jobber med og jeg kommer med forslag til hva som bør gjøres og formidler det til nærmeste leder. Det blir stort sett godtatt. Jeg opplever at jeg har innflytelse som fagperson. Jeg føler at jeg får si meningen min og at jeg blir hørt.”

Respondentene oppga at de jevnt over opplevde mindre innflytelse i saker som får politisk betydning, men at de var inneforstått med at det måtte være slik i et departement:

- *”jeg opplever mindre innflytelse på større saker som kommer som bestillinger fra politikerne, da er det gjerne flere som har føringer, både politikerne og kanskje også flere i avdelingen.”* og

- *”jeg opplever minst innflytelse i sluttfasen. Jeg blir hørt, men i saker der det er snakk om å involvere politiske ledelse, kan jeg og min leder være uenig i hvordan det skal gjøres og når det skal gjøres.*

Grad av innflytelse begrenses som sådan av det byråkratiske autoritetshierarkiet. Respondentene var klare på at det var ledelsen som hadde det siste ordet: *” det er avdelingsledelsen som avgjør saker, jeg kan ikke gå utover dem.”*. Går de utenom nærmeste leder, er det klarert på forhånd. En erfaren medarbeider forteller at

”jeg kan gå utenom nærmeste leder dersom jeg kjenner min leders synspunkter. Det skjer gjerne hvis det haster. Noen ganger kan jeg også sende notater direkte til politisk ledelse. Det skjer hvis jeg er sikker på at det som står der er i samsvar med avdelingsledelsens oppfatning, da har jeg jo snakket med dem i forkant.”

Autonomi

Respondentene ble spurt om hvordan avgjørelsesprosessen normalt var i saker de jobber med, samt å beskrive det ansvar de normalt har. De fleste saksbehandlerne oppgir at de har stort ansvar i:

”å sørge for at fakta er korrekt, særlig i de saker som går videre til politisk ledelse. I avdelingsinterne saker som skal diskuteres føler jeg at ansvaret ligger i at en skal belyse en sak på best mulig måte og prøve å være mest mulig nøytral”.

Dette sitatet viser at ansvaret i og for seg handler om å være en god byråkrat.

6.1.3 Ferdigheter i oppgaveløsningen

Samtlige respondenter oppga at de hadde tilstrekkelige faglige ferdigheter til å løse oppgavene sine. Dette var tilfelle også for de nyansatte, men de var i en fase der de ikke hadde tilstrekkelig oversikt og ikke var sikre nok på de forventninger som ble stilt til dem:

”neste år blir det enklere. Det er veldig mye dokumenter jeg ikke vet helt hvilken rolle det har. Det med å utarbeide ting, få klarhet i hvordan ting skal gjøres, hvem som har ansvar, det er en utfordring.”

Tilstrekkelig med utfordringer?

Samtlige, også de mest erfarne, oppga at de hadde tilstrekkelig med faglige utfordringer. De situasjoner der de måtte tilegne seg ny kunnskap dreide seg som oftest om å kunne bruke sine faglige ferdigheter til å oppdatere seg innenfor nye kunnskapsområder. To medarbeidere oppgir:

- *"jeg må jo stadig vekk oppdaterte meg på hva som rører seg i samfunnet."*
- *"det kan være nye saksefelt med spørsmål og problemstillinger som er nye, da må jeg jo finne ut av det. ... det er litt morsomt når det skjer, da lærer en noe nytt."*

6.1.4 Samarbeid i oppgaveløsningen

De fleste av respondentene jobbet sammen med andre på sine fagområder, og ga uttrykk for at det var positivt. Nesten halvparten oppga at samarbeid med kolleger og et faglig fellesskap var en viktig motivasjonsfaktor.

Tre av respondentene var til en viss grad alene på sitt fagområde og ga uttrykk for at det var både demotiverende og krevende. En av dem forteller:

" jeg skulle ønske jeg hadde flere i avdelingen som kunne jobbe med det og som var like engasjert som meg... jeg skulle gjerne ha hatt litt tettere samarbeid, men alle har så mye å gjøre på sine områder. I en periode var vi to om oppgaven, og det savner jeg veldig. Jeg har prøvd å gjøre noe med det med å si fra til min leder, men det har jeg ikke fått til."

En annen oppgir: *"Det er slitsomt å sitte alene og få ansvar for å sortere hva som er viktig... Jeg tenker at det ikke holder at en person skal holde tak i dette, og det har jeg formidlet mange ganger"*. Disse to som er sitert ga uttrykk for at de ikke har fått tilstrekkelig støtte hos leder på å få flere ressurser inn på fagområdet i form av større grad av samarbeid med andre.

6.1.5 Om de kontoransatte

De kontoransatte arbeidshverdag (forværelsesansatte) skiller seg mye fra saksbehandlerne. I intervjuene kom det fram at de blant annet hadde følgende oppgaver:

- Besvare telefonhenvendelser, sørge for å gi brukere informasjon om status for sin sak
- Ekspedere post og kopiere opp dokumenter
- Praktiske oppgaver knyttet til møter med eksterne, som å bestille mat og hente gjester
- Koordinere og planlegge konferanser,
- Publisere saker på regjeringens hjemmesider,
- Ordne det praktiske i forbindelse med ekspedisjonssjefens tjenestereiser (bestille billetter, powerpoint-presentasjoner mv)
- Kontrollere ansattes reiseregninger
- Attesterer fakturaer

Respondentene hadde som nevnt noen problemer med å svare på denne bolken i intervjuguiden, særlig på spørsmål om innflytelse. De opplyste at *"det er mange løpende*

oppgaver”, ”jeg er det utførende ledd. Jeg har rutineoppgaver med faste standarder.” slik at de jevnt over opplevde at de ikke hadde så stor innflytelse i oppgaveløsningen. Det faktum at de i stor grad er utførere av oppgaver kan også bidra til at de ikke hadde noen sterke refleksjoner på innflytelse. Noen av oppgavene de utfører er forholdsvis enkle ordrestyrte oppgaver slik som å ekspedere post, hente gjester, kopiere opp dokumenter. De er reagerende på en ordre, mens saksbehandlerne i større grad kan agere innenfor sine arbeidsområder og være med på å utvikle dem.

Opplevelsen av innflytelse var sterkere rundt mer utviklingsrettede oppgaver med større grad av samarbeid med andre: ”jeg føler det er annerledes når jeg arrangerer konferanser. Det er en annen måte å jobbe på... Jeg tror at jeg får en saksbehandlerrolle i disse situasjonene”.

De opplyste at mange av oppgavene de utfører er av en slik art at de ikke trengte å involvere andre i oppgaveløsningen. I situasjoner der det var behov for det, var det i hovedsak basert på at de fikk telefonhenvendelser på konkrete saker som pågikk i avdelingen, og måtte ta kontakt med aktuell saksbehandler for å sjekke ut status på saken: ”På eksterne henvendelser må jeg finne ut av det og spørre meg fram i avdelingen.”.

Noen av dem oppga at de fikk muligheter til å utføre nye typer oppgaver, men det ville ofte innebære at de nye oppgavene må gjøres i tillegg til de oppgavene de allerede har: ”Det er ikke slik at jeg mister oppgaver selv om jeg får ny, de legges opp på de andre oppgavene.”

6.2 Arbeidsmengde

6.2.1 Opplevelse av arbeidsmengde

Respondentene ble stilt spørsmål om arbeidsmengden sin, og de beskrev også situasjoner der de hadde for mye å gjøre. Litt over halvparten oppga at de opplevde at de hadde for mye å gjøre: ”det er stort sett litt for mye hele tiden, det er en stressfaktor at jeg ikke får gjort alt.” De øvrige oppga at arbeidsmengden var OK: ”arbeidsmengden veksler og varierer. Av og til er det for mye å gjøre, og av og til er det mindre. Det er vel sånn det er.”

6.2.2 Hva bidrar til stress?

Haste oppgaver

Generelt var det et forhold som var gikk igjen i de fleste beskrivelse av å ha for mye å gjøre, nemlig at det kom inn hastepregede oppgaver i løpet av dagen, som måtte løses i

tillegg til at de fra før hadde mer enn nok å gjøre med de øvrige oppgavene. De hastepregede oppgavene hadde gjerne en politisk karakter fordi de ofte dreide seg om bestillinger enten direkte fra politisk ledelse, eller pressehenvendelser via Kommunikasjonsavdelingen. En oppgir at:

”det er situasjoner der jeg holder med på oppgaver som krever grundighet og at jeg sitter og jobber med det konsentrert. Så kan det komme inn en bestilling på en tale for politisk ledelse eller jeg må skrive et informasjonsskriv til Kommunikasjonsavdelingen. Dette er en veldig typisk situasjon som oppstår ofte.”

En annen medarbeider oppga:

”Ofte så har det med mediesaker å gjøre, der er det så korte frister og jeg føler mer stress fordi det er koblet til politisk ledelse, og jeg kan få ansvaret for hva han skal si utad. Disse situasjonene skjer ofte når jeg har mye å gjøre fra før, det er disse ad hoc oppgavene som gjør at det bikker over, det blir for mye.”

Uklare bestillinger i kombinasjon med tidspress

Flere av dem berørte det forhold at de fikk uklare bestillinger på konkrete oppgaver og at dette skapte en stressfølelse fordi de samtidig opplevde tidspress. De opplyser:

- *”det hender at jeg får beskjed om en oppgave, og så tror jeg at jeg har forstått den. Men når jeg setter meg ned oppdager at jeg kanskje ikke har det. Pga tidspress så får jeg ikke tid til å gjøre noe med det.”*
- *”Innhold i bestillingen kan være utydelig. Jeg har diskusjoner med leder, men det kan komme opp spørsmål underveis, og da er leder ikke tilgjengelig.*

Utviklingen over tid.

Noen av de mer erfarne medarbeiderne reflekterte over hvordan arbeidstempo og arbeidsmengde har utviklet seg over tid. En forteller at:

”dette har endret seg siden jeg begynte på 90-tallet. Før kunne jeg gjøre en oppgave ferdig og hvile litt etterpå før jeg startet noe nytt. Jeg kunne glede meg over det jeg hadde fått til. Det er helt borte nå, det er å levere et produkt og starte umiddelbart på noe nytt.”

En annen oppgir *”det er mange frister å forholde seg til. Jeg mener vi hadde mer pusterom før, dette har utviklet seg over tid.”*

6.2.3 ”himmelen er ikke taket her”

Spesielt i avdeling A opplevde respondentene at oppgavemengden var stor. Dette er også en avdeling med et høyt antall mediehenvendelser. I denne avdelingen har lagene et større

selvstendig ansvar for å løse oppgavene enn i de andre avdelingene, noe som trolig bidrar til at lederne har mindre oversikt over den enkeltes oppgavemengde enn i de andre avdelingene. Samtlige i avdeling A var opptatt av ressursstasjonen, samt ledernes rolle og ansvar i forhold til å begrense oppgavemengden inn til avdelingen. En sier at:

”jeg prøver å skape en forståelse av at de (lederne) må ta innover seg at nok er nok. De må i noen tilfeller se at det har vi ikke har kapasitet til nå. Himmelen er ikke taket her. Det er det vanskelig å få forståelse for.”

En medarbeider i avdelingen reflekterer over hvordan det virker inn på de nyansatte i avdelingen:

”Avdelingsledelsen bør ta et større ansvar for opplæringen av de nyansatte. Det er slik at medarbeidere får et kjempeansvar som ikke skulle ha fått det, og da blir produktene deretter. Det dreier seg om flinke folk, men det har med erfaring og kompetanse å gjøre, de må kjenne til byråkratiet. Det har også med ressurser til veiledning å gjøre. Hvis mindre erfarne får store oppgaver, må de jo veiledes av mer erfarne medarbeidere, eller av ledere”

6.2.4 Arbeidsmengden hos de kontoransatte

I likhet med saksbehandlerne oppga de kontoransatte at de opplevde stress på jobben. Samtlige opplevde at arbeidsmengden er for stor. De løpende oppgavene er vanskelig å styre mengden av, eksempelvis antall telefonhenvendelser og hvor mange saksbehandlere som etterspør tjenester fra dem per dag. En oppgir at *” det dukker ofte opp nye saker og det er vanskelig å planlegge dagen. Ofte kommer det en saksbehandler som sier at dette haster. ”.*

En stressfaktor er at saksbehandlerne ikke gir beskjed i tide: *”jeg blir stresset av saksbehandler som kommer med sine ting i siste liten, ofte kan de komme samtidig og det kan bli en liten kamp om hvilken sak jeg må ta først.”* En av dem beskriver en slik situasjon:

”noen ganger har de bestilt et møte en uke før, men de kommer til meg et kvarter før og gir beskjed om at de må ha kaffe og at jeg må hente de besøkende. Da blir det vanskelig hvis jeg er alene. Står jeg ved kaffemaskinen, hører jeg jo ikke telefonen.”

6.2.5 Effekter av å ha for mye å gjøre

Respondentene berørte noen effekter av å ha for mye å gjøre og få uventede hasteoppdrag. En av disse beskriver situasjonen slik:

”denne uka fikk jeg rett før kl 1600 oppdrag med å lage talepunkter med frist kl 1000 neste dag. Da tenkte jeg litt på at nå kan jeg ikke gå på trening i kveld. Så satt jeg der og jobbet til kl 1900 og var på jobb kl 8 neste morgen. Når sånne ting skjer flere ganger over kort tid, merker jeg at jeg bli mye mer sliten enn ellers. På kvelden orker jeg ikke annet en å slappe av foran TVen”.

Flere viste til at de blir slitne på ulike måter. Noen hadde tidvis problemer med søvnen, andre viste til at de kunne føle seg svimle på grunn av stress. Flere viste at de kom i skvis i forhold til familieliv/privatliv, og at det i seg selv kunne skape en følelse av stress: *”Jeg blir også stresset av at det er mye å gjøre og at jeg har familie. Jeg har ikke mulighet til å sitte utover eller å komme tidlig. Det er denne tidsklemma.”*

6.3 Tilbakemelding/støtte

6.3.1 Støtte

Betydningen av kollegial støtte

Sterk kollegial støtte var et fremtredende funn. I undersøkelsen oppga samtlige respondenter at en viktig grunn til å gå på jobben var det kollegiale miljøet, og spesielt den kollegiale støtten de opplevde.

Respondentene ga uttrykk for at det var en sterk grad av involvering av kollegaer i oppgaveløsningen, altså faglig bistand. Dette gjaldt samtlige avdelinger, men var satt mer i system i avdeling A. Dette var noenlunde uavhengig av fartstid, selv om de ferske medarbeiderne ga naturlig nok mer uttrykk for et større behov for faglig bistand.

En nyansatt medarbeider uttaler at *” det er veldig lav terskel for å spørre om hjelp og råd. Det er stort sett OK å spørre selv om jeg merker at folk er stressa til tider. Da kan det være ubehagelig å spørre, men det må jeg jo fordi jeg trenger å få en avgjørelse for å gå videre.”* Samme medarbeider hadde også en refleksjon på hvorfor faglig støtte blant medarbeiderne var så utbredt: *” det er egentlig en frykt i hele departementet for å gjøre feil. Alt må gjøres veldig ordentlig og det er lite rom for feiling. Jeg skjønner det må være slik fordi jeg jobber i det offentlige. Konsekvensen er at det er lav terskel for å spørre om hjelp og råd.”*

Betydningen av emosjonell støtte

Flere kvinnelige respondenter oppga at de generelt hadde glede og nytte av å ha en kollega som kunne tre støttende til når de opplevde enkeltforhold på jobben som frustrerende. En kvinne fortalte at *”jeg har en kollega som jeg kan stole veldig på, hun oppsøker jeg når det*

litt tungt.” De mannlige respondentene oppga at de heller søkte støtte i familien: *”nei, det tar jeg heller hjemme”.*

Men opplevelsen av støtte blir særlig viktig når arbeidssituasjonen oppleves som vanskelig:

”Jeg liker veldig godt kollegaene mine i avdelingen fordi jeg føler at de har forstått veldig godt situasjonen og sier fra.”

Vedkommende viste til at *”jeg opplevde at min leder så veldig godt hva som var problemet for meg. Det var godt å kunne snakke med min leder om det. NN er veldig flink til å stille spørsmål som ”hva tror du skjer hvis du gjør slik eller sånn?” I min leder var det en emosjonell god støtte.”*

Leders betydning

Sitatet ovenfor viser at når leder opptrer som god emosjonell støtte kan det ha stor betydning, og særlig i en vanskelig situasjon. To andre respondenter med lang erfaring pekte seg ut ved å være særlig fornøyd med totalsituasjonen på jobben, selv om også de opplevde krevende forhold som å ha jevnt over for mye å gjøre. Den ene av disse ga tydelig uttrykk for hvor viktig det var å ha en slik leder: *”Min leder er en viktig grunn til at jeg har blitt her. NN en god leder og jeg kan få støtte av NN. Det er ikke ofte at jeg bringer inn personlige ting, men det hender, og jeg opplever det som veldig godt å snakke med NN om det.”* Den andre respondenten viser også til at det var verdifullt med en støttende leder: *”Da faren min ble syk, tok jeg det opp med min leder. Jeg opplevde leder som omsorgsfull og støttende”.*

6.3.2 Tilbakemelding

Respondentene oppga at både ledere og medarbeidere ga tilbakemeldinger på arbeidet. Medarbeiderne hadde en større rolle i avdeling A. I avdeling C oppga respondentene at det i hovedsak var lederne som ga tilbakemeldinger, mens det i avdeling B var en jevn fordeling av medarbeidere og ledere. De kontoransatte fikk i tillegg tilbakemeldinger fra mange medarbeiderne samt fra de andre ledere i avdelingen.

Respondentene ble spurt om hva slags tilbakemeldinger som motiverer dem mest, og hvorfor akkurat disse tilbakemeldingene motiverer dem. Her var det fire forhold som skilte seg ut:

- Tilbakemeldingene var en bekreftelse på å bli sett

- Det var et middel for læring
- Det var en bekreftelse på mestring
- De fungerte som et middel for å komme videre på oppgavene sine.

Flere av respondentene viste til at de ble motivert av det de kalte konstruktive tilbakemeldinger, nemlig at de fikk både ris og ros. De oppga at det tydet på at vedkommende hadde satt seg inn i saken. Denne type tilbakemelding ble opplevd som både en bekreftelse på at de ble sett som medarbeidere, og hadde også et mestringselement i seg ved at de fikk bekreftet at de hadde gjort en god jobb:

- *”det er mest motiverende at de som gir tilbakemeldinger går inn i saken og drøfter den.”*
- *”Det er jo en bekreftelse på at jeg har gjort noe bra, det betyr også at en ser hverandre.”*

Særlig de nyansatte viste til at tilbakemeldinger hadde en viktig læringsfunksjon både på sak og prosess:

- *”det som er mest motiverende er at jeg kan jobbe videre med det jeg har, og å vite at jeg på riktig vei”.*
- *”det er ofte vanskelig å vite hva som er bra nok, og en god tilbakemelding er nettopp at jeg får bekreftet det.”*

Det var også viktig for respondentene at tilbakemeldingene kunne bidra til at de kom videre på sakene de holdt på med. *”Da får jeg løst saken på en bedre måte og jeg får gjort den relativt raskt. Jeg blir sliten av å vente lenge på å få saken løst.”* Her hadde medarbeiderne en større rolle enn tre andre forholdene som er nevnt.

Manglende tilbakemeldinger fra ledere

Noen respondenter opplevde at det var en stresskapende faktor at de ikke fikk konkrete tilbakemeldinger på sine saker:

- *”Jeg blir stressa fordi jeg må avklare ting med ledelsen og så er ikke de tilgjengelige. Det tenker jeg er en stressfaktor fordi jeg føler at jeg gjør en dårlig jobb fordi det er så dårlig tid til å gjøre oppgaven.”* og
- *”Jeg blir stressa når det er lite framdrift hos leder, det skjer ofte.... Leder kan være mer tilgjengelig.”*

Forholdet mellom innsats og anerkjennelse/belønning

Respondentene ble spurt om det var situasjoner der de følte at innsatsen ikke sto i forhold til belønningen de fikk. Nesten halvparten oppga at de kunne tenke seg mer verbal anerkjennelse: ” *jeg savner mer konkrete tilbakemeldinger fra både kolleger og leder, det betyr jo at en blir sett.* ”.

Over halvparten oppga spontant at lønna ikke sto i forhold til den innsats og den type oppgaver de utførte. Flere respondenter var også inne på at lønn ikke gjenspeilet kvalifikasjoner, og at karriereutviklingen som sådan var for langsom: En uttaler at: ” *jeg er ikke fornøyd med lønna, det er jeg ikke. Lønn er egentlig ikke så knytta opp mot det en gjør* ”. En annen gir uttrykk for:

”Jeg synes ikke lønna står i forhold til den ansiennitet jeg har. Jeg har ofte jobbet med større prosjekter, og da føler jeg at jeg burde blitt belønnet bedre både i forhold til lønn og karriereutvikling. Det tok lang tid før jeg ble omgjort til seniorrådgiver.”

6.4 Ledelse

Respondentene ble bedt om å beskrive en god leder, og hvordan ledelse påvirket dem. På disse generelle spørsmålene koblet ofte respondentene det til forhold ved egen leder. Det ble synliggjort ved at de på spørsmål om egen leder ofte svarte det samme som de gjorde under de generelle spørsmålene. Hva de la vekt på ved god ledelse var med andre ord situasjonsbetinget og knyttet til forhold ved egen leder, det være seg forhold de satte pris på eller savnet hos sin leder.

6.4.1 Hva er god ledelse

På spørsmål om god ledelse var respondentene opptatt av å ha en leder som var en god faglig samtalepartner, som opptre støttende, og tar seg tid til å gi gode tilbakemeldinger. ” *for meg er en god leder en som tar seg tid til å drøfte et faglig spørsmål med meg og går i dybden, og en som gir tilbakemelding.* ” Samtidig var flere opptatt av at en god leder skaper tydelige rammer for medarbeiderne og viste beslutningsevne, men på en slik måte at de ikke føler seg faglig overkjørte. ” *En god leder er en som er tydelig og tør å ta avgjørelser, men samtidig åpen for å diskutere ulike tilnæringsmåter.* ” Respondentene viste til at slike forhold bidro til å skape motivasjon og engasjement og trygghet.

6.4.2 Når er leder motiverende?

Respondentene ble bedt om å beskrive i hvilke situasjoner de opplevde sin leder som motiverende og i mindre grad motiverende.

Flere av respondentene, og særlig de mest erfarne, satte pris på at leder var faglig dyktig, viste faglig engasjement og kunne fungere som en samtalepartner når de jobbet med krevende oppgaver. En av dem opplyser at *”en god leder for meg er en som det går an å diskutere fag med og som fungerer som en sparringspartner”* En annen oppga at *”Min egen leder er motiverende når jeg får en god diskusjon og jeg får oppmuntring og tilbakemelding på at jeg gjør en god jobb.”*

Dette sitatet viser en annen viktig lederfunksjon, nemlig å gi tilbakemelding på arbeidet som er utført. Dette var mange av respondentene opptatt av, og de oppga det som en viktig motivasjonsfaktor. Dette er omtalt i forrige kapittel, dvs kap 6.3.2.

En annen viktig motivasjonsfaktor var at leder faktisk var tilgjengelig, og også ga uttrykk for å være tilgjengelig: *”Det er viktig at leder er tilgjengelig i den forstand at døren er åpen og jeg kan snakke og få råd ved behov.”* Omtalen i forrige kapittel viser at det ikke alltid er tilfelle, og at manglende tilgjengelighet kunne være en stressfaktor.

Noen berørte også at det var viktig å bli gitt et tilstrekkelig ansvar for oppgavene, og at det var uttrykk for å få tillit.

6.4.3 Når er leder mindre motiverende?

Omtrent halvparten viste til at det var demotiverende at leder var så lite tilgjengelig. De fleste respondentene viste videre til at det var mindre motiverende at de ikke fikk tilstrekkelig med tilbakemeldinger på arbeidet sitt. Her var det oppgitt at kvaliteten på tilbakemeldingen ikke ble opplevd som god nok, eller at de ikke fikk en forklaring på hvorfor deres innspill ble endret:

- *Det er litt demotiverende at leder sier at det er bra uten at leder har satt seg inn i saken.”*
- *”Jeg opplever leder som mindre motiverende når saker blir trenert og leder ikke gir meg tilbakemelding på saken”*
- *”Jeg får ikke avklart saker tidsnok fordi leder ikke er tilgjengelig. Da må jeg mase, og det synes jeg er slitsomt.”*

Flere viste også til at leder kunne virke stresset og at det påvirket dem: *”Når min leder er stressa føler jeg meg ikke velkommen med spørsmål.”*

6.4.4 Betydningen av å opparbeide seg tillit

Noen av respondentene hadde fått ny leder i løpet av den siste tiden. Både disse og flere av de nyansatte viste til at det var utfordrende å bygge opp en god relasjon til leder. En sier at:

”det å ha en ny leder har vært vanskelig. Vedkommende ser ikke så tydelig den innsatsen jeg gjør, det har tatt tid å få etablert en gjensidig forståelse for hvordan situasjonen er..... det går på anerkjennelse, tillit og selve arbeidssituasjonen”

På den andre enden av skalaen har vi medarbeiderne som har hatt samme leder i lang tid. En av disse respondentene var spesielt fornøyd med sin leder:

”Hva er en god leder? Det er den lederen jeg har! Det er en leder som er faglig sterk og har god oversikt. En god leder er en som tar ansvar....Min leder er tilgjengelig og har en åpen dør. Det er kjempeviktig å ha en god leder. Det er jo en viktig grunn til at jeg har jobbet her så lenge!”

Sitatet viser en gjensidig tillit og respekt for hverandre, hvor medarbeideren trolig føler at vedkommende blir gitt tillit til å løse krevende oppgaver og hvor leder følger opp sitt ansvar med å være god sparringspartner. De mer erfarne medarbeiderne har naturlig nok noe større forventninger til dette. Flere av dem opplevde å få tilstrekkelig med ansvar og tillit, men ikke alle. En erfaren respondent oppga at: *” det er mye detaljstyring her. Jeg holder på med utredninger, men har likevel ikke store fullmakter. Skal jeg innkalle til møter må det for eksempel være klarert. Jeg har ganske snevre rammer. Det ligger et uutnyttet potensial her”*.

6.4.5 Ledertilknypning for kontoransatte

De kontoransatte har ledere som ikke er ansatt for å ivareta nettopp deres funksjon, de har andre primæroppgaver. I den daglige oppgaveutførelsen har dette ikke så stor betydning fordi oppgavemengden kommer fra hele avdelingen. En viste til at *” i det daglige er det ikke viktig å ha en nærværende leder”*.

Men denne måten å organisere ledertilknypningen på kan likevel ha sine konsekvenser. De ga uttrykk for et savn etter en mer tilgjengelig leder, og da eksempelvis i forhold til den mer uformelle dialogen:

- *”en god leder for meg er en som har tid til meg.”* og *”jeg skulle ønske at min leder hadde tid til det mer uformelle og spørre hvordan jeg har det”*, og
- *”Min leder ønsker kanskje ikke å bruke tid på vår gruppe. Lederen er glad i faget sitt.”* og

- *”jeg tror ikke leder har oversikt over hva vi gjør og hvor mye vi gjør. Jeg skulle ønske leder var mer involvert.”*

De oppga også at de i perioder har vært underbemannet fordi de ikke fikk inn vikarer da det oppsto sykdom og permisjoner, og at det var vanskelig for å få gehør for en krevende arbeidssituasjon: *”når det gjelder det bemanningsmessige, så har jeg brukt mye tid på å få ledelsen til å forstå at vi må være flere. Og: ” jeg satt alene med oppgavene i en lengre periode. Jeg gjorde det jeg kunne og gikk hjem. Jeg var stresset i den perioden. Leder var klar over det.”*

6.4.6 Ledelse og organisering av arbeidet

To av avdelingene skilte seg ut i forhold til hvordan de organiserte arbeidet. Avdeling A er omtalt under kap 6.2.3. Ledelsen i denne avdelingen var noe mindre involvert i det faglige arbeidet og i øvrig oppfølging, og ble også oppfattet som mindre tilgjengelige enn i de øvrige avdelingene.

Avdeling C oppfattet jeg som den mest tradisjonelt byråkratiske. Saksbehandlerne omtalte avdelingen som:

- *”en tradisjonell hierarkisk oppbygd organisasjon helt opp til ekspedisjonssjefen. Det er der avgjørelsene tas”, ..*
- *”det er ganske topptungt i vår avdeling, det er veldig tydelig hvem som har det avgjørende ordet, det er ledergruppa som bestemmer.”*

Den byråkratiske innretningen blir også fremhevet av respondentene i de andre avdelingene, men kom tydeligere fram i avdeling C. Noen av respondentene i denne avdelingen uttrykte mer misnøye enn i andre avdelinger over at *”avgjørelser tas over hodet på dem”* og at de i noen grad kunne føle seg *”overkjørt når jeg ikke får begrunnelse på hvorfor mine innspill ikke blir tatt hensyn til”*. Dette virket demotiverende. Her erkjente de riktignok at dette stort sett handlet mangel på god kommunikasjon og tid til tilbakemeldinger fra leders side.

6.5 Rolleklarhet

Respondentene ble først bedt om å beskrive de mål som var satt for dem selv og sin enhet. Deretter ble de bedt om å beskrive det ansvar de hadde for sine oppgaver, og hva slags forventninger det ble stilt til dem. De ble også spurt om de opplevde ansvar og forventninger som uklare.

6.5.1 Uklare mål

De færreste kunne oppgi konkret hva slags mål som var formulert for seg selv eller sin enhet. Noen få viste til målformuleringene i statsbudsjettet (St.prp nr 1), eller til virksomhetsplanene. Selv om de ikke kunne oppgi noen klare mål, var inntrykket at det ikke var noe problem for dem. En opplyser at *”jeg tror det er ganske klart hva vi skal jobbe med og hva som er prioriterte oppgaver.”* Flere var inne på at endringstakten i departementet var stor, og at planene derfor ikke fikk så stor betydning. De oppgir at:

- *”å jobbe her innebærer også at slike planer må endres”.*
- *”her er alt forandrelig, planene er vanskelige å følge for nye ting skjer. De overorda målet er å sørge for at politikerne får det de trenger og til best mulig kvalitet.”*

6.5.2 Klart ansvar, men uklare bestillinger

Samtlige kunne beskrive konkret det ansvaret de hadde for sine oppgaver og de forventninger som de oppfattet var stilt til dem som medarbeidere. Likevel opplevde flertallet av respondentene noen former for uklarheter i forhold til forventninger og ansvar. Her var en hovedutfordring for både nyansatte og mer erfarne at de ikke fikk tilstrekkelig med avklaring på oppgaver som de får tildelt og at det skapte usikkerhet, dette er omtalt i kap 6.2.2.

Hvorfor er det uklarheter?

Noen av respondentene reflekterte over hvorfor disse situasjonene oppstår. En mente at:

”det handler ofte om at oppgavene ofte ikke er klart definert når jeg får den. Politisk ledelse har ikke alltid klart for seg hva de vil, og da blir det ofte uklart for leder hvordan oppgaven skal tolkes. Vi burde kanskje sitte oftere sammen og tolke oppgaven. Dette handler også om dårlig kommunikasjon,.....leder er heller ikke tilgjengelig hvis jeg har behov for å diskutere noe som er uklart.”

En annen ga uttrykk for at:

”Det er vanskelig å se hva slags status det har det en jobber med, er det utkast til ett eller annet eller er det et beslutningsnotat. Trenger jeg en avklaring, så lurer jeg ikke bare på hva jeg skal spørre om, men også nivået på spørsmålet. I det hierarkiske systemet er det viktig at en går inn og spør om de riktige tingene.”

6.5.3 Uklare forventninger til saksbehandlerrollen

Flere av respondentene viste til at de også kunne oppleve uklare forventninger rundt selve saksbehandlerrollen. En forteller at *”det kan være uklart hvilke forventninger som ligger*

der, hvor langt jeg skal gå i å utrede og grave i informasjonen før jeg leverer. Det gjelder spesielt i større utredninger og prosjekter”. En annen oppgir:

”jeg tror folk er fornøyd med oppgavene jeg gjør, men det er kanskje uklart hvilke krav som ligger der og hva de forventer av oss. ...Det påvirker meg ift at jeg lurere på om jeg gjør de riktige prioriteringene, er jeg effektiv nok, er det ting jeg kan bruke mindre innsats på. Jeg savner slike signaler, spesielt fra ledelsen.”

Dette var en utfordring også for de mer erfarne medarbeiderne, noe som noen av de nyansatte var forundret over:

”jeg var overrasket over at både det med rolleforventninger, rutiner og hvordan løse en oppgave var så uklart. Jeg opplever at de som har jobbet her i mange år heller ikke har en klar formening om det. Det var litt rart for meg ut fra en forventning om at forvaltningen har regler og rutiner.”

Hva innebærer det å ha rollen som medansvarlig?

En avdeling har som uttalt politikk å fordele oppgaven på to hvorav en har hovedansvaret. Flere av respondentene oppga her at det syntes det var uklart hvilket ansvar og rolle de hadde i de situasjonene der de hadde et medansvar - og ikke et hovedansvar – for en oppgave. En respondent oppgir: *I noen sammenhenger skal jeg være nr 2 på et felt. Det blir ofte nedprioritert fordi jeg avventer det til jeg konkret blir spurt om å bidra med noe på feltet. Her kan det være litt uklart hvordan jeg skal følge opp dette medansvaret.”*

6.6. Motivasjon

Respondentene ble spurt om hva som hadde størst betydning for deres motivasjon, samt hva som økte og reduserte arbeidsmotivasjonen.

6.6.1 Faktorer som har størst betydning for jobbmotivasjonen

Når det gjaldt spørsmål om hva som hadde størst betydning for deres jobbmotivasjon var det tre forhold som pekte seg ut.

- Forhold knyttet til oppgavene
- Forhold knyttet til det kollegiale.
- Tilbakemeldinger fra leder

De aller fleste viste til at det var viktig å jobbe med faglige interessante oppgaver og bli vist tillit og ansvar ved å få faglige utfordringer: *”det går på type oppgaver, at jeg får faglige utfordringer og lærer noe nytt.”* . Flere opplyste her at de ble motivert av å løse

oppgavene og føle at de mestret den: *”først og fremst føler jeg at jeg håndterer jobben min og oppgavene mine og at jeg greier å få gjort det jeg skal på en tilfredsstillende måte.”*

Videre var flertallet opptatt av godt samarbeid, gode kolleger og et godt arbeidsmiljø: *”jeg er jo helt avhengig av et godt samarbeid med andre, å finne fram til en felles løsning, det gir meg motivasjon... Hyggelige og hjelpsomme kollegaer er viktig”.*

Noen berørte belønningsfaktorer som lønn og anerkjennelse og at det var viktig for dem: *”det er motiverende å få tilbakemeldinger på om saken var sånn eller slik, en annen motivasjon er at det gjenspeiles i bedre lønn.”*

6.6.2 Faktorer som øker jobbmotivasjonen

Når det gjaldt faktorer som øker jobbmotivasjonen var det følgende forhold som pekte seg ut:

- Flertallet viste til utfordrende oppgaver som gjenspeiler det å få ansvar og tillit.
- Flere som viste til gode samarbeidsrelasjoner,
- Noen færre viste spesifikt viste til gode kollegiale relasjoner..
- Det var også flere som viste til at anerkjennelse, og tilbakemeldinger i seg selv økte jobbmotivasjonen.
- Noen viste også til at det hadde betydning at jobben de gjorde hadde en betydning for andre, dvs for målgruppa de jobbet for: *”det er viktig for meg at det jeg gjør har betydning for målgruppa. Det er et privilegium å jobbe på et område som har betydning for folk”*
- De kontoransatte betonte mer mestring av oppgaver og trivsel i arbeidssituasjonen. I de situasjoner der de fikk mer krevende oppgaver, var det motiverende for dem å bli involvert i hele prosessen.

6.6.3 Faktorer som reduserer jobbmotivasjonen

For faktorer som reduserer jobbmotivasjonen var det følgende forhold som ble berørt:

- Flere viste til forholdet mellom oppgavemengde og ressurser: *”det er når jeg føler at jeg ikke har kontroll over arbeidsoppgavene jeg får.”*
- Respondentene berørte også mange forhold som var knyttet til oppgavene: det å få kjedelige oppgaver, oppgaver det var vanskelig å se hensikten ved eller som hadde uklart innhold.
- Noen viste til at det var demotiverende å være alene om en oppgave.

6.6.4 Indre motivasjon

Intervjuene ga videre et klart inntrykk av at mange, og spesielt kvinnene, var sterkt motivert og opplevde jobben som meningsfull. En kvinnelig medarbeider oppgir at *”jeg trives stort sett godt, jeg liker å gå på jobben og jeg har spennende oppgaver”*. En annen kvinne forteller at *” jeg er veldig engasjert og synes at jobben er morsom og spennende. En viktig grunn for meg å gå på jobben er at jeg har et interessant og utfordrende arbeid”*.

Det var spesielt to medarbeidere som var frustrerte over ressursituasjonen på sitt arbeidsområde og ga uttrykk for at oppgavene de skulle utføre ikke sto i forhold til tilgjengelige ressurser. De oppga:

- *”I perioder har jeg følt at det har vært lite gehør for en vanskelig arbeidssituasjon, det har vært vanskelig at en ikke blir hørt når en sier fra at det er krise”*.
- *”det har vært tøft å ha en så stor arbeidsmengde at jeg ikke strekker til. Jeg kan ikke gjøre mer enn jeg får til i løpet av arbeidsdagen. Jeg har jobbet mye med å få leder til å forstå situasjonen, men uten å bli hørt.”*

Til tross for disse forholdene formidlet de at de likevel satte pris på jobben og trivdes. De oppgir at:

- *”Jeg er veldig glad i jobben min, og derfor har jeg holdt ut så lenge som jeg har gjort.”*
- *” det er morsomt å jobbe med det jeg driver på med. Jeg er egentlig selvmotivert jeg, det er mer det at en del ting må være på plass. Hvis det er på plass, jobber jeg av meg selv. ”*

6.7 Fravær/Nærvær

Respondentene ble spurt om hva som var de viktigste grunnene til å gå på jobben.

Følgende grunner pekte seg ut:

- Forhold knyttet til oppgavene, de var interessante og de fikk brukt sine ferdigheter
- Plikt og ansvarsfølelse over for jobben
- Det å ha en jobb hadde en verdi i seg selv
- Det kollegiale miljø

Videre ble de spurt om de noen gang ikke hadde hatt lyst til å gå på jobben eller om det var arbeidsrelaterte årsaker til at de evt ikke hadde gått på jobben. Dette var spørsmål som ble stilt for å avdekke holdninger og hva slags type fraværskultur det var i departementet.

Kun to respondenter oppga å ha opplevd at de ikke hadde hatt lyst til å gå på jobben på grunn av arbeidsforholdene. Begge viste til at det skyldtes stor arbeidsmengde og liten mulighet for avlastning. Over halvparten oppga at dersom arbeidsmengden var stor og det var mange presserende oppgaver, gikk de på jobben selv om de strengt var for (små)syke til det. De hadde altså en stor ansvarsfølelse. *”Av og til sover jeg dårlig, og da har jeg overveid det fordi jeg er så sliten. Men jeg går på jobben selv om jeg er stuptrøtt. Grunnen til det er en ansvarsfølelse. Jeg må jo gjøre den og den oppgaven, og den må gjøres i dag.”* Ingen av dem pekte på at det ble opplevd som negativt å være syk. Noen viste til at de har opplevd negative effekter av at andre har vært fraværende. Her viser det til ulike årsaker til fraværet; permisjoner, folk som har sluttet eller sykdom. Felles for disse var at de mente at ledelsen ikke satte inn ekstraressurser på et tidlig nok tidspunkt slik at de opplevde ekstrabelastninger med å overta oppgaver.

7. DRØFTING OG ANALYSE AV FUNN

7.1 Drøfting av funn koblet til jobbinnhold og innflytelse

Hovedfunnet var at oppgavene hadde stor betydning for saksbehandlerne, men i mindre grad for de kontoransatte.

7.1.1 Funnene belyst av Hackman og Oldhams modell

Hackman og Oldhams modell kan belyse noen av disse funnene. Her er det spesielt kjernekaraktistikaene *ferdighetsvariasjon*, *oppgaveidentitet* og *oppgavebetydning* og *autonomi* som var relevante i forhold til funnene.

Respondentene understreket forhold ved ferdighetsvariasjon, nemlig at de fikk bruke sin faglige bakgrunn og sine faglige ferdigheter. Funnene viste også at respondentene har oppgaver med stort ansvar, hvor de utfører en stor del av oppgaven selv. Dette samsvarer med oppgaveidentitet. De opplevde også stor grad av oppgavebetydning som handler om å se en større sammenheng med den jobben vedkommende utfører. I tillegg har de en stor grad av autonomi. Men her viste funnene at de som var alene om oppgavene sine opplevde at de hadde for stort ansvar, og at de ikke i tilsvarende grad som de øvrige følte at de hadde kontroll over arbeidssituasjonen. Det var også funn som viste at mer erfarne medarbeidere etterlyste mer medvirkning og tillit i form av flere fullmakter.

I følge modellen skal en positiv samvariasjon av kjernekaraktistika medføre en følelse av indre motivasjon, der denne er et resultat av å oppleve å ha en meningsfull jobb, opplevd ansvar og kjennskap til arbeidsresultatene. Dette bekreftes av undersøkelsen hvor flertallet hadde en høy grad av motivasjon. I Hackman og Oldhams språkdrakt vil dette si at jobben som saksbehandler i departementet har et høyt motivasjonspotensiale. Funnene viser også at de fleste var motiverte til tross for frustrasjon over enkeltforhold, jf kap 6.6.

Den indre motivasjonen synes derfor å være stor. Dette understøttes av empiriske undersøkelser (jf kap 3.2.3) som viser at kunnskapsmedarbeidere har en større indre motivasjon fordi arbeidet i større grad er knyttet til selvrealisering, som jeg antar er sterkt koblet til faglig selvrealisering. Andersen (2003) viser til at indre motivasjon handler om mestringsfølelse og mestringsglede med mulighet for individuelt spillerom. Det ligger her et motivasjonspotensiale for de mer erfarne medarbeiderne. Flere ønsket større grad av spillerom, og det tydeliggjøres en spenning mellom kunnskapsmedarbeideren som ønsker mer medvirkning og byråkratiets styringskrav.

7.1.2 Funnene belyst av Karaseks modell

Karaseks kontrolldimensjonen ser ut til å tilsvare kjernekarakteristikaene ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og autonomi hos Hackman og Oldham.

Kontrolldimensjonen er bygd opp rundt både ferdigheter/ kunnskaper og beslutningsmyndighet, og disse virker gjensidig forsterkende på hverandre. Får en medarbeider brukt sine ferdigheter, vil han/hun også opparbeide seg innflytelse. Dette stemmer godt overens med funnene. Isolert sett vil altså de funnene som omhandler oppgavens betydning, som er positive funn knyttet til kontrolldimensjonen, innebære høy grad av kontroll, og peke mot det som Karasek omtaler som *Aktive jobber*.

Disse funnene stemmer overens med resultatene Andersen (2003) fikk i sin empiriske undersøkelse (kap 3.3.2), nemlig at kunnskapsmedarbeidere har en sterk faglig motivasjon, og at de motiveres av at de får brukt sin faglige kunnskap og faglige ferdigheter i arbeidet. Funnene stemmer også overens med den svenske pilotstudien (kap 1.3.1) der en viktig friskfaktor på oppgavenivå var at en har varierende oppgaver med mulighet til utfordringer

7.1.3 Spesielt om de kontoransatte

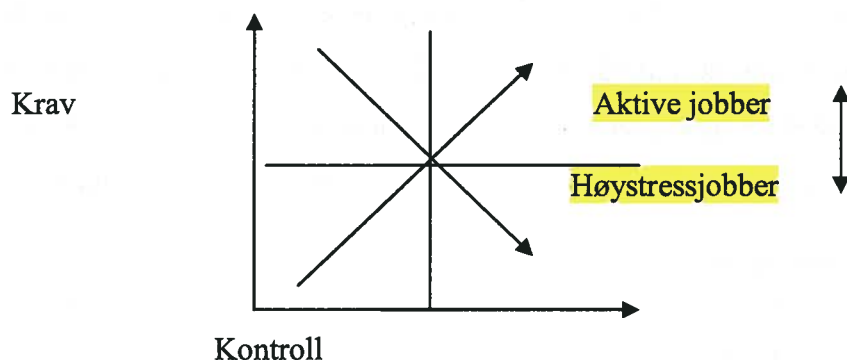
For de kontoransatte er bildet noe annerledes. Oppgavene ble i store trekk oppfattet som varierte, men innholdsmessig mindre faglig utviklende. De har også en lavere grad av autonomi. Oppgaveidentiteten er forholdsvis liten fordi de ofte utfører kun en liten del av en større arbeidsoppgave, eksempelvis å sende ut brev og utredninger som saksbehandlerne har utarbeidet. *Hackman og Oldhams modell* vil da tilsi en lavere grad av motivasjon i form av at arbeidet ble opplevd som mindre meningsfullt, noe som støttes av at de kontoransatte i mindre grad enn saksbehandlerne ga uttrykk for at det var oppgaveinnholdet som motiverte dem. *Karaseks kontrolldimensjon* belyser noe av de samme. De kontoransatte har i mindre grad mulighet til å påvirke sin egen arbeidssituasjon. I tillegg krever ikke arbeidssituasjonen i like stor grad at de bruker sine ferdigheter og kunnskaper slik at de har en lavere grad av kontroll over arbeidet enn saksbehandlerne.

7.2. Arbeidsmengde

Arbeidsmengden ble oppfattet som enten overkommelig eller for stor. Det er i hovedsak adhoc oppgaver med korte frister som skaper stress, og disse kommer i så stort omfang at de går på bekostning av mer langsiktige oppgaver. Respondentene opplevde at oppgavebestillingen ofte var uklar. De mer politisk orienterte sakene kunne være emosjonelt belastende.

7.2.1 Funnene belyst av Karaseks modell

Karaseks modell kan også belyse forhold ved arbeidsmengden. Korte frister og emosjonelt belastende oppgaver peker mot Karaseks kravdimensjon. Det faktum at ad hoc-oppgaver er styrte og absolutte i den forstand at de ansatte i liten grad kan påvirke arbeidsprosessen, peker mot den ene dimensjonen ved Karaseks kontrolldimensjon; autoritet til å ta egne beslutninger. Ad hoc oppgavene er dermed med på å skape det Karasek omtaler som en høystressituasjon. Jeg har mao fått bekreftet det som jeg antydte under redegjørelsen i kapittel 3.5, nemlig at arbeidssituasjonen i departementet kan både være preget av aktive jobber og av høystressarbeide. Forskjellen ligger i både den totale arbeidsmengde og forholdet mellom ad hoc oppgaver og mer langsiktige oppgaver.



De kontoransatte har i større grad ad hoc oppgaver som tildeles og forventes løst fortløpende, slik at de har en styrt hverdag med liten grad av autonomi. I likhet med mange av saksbehandlerne opplevde de å ha for stor oppgavemengde. Dette gjør at arbeidskravene for denne gruppa kan beskrives som høye, og kontrollen kan beskrives som lav. De vil dermed ofte befinne seg i en høystress-situasjon.

Hackman og Oldhams modell viser kun de faktorer som har et motivasjonspotensiale i seg, og kan derfor i mindre grad forklare hvordan de mer dysfunksjonelle sider ved det organisatoriske påvirker jobbnærværet. Karaseks modell bidrar etter min vurdering til å nyansere bildet mer enn Hackman og Oldhams modell ved at den også forklarer hvordan enkelte faktorer skaper negative, eller nærværshemmende situasjoner, i dette tilfellet eksemplifisert ved at frister, arbeidstempo, krevende og styrte arbeidsoppgaver.

7.2.2 Funnene belyst av Siegrists modell

Siegrists modell er en form for en balansemodell. Et godt psykososialt arbeidsmiljø vil være der innsatsen den enkelte yter balanseres av den belønning vedkommende får.

Opplevelsen av stress kan i følge modellen forklares ved at det er et misforhold mellom innsats og belønning.

Spesielt arbeidsmengde, oppgaveklarhet og tidspress bidrar til stress. Disse forholdene samsvarer med det Siegrist omtaler som store ytre krav. Samtidig viser kap 6.6 at flere av respondentene gir uttrykk for store indre krav, dvs en stor personlig motivasjon for å utføre oppgavene slik at det på innsatssiden foreligger både store ytre og indre krav.

De fleste respondentene ga i undersøkelsen uttrykk for at avlønningen ikke sto i forhold til innsats og nivå på oppgavene. Mange ga også uttrykk for at de fikk for lite anerkjennelse fra lederne. Noen viste til at det tok for lang tid å stige oppover i karrieresystemet.

I følge Siegrist (2006) må stor innsats følges opp av høy grad av belønning for at balansen skal opprettholdes. Er det manglende samsvar mellom disse to faktorene har vi det Siegrist kaller en høyrisikosituasjon, en situasjon der arbeidstakeren normalt reagerer med å redusere innsatsen. Ubalansen vil i noen tilfeller kunne bli opprettholdt, eksempelvis der medarbeideren har en mestringsstil og en personlighet som er preget av overforpliktelse. Denne type arbeidstakere vil ifølge Siegrist opprettholde høy grad av innsats fordi de har et underliggende behov for tilbakemeldinger og anerkjennelse.

Jeg har ikke noe grunnlag for å hevde at departementet har mange medarbeidere som er preget av overforpliktelse. Men respondentene i undersøkelsen viser stort ansvar for sine oppgaver, og respondentene opplevde videre at belønning totalt sett ikke sto i forhold til innsatsen. I tillegg ser vi effekter at det Siegrist kaller en høyrisiko-situasjon ved at flere oppgir å slite med søvn, være svimle og generelt slitne. Til tross for dette misforholdet var det ingen av respondentene som oppga at de var svært misfornøyde. Tvert imot ga medarbeiderne uttrykk en stor grad av motivasjon. Vi ser muligens her et utslag av det danske forskere kaller å være mellom begeistring og belastning. Oppgavene begeistrer, men er arbeidsmengden over tid for stor, kan den bli en belastning.

Beskrivelsen som respondentene oppgir rundt utviklingen over tid bekreftes rent empirisk av både Difis rapport (rapport 2007:27), som er koblet til den kontekst undersøkelsen er foretatt, og til den generelle utvikling i arbeidslivet hvor det kreves større grad av fleksibilitet enn tidligere, jf kap 2.1.

7.3 Drøfting av funn koblet til støtte og tilbakemelding

Funnene viser at det var en sterk grad av kollegial støtte i departementet, denne kom sterkest til uttrykk gjennom faglig bistand. Emosjonell støtte hadde også betydning, særlig når arbeidssituasjonen ble opplevd som krevende. Gode kollegiale forhold var en viktig motivasjonsfaktor for respondentene. Bedriftshelsetjenestens rapport viser også at kollegial støtte har positiv betydning for den sykmeldte.

Gode tilbakemeldinger var en viktig motivasjonsfaktor for respondentene, jf oversikten over motivasjonsfaktorer i kap 6.6. Funn knyttet til ledelse viste at de fleste respondentene følte at de ikke fikk tilstrekkelig med tilbakemeldinger fra sin leder. Manglende tilbakemeldinger i seg selv var en stressfaktor, samt at det, virket demotiverende at notater og faglige innspill ble endret på uten at de ble orientert om det.

7.3.1 Støtte

Den første formen for støtte som beskrives i funnene er det Karasek og Theorell kaller for *instrumentell sosial støtte* som er støtte knyttet til oppgavene. Kaufmann og Kaufmann (2009) oppgir at en organisasjon kan med fordel legge til rette for systemer for sosial støtte særlig der det er høy grad av stress. Den utstrakte formen for slik støtte som funnene viser kan vel sies å være et slikt system. Men det er mitt inntrykk, både gjennom intervjuene og som ansatt i departementet, at dette systemet er av uformell art, og ikke satt i et organisatorisk system. Denne formen for støtte fungerer som en buffer ved at den demper stress som oppstår når medarbeiderne i tidspressede situasjoner trenger faglige avklaringer.

En grunn til at det er kollegial støtte, og ikke i like stor grad lederstøtte, som er så utbredt, kan være at det er kollegaer som sitter med spisskompetansen, og ikke lederen. Funnene viser at lederne ikke ble opplevd som tiltrekkelige tilgjengelige. Mangel på tilgjengelige ledere kan derfor være en annen grunn til at kollegial støtte er så utbredt. Videre kan det være slik Eggen (2008) påpeker at det kollegiale fellesskapet normalt tettere enn fellesskapet en opplever med leder, både gjennom at antall relasjoner er flere og fordi samarbeidet er tettere. I lys av dette er det naturlig at de som har vært sykmeldt setter pris på å bli kontaktet av kolleger under sykefraværet, jf BHTs rapport.

Kollegial støtte som et uformelt system

Den nyansattes observasjon om at det er lite rom for å feile i organisasjonen trenger å utdypes. Departementet er i høy grad en byråkratisk organisasjon med et hierarkisk beslutnings- og kvalitetssikringssystem, der saken løftes først opp til avdelingsdirektør, og

deretter til ekspedisjonssjef og departementsråd hvis saken har politisk innhold. Det er riktignok ledelsens ansvar å sørge for at produktene kvalitetssikres, men det ligger nok i ryggmargen på enhver departementsansatt at saker som leveres til politisk ledelse må være korrekt og faglig godt belyst. Dette ansvaret oppleves muligens som særlig stort i et politisk system, fordi det oppfattes som svært viktig at politisk ledelse ikke må settes i forlegenhet ved å levere tilrådinge og utredninger som er basert på for snevre perspektiver eller på feilaktig grunnlag. I dette perspektivet er det naturlig at det oppstår en uformell kultur koblet til kvalitetssikring og utsjekk av saker før de går videre opp i systemet.

Lysgaards modell om arbeiderkollektivet som Skorstad (2002) omtaler kan også belyse det kollegiale fellesskapet i departementet. Samarbeidet med kolleger blir å oppfatte som en som en integrasjons- og identifiseringsprosess, som igjen er med på å skape en etablert norm i departementet at kollegaer skal utøve stor grad av faglig støtte. Det blir den riktige måten å løse oppgavene på. Dette understrekes av at respondentene også viser til et godt kollegialt arbeidsmiljø som en viktig grunn til å gå på jobben. Et godt kollegialt fellesskap blir dermed en del av organisasjonskulturen i departementet, eller en sosial dimensjon slik Eiken og Saksvik (2003) omtaler det. Det blir en fortolkningsramme for det psykososiale arbeidsmiljø for de ansatte.

Sosioemosjonell støtte

Funnene viser at tillit er en viktig faktor. Begge medarbeiderne som oppga sin leder som en viktig støttespiller gir uttrykk for at de har tillit til sin leder. Vi ser også at medarbeideren som opplever en vanskelig situasjon har glede av både kolleger og leder. Den kollegiale støtten synes imidlertid å gjenspeile mer gode relasjoner med øvrige ansatte som sympatiserer med vedkommende, mens den støtte vedkommende opplever hos leder er av mer emosjonell art. Den er mer inngripende fordi leder forsøker å gi råd og faktisk hjelpe. Dette understøttes av Karasek og Theorell (1990), som oppgir at det er først og fremst denne type støtte som fungerer som buffer for stress og helseplager, og derfor er den viktigste formen for støtte.

Vi har sett at det er en situasjon som er preget av et misforhold mellom innsats og belønning, samtidig som respondentene gir uttrykk for å være gjennomgående fornøyd med situasjonen og for å være forholdsvis sterkt motiverte. Eiken og Saksviks (2003) kombinerings av Karaseks og Siegrists modeller belyser etter min mening godt denne situasjonen. Overbelastningen hos respondentene ser ut til å bli noe balansert av god sosial

støtte fra spesielt kollegene. Samtidig er det også risikofaktorer ved at respondentene får for lite anerkjennelse i form av tilbakemeldinger, eller at overbelastningen blir for stor slik at ”sirklene kan sprekke” for noen, og sykefravær oppstår.

7.3.2 Tilbakemeldinger

Gode tilbakemeldinger er også en form for sosial støtte. House (jf kap 3.5.1) refererer til at evaluerende støtte dreier seg om å få tilbakemeldinger og innspill på sitt arbeid, og at informativ støtte dreier seg om å få relevante råd og veiledning for å mestre oppgaven. Dette får vi bekreftet i undersøkelsen der mestrings- og læringselementet sto sterkt i kombinasjon med at tilbakemeldingene bidro til progresjon på oppgaven, særlig for de nyansatte. Samtidig ser vi at en konkret tilbakemelding inneholder elementer av flere former for støtte. Respondenten la også vekt på at de ble sett, altså en form for emosjonell støtte, når de fikk tilbakemelding fra kolleger eller leder.

Nå viser funnene at det var et savn, og også en stressfaktor, at medarbeiderne ikke fikk tilstrekkelig med tilbakemeldinger fra lederne. De følte seg overkjørte i de tilfeller der leder endret på innspill uten å ha en dialog med medarbeider om det. Sistnevnte kan belyses av Hackman og Oldham, som viser til at tilbakemeldinger bidrar til å få kunnskap til resultatene av arbeidet, som igjen vil bidra til jobbtilfredshet og arbeidsmotivasjon. Mangel på den type tilbakemeldinger vil i følge denne modellen nødvendigvis bidra til det motsatte. Her er det for øvrig empirisk påvist at tilbakemelding på utførte oppgaver har størst betydning for jobbtilfredshet (Skogstad 2003).

7.4 Drøfting av funn koblet til ledelse

Den gode lederen var for respondentene en faglig samtalepartner som opptrer støttende og engasjerende. En god leder for dem var videre tydelig, både gjennom tilbakemeldinger og informasjon, men også ved å skape tydelige rammer og å være beslutningsdyktig. De var opptatt av at lederen lyttet til faglige innspill. Hvis innspillene ble overprøvd, etterlyste de en god dialog rundt det. Dette er sentrale forhold ved ledelse som vi finner igjen både hos Strand (2007) og hos Yukl (Haaland 1993). Sistnevnte opererer med fire sentrale byggestener i ledelse: Relasjonsbygging, øve innflytelse, fatte beslutninger og gi og søke informasjon.

7.4.1 Betydningen av tilgjengelige ledere

Tilgjengelighet hos leder viser seg å være en viktig/avgjørende faktor for respondentenes motivasjon eller mangel på motivasjon. En annen viktig faktor som påvirket motivasjonen

hos respondentene var dialogen og informasjonsutvekslingen, eller mangel på sådan, gjennom å få anerkjennelse og konkrete tilbakemeldinger. I avsnittet om rolleklarhet fremkommer det også at uklare oppgavebestillinger fra leders side skapte rollestress og påvirket mestringsfølelsen. Knapphet på tid, både hos leder og i oppgaveløsningen synes å være en kritisk faktor for alle disse forholdene. Bedriftshelsetjenestens rapport viser også at dette er kritiske faktorer i sykefraværsoppfølgingen.

7.4.2 Transformasjonsleder eller transaksjonsleder?

Vi ser at respondentene etterspør både trekk ved transaksjonslederen og ved transformasjonslederen. Transaksjonslederen gjenspeiles gjennom at respondentene legger vekt på tydelige rammer for hvordan arbeidet skal styres og organiseres. I kap 6.3 fremkom det at respondentene etterspurte bedre samsvar mellom nedlagt innsats og opplevd belønning for arbeidet, det være seg i form av lønn eller anerkjennelse. De etterspør med andre ord mer betinget belønning, som er et sentralt trekk ved transaksjonsledelse.

Transformasjonslederen gjenspeiles først og fremst gjennom behovet for en leder som er faglig stimulerende og bidrar til å fremme medarbeiderens faglige utvikling, og gjennom behov for en leder som motiverer og inspirerer. Transformasjonslederen slik Bass (1990) beskriver den, arbeider primært gjennom å formidle en visjon og skaffe seg oppslutning for visjonen ved å inspirere medarbeideren. Den visjonære rollen var lite etterspurt av respondentene. Det kan ha sammenheng med at de ikke problematiserte i noen grad klare mål for arbeidet. Det kan også ha sammenheng med det rent kontekstuelle. Bass sin teori er utviklet i USA hvor karismatisk og visjonær ledelse vektlegges atskillig mer enn i Norge og Norden. Vi befinner vi oss i en byråkratisk kontekst med mer vekt på stabilitet og struktur enn på å skape oppslutning rundt omstilling og endring. Et annet viktig trekk ved denne konteksten er at medarbeiderne produserer kunnskap gjennom å utforme og formidle politikk.

7.4.3 Medvirkningsleder eller hierarkisk leder?

Andersens begreper (jf kap 3.5.4) medvirkningsledelse og hierarkisk ledelse belyser etter min vurdering bedre de beskrevne funnene enn begrepene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Medvirkningsledelse, hvor leder styrer gjennom involvering, og hvor lederen fungerer som en tilrettelegger, gjenspeiler godt hva respondentene oppgir som viktige forhold ved god ledelse. Dette er imidlertid faktorer som ikke alltid er tilstrekkelig tilstede. Det er eksemplifisert ved at noen respondenter følte seg overkjørt når leder ikke i tilstrekkelig grad tok hensyn til innspillene, og heller ikke involverte dem og informerte

dem om grunnen til det. Det er også eksemplifisert ved at lederne i for liten grad ga gode bestillinger på konkrete oppgaver. Dette er uttrykk for hierarkisk ledelse slik Andersen beskriver det, nemlig at leder treffer beslutninger på egen hånd, og i liten grad har en rolle som tilrettelegger.

Overføring av relevant informasjon er en nøkkelfaktor i medvirkningsledelse. Det gir mulighet til å styre arbeidet for medarbeiderne og skaper trygghet. Dette er overensstemmende med hva respondentene oppga som viktige forhold ved tilbakemeldingen, nemlig at det var bekreftelse på mestring og læring, samt at de kom videre i oppgaveløsningen. Uklare bestillinger kan forklares ved at tilstrekkelig relevant informasjon ikke overføres. Et annet relevant funn er at lederne ikke gir tilbakemeldinger, eller at tilbakemeldingen kommer sent på grunn av tidspress.

7.4.4 Selvbergingsledelse eller styring?

Andersen opererer også med begrepet selvbergingsledelse, altså der leder er utilgjengelig og det er fravær av styringsstruktur. Funnene viser at lite tilgjengelige ledere er en utfordring for respondentene. Det er her nærliggende å konkludere med at det ikke er tilstrekkelig med styringsstruktur i departementet. Men som en byråkratisk innrettet organisasjon er det faktisk en sterk styringsstruktur i departementet. Ingen av respondentene var i tvil om ledelsens autoritet og hvem som har avgjørelsesmyndigheten. De uttrykker også at det er en trygghet i at lederne har det siste ordet.

Andersen viser til at leders rolle som styrer er mer utbredt, og også viktigere, i forhold til enhetens rolle mot resten av virksomheten. Dette ser ut til å være tilfelle for departementet, men det kan se ut som at styring oppover i systemet mot politisk ledelse går på bekostning av tilrettelegging og involvering av medarbeiderne. Det er fastslått i Difis rapport (2007:27) at departementene bruker mer tid på sin rolle som sekretariat for politisk ledelse enn før, blant annet på grunn av økt fokus på politikkformidling. Videre er fartstiden for den enkelte politikere kortere enn tidligere, med den implikasjon at de trolig er mer utålmodige med å få gjennomført sine fanesaker. Dette er faktorer som etter min vurdering medvirker til at lederne i det daglige er mer orientert oppover i hierarkiet.

7.4.5 Hva med grad av styring?

Respondentene ønsket seg elementer fra begge former for ledelse; både tilrettelegging og involvering, men også styring. Dette eksemplifiserer tydelig spenningen mellom ledelse i kunnskapsvirksomheter og ledelse i et byråkrati. Spørsmålet blir da om dette er forenlige

størrelser og hvor går grensene. Hvor mye styring, og på hvilken måte kan styring utøves samtidig som leder involverer og fungerer som tilrettelegger? Den type styring som gir mest handlefrihet for medarbeideren er det Lundquist (Flaa et al 1995) kaller for indirekte og generell styring. *Formstyring* handler om organisasjonsutforming. Et godt eksempel på det er avdeling A som har valgt selvstendigjorte lag og myndiggjøring av medarbeiderne. En annen form for indirekte og generell styring er *informasjonsstyring*. I følge Flaa et al vil den påvirke atferden ved at informasjonen som gis reguleres.

Det synes for meg at det er informasjonsstyringen som er utilstrekkelig i departementet, og som sammen med lite tilgjengelige ledere bidrar til spenningen. Leder formidler informasjonen primært når oppgavene tildeles, og etter at oppgaven er løst og den skal kvalitetssikres. Begge disse fasene krever god informasjonsstyring for at medarbeider skal føle involvering og god tilrettelegging. Men funnene viser at dialogen i disse fasene ikke alltid er god nok. I tillegg ser det ut til at mange ledere i større eller mindre grad er koblet fra i selve oppgavefasen. Her preges arbeidet av målstyring, men med rammer som er gitt ved tildelingen av oppgaven. Det er stor grad av involvering av kolleger, men funnene viser at respondentene ønsker at lederne er mer tilgjengelige ved behov for å kunne få avklaringer. Dette er en særlig utfordring for de nyansatte, som har større behov for tilbakemelding på sine saker enn de mer erfarne. En mulig årsak til at lederne er så lite tilgjengelige, kan være at flere av dem har et stort lederspenn og har mange medarbeidere. Dette er også noe som pekes på i Bedriftshelsetjenestens rapport.

7.4.6 Spesielt om de kontoransatte

Måten departementet har organisert ledertilknytningen til kontoransatte på, i kombinasjon med at oppgaver tildeles i praksis av alle i avdelingen, skaper fragmentert ledelse. Dette forsterker etter min vurdering opplevelsen av mangel på tilgjengelighet hos leder. En annen konsekvens, som funnene viser, er trolig at leder har mindre oversikt over ressurssituasjonen. Denne formen for ledertilknytning tenderer mot en form for selvbergingsledelse

7.4.7 Tillitsforholdet mellom leder og medarbeider

Funnene som omhandler tillitsforholdet mellom leder og medarbeider viser at tillit er en relasjon som bygges opp over tid, samt at det er en gjensidighet i tillitsforholdet. Tillit er noe gir, og noe en får.

Når en leder gir tillit til en medarbeider, er det i følge Jacobsen (2007:116) et uttrykk for at leder forventer at medarbeideren vil handle i samsvar med de normer som eksisterer i gruppa. Tian Sørhaug (1996: 22) sier at tillit "dreier seg om å stole på hendelser som ennå ikke har skjedd". Tillit vil da kunne innebære delegering av oppgaver fordi leder ikke har behov for å etterprøve resultatet og utøve kontroll. Tillit kan derfor sees på som et indirekte og generelt styringsmiddel. De fleste erfarne medarbeidere ga uttrykk for at de hadde behov for å få tillit fra sin leder i form av tilstrekkelige fullmakter på oppgavene sine. Noen av dem hadde det, andre etterlyste det.

En viktig lederfunksjon er å skaffe seg oppslutning blant medarbeiderne om organisasjonen og skape et arbeidsmessig og sosialt fellesskap (Strand 2007:30). For å klare det må lederen opparbeide seg et tillitsforhold til medarbeiderne. Yukl (Haaland 1993) viser til forholdet mellom ulike former for makt og ulike former for oppslutning, hvor det er spesielt referentmakt og ekspertmakt som vil kunne skape forpliktelse og engasjement. Disse maktypene henger sammen med den innflytelse en leder kan skape ved å være medvirker og tilrettelegger.

Tillitsforholdet til leder blir særlig viktig i kritiske faser. Det ser vi godt eksemplifisert av respondentene som opplever god emosjonell støtte fra leders side i vanskelige situasjoner. Vi ser det også eksemplifisert gjennom Bedriftshelsetjenestens rapport hvor det påpekes at en god relasjon til leder er avgjørende for opplevelsen av god kvalitet på oppfølgingen.

7.5 Drøfting av funn koblet til rolleklarhet

Funnene viser at respondentene i hovedsak ikke var så bevisste på hva slags mål de skulle jobbe mot, men at det ikke var et stort problem for dem. De var imidlertid bevisste på hvem de jobbet for; nemlig politikerne. En større utfordring var imidlertid at det ofte var uklart hvordan konkrete *oppgaver* skulle løses. Det var også uklare forventninger til hva selve *saksbehandlerrollen* inneholder, noe som også påpekes i BHT-rapporten. Dette ble forsterket av tidspress og lite tilgjengelige ledere. BHT-rapporten påpeker videre at *lederrollen* kan være uklar, og at det er en spenning mellom lederrollen i det tradisjonelle byråkratiet og i en flatere struktur.

7.5.1 Oppgaveklarhet

Førstnevnte utfordring handler om oppgaveklarhet. I forventningsteori (kap 3.3.3) understrekes det at for å få til en høy grad av jobbyttelse, må vedkommende for det første kunne ha de nødvendige ferdigheter til å mestre sine oppgaver, samt også oppleve klare

rolleforventninger. Respondentene oppga at de i store trekk hadde tilstrekkelige faglige ferdigheter, jf kap 6.1, samtidig som flere var usikre på innholdet i oppgaven. Uklart oppgaveinnhold, muligens i kombinasjon med til dels uklare mål, bidrar trolig til at den subjektive mestringsevnen påvirkes. Dermed oppstår det en opplevelse av å ha utilstrekkelige ferdigheter. Dette ser vi tydelig bekreftet av respondenten med lang erfaring som oppga at ” *når jeg setter meg ned... så oppdager jeg at jeg kanskje ikke har forstått oppgaven likevel, og ...Jeg kan få tilbakemeldinger på at dette ikke helt var som de hadde tenkt.* ”. Oppgaveklarheten henger nok også sammen med at leder i oppgavefasen ikke er så tilgjengelig som ønsket, slik at videre rammer for oppgavene ikke avklares tilstrekkelig, jf drøfting ovenfor. Det kan også ha sammenheng med at det er generelle utfordring hos kunnskapsmedarbeidere at de ofte føler en utilstrekkelighet fordi arbeidet er krevende og sammensatt (Haukedal 2000).

Forskning viser at det er en sammenheng mellom mestring og motivasjon. Det er også empirisk bevist (Kaufmann & Kaufmann 2009) at for å utløse motivasjon, må vedkommende ha tilstrekkelig med ferdigheter og mestre oppgavene. Andersen (2003) oppgir at indre motivasjon kan beskrives som en form for mestringsmotivasjon.

7.5.2 Rolleklarhet

Rolleklarheten derimot kan henge sammen med at oppgavene har sterkt preg av kunnskapsarbeid i seg, med autonomi og bruk av informasjon og kunnskap som viktige elementer. Hvordan en skal beskrive en dyktig kunnskapsmedarbeider kan være utfordrende fordi det er vanskelig å avgrense hvilken grad av autonomi og kunnskapsinnhenting som skal ligge til grunn for vurderingen. Einarsen og Skogstad (2000) viser til at dyktig medarbeiderskap handler om å oppfylle rimelige forventinger hos overordnede og kolleger. Dette er det tydeligvis uklarhet om; hva slags krav og forventninger som ligger i saksbehandlerrollen i departementet og hvordan ”fyller den med dyktighet”. Resultatet kan være at medarbeideren opplever rollestress. Dette forsøker vedkommende å håndtere ved å utvise ekstraordinær atferd, enten ved å yte utover det som forventes, utvise prososial atferd, eller ved å påta seg oppgaver en ikke mestrer godt nok uten å få tilstrekkelig med veiledning. Undersøkelsen viser eksempler på sistnevnte ved at det i den lagorganiserte avdelingen ble påpekt at (jf kap 6.2.2) ansvaret som ble pålagt medarbeiderne ikke alltid sto i forhold til mestringsnivået, og at det var for lite veiledning rundt oppgavene. Her er det grunn til å tro at særlig de nyansatte vil utvise ekstraordinær

organisasjonsatferd. Den utstrakte kollegiale støtten kan også være uttrykk for at medarbeiderne utøver prososial atferd

Parallelt med at saksbehandlerrollen er i bevegelse og blir uklar i sitt innhold, skjer det en endring av *lederrollen*. Mange av spenningene mellom leder og medarbeider er drøftet utførlig i kapittel 7.4 som omhandler forhold ved ledelse. I flere departementer, og også i dette departementet, foregår det en bevegelse fra å være sterkt byråkratisk orienterte organisasjoner til mer kunnskapsorienterte virksomheter med flatere struktur og mer vekt på selvstendige medarbeidere. Dette krever at andre sider ved lederrollen vektlegges mer enn tidligere. Pt synes verken saksbehandlerrollen eller lederrollen å ha balansert seg tilstrekkelig opp mot hverandre.

7.6 Oppsummering - hvilke faktorer fremmer nærvær og hvilke hemmer nærvær?

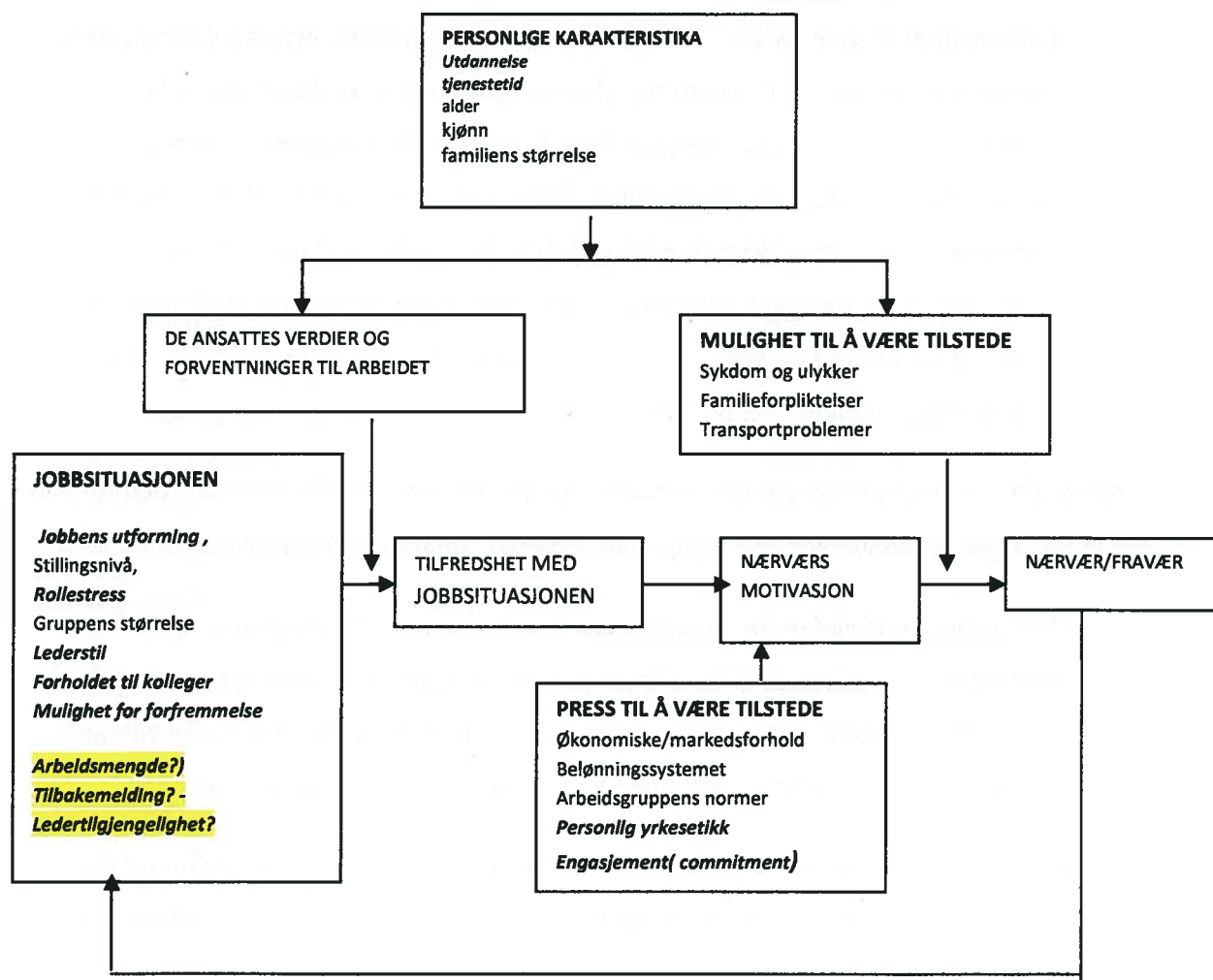
Så langt har jeg drøftet og analysert de enkelte funn, og ikke eksplisitt koblet dem opp mot problemstillingen. For å vurdere mer konkret det problemstillingen reiser, nemlig hvilke nærværsfremmende eller nærværsfremmende faktorer vi har med å gjøre i departementet, har jeg sett på hva respondentene har oppgitt som motiverende og i mindre grad motiverende for arbeidssituasjonen. Disse opplysningene fungerer som en form for overgripende informasjon, og jeg har satt dem i sammenheng med de konkrete funn som er beskrevet og drøftet både i kapittel 6 og i dette kapitlet.

For det første viser funnene at respondentene følte et stort ansvar for oppgavene sine, og at dette ansvaret "presset" dem til å gå på jobben selv om de var småsyke. Her kan vi ha å gjøre med en viss form for nærværspress først og fremst koblet til egen ansvarsfølelse. Videre er det oppgitt som motivasjonsfaktorer at det å ha en jobb var videre en verdi i seg selv. De viste også til at oppgavene i seg selv var en viktig grunn til å gå på jobben, det kollegiale hadde også stor betydning. Dette er i samsvar med de øvrige funnene som er beskrevet. Av faktorer som reduserte arbeidsmotivasjonen var det spesielt forhold ved oppgavene: forhold oppgaver – ressurser, å være alene om oppgaven, samt oppgaver med lite mening i.

De redegjorte funnene samsvarer i stor grad de tre grupper nærværsfaktorer som Svarva opererer med (jf kap 3.9.1): nemlig tilfredsstillelse av behov, også i selve arbeidssituasjonen, opplevd ansvar og forpliktelser, og tilpasning til normer og forventninger.

Videre har jeg funnet Steers og Rhodes modell relevant for å belyse problemstillingen. Den er oppgitt å være den modellen som gir den mest helhetlige bildet av situasjonen. Den er en av de mest empirisk testede modellen for forholdet mellom nærvær og fravær, selv om forskning viser at det bort i mot er umulig å få testet i sin helhet. Modellen viser også hvilke faktorer som påvirker nærværsmotivasjonen,

De fleste funnene tilsvarer faktorer under *jobbsituasjonen* i modellen, disse er markert med uthevet skrift og i kursiv. Men som vi ser, er det også noen sentrale funn som ikke blir belyst av denne modellen, men er bedre belyst av andre modeller. Disse er også markert med uthevet skrift og i kursiv, men med spørsmålstejn.



Kilde: Haukedal 2005

De personlige karakteristika med betydning for ansattes forventninger og verdier, som jeg kunne identifisere i undersøkelsen var *utdannelsesnivå og fartstid*. De med høy utdanning,

dvs saksbehandlerne, hadde klarere forventninger til arbeidet enn de kontoransatte. De med lang fartstid hadde også en tydeligere forventning til jobbinnhold og ansvar enn de øvrige.

- Ulike elementer i **jobbens utforming** (ansvar, innflytelse, variasjon, jobbinnhold, autonomi) var oppfattet som positive og nærværsfremmende, dette viser funnene i kap 6.1. Her kan vi med noenlunde stor sikkerhet si at oppgaveinnhold samsvarer med de forventningene respondentene har. Oppgavene hadde ikke så stor betydning for de kontoransatte, men også de viste til at oppgavene var en viktig faktor.
- Stor grad av **kollegial støtte** i det faglige arbeidet var en annen viktig nærværsfremmende faktor. Utbredelsen av kollegial støtte synes å være så stor at det har etablert seg en forventning, eller en norm, om at kolleger skal bistå i det faglige arbeidet. Gjennom samhandling forsterkes det integrative aspektet og skaper et godt kollegialt arbeidsmiljø. Dette samsvarer med det Svarva oppgir å være viktige nærværsfaktorer, nemlig behov for sosial kontakt og trivsel, samt behov for sosial trygghet og omsorg. Dette funnet kan til en viss grad passe inn under "**forholdet til kolleger**" i modellen, men kollegial støtte uttrykker i større grad konkret innhold i relasjonen.

Disse to faktorene oppfatter jeg som utelukkende nærværsfremmede faktorer i den forstand at det var ingen respondenter som oppga noe negativt rundt disse forholdene.

- Stor **indre motivasjon og engasjement** for arbeidet sitt var også et sentralt funn. Det fremkom også at de følte et stort ansvar for oppgavene sine som bla resulterte i at de gikk på jobben selv om de var småsyke. Dette er oppgitt som pressfaktorer i modellen, og er to viktige positive faktorer for selve nærværsmotivasjonen.

Undersøkelsen viste at det var noen faktorer som virket negative på motivasjon og trivsel. For disse faktorene er det i høyere grad gradforskjeller enn for de to nærværsfremmende faktorene

- **Oppgavemengden** kunne variere fra å være passe til å være (alt)for stor. For dem som opplevde for stor arbeidsmengde, vil det kunne karakteriseres som en nærværshemmende faktor, nemlig det som Karasek omtaler som en høystressituasjon.

- **Organisering av oppgaven** var også en organisatorisk faktor som kunne virke i både positiv og negativ retning. De som opplevde stor grad av samarbeid opplevde det som en nærværsfremmende faktor, mens de som satt alene på sine oppgaver i større grad følte det som en belastning. Dette er en faktor som går inn under ”jobbens utforming”
- **Rollestress** som følge av oppgaveklarhet og rolleklarhet var et sentralt funn. Oppgaveklarhet kan bidra til at den subjektive mestringsevnen for noen påvirkes negativt. Rolleklarhet vil kunne bidra til rollestress, og er derfor en belastningsfaktor som oppfattes som nærværshemmende for dem som opplever det.
- Drøfting av **lederrollen** i departementet viser at respondentene etterspør mer medvirkningsledelse, men også at de vil ha styring i form av klare rammer. Informasjonsstyring og dialog kan være en kritisk faktor i både styring av oppgaver og i formidle rammer for oppgavene, og oppfattes som en nærværshemmende faktor. Dette funnet kan passe inn under **”Lederstil”** i modellen.
- For **lite tilgjengelige ledere** oppfatter jeg som en generell nærværshemmende faktor fordi den bidrar til å forsterke stressopplevelsen rundt oppgaveklarhet. Dette er et funn som ikke kan belyses av Steers og Rhodes` modell.
- **For lite anerkjennelse og for få tilbakemeldinger** var forhold som er mer koblet til selve lederutøvelsen, mens som også kan knyttet til lite tilgjengelige ledere. Dette er et funn som heller ikke belyses at Steers og Rhodes` modell, men av to andre modeller, nemlig Hackman og Oldhams modell og Siegrists modell. Begge modellene viser negative effekter av for lite anerkjennelse og tilbakemelding, nemlig mindre grad av motivasjonen og at det kan oppstå belastningssituasjoner. Svarva viser også til at anerkjennelse er en viktig nærværsfaktor. Etter min vurdering er derfor for lite anerkjennelse en nærværshemmende faktor for de som opplever det. Her viser undersøkelsen at dette var en særlig utfordring for de nyansatte, og også de kontoransatte..

- **Muligheter for forfremmelse** kan muligens anses som en nærværshemmende faktor. Undersøkelsen viser at godt over halvparten var misfornøyd med både lønnsnivå og avansementsmuligheter. Men jeg er noe i tvil om hvor stor innvirkning disse forholdene har på selve tilfredsheten med arbeidet. Som Kuvaas (2005) oppgir er ytre belønningsfaktorer situasjonsbestemt, de blir eksempelvis mer aktuelle i forkant av lønnsforhandlinger. Når respondentene i en konkret situasjon blir spurt om anerkjennelse, er det kanskje naturlig at lønnsforhold ble oppgitt av de fleste av dem. Herzbergs tofaktorteori kan også belyse forholdet mellom lønn og motivasjon. I hans modell er lønns- og arbeidsbetingelser plassert under hygienefaktorer. Hans hovedpoeng er i følge Kaufmann og Kaufmann (2009) at hygienefaktorer skaper mistrivsel i den grad de ikke er tilstede, men ikke trivsel om de er tilstede. Opplevd dårlig lønnsnivå vil ifølge Herzberg dermed skape mistrivsel, mens opplevd godt lønnsnivå vil ikke nødvendigvis skape mer trivsel.

8. AVSLUTNING

8.1 Kan vi stole på funnene?

Hensikten med et datamateriale er at det skal belyse en bestemt problemstilling (Grønmo 2004). Det er mange forhold som må tas i betraktning når det gjelder å vurdere hvor godt datamaterialet faktisk er. Dette vurderes normalt opp mot to overordnede kriterier, nemlig *reliabilitet og validitet*.

8.1.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om datamaterialets pålitelighet. Høy reliabilitet oppnås dersom undersøkelsesopplegget og datakvaliteten gir pålitelige data. Ideelt sett skal dette komme til uttrykk ved at en får identiske data ved å bruke samme undersøkelsesopplegg på ulike innsamlinger om de samme fenomen (ibid). Men dette er spesielt utfordrende ved kvalitative analyser fordi forskeren får så stor betydning. Andre utfordringer er fleksibiliteten og kompleksiteten i undersøkelsesopplegget, samt at datainnsamlingen ikke er en separat fase i prosessen, men foregår i nær tilknytning til analyse og tolkning (Grønmo 2004: 228). Grønmo viser til at en i nyere forskning heller diskuterer *troverdighet* fremfor reliabilitet. Det sentrale er at de empiriske funn er basert på faktiske forhold, mer enn forskerens subjektive mening og tilfeldige omstendigheter. Vurdering av reliabilitet/troverdighet handler da mest om å styrke tilliten til funnene (ibid).

Ryen (2002: 181) viser til at forskeren selv kan bidra til høy reliabilitet i de ulike fasene i prosessen ved:

- Å ta alle intervju opp på bånd og transkribere dem nøyaktig. Da oppnår en nøyaktige data, og unngår rekonstruksjoner av data som notater kan gi
- Ulike forskere kan kategorisere samme materiale og sammenligne
- Redegjøre for prosedyrene ved datainnsamlingen samt å presentere større utdrag fra data, ikke bare oppsummeringer

Her har jeg fulgt første og siste prikkpunkt. Hvordan transkriberingen er foregått og hvilke valg som er tatt i den forbindelse er beskrevet i kapittel 4. Jeg har også beskrevet prosedyrene for datainnsamlingen. Videre har jeg som nevnt lagt vekt på en såkalt tykk beskrivelse av dataene i kapittel 6 for at leseren selv skal kunne gjøre få et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere konklusjonene. Men som Ryen er inne på; en vil alltid være prisgitt forskeren. Det er grenser for hvor mye data som kan presenteres, og leseren vil sjelden

kunne etterprøve om presenterte sitater gir et godt nok grunnlag for konklusjon, eller om det er andre funn som burde ha vært presentert.

8.1.2 Validitet

Validitet handler om hvorvidt datamateriale er gyldig for de problemstillingene som skal belyses. Validitet går ifølge Grønmo (2004) ut på hvordan undersøkelsesopplegget er utformet, og om det er tilstrekkelig egnet til å samle inn de data som det er behov for sett i forhold til problemstillingen. Validitet er i følge Grønmo spesielt relatert til utvelgelse av enheter og informasjonstyper.

Aktørvalidering

Både Grønmo og Ryen viser at en sentral valideringsmåte er aktørvalidering eller medlemsvalidering, nemlig å la respondentene selv gå gjennom fremstillingen. Dette har jeg forsøkt å ivareta ved å sende jeg ut presentasjon av funnene til respondentene. De ble bedt om å vurdere både om hensyn til konfidensialitet var tilstrekkelig ivaretatt, og om de kjente seg igjen i beskrivelsen og tolkningen av funnene. Jeg fikk tilbakemelding fra omtrent halvparten av respondentene, og ingen av dem var uenig i beskrivelsen. Aktørvalideringen bidro dermed også til å styrke påliteligheten til datamaterialet.

Kompetansevaliditet

Et annet viktig validitetskriterium er kompetansevaliditet som går på forskerens kompetanse, dvs erfaring, forutsetninger og kvalifikasjoner til å samle inn data. I denne undersøkelsen er det i intervjuene at kunnskapen har blitt produsert. Betydningen av forskningsintervjuet som et eget håndverk understrekes av flere forskere, ikke minst Kvale og Brinkmann (2009) Jeg har i kapittel 4 vurdert mine egne forutsetninger for å gjennomføre gode intervjuer. Der argumenterte jeg for at en god og strukturert intervjuguide ville oppveie for egen manglende trening til å gjennomføre et godt intervju.

Undersøkelse på egen arbeidsplass

Selv om det kan tilskrives både styrker og svakheter ved å gjennomføre en undersøkelse på egen arbeidsplass, vil jeg påstå at det i denne sammenheng var en styrke at jeg kjente godt til organisasjonen og hadde kjennskap til de fleste av dem jeg intervjuet. Jeg er godt kjent med mange av de organisatoriske utfordringene til departementet, og har også kunnskap om den enkelte avdelings særpreg. Det vurderer jeg som en ubetinget fordel fordi det øker muligheten til å innhente relevant informasjon.

Det faktum at jeg for dem også representerte en ansatt fra administrasjonsavdelingen, bidro nok til at noen respondenter muligens overkommuniserte enkeltforhold i håp om at det da ble gjort noe med. Det kan også tenkes at respondentene holdt tilbake noe informasjon av samme grunn. Men min vurdering er likevel at dataene som er innhentet er forholdsvis pålitelige hvor et ikke-sensitivt tema kombinert med en detaljert intervjuguide er med på å styrke kvaliteten.

Antall respondenter

Et relativt høyt antall respondenter i et forholdsvis bredt sammensatt utvalg bidrar til det samme. På saksbehandlersiden vurderer jeg det som en styrke for datakvaliteten at antall respondenter var så høyt (10 respondenter) og at flere av funnene var såpass samstemmige. Antall kontoransatte var imidlertid få (3 respondenter), og jeg opplevde det som vanskeligere å få gjennomført intervjuene og få inn gode data. Det hang delvis sammen med at respondentene opplevde at noen av spørsmålene var vanskelige å svare på, samt med spesielle forhold hos respondentene som fremkom i intervjuene, og som av konfidensialitetshensyn ikke kan gjengis. Her har jeg benyttet meg av min fordel som ansatt i departementet, hvor jeg har knyttet funnene opp faktisk kunnskap om denne gruppa i departementet. Dette går spesielt på ledertilknytning, som i en tidligere gjennomgang av forværelsestjenesten i departementet, har vært påpekt som en spesiell utfordring for denne gruppa.

8.2 Ny innsikt?

Gjennom mange arbeidsår i departementet, og gjennom arbeidsmiljørelaterte oppgaver mente jeg at jeg på forhånd hadde god innsikt i hva slags organisatoriske faktorer som ville påvirke jobbnærvær. De fleste funnene var derfor som forventet. Jeg var klar over at mange departementsansatte hadde en stor arbeidsmengde. Det var heller ikke overraskende at så mange rapporterte om lite tilgjengelige ledere, og at det til dels er uklare bestillinger og avklaringer når oppgaver tildeles en saksbehandler. Mye av dette er i og for seg observerbart, og har vært diskutert innad som utfordringer for departementet tidligere.

Det var imidlertid et funn som jeg til dels var overrasket over, og det var graden av kollegial støtte. I likhet med respondentene både gir og mottar jeg en slik form for støtte daglig slik at kollegial støtte utvilsomt er en viktig del av min arbeidshverdag. Når jeg likevel var overrasket over funnet, tolker jeg det dit hen at organisasjonskulturen er trolig for godt internalisert i meg til at jeg kunne se tydelig hvor stor betydning dette har for både medarbeiderne i departementet, og for organisasjonen.

Gjennom å gjennomføre en kvalitativ undersøkelse har jeg fått mer dybdekunnskap om hva som ligger bak de enkelte funn, og ikke minst hva det faktisk betyr for den enkelte. Jeg har erfart at ord ofte sier mer enn tall, og har eksempelvis fått vite mer om hva som ligger bak ”stor grad av sosial støtte”. Jeg har også fått en mer helhetlig forståelse av viktige organisatoriske utfordringer for departementet. Som påpekt innledningsvis i oppgaven er mange av disse faktorene påvirkbare og dermed mulig å gjøre noe med. Det var også noe av motivasjonen for å velge et slikt tema for oppgaven og for å gjennomføre den på egen arbeidsplass.

Det handler om det enkle, og kanskje litt forslitte spørsmålet: ”hva kan vi gjøre mer av og hva kan vi gjøre mindre av?” Jeg har fått påvist at medarbeiderne i departementet synes at arbeidsoppgavene er spennende og at de er godt motiverte for jobben de er pålagt å gjøre. Denne motivasjonen er det mulig å underbygge ytterligere ved å legge mer vekt på medvirkning, delegering og involvering, som var noe flere av respondentene savnet, og som forskning viser har betydning for motivasjonen. Sosial støtte kan også utnyttes bedre organisatorisk slik bla avdeling A med sin lagorganisering og medarbeiderorientering har gjort. Det er også mulig for lederne å bli mer tilgjengelige for sine medarbeidere og jobbe mer aktivt med tilbakemeldingskulturen. Stikkordet for disse prosessene er bedre dialog mellom de ulike nivåene i departementet.

8.3 Hva med annen forskning på området?

Jeg finner et stort samsvar mellom egne funn og andre empiriske funn. I den svenske undersøkelsen som er omtalt i kapittel 1.3 er det oppgitt at friskfaktorene var mulighet til å påvirke, samt ansvar for oppgavene på oppgavenivå. På gruppenivå er det referert til sosial støtte, og på organisasjonsnivå er referert til forståelsesfull, lydhør, synlig og nærværende ledelse. God kommunikasjon ble også vektlagt. Dette er gjenkjennbart i forhold til egne funn.

Undersøkelsen angir noen faktorer som virker fremmende på jobbnærvær og noen faktorer som hemmer nærvær, men den gir ikke grunnlag for å angi hvor stor betydning det enkelte funn har jobbnærværet. Her viser forskning at (også omtalt i kap. 1.3) av de positive arbeidsmiljøfaktorene som har størst betydning er sosialt klima, mulighet for støtte fra sjefen, ressurser til å gjøre en god jobb, være fornøyd med jobben en gjør, samt å kunne bestemme over arbeidstakten. Videre har ledelse stor betydning for jobbnærvær.

Også disse resultatene er gjenkjennbare og bidrar til å understøtte hva som er viktig å jobbe mer med, og hva som er mindre viktig å jobbe med.

8.3.1 Implikasjon for videre forskning?

Siden funnene i denne undersøkelsen samsvarer i stor grad med andre forskningsfunn, har det slik sett ingen større implikasjoner for videre forskning. Men det er meg bekjent gjort få undersøkelser med jobbnærver som tema i et politisk-byråkratisk system. Jeg håper at jeg har tydeliggjort noen særskilte utfordringer og spenninger for jobbnærver som finnes i et slikt system. Det sies at dagens arbeidsliv preges av grådige arbeidsgivere. I departementet er det en særskilt utfordring med at arbeidsgiverfunksjonen til dels delt er mellom embetsverket og politikerne. Her er utfordringen ofte "grådige" politikere, ofte i samløp med media, som ikke ser de ressursmessige sidene ved bestillingene sine. Disse ad hoc situasjonene skaper krevende, men spennende forhold for medarbeiderne. Et annet særtrekk er spenningen som ligger i å utøve kunnskapsarbeid i en sterkt byråkratisk organisasjon. Her ser det ut til at dette departementet, og trolig heller ikke så mange andre departementer, ikke har funnet den optimale balanse mellom styring og medvirkning.

LITTERATURLISTE

Andersen, Lars (2003) *Organisering av kunnskapsintensivt arbeid*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.

Bass, Bernhard (1990). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Martinsen, Øyvind. *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Akademisk. Oslo

Biron, Caroline, Per Øystein Saksvik (2009). Sickness presenteeism and Attendance Pressure Factors: Implications for Practice. I *International handbook of work and health psychology*. Wiley Blackwell: Oxford

Bosma et al (1998). Two alternative job stress models and the risk of coronary heart disease. I: *American journal of public health*, Vol 88, s 68-74

Brooke, Paul (1986). Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance. I: *The Academy of Management review*. Vol 11, No.2, s 345 - 361

Brandth, Berit (1996). Gruppeintervju: perspektiv, relasjoner og kontekst. I Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg (red). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.

De Jonge et al (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large scale cross sectional study. I: *Social science & medicine*, Vol 50 s. 1317-1327.

Ducharme, Lori J, Jack Martin (2000). A test of the Buffering Hypothesis. I *Work and occupation*, Volume 27, No 2, s 222-243.

Eiken Trine, Per Øystein Saksvik (2003) Det psykososiale arbeidsmiljøet - hvor er det blitt av den sosiale dimensjonen? I Per Øystein Saksvik og Kjell Nytrø, red. *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Oslo: Cappelen.

Einarsen, Ståle, Ova Cathrine Schulze (2000). Å redusere bedriftens sykefravær: et håpløst prosjekt? I Ståle Einarsen og Anders Skogstad, red. *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Einarsen, Ståle, Anders Skogstad (2000). Den dyktige medarbeider: Høy kompetanse eller bare velvilje? I Ståle Einarsen og Anders Skogstad, red. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget

- Flaa et al. (1995). *Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grønmo, Sigmund (1996). Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen. I Harriet Holter og Ragnvald Kalleberg, red. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Guttormsen, Øystein Saksvik (2003). Sykefravær som strategi for mestring av endringer i arbeidslivet. Per Øystein Saksvik og Kjell Nytrø, red. *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Oslo: Cappelen.
- Hackman J. Richard, Greg .R Oldham (1976). Motivation through the Design of work: test of a Theory. I *Organizational Behavior and human performance* Vol 16, s.250 – 279.
- Haukedal, Willy (2000). Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad, red. *Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Haukedal, Willy, Kjell Inge Bjørvik (2005). *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.
- Haaland, Frode (1993). *Ledelse: Gary A. Yukls teori om ledelse i organisasjoner*. Østfold distriktshøgskole: Arbeidsrapport 1993: 10.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2004). Hvordan måles koordinering? I Pål Repstad, red. *Dugnadsånd og forsvarsverker*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karasek, Robert (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implication for job redesign. I *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, s. 285 – 308
- Karasek, Robert, Töres Theorell (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction and Working life*. New York: Basic books

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Knardahl, Stein (2000). Arbeid, stress og helse. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad, red. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar, Svend Brinkmann (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvande, Elin, Bente Rasmussen (2008). Innledning. I *Arbeidslivets klemmer*. Bergen: Fagbokforlaget

Kvernbekk, Tone (2002). Vitenskapsteoretiske perspektiver. I Thorleif Lund et al. *Innføring i forskningsmetodologi*. Oslo:Unipub

Kuvaas, Bård (2005). Belønning og motivasjon: ytre og indre motivasjon som kilder til innsats og kvalitet i arbeidslivet. I Knut Knudsen og Anne Ryen, red. *Hvordan kan frynsegoder bli belønning?* Oslo: Cappelen

Nytrø, Kjell (1995). *Ansattes syn på sykefravær*. STF82 A95008. Trondheim: SINTEF IFIM

Matthiesen, Stig Berge (2003). Hvorfor trives vi så godt? Om jobbtilfredshet i det moderne. I Per Øystein Saksvik og Kjell Nytrø K, red. *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring*. Oslo: Cappelen.

Oxenstierna et al (2005). Dual source and control at work in relation to poor health. I: *Scandinavian journal of public health*, Vol 33, s 455-463.

Parris, Melissa A (2003). Work teams: perceptions of a ready-made support systems. I: *Employee Responsibilities and rights journal*. Vol 15, No 2. s 71-83.

Rasmussen, Bente (2001). *Mening, identitet og tillit i moderne organisasjoner*. KUNNE nedtegnelser 01/01. STF 38 S01901. Trondheim. SINTEF, teknologiledelse

Ry Nielsen, Jens, Pål Repstad (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. I Pål Repstad, red. *Dugnadsånd og forsvarsverker*. Oslo: Universitetsforlaget

Ryen, Anne (2002). *Det kvalitative intervjuet*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Saksvik Per Øystein og Finne (2009). Sykenærvær og langtidsfriskhet : psykologen som sykmelder. I Per Øystein Saksvik og Kjell Nytrø, red. *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk
- Schein, Edgar (1987). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercury media forlag
- Siegrist, Johannes (2006). Work, health and welfare: new challenges. I: *International journal of Social welfare* Vol 15, s 5-12.
- Skogstad, Anders (2000). Psykososiale faktorer i arbeidet. I Ståle Einarsen og Anders Skogstad, red. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, Anders, Lars Asle Einarsen (2000). Organisasjonskultur – et system av konkurrerende verdier? I Ståle Einarsen og Anders Skogstad, red. *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skorstad, Egil (2002). *Organisasjonsformer: Kontinuitet eller forandring?* Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Steers Richard, Susan Rhodes (1978). Major Influences on Employee Attendance: A process model. I: *Journal of Applied Psychology*, Vol 63, No 4, 391-407.
- Steers Richard, Susan Rhodes (1986). Knowledge and speculation About Absenteeism. I Goodman, P.s. & Atkin R.S, red. *New approaches to understanding, measuring and managing employee absence*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Svarva, Arne (1991). *Om nærværsfaktorenes betydning for fravær fra arbeidet*. IFIM-notat 2/91. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse.
- Sørhaug, Tian (1996). *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Söderlund Birgitta (2003): På spaning etter friskfaktorer. I Abrahamsson et al. *Friskfaktorer i arbetslivet*. Stockholm: Prevent
- Trost, Jan (1989). Strategiska urvalg för kvalitative studier; hur kunne Per Olav ha gjort? I Irene Levin og Graham Clifford (red). *Relasjoner: Hverdagsskrift til Per Olav Tiller*, Trondheim: Tapir.

Elektroniske kilder:

Helsedirektoratets rapport: Arbeid, helse og sosial ulikhet:

http://www.helsedirektoratet.no/publikasjoner/rapporter/arbeid_helse_og_sosial_ulikhet_685414. Lesedato: 19.5.2010

AFI-notat 11/2007. Gamperiene et al. *Programmet FARVE. Kunnskapsstatus Tema 1: Sykefravær*. http://www.afi-wri.no/stream_file.asp?iEntityId=2516. Lesedato 16.5.2010

Difi: Notat 2000: 4; *Framtidens departement*.

<http://www.statskonsult.no/publik/rapporter/fulltekst/n2000-04.pdf> Lesedato: 5.6.2010

Difi rapport 2007: 27; *Ja vel, statsråd*. <http://www.difi.no/artikkel/2010/08/statskonsult-rapporter-2007> Lesedato 5.6.2010.

Eggen, Tone. *Betydningen av sosial støtte på arbeidsplassen*. Masteroppgave ved Uio, vår 2008. <http://www.duo.uio.no/sok/work.html?WORKID=72312->. Lesedato 8.3.2011

Nesse.H: *Nærvær i arbeidslivet*. Masteroppgave ved det psykologiske fakultet høsten 2008. <https://bora.uib.no/bitstream/1956/3179/1/51280855.pdf> Lesedato 5.4.2010

NOU 1999:34 *Nytt millennium, nytt arbeidsliv?*

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/nouer/1999/nou-1999-34.html?id=142327>.

Lesedato 15.2.2011

Lønningdal I et al (2010) *Hvilke holdninger og kulturer i virksomheten kan påvirke nærvær og fravær?* Rapport IRIS 2010/126

<http://www.iris.no/internet/student.nsf/wvDocId/E28EED42C66A89CDC12577AD005267C2?OpenDocument>. Lesedato 20.3.2011.

<http://www.videnogstress.dk/Formidling/Artikler,%20bogkapitler%20og%20bøger.aspx>

Lesedato 20.4.2010

INTERVJUGUIDE

I. Innledende spørsmål

- a. Hvor lenge har du jobbet iavdeling?
- b. Kan du si noe om hvorfor valgte du å jobbe iavdeling?
- c. Hvordan er det å jobbe iavdeling?

II. Spørsmål knyttet til jobbinnhold og innflytelse

- a. Hvordan vil du beskrive forholdet ditt til jobben din?
- b. Hva synes du om dine arbeidsoppgaver?
- c. Involverer du andre i oppgaveløsningen?
- d. Hvordan vil du beskrive avgjørelsesprosessen i saken du vanligvis jobber med?
- e. Hvilken innflytelse opplever du at du har på hvordan en oppgave løses?
- f. I hvilke situasjoner opplever du å ha størst innflytelse?
- g. I hvilke situasjoner opplever du å ha minst innflytelse?
- h. På hvilken måte har innflytelse på arbeidet betydning for din arbeidsmotivasjon?
- i. Har du tilstrekkelige ferdigheter til å løse dine arbeidsoppgaver?
- j. Kan du beskrive en typisk situasjon der du får brukt dine ferdigheter?
- k. Opplever du noen gang at oppgavene dine krever at du tilegner deg ny kunnskap eller nye ferdigheter? Hvor ofte skjer det?
- l. Er det noen situasjoner på jobben der du synes at du ikke får igjen tilstrekkelig belønning sett i forhold til den innsatsen du selv har lagt inn? (med belønning tenker vi på faktorer som penger/lønn, trygghet i jobben, anerkjennelse, karriereutvikling med mer)
- m. Kan du i så fall beskrive en slik situasjon?
- n. Hva kan du i så fall gjøre for å få en bedre balanse mellom din innsats og den belønning du synes du får?

III. Spørsmål knyttet til arbeidsmengde

- a. Hva synes du om arbeidsmengden din?
- b. Kan du beskrive en situasjon der du har mye å gjøre?
- c. Hvordan håndterer du situasjoner der du har mye å gjøre?
- d. Opplever du stress på jobben?
- e. Hva tror i så fall er årsakene til at du blir stresset?
- f. Har du tanker om hva som ville redusere stressopplevelsen?

IV. Spørsmål knyttet til tilbakemelding og støtte

- a. Hvem gir deg tilbakemelding på ditt arbeid?
- b. Hva slags tilbakemelding opplever du som mest motiverende?
- c. Hva er det med disse tilbakemeldingene som gjør at du opplever dem som motiverende?
- d. Er det noen situasjoner der føler at du har behov for støtte og hjelp?
- e. Hvem kan du i slike situasjoner henvende deg til?
- f. Hvordan opplever du i så fall at vedkommende håndterer din henvendelse?

V. Spørsmål om motivasjon

- a. Hvilke forhold på jobben har størst betydning for din jobbmotivasjon?
- b. Er det faktorer som øker din jobbmotivasjon?
- c. Er det faktorer som reduserer din jobbmotivasjon?

VI. Spørsmål om ledelse

- a. Hva er en god leder for deg?
- b. Hvordan tror du at god ledelse påvirker deg?
- c. Når opplever du din nærmeste leder som motiverende?

- d. Når opplever du din nærmeste leder som i mindre grad motiverende?

VII. Spørsmål knyttet til rolleklarhet

- a. Hva slags mål er det satt for deg og din enhet?
- b. Hvordan vil du beskrive det ansvar du har for dine oppgaver?
- c. Er det noen gang er uklart for deg hvilket ansvar du har? I hvilke situasjoner opplever i så fall du det? Hva tror du er årsaken til at det er uklart?
- d. Hva slags forventninger stilles det til deg i jobben din?
- e. Er det noen gang uklart for deg hvilke forventninger som stilles til deg? I hvilke situasjoner opplever du i så fall det? Hva tror du er årsaken til at det er uklart?

VIII. Spørsmål knyttet til nærvær og fravær

- d. Hva er det viktigste grunnene til at du går på jobben?
- e. Har du noen gang opplevd at du ikke har hatt lyst til å gå på jobben? Var det i denne/disse situasjonen(e) forhold som hadde med din arbeidssituasjon å gjøre? Kunne du i så fall beskrive disse forholdene?
- f. Har du noen gang ikke gått på jobben på grunn av forhold som har med arbeidssituasjonen å gjøre? Kunne du i så fall beskrive disse forholdene?
- g. Har du noen gang gått på jobben selv om din helsetilstand var så dårlig at du burde være hjemme? Hva var det i så fall som fikk deg til å gå på jobb?
- h. Dersom du har opplevd at dine kolleger har vært mye fraværende, hvordan har det påvirket deg?

Har du til slutt noe du ønsker å tilføye?

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I EN INTERVJUUNDERSØKELSE

Jeg jobber i Administrasjonsavdelingen her i departementet. Jeg har siden 2007 vært deltidsstudent ved Høgskolen i Østfold på masterstudiet Organisasjon og ledelse. Jeg holder nå på med masteroppgaven. Temaet for oppgaven er jobbnærvær. Jeg ønsker å se nærmere på hva som påvirker jobbnærværet blant medarbeiderne i departementet, og vil undersøke hvilke faktorer som fremmer eller hemmer jobbnærværet. Jeg er interessert i å se på hvorvidt faktorer som jobbkrav, ledelsesform, stress, tilbakemelding og støtte, samt rolleklarhet påvirker motivasjon og jobbnærvær.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å intervjuere medarbeidere fra tre av avdelingene i departementet totalt 13 personer. I utvelgelsen har jeg lagt vekt på kjønn, arbeidserfaring og stillingsnivå. Disse opplysningene er hentet ut av personaldatasystemet av en annen medarbeider i Administrasjonsavdelingen, og det er også vedkommende som har valgt ut personer til utvalget basert på de kriterier som er nevnt ovenfor.

Jeg vil bruke båndopptaker og ta notater mens vi snakker sammen. Intervjuet vil vare fra en til halvannen time, og vi blir sammen enige om tid og sted.

Det er frivillig å være med, og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert. Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av juni 2011.

Dersom du har lyst å være med på intervjuet, er det fint om du skriver under på den vedlagte samtykkeerklæringen og sender den til meg.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på tlf 452 55 221, eller sende en e-post til bsynnes@broadpark.no. Du kan også kontakte min veileder Kjeld Qvortrup på Høgskolen i Østfold, på telefonnummer 69215232. Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Berit Synnes

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av jobbnærvær og ønsker å stille på intervju.

Signatur Telefonnummer

**INFORMASJON OM GJENNOMFØRING AV EN INTERVJUUNDERSØKELSE
MED TEMA JOBBNÆRVÆR**

Jeg har siden 2007 vært deltidsstudent ved Høgskolen i Østfold på masterstudiet Organisasjon og ledelse. Jeg holder nå på med masteroppgaven. Temaet for oppgaven er jobbnærvær. Jeg ønsker å se nærmere på hva som påvirker jobbnærværet blant medarbeiderne i departementet og vil undersøke hvilke faktorer som fremmer eller hemmer jobbnærværet. Jeg er interessert i å se på hvorvidt faktorer som jobbkrav, ledelsesform, stress, tilbakemelding/støtte, samt rolleklarhet, påvirker motivasjon og jobbnærvær.

For å finne ut av dette, intervjuer jeg medarbeidere fra tre avdelinger, totalt 13 personer. I utvelgelsen er det lagt vekt på variablene kjønn, arbeidserfaring og stillingsnivå.

En av dine medarbeidere er blitt forespurt om å være respondent. Ett av temaene i intervjuet er hvordan ledelse kan påvirke motivasjon og jobbnærvær. Det innebærer at jeg indirekte vil kunne registrere opplysninger om lederne, og at de berørte lederne derfor opptrer som 3. person i undersøkelsen. Jeg understreker at opplysningene som kommer fram i undersøkelsen vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres, og opptakene som gjøres under intervjuene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av juni 2011.

Hvis det er noe du lurer på kan du ringe meg på tlf 452 55 221, eller sende en e-post til bsynnes@broadpark.no . Du kan også kontakte min veileder Kjeld Qvortrup på Høgskolen i Østfold, på telefonnummer 69215232.

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Med vennlig hilsen

Berit Synnes



Kjeld Qvortrup
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 30.11.2010

Vår ref: 25348 / 3 / MAB

Deres dato:

Deres ref:

TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 24.10.2010. Meldingen gjelder prosjektet:

25348

Hvilke organisatoriske faktorer fremmer eller hemmer jobbnærhet blant medarbeiderne i

*Behandlingsansvarlig
Daglig ansvarlig
Student*

*Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder
Kjeld Qvortrup
Berit Synnes*

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 10.06.2011, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Vigdis Namtvedt Kvalheim


Marte Bertelsen

Kontaktperson: Marte Bertelsen tlf: 55 58 29 53
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Berit Synnes, Malmgruvebakken 13, 1354 BÆRUMS VERK

Avdelingskontorer / District Offices.

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uia.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrr.suzna@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@svt.uit.no