



Høgskolen i **Hedmark**

Campus Rena

Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk

Det gode arbeidsmiljøet reduserer sykefraværet

A good working environment reduces absence due to illness

Bacheloroppgave i organisasjon og ledelse

15 studiepoeng

Rita Boine

Våren 2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA X NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA x NEI

Norsk sammendrag

Denne bacheloroppgaven er en kvalitativ undersøkelse fra en helseinstitusjon om hvordan et godt arbeidsmiljø kan bidra til lavt sykefravær.

Bakgrunnen for undersøkelsen er å få mer kunnskap om årsaker til at et godt arbeidsmiljø bidrar til lavere sykefravær, og om dette har noe med arbeidsgivers tilrettelegging for å fremme nærvær, trivsel og de ansattes helse. For å undersøke problemstillingen har jeg intervjuet fem ansatte ved en helseinstitusjon i Tana kommune som har et lavt sykefravær.

Til denne oppgaven har jeg brukt teorier og forskning om motivasjonspsykologi, positive emosjoner, ledelse og sykefravær for å støtte opp om de temaene som jeg kom fram til under analyseprosessen.

Resultatene viser at ledelsens tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø, hvor de ansatte delegeres ansvar, opplever variasjon i arbeidsoppgavene og får tilbakemeldinger på jobben de gjør er viktig. De ansatte savner likevel mer ros fra ledelsen. Samhold, støtte og tillit mellom kollegaer har mye å si for jobbtrivselen blant de ansatte. Ingen tenker på at de skal bli hjemme fra jobb ved hodepine eller lett influensa. Dersom noen blir sykemeldt er det fordi det er alvorlig eller at arbeidsplassen ikke kan tilrettelegge for arbeid. Resultatet fra undersøkelsen viser også at de som er sykemeldte savner sine kollegaer og arbeidsplassen.

Denne oppgaven har vist at det er utviklet en god organisasjonskultur med positive ansatte hvor lederperspektivet har stor betydning for arbeidsmiljøet og sykefraværet. En tydelig, delegerende, inkluderende og rettferdig ledelse som tilrettelegger for et godt arbeidsmiljø har vist å bidra til lavt sykefravær.

Engelsk sammendrag (abstract)

This bachelor thesis is a qualitative research about how a good working environment can contribute to low sickness absence at a health care institution.

The object of this research is to gain more knowledge about how a good working environment contributes to reduced sickness absence and whether this is the result of the employer's adaptation and organization of the work place to encourage presence and well-being among the staff. To study the thesis question I have interviewed five employees at a health care institution in the municipality of Tana. This institution has low sickness absence.

In this thesis I have used theories and research about motivational psychology, positive emotions, management and sickness absence to support the points I found in the analyzing process.

The results show that it is important that the employer contributes to a good working environment where the employees are delegated responsibility, experience varied work tasks and receive feedback from the management about the work they do. The employees would still like more positive feedback from the management. A sense of unity, support and trust among the staff are important factors for how much the staff enjoy the work place. No one considers staying at home when having a headache or flu symptoms. People take sick leave due to more serious reasons or because the work place isn't able to offer suitable work tasks. The results from the research also show that employees on sick leave miss being at their work place and the social aspect of it.

This thesis has shown that a good organizational culture with positive employees has developed where the aspect of leadership plays an important role for the working environment and absence due to illness. A well-structured, fair and including management that delegates responsibility and offers a good working environment has proven to contribute to low sickness absence.

Forord

Jeg har skrevet bacheloroppgaven ved siden av full jobb, og det har gått veldig bra fordi jeg har vært motivert til det. Det har likevel vært noen nedturer, der jeg har trodd at jeg ikke vil make å utføre det arbeidet skriveprosessen innebærer. Jeg har da måtte raskt nullstille meg, og forsøke å se på oppgaven med nye øyne og foreta de endringer som har vært viktig.

Jeg har lært mye under prosessen og kan takke min veileder Inge Hermanrud for det. Han har bidratt til gode innspill, korrigeringer og gitt meg troen på at jeg vil kunne bli ferdig med oppgaven. Jeg vil også takke avdelingslederen på helseinstitusjonen for velvillighet for at jeg fikk bruke deres arbeidsplass i min bacheloroppgave. Videre vil jeg takke informantene som åpent og velvillig har delt sine erfaringer og tanker med meg, og personallederi kommunen som har delt statistikker med meg.

Til slutt vil jeg takke familien min, og spesielt barna mine for tålmodigheten de har vist i de årene jeg har studert.

Innhold

1.0	Innledning	7
1.1	Tema og formål	7
1.2	Problemstilling	9
1.3	Begrepsforklaringer	9
1.4	Oppgavens oppbygging	10
1.5	Avgrensninger	10
2.0	Teori	11
2.1	Psykososialt arbeidsmiljø	11
	2.1.1 Motivasjonspsykologisk perspektiv	12
2.2	Positive emosjoner øker trivsel og reduserer sykefravær	16
2.3	Ledere som ser deg reduserer sykefraværet	18
	2.3.1 Rettferdighet	20
	2.3.2 Tillit	21
2.4	Sykefravær	22
2.5	Oppsummering	24
3.0	Metode	25
3.1	Min metode	26
3.2	Utvalg og rekruttering av informanter	27
3.3	Forskningsprosessen	28
3.4	Presentasjon av informanter	28
3.5	Informert samtykke	29
3.6	Gjennomføring av intervjuer	29
3.7	Analyseprosessen	31
3.8	Etiske refleksjoner - Styrker og svakheter	32
4.0	Resultater /drøfting	33
4.1	Helseinstitusjonen – den positive arbeidsplassen	34
4.2	Trening	35
4.3	Vakthavende sykepleiers rolle	36
4.4	Variierende oppgaver og ansvar bidrar til lavere sykefravær	37

4.4.1	Variierende oppgaver	37
4.4.2	Oppgaveidentitet	39
4.4.3	Oppgavebetydning	39
4.4.4	Ansvar og teamarbeid	40
4.4.5	Tilbakemelding	41
4.4.6	Medarbeidersamtaler	43
4.5	Positive kollegaer er betydningsfulle for arbeidsmiljøet og helseinstitusjonen	44
4.6	Leder som bidrar til et godt arbeidsmiljø	47
4.6.1	Tydelig og inkluderende leder	47
4.6.2	Rettferdig leder	49
4.6.3	Delegerende leder	50
4.7	Ingen blir syke av jobben	51
4.8	Oppsummering og konklusjon	54
5.0	Avslutning	57
	Litteraturliste:	59
	Vedlegg 1 – Koding	61
	Vedlegg 2 – Total antall ganger ordene er brukt av informantene	62
	Vedlegg 3 - Forespørsel til deg som informant	63
	Vedlegg 4 – Informert samtykke	65
	Vedlegg 5 - Intervjuguide	66

1.0 Innledning

1.1 Tema og formål

Sykefraværet er et aktuelt tema i alle organisasjoner, fordi den har stor innvirkning på organisasjoner som sådan og de ansatte. Sykefraværet har innvirkning på organisasjonens økonomi og de ansattes helse og velvære.

Formålet med denne oppgaven er å se på hvilke arbeidsmiljøfaktorer som kan være med på å holde sykefraværet lavt på en helseinstitusjon.

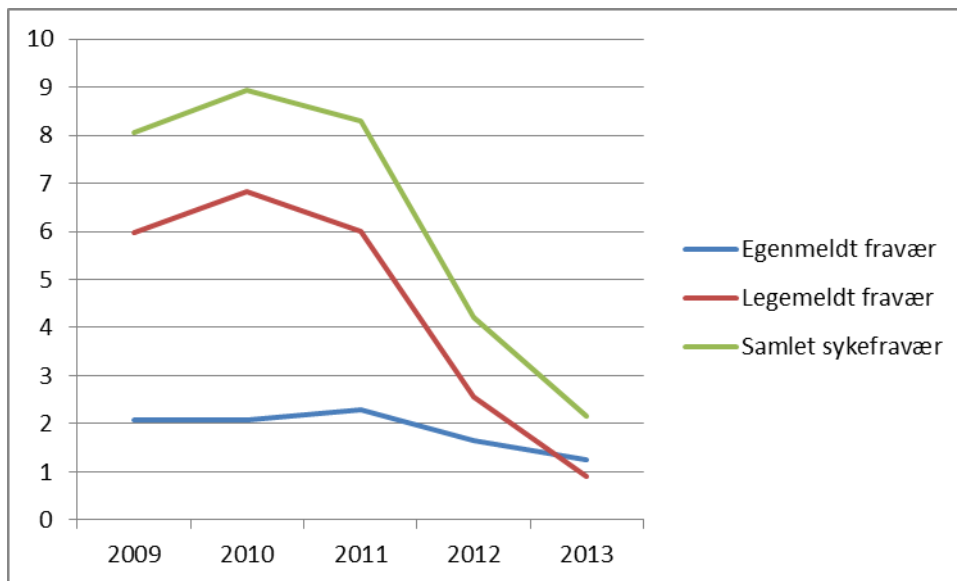
I 2001 ble intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA avtalen) første gang inngått mellom partene i arbeidslivet og Regjeringen. Det ble inngått avtaler både i 2006 og 2010. Avtalens overordnede mål er å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet, bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2010)

I 2009 ble Tana kommune nominert til prisen for fremragende kvalitetsarbeid innen sykefravær av Kvalitetskommuneprogrammet. Da hadde de på få år gått fra å være en av de kommunene i landet med høyest fravær på 12 % til å bli en av de kommunene som utmerket seg i sykefraværarbeidet og senket det til 9,4 %. Det framgår av idèbanken.org i 2012 at kommunen har lyktes med en aktiv samhandling med leger og Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (Nav) slik intensjonen med oppfølging av sykefraværet er som bedrift som er med i avtalen om et inkluderende arbeidsliv. Hver uke har det vært faste dialogmøter med ansatte, leger, Nav, avdelingsleder og evt. personalleder i kommunen. Helse- og omsorgsavdelinga har hatt den største nedgangen i sykefraværet, og avdelingsleder mente at dialogmøte gjorde det enklere å løse utfordringer på. Hun sa også at når både leger og Nav var med, så godtok de ansatte i større grad de forslagene som framkom. Leder i Nav arbeidslivssenter mente at når legen og Ny Arbeids- og Velferdsforvaltning (Nav) forstår sin rolle, og arbeidsgiver tilrettelegger på en god måte, og de ansatte sjøl bidrar positivt så vil man få resultater. Gjennom kvalitetskommuneprosjektprogrammet til KS fikk avdelingene tatt opp reglene og rutiner for oppfølging og tillitsvalgte og verneombud var med i diskusjoner. Det ble vektlagt å gi grundig informasjon til de ansatte om tilretteleggings- og medvirkningsplikten.

I henhold til arbeidsmiljøloven har både arbeidsgiver og arbeidstaker plikter i forhold til arbeidsmiljøet. Arbeidsgiver plikter å legge til rette for et godt arbeidsmiljø og arbeidstaker plikter å medvirke til at tiltak som iverksettes blir gjennomført. Arbeidsmiljøloven § 1-1 vektlegger målsetninger som å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger.

Da jeg i 2012 leste om Tana kommunes lave sykefravær i media, ble jeg interessert i hvordan de kunne lykkes med å redusere sykefraværet i forholdsvis store institusjoner. Det var da stort fokus på å redusere fraværet i skoler og helseinstitusjoner. I ettertid ser man at sykefraværet har gått noe opp i skolen, men også på enkelte helseinstitusjoner. I en avisartikkel i avisa Finnmarken 20. mars 2014 er Nav arbeidslivsenter bekymret for Tana kommune som igjen er på fraværstoppen i Norge. En av helseinstitusjonene har holdt det lave sykefraværet og det er det jeg ønsker å undersøke faktorene rundt.

Sykefraværstatistikken fra denne helseinstitusjonen:



Sykefraværet for 2009 i denne grafen er kun for 4 kvartal. Ved overgang til nytt system for statistikk har man derfor ikke resultatet av sykefraværet for de tre kvartalene forut i 2009. Man kan likevel fra 4. kvartal se en likhet med at det har vært mye fravær i 2009, slik det har vært i 2010, hvor sykefraværet var høyest. I perioden fra 2011 har legemeldt fravær gått ned. I 2011 var det en liten økning av egenmeldt fravær. Fra sykefraværet var på topp i 2010 på 8,93 % til 2013 hvor samlet sykefravær var på 2,16 % har det vært jobbet mye med

arbeidsmiljøet på helseinstitusjonen. Helseinstitusjonen hadde et lederskifte i slutten av år 2010.

1.2 Problemstilling

I dette studiet vil jeg se på hvilke faktorer ved et godt arbeidsmiljø på den utvalgte helseinstitusjonen som kan gi utslag for et lavt sykefravær. Til grunnen for undersøkelsen ligger antagelsen om at et godt psykososialt arbeidsmiljø fører til at de ansatte trives på jobben og derfor velger og ikke bli hjemme dersom de er litt syk.

Problemstilling:

Hvordan, - på hvilke måter bidrar et godt arbeidsmiljø til lavere sykefravær?

Bakgrunnen for vinklingen er å få mer kunnskap om årsaker til at et godt arbeidsmiljø bidrar til lavere sykefravær, og om dette har noe med arbeidsgivers tilrettelegging for å fremme nærvær, trivsel og de ansattes helse. For å undersøke problemstillingen har jeg fått mulighet til å intervju ansatte i en helseinstitusjon i Tana kommune som har et lavt sykefravær.

1.3 Begrepsforklaringer

Informanter kalles de personene som har deltatt i undersøkelsen. I resultatdelen omtales dem som informant 1 osv.

Gruppe er i denne oppgaven to personer som jobber sammen. Gruppens samhandling innebærer nær fysisk og sosial kontakt. Det er flere grupper på en vakt. Disse gruppene representerer et team hvor man delegerer oppgavene som skal gjøres i løpet av dagen på gruppene. Vakthavende sykepleier har ansvaret for avdelingen. Hele teamet jobber for et felles mål. Alle er like forpliktende overfor arbeidsoppgavene de har, og er gjensidig ansvarlige overfor hverandre. Kaufmann og Kaufmann (2013) kaller dette for virkelig team. Videre sier de at viktig trekk ved grupper er at medlemmene samhandler. Det vil si at de ansatte påvirker hverandre gjennom handlingene sine. De utveksler informasjon og deler på arbeidet.

Leder kalles informantenes nærmeste leder. Nærmeste leder er avdelingssykepleier, da jeg har foretatt intervju på en helseinstitusjon hvor det er naturlig at sykepleiere er ledere. Lederen har det faglige og administrative ansvaret for avdelingens drift.

Helseinstitusjon er i denne oppgaven en middelstor arbeidsplass med ca. 30 ansatte, som yter pleie og behandling til personer i området som har behov for helsetjenester. Både akutt og langvarig. De fleste ansatte er i alderen 35-65 år.

Psykososialt arbeidsmiljø kan knyttes til tre typer forhold. Det dreier seg om kognitive (tankemessige) og emosjonelle (følelsesmessige) prosesser samt kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene. Man kan være opptatt av kjennetegn ved omgivelsene og arbeidsbetingelser, man kan vektlegge de mentale prosessene som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger med konsekvenser for helse, trivsel og yteevne. (Einarsen og Skogstad, 2008) For meg er det gode psykososiale arbeidsmiljøet åpenhet, god kommunikasjon, godt humør, trygghet, anerkjennelse og respekt. Et samarbeidsforhold og tillitsforhold mellom de ansatte og nærmeste overordnede, og de har mulighet til å påvirke egne arbeidsoppgaver.

Sykefravær i denne oppgaven er type fravær som knyttes til bruk av egenmelding eller sykemelding fra lege.

1.4 Oppgavens oppbygging

I innledningkapitlet har jeg gitt en bakgrunn for valg av tema, presentasjon av forskningsspørsmål og min forforståelse, samt begrepsavklaringer og en avgrensning av oppgaven. I kapittel 2 gir jeg en teoretisk gjennomgang av psykososialt arbeidsmiljø, ledelse og sykefravær. Kapittel 3 er metodekapittelet. Jeg gjør rede for valg av metode og studiens vitenskapsteoretiske perspektiv. Videre beskrives og begrunnes utvalget, og min fenomenologiske tilnærming, før jeg gjør rede for analyseprosessen og mine etiske refleksjoner. I kapittel 4 blir resultatene presentert. Denne består av en diskusjonsdel hvor jeg drøfter resultatene, setter dem inn i en teoretisk ramme og vurderer hvilken betydning funnene kan ha for psykososialt arbeidsmiljø. Kapittel 5 jeg gir en oppsummering av de mest sentrale funnene og avslutter med noen betraktninger om veien videre.

1.5 Avgrensninger

I prosjektet Kvalitetskommuneprogrammet som Tana kommune har deltatt i omfattes som nevnt i pkt. 1.1 også skolene og andre helseinstitusjoner. Etter at prosjektet ble slutført har sykefraværet for skolene steget noe og det samme for noen helseinstitusjoner. Jeg har valgt å ikke ta disse med i undersøkelsen da noen av disse helseinstitusjonene er i en

omorganiseringsprosess. En studie av disse burde man ha fulgt fra før omorganiseringen, under og etter. Da jeg ikke har muligheten til det, og oppgavens størrelse ikke tilsier dette, har jeg valgt kun å se på en helseinstitusjon som fortsatt har lavt sykefravær.

Tana kommune er en liten kommune, og for å sikre mine informanternes anonymitet, vil arbeidsplassen omtales som helseinstitusjon. Videre har jeg i denne oppgaven kun konsentrert meg om de ansattes opplevelser av et godt arbeidsmiljø, også i forhold til hvordan ledere kan bidra til et godt arbeidsmiljø. Siden denne oppgaven undersøker sammenhengen mellom arbeidsmiljø og sykefravær vil jeg ha ekstra fokus på studier og tilgjengelige data som tar for seg dette temaet.

2.0 Teori

Jeg skal i dette kapittelet skrive om hva som legges i tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø, om hvilke faktorer ved motivasjon som spiller inn for et godt arbeidsmiljø, og om hvordan ledelsen kan bidra til et godt arbeidsmiljø og dermed lavere sykefravær.

Å jobbe for et godt arbeidsmiljø er et viktig tiltak for å bedre den generelle helsen til befolkningen og er dermed et viktig folkehelseiltak. Arbeidsplassen og kollegaene er foruten vår egen kjernefamilie, de vi treffer oftest. Kollegaene representerer vårt daglige nettverk og der vi har muligheter for å få hjelp og støtte, og tilbakemeldinger.

Suksessoppskriften for tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø kan tenkes å være det å bygge en kultur som belønner resultater, innovasjon og engasjement, samtidig som de ansattes personlige og faglige vekst ivaretas.

2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

I denne studien vil det psykososiale arbeidsmiljø bli vektlagt. Skogstad (2008) beskriver psykososiale faktorer i arbeid som; «*Faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir påvirket av individual – psykologiske prosesser, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne*» (Einarsen og Skogstad 2008:17). Den ansattes opplevelse av et psykososialt arbeidsmiljø vil gjøre utslag for den ansatte og for organisasjonen. Den ansatte i form av jobbengasjement, trivsel og motivasjon, og organisasjonen i form av medarbeidertilfredshet, tilhørighet og i forhold til turnover. Hvordan det på arbeidsplassen blir av ledelsen tilrettelagt for et stimulerende arbeidsmiljø, vil kunne ha ringvirkninger på de ansatte og på organisasjonen.

Det psykososiale arbeidsmiljøet antas i utgangspunktet å ha så vel konstruktive som nedbrytende effekter på arbeidstakere. I kapittelet 1.3 under begrepsavklaringer har jeg redegjort for hvordan begrepet kan beskrives faglig, og at det knyttes til tre typer forhold. Det dreier seg om kognitive (tankemessige) og emosjonelle (følelsesmessige) prosesser, samt kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som innvirker på disse prosessene. Oppfatningen vår av det psykososiale på jobb virker inn på hvordan vi opplever arbeidsmiljøet og takler det fysiske arbeidsmiljøet.

2.1.1 Motivasjonspsykologisk perspektiv

Tana kommune er en IA organisasjon, og skal derfor jobbe for IA-avtalens overordnede mål som blant annet er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Disse overordnede målene ligger også i den tradisjonen man har i det norske arbeidsliv, hvor man hatt et ønske om å tilrettelegge for et godt arbeidsmiljø. Intensjonen er at de ansatte får interessante, variert og utviklende arbeidsoppgaver, samt autonomi og medbestemmelse på arbeidsplassen. De omfattende kunnskapene om motivasjon i arbeidslivet som er utviklet gjennom organisasjonspsykologien, gjør det mulig å tenke mer konkret, nyansert og systematisk omkring bruk av ulike virkemidler for å fremme den ansattes motivasjon i arbeidet. I denne studien har jeg tatt for meg jobb-karakteristika modellene som fremhever at det er egenskaper ved selve jobben som påvirker motivasjon og ytelse hos de ansatte. Jobbtilfredshet oppstår i møte mellom den enkeltes forventinger og verdier til arbeid, og forhold i selve arbeidssituasjonen. Den ansattes jobbtilfredshet kan bestå i at den ansatte får delegert ansvar som den ansatte er motivert til å ta i mot, og jobbytelsen vil da naturligvis øke.

Einarsen og Skogstad (2008) skriver at en av de mest kjente og studerte modeller er jobbkjennetegn-modellen (se figur 1) utformet av Hackman og Oldham (Hackman & Oldham, 1976; Hackman & Oldham, 1980). Modellen spesifiserer sammenhenger mellom et sett av jobbkjennetegn, kritiske psykologiske tilstander og resultater i form av høy indre jobbmotivasjon. Modellen viser at fem jobbkjennetegn er avgjørende for den ansattes indre motivasjon (de tre kritiske psykologiske tilstandene). Jobbkjennetegnene:

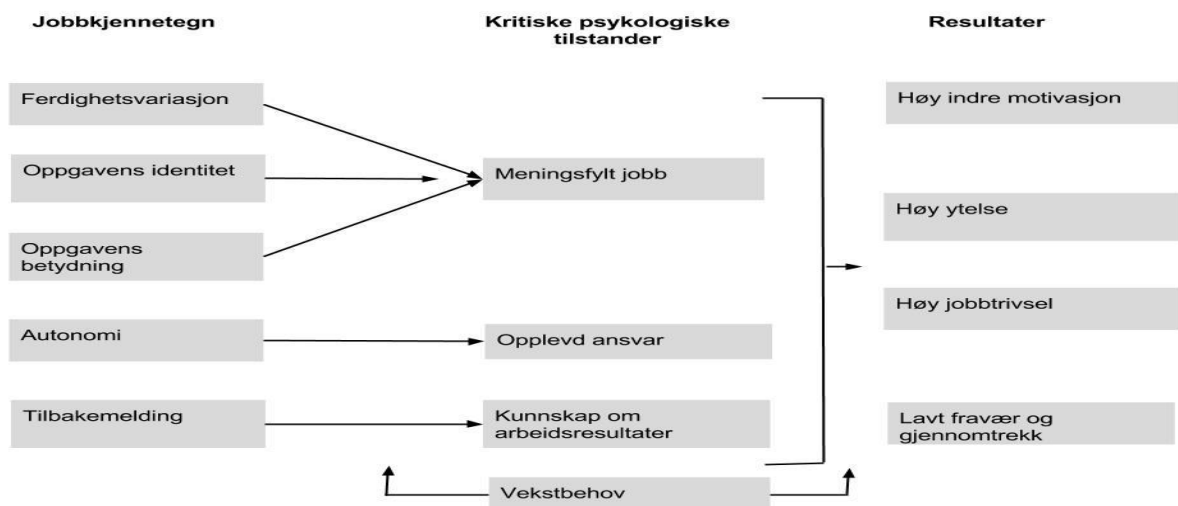
- ferdighetsvariasjon
- oppgaveidentitet og oppgavebetydning medfører opplevd mening med jobben.

- Autonomi i arbeidet medfører opplevd ansvar for resultater, mens tilbakemelding på arbeidsutførelse medfører kunnskaper om arbeidsresultater.

Indre motivasjon er helt avgjørende for så vel jobbmotivasjon, ytelse som jobbtrivsel. (Einarsen og Skogstad, 2008). Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at den indre motivasjon er den motivasjonsverdien som ligger i selve arbeidsutførelsen. Denne energien har sine røtter i to grunnleggende behov:

- behovet for kompetanseopplevelse – behov for å føle at en mestrer sine oppgaver
- behovet for selvbestemmelse - behov for å føle at en selv bestemmer over det man gjør.

Denne motivasjonspsykologiske tradisjonen har utviklet seg videre, og bemyndig gjøring av medarbeidere er et trekk i tiden som for eksempel kommer til uttrykk i den såkalte selvledelsesformen. Der delegerer ledelsen ansvar og autoritet til medarbeiderne på alle nivåer. Sentrale komponenter er informasjon (også sensitive), selvstendigjøring med hensyn til mål ansvar arbeidsprosesser og maktdeling. Målet er å skape et arbeidsmiljø det medarbeiderne får ansvar for beslutninger, for eksempel selvstyrte team.



Figur 1 - Jobbkjennetegnmodellen

Variasjon i ferdigheter går ut på at man får bruke sine kunnskaper, evner og forskjellige ferdigheter i jobben, og jobber blir dermed mer motiverende. I helseinstitusjoner kreves kompetanse på mange områder. Dersom alle ansatte får bruke sine ferdigheter vil det gi dem variasjon i arbeidet. Sykepleiere kan for eksempel ha ansvar for medisiner, akutte

situasjoner, sårbehandling. Hjelpepleiere har for eksempel ansvar for stell av pasienter, men bistår også sykepleiere.

Oppgaveidentitet går ut på å kunne få slutføre hele prosessen i arbeidsutførelsen, blir sett på som motiverende, i stedet for å gjøre deler av en oppgave og ikke kunne se helheten. I helseinstitusjoner kan det for eksempel være å ha hele ansvaret for stell av en pasient.

Oppgavebetydning går ut på at den ansatte kan se en større mening i oppgavene denne utfører, og vil virke som motivasjon og drivkraft. Dersom oppgaven har betydning for andre menneskers situasjon vil det oppleves som viktig. Det kan tenkes at den ansatte for eksempel lager invitasjoner til fest for beboerne på helseinstitusjonen.

Autonomi dreier seg om i hvilken grad den ansatte har ansvar og kontroll over egne oppgaver og arbeidssituasjon. Dette er med på å skape motivasjon i arbeidet.

Arbeidstakerne har de siste årene fått mer beslutningsmyndighet, samtidig som de også har fått mer ansvar for resultatene. Dersom ledelsen er delegerende kan de ansatte selv finne løsninger på arbeidsoppgaver og gjennom det lære av hverandre. Dessuten viser studier at når ledere gir makt til ansatte, kan det bidra til å fremme motivasjon og lojalitet omkring organisasjonens mål. (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

I og med at sykepleierne er å anse som kunnskapsmedarbeidere kan man se for seg at de har høy grad ansvar og kontroll over sin arbeidssituasjon. Hjelpepleierne kan også ansvar og kontroll over egne oppgaver og arbeidssituasjon.

Tilbakemelding går ut på at den ansatte får tilbakemelding på utført arbeid og vil kunne hente motivasjon ut av dette. Det kan også brukes som grunnlag for forbedring av arbeidets utførelse og læring av egne erfaringer. Medarbeidersamtaler er et virkemiddel som kan og bør brukes i denne sammenhengen. (Kaufmann og Kaufmann, 2013). I et studiet gjort av Mørk G, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønningdal I (2009) skriver de at lederansvar var å jobbe forbyggende med sykefravær og inkludering, samt prioritere medarbeidersamtaler.

Medarbeidersamtaler er vanligvis en samtale mellom leder og den ansatte. I en medarbeidersamtale tas det opp faglige spørsmål og arbeidsforhold som angår den ansatte.

Hensikten er å holde ved like og utvikle gode arbeidsforhold eventuelt også å bidra til medarbeiderens faglige og menneskelige utvikling. Forskning sier i følge Kuvaas (2009) at sannsynligheten for en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen kan være:

- Deltakelse som gir muligheter for involvering og en følelse av kontroll over prosessen og eierskap til målsettingene.
- Gode relasjoner mellom medarbeider og leder.
- Forutsigbarhet, orden og rettferdighet.
- Gode vurderinger eller evalueringer

Gjennomføring av medarbeidersamtaler er avhengig av blant annet relasjonen mellom og individuelle forskjeller blant partene. Kuvaas (2009) mener derfor at opplegget for og innholdet i medarbeidersamtalen bør tilpasses den enkelte medarbeiders egenskaper og behov. Det anbefales å kartlegge de ansattes opplevelse av en slik samtale, slik at denne blir bra, og om mulig komme opp i gjennomsnitt på rundt 4 i en skala fra 1-5.

Sett i sammenheng med faktorer i arbeidsmiljøet som kan påvirke ansatte i positiv eller negativ retning, vil dekning av ansattes behov være medvirkende årsaker til hvorvidt det fremmer eller hemmer helse, trivsel og engasjement i jobben. Arbeidslivsforskeren og psykologen Einar Thorsrud, beskriver jobbkrav som burde vært oppfylt for å ivareta den ansattes mulighet til å få dekket sine behov for innhold i jobben. Jobbkravene inneholder blant annet behovene for autonomi, medbestemmelse og for å kunne lære noe. Behovene var ment som essensielle for helse og trivsel for den ansatte og ble innarbeidet i arbeidsmiljøloven (Kaufmann og Kaufmann, 2013). Thorsrud og Emery (1970) mente at dersom organisasjonen klarte å ivareta jobbkravene vil dette medføre tilfredse og motiverte medarbeidere og et bedre arbeidsmiljø.

Psykologiske jobbkrav som tidspress og arbeidsbelastning har i følge flere av undersøkelsene som inngår i kunnskapsoppsummeringen om arbeidsfaktorer (Knardahl med flere 2010) betydning både for sykefravær og uførepensjon. (Almlid et al., 2010). Karasek & Theorell (1990) mener at de krav et arbeid stiller, som for eksempel arbeidsmengde eller tidsfrister, vil ha en stor effekt på jobbtilfredshet og opplevelse av stress, og dermed også på fravær (Nystrøm, 1995). Denne effekten vil imidlertid være avhengig av den ansattes kontroll over egen arbeidssituasjon, om den ansatte føler at den mestrer arbeidet eller ikke, og den

sosiale støtten den ansatte opplever å motta fra kollegaer og ledelsen. Teorien impliserer at arbeid og arbeidsmiljø preget av høye jobbkraav og lav grad av kontroll og sosial støtte vil føre til stressrelaterte helseplager, noe som kan gi økt fravær (Einarsen et. Al, 2008)

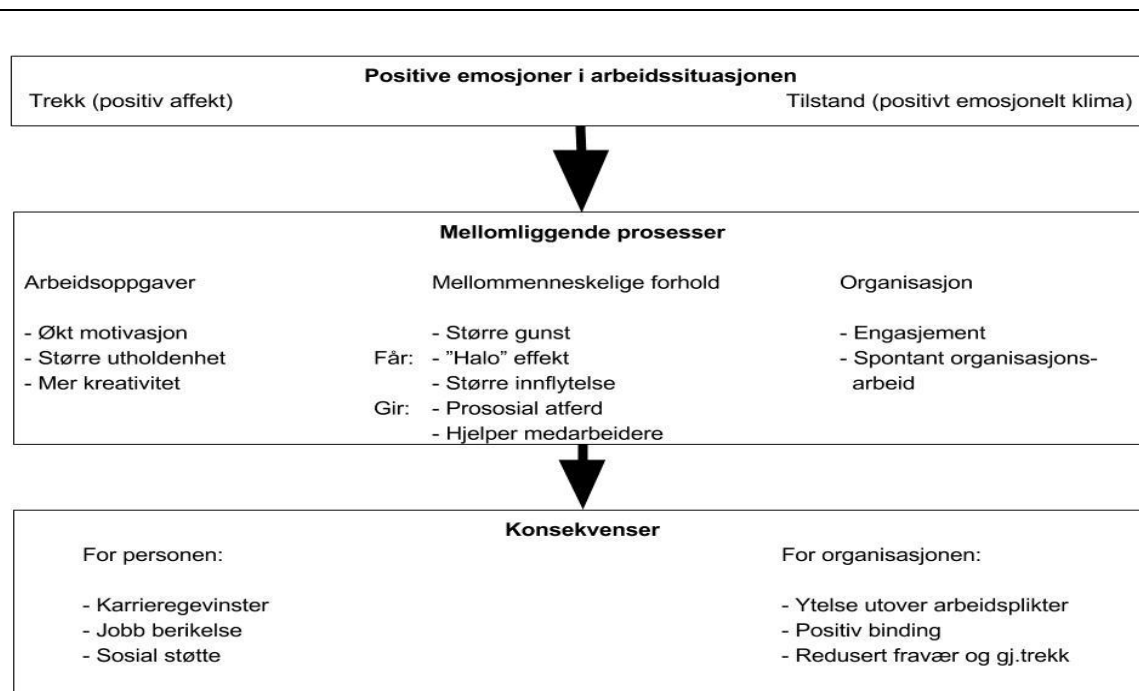
Psykososialt arbeidsmiljø og jobbtrivsel er særlig blitt trukket frem som viktige årsaker til fravær, uten at forskning helt har kunnet underbygge et slikt syn. Undersøkelsene som inngår i kunnskapsoppsummeringen (NOU 2010:13) viser at lav sosial støtte fra leder og kolleger gir økt risiko for sykefravær (Eriksen m.fl. 2003b, 2004a og b, Verhaeghe m.fl. 2003, og Bourbonnais m.fl. 2001).

Einarsen og Skogstad (2008) skriver at felles for motivasjonsfaktorene er at selve arbeidet eller arbeidsutførelsen oppfattes som positiv i seg selv, og det er den enkeltes subjektive opplevelse som teller. Eksempler på dette kan være positive ting som gir anerkjennelse og ros, personlig utvikling og en oppfattelse av å lykkes. Følelsen av og lykkes er med på å gi selvtillit og fornyet energi.

2.2 Positive emosjoner øker trivsel og reduserer sykefravær

Hvilket fokus man har på arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet vil ha noe å si for resultatet av dette arbeidet. En god stemning i arbeidssituasjonen fremmer ofte de ansattes positive engasjement for arbeidsplassen, og de ansatte skryter gjerne av den til andre.

Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at det viser seg gjennom forskning at personer i positiv emosjonell tilstand er mer tilbøyelig til å hjelpe andre. Om man er positiv emosjonell viser man positive følelser og godt humør. Man kan snakke om sine styrker, for å forsterke positive følelser. Drivkraften skal være glede og tro ut fra det den ansatte og teamet allerede har fått til. En rekke studier viser også at positiv humørtilstand fører til større idèproduksjon i problemløsning og større evne til å finne assosiasjoner mellom ulike begreper og ideer. Begge disse egenskapene er viktige i kreativ tenkning. Forskning viser videre at i tråd med dette at en positiv humørtilstand kan virke gunstig på evnen til å finne gode, samlende løsninger i forhandlingssituasjoner. Her kan tenkes for eksempel forhandlinger med ledelse og de tillitsvalgte. Positiv humørtilstand øker også troen for at en vil lykkes med forhandlingene.



Figur 2 - Forholdet mellom positiv affekt og organisasjonsatferd

Modellen i figur 2 er utviklet av den amerikanske organisasjonspsykologen Jennifer Geroge. Modellen lagt til for å illustrere hva den ansatte og organisasjonen oppnår av det å være positivt emosjonell. Jeg vil ikke beskrive denne, da modellen er ganske beskrivende. I modellen inngår positive emosjoner som årsaksfaktorer. Det kan være både som tilstander som preger jobbsituasjonen, og som trekk som karakteriserer individet. Personer som er i positivt emosjonell tilstand og godt humør, oppfattes som mer tiltrekkende av andre enn personer som preges av en negativt emosjonell tone og som bruker mye tid på å finne måter å redusere de negative elementene som for eksempel stress og konflikter i stedet for å fokusere på det positive og alle mulighetene som finnes. Et stort arbeidspress kan for eksempel være utviklende hvis den ansatte til en viss grad selv føler at den kan regulere arbeidsmengden og tempoet.

Konkret tenker man seg her at aktiviteter som er stimulert av positive emosjoner fører til økt jobbsuksess, større jobb-berikelse og mer sosial støtte fra kolleger. For organisasjonen vil konsekvensene igjen bety at de ansatte yter mer, man vil få en positiv binding og redusert sykefravær.

I NOU 2010:13, skriver Almlid et al., 2010 at sosial støtte handler om interaksjon med ledere og kolleger som innebærer hjelp og støtte eller løfte om slik støtte. Kilder til sosial støtte er både sideordnede kolleger og over- og underordnede i bedriften. Det skiller

vanligvis mellom fire former for støtte: 1) emosjonell støtte som innebærer at kolleger er vennlige og positive, 2) instrumentell støtte som betyr å få hjelp eller forventning om å få hjelp når det er behov for det, 3) informasjonsstøtte som handler om å få formell og uformell informasjon om det som skjer på arbeidsplassen, og 4) evalueringsstøtte som betyr at det gis tilbakemeldinger på opptreden og utføring av arbeidet.

I studie gjort av Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk G (2010) framgår det at informantene mente at dersom man tenkte positivt og var løsningsorientert så kunne det bidra til at ansatte ikke ble syke. Positiv sosial omgang, dialog og uformell kontakt mellom ansatte ville kunne bidra til en lavere terskel for å si ifra. I NOU 2010:13 «arbeid for helse» fremgår det at resultatene fra kunnskapsoppsummeringen av arbeidsfaktorer (Knardahl 2010) tyder også på at det er en sammenheng mellom virksomhetskultur og sykefravær. En kultur preget av mistenksomhet ser ut til å øke medarbeidernes sykefraværskisiko, mens en oppmuntrende og støttende kultur ser ut til å ha den motsatte effekten. En kultur med et klima som sjelden eller aldri oppleves som støttende og oppmuntrende gir økt risiko for sykefravær (Eriksen med flere 2004a).

Et sykehjem i rapporten (Nygård, 2004) utmerker seg med arbeidsglede og trivsel, og der et særkjenne er at alle informanter framhever sine kollegaers faglige og etiske sterke sider. Måten de har lyktes å skape det gode arbeidsmiljø på sies å være «vi prater alltid mye sammen».

2.3 Ledere som ser deg reduserer sykefraværet

Ledelse av helsevirksomheter er i økende grad blitt profesjonalisert. I helsesektoren jobbes det systematisk med lederutvikling for å oppnå gode arbeidsmiljøer og arbeidsplasser. Sykefraværet blant ansatte i helse- og omsorgstjenesten er noe høyere enn gjennomsnittet for andre sektorer.

I reportasje fra Idebanken.org om Tana kommunes arbeid med å redusere sykefraværet uttaler en avdelingsleder at hun innkaller til samtale når hun oppdager noe, som for eksempel hyppig fravær. De ansatte kan sjøl be om samtale, og hun får ofte tips fra tillitsvalgte og verneombud. Videre sier hun at de under samtalen prøver å finne ut om problemet er jobbrelatert og hvordan de kan legge til rette. Ved behov avtales dialogmøter.

Lederen som kulturbygger kan være viktig for tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø. Det handler om å spre forståelsen av mangfoldet av medarbeiderne i virksomheten. Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at en kultur ofte bygger på at lederne har vært dynamiske personligheter med sterke verdier og klare visjoner. Hvis deres verdier aksepteres og opprettholdes, vil medarbeiderne identifisere seg med dem. Jacobsen og Thorsvik (2010) skriver at studier gir grunnlag for å hevde at en sterk organisasjonskultur som samler medarbeiderne til felles opplevelser av tilhørighet og fellesskap, kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Vi mennesker er forskjellige, og har ulike behov ut fra hvem vi er og hvilken fase i livet vi er i. Opplevelsen av sosialt fellesskap og identitet som en sterk organisasjonskultur kan gi kan virke motiverende for den enkelte. Den kan også skape en sterk følelse av tilhørighet og fellesskap.

Nygård (2004) skriver i Sintef rapport at en god leder blir beskrevet på omtrent samme måte av de som savner en tydelig leder og de som har det. Beskrivelsen av en god leder:

- Leder «ser» den enkelte medarbeider, har sans for humor, gir tilbakemeldinger og gir forståelsen av at den enkelte medarbeider er en viktig medarbeider (verdsettende ledelse).
- Lederen ved hva han/hun vil, og setter tydelige utviklingsmål, og følger opp og etterspør både på system. Og individnivå om målene blir nådd.
- Det blir «tatt tak i ting» ved at det uavklarte blir gjennomdiskutert og satt ord på før det uavklarte blir en problem. En god leder «tar tak i ting» og følger opp det ansatte påpeker.
- Lederen har en balansert forståelse av å lede gjennom både vedtak og prosesser: leder skjærer igjennom og leder gjennom vedtak som klart sier i fra «hvor skapet skal stå» når det er nødvendig, og leder ved å legg til rette for åpne og involverende prosesser når det er nødvendig».
- Lederen er verdsettende og nærværende.

Lederstiler kan påvirke sykefravær og nærvær på arbeidsplassen. Mørk G, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønningdal I (2009) har i redegjørelse for bakgrunnen av sitt studie vist til en studie gjort av Hoivik et al (2007) fra den norske oljeindustrien hvor det viste seg at lederstil og tillit var viktige faktorer for å kunne forutsi personlige skader, og tillit til leder korrelerte

signifikant negativt med sykefravær. Videre skriver de at nærværarbeid som framgår i undersøkelse gjort av Nyberg et. al. (2008) har sammenheng mellom god helse og et godt arbeidsmiljø. Nærværarbeidet har bedret kommunikasjon og samhandling, samt ledelsen samarbeid med verneombud, bedriftshelsetjeneste og personalavdelingen. Engasjement og dyktighet hos ledere og ansatte ble sett på som suksessfaktor for at endringene skulle vedvare.

Mørk G, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønningdal I (2009) skriver at informantene i deres studie beskrev lederen som en som brydde seg om sine ansatte. Det ble pekt på at lederen måtte ha en positiv grunnholdning og ha respekt for sine ansatte. Ledelsens holdninger og verdier ble synlig på basis av ledelsens menneskesyn og hvordan de omtalte sine ansatte. Informanten beskrev også at lederen måtte se verdien av å ha humor og glede på jobb. Trygghet i lederrollen ble beskrevet som avgjørende for om man lyktes med IA arbeidet eller ikke.

I samme undersøkelse ble sagt at det krevdes en del lederegenskaper for å inneha kunnskap og kompetanse til å kunne jobbe med forebyggende og utviklingsarbeid i virksomheten. Egenskapene var å være løsningsorientert, praktisk anlagt, kreativ og til å kommunisere og dokumentere.(ibid)

2.3.1 Rettferdighet

I NOU:2013 står det at i en av studiene i kunnskapsoppsummeringen om betydningen av arbeidsfaktorer (Knardahl med flere 2010), fant man at økt tilfredshet med ledelsen var assosiert med forbedret arbeidsevne. Studier fra Whitehall og Finland viser at ansatte som opplever at organiseringen av virksomheten eller ledere er lite rettferdige, har økt risiko for sykefravær. Det er to hoveddimensjoner av rettferdig ledelse:

- 1) Organisatorisk rettferdighet består av formelle ordninger og praksis for å sørge for lik og korrekt behandling av ansatte og for at den enkelte skal bli hørt og få framføre sin mening.
- 2) Relasjonsrettferdighet omfatter lederes redelighet, ærlighet og lik behandling av de som ledes. Begrepet «rettferdig» er problematisk. Det brukes både om lik behandling av individer, like rettigheter og om korrekt behandling (rimelighet). Undersøkelser som har funnet sammenhenger mellom relasjonsrettferdighet og helse har målt relasjonsrettferdighet med spørsmål som omfatter leders omtanke, snillhet, sosial støtte og sannferdighet. Dette er

med andre ord en svært sammensatt faktor, sannsynligvis flere faktorer som kan virke sammen.

2.3.2 Tillit

Tillit kan betegnes som en positiv forventning om at en annen person gjennom ord, handlinger og beslutninger ikke vil handle selektivt og målbevisst på vegne av egne interesser uten å ta hensyn til hvordan det påvirker andres interesser eller behov. (Kaufmann og Kaufmann, 2013)

Hovedfunn i en forskningsundersøkelse om IA forankring i ledelsen er at IA – arbeid kan være vanskelig å få til uten en opparbeidet tillit mellom ansatte og ledelsen. Tillit er i følge datamaterialet grunnlag for både samarbeid, involvering og dialog mellom ledelse og ansatte. Det påpekes også at tillit må være tilstede mellom ledelse og ansatte før det oppstår problemer og sykefravær. Det ble også påpekt av informantene i forskningen at det ville være vanskelig å delta på dialogmøte med lederen dersom kommunikasjon og tillit, herunder inkludering og delegering ikke hadde vært til stede før sykefraværet oppstod. (Mørk G, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønningdal I, 2009)

Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at i forhold til blant annet kommunikasjon så viser flere undersøkelser at dersom tilliten mangler, vil medarbeiderne og kolleger forholde seg passive overfor lederens påvirkningsforsøk. Tillitsforholdet mellom lederen og medarbeideren kan således tenkes være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv og behagelig måte. Tillit som baserer seg på at partene forstår hverandres intensjoner og verdsetter hverandres ønsker kalles identifikasjonsbasert tillit og er denne formen for tillit som ledere i teamarbeid tilstreber. Når det skjer noe bra for den ene, så oppleves det som en positiv begivenhet for også for den andre. De ansatte i slikt tillitsforhold vil stille opp for hverandre, ofte i vanskelige situasjoner, og handle som agenter for hverandre.

En annen undersøkelse gjort av Liv Johanne Solheim og Anne Marie Berg (2012) om IA i statlige virksomheter viser forhold som er sentrale med tanke på sykefraværsarbeidet. Systematisk arbeid ved å implementere rutiner for sykefraværsarbeidet og oppfølging er viktige forhold som må jobbes med internt i organisasjonen. Oppfølgingen av sykefravær stiller store krav til ledere. Lederens kompetanse, vilje og evne til å følge opp sykemeldte

medarbeidere er avgjørende for å lykkes i sykefraværarbeidet. Forskningen viser likevel at det varierer hvor alvorlig lederne tar slike oppgaver. For der hvor dette føles opp viser forskningen at de fleste ansatte setter pris på lederens oppfølging.

Fra samme forskning framkommer det at det er en tendens til å unngå arbeidsmiljørelaterte saker fordi de oppfattes som vanskelige. En viktig holdning i sykefraværarbeidet er leders holdning til de ansatte, hvor respekt for hverandre og å bygge tillit er viktig. For lederen betyr det å være tilgjengelig og tilstede for de ansatte. En av informantene i undersøkelsen understreket betydningen av at lederen var til stede i det daglig arbeidet og viste at de brydde seg. Informanten mente at dette kunne være med å forhindre langtidssykefravær. Nøkkelpersoner som verneombud i store bedrifter der ledelsen ikke er så nær de ansatte kan ha en betydningsfull rolle med å følge opp de sykemeldte (ibid).

2.4 Sykefravær

I et arbeid som inngår i en ny bok finnes en diskusjon om begrepet og utbredelsen av sykenærvær (Biron & Saksvik, 2010). De konkluderer med at sykefravær og sykenærvær må ses i sammenheng siden de er to sider av samme sak. Psykososial risiko på arbeidsplassen er funnet å påvirke psykisk og fysisk helse, til å øke sykefraværet og i den senere tid også funnet å påvirke sykenærværet (altså at arbeidstakere går på jobb selv om de burde vært hjemme). Tiltak bør derfor være omfattende og både fokusere på forebygging av uhelse og fremme god helse. Dette må altså sees i sammenheng, fraværet av uhelse gir ikke automatisk framvekst av god helse. Det beste for langtidssykes helse er å gå på jobb om det er mulig, dvs. uten at det øker den psykososiale risikoen. I en studie av hjelpepleiere er det funnet at det er arbeidsmiljøfaktorene som i aller størst grad forklarer forskjeller i mestring og trivsel innen kommunale pleie- og omsorgstjenester. Basert på disse funnene ser det ut til å være et stort potensial for redusert sykefravær med satsning på utvikling av gode arbeidsmiljø. Nye begreper som sykenærvær, langtidsfriskhet, mestringsfravær og nærværspres kan utvikle vårt syn på sykefravær. (Ose, 2010)

I en forskningsundersøkelse om «hvilke holdninger og kulturer i virksomheten kan påvirke nærvær og fravær» framkom det at i en åpen kultur ville kunne føre til at problemer ble mer synlige. En oppmuntrende kultur og spennende arbeidsoppgaver ville kunne få ansatte til å gå på jobb til tross for helseplager. For en som var sykemeldt og opplevde positiv holdning til tilrettelegging på arbeidsplassen og åpenhet og forståelse fra kollegaer gjorde at

tilretteleggingen lykkes bedre. En annen sak var at dersom kollegaer strakk seg langt og gikk på jobb selv om de ikke alltid var helt i form, så kunne dette påvirke de andre ansatte til det samme. (Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk G, 2010)

Videre framkom det at virksomheten hadde fokus på ikke få folk syke, fokus på nærvær og trivsel på arbeidsplassen, samt at de ansatte hadde glede av å være på jobb. En annen informant mente at lave sykefraværstall var resultat av veldig god arbeidsmotivasjon hos den enkelte ansatte. En kultur der arbeid er sett på som helsefremmende og at en er friskere når en går på jobb enn når man kom. Flere informanter mente at en ivaretagende og støttende holdning blant kollegaer og fra leder ble vurdert som en fremmede komponent for å kunne jobbe med helseplager. Det ble trukket fram som sentralt at den ansatte har en opplevelse av at det er et reelt behov for dem og at de er verdsatt. For å få dette til, måtte leder kommunisere at det er viktig at de kommer på jobb. (Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk G, 2010)

Liv Johanne Solheim og Anne Marie Berg (2012) skriver i sin rapport at i forskning om IA arbeid framgår det at var vanskelig å fange opp aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet, og se sykdomsutviklingen og sykefravær i sammenheng med arbeidstakers totale livssituasjon. Sykefravær også kan ha flere årsaker og at arbeidsplassen kan på ulikt vis bidra til at folk kan fortsette eller komme tilbake på jobb. Hvis fysiske faktorer ved arbeidsmiljøet kan få folk tilbake på jobb, så er det mulighet for tilrettelegging ved at arbeidsgiver kjøper inn nødvendig hjelpemidler.

Det foreligger mye forskning om betydningen av arbeidsfaktorer for helse, og i kunnskapsoppsummeringen om betydningen av arbeidsfaktorer (Knardahl med flere 2010) konkluderes det med at faktorer i arbeidsmiljøet kan ha betydning for helseproblemer som hjerte- og karsykdom, muskel- og skjelettlidelser og depresjon (Almlid et al., 2010).

Arbeidsmiljøforhold kan både være direkte årsaker til fravær, for eksempel i form av en alvorlig personkonflikt eller ulykke, og indirekte gjennom å forårsake sykdom. Forhold i bedriften kan også være modererende for hvilken grad sykdom fører til fravær. I noen tilfeller kan for eksempel et dårlig arbeidsmiljø føre til at en lett forkjølelse er tilstrekkelig til at man holder seg borte fra jobb, mens andre ganger kan det være at forhold på jobben fører

til at arbeidstakere med for eksempel influensa likevel stiller på jobb. Etter et fravær vil de fleste sykemeldte vende tilbake på jobb.

Forhold på arbeidsplassen kan imidlertid påvirke hvor syk man kan være og likevel ønske seg tilbake på jobb. I Einarsen et. Al., 1991 studie fra Bergen kommune ble det funnet at dårlig arbeidsmiljø fikk folk til å bruke flere egenmeldinger, men ikke mange dager med egenmelding. Personer med dårlig helse, hadde derimot en tendens til å bruke alle tre dagene når de først tok en egenmelding. Når det gjaldt legemeldinger var forholdet omvendt. Arbeidsplasser med hyppig bruk av legemelding hadde ikke dårligere arbeidsmiljø enn andre arbeidsplasser, men hadde ansatte med dårligere helse. Arbeidsplasser der folk var lengre borte fra jobb, hadde et dårligere arbeidsmiljø enn arbeidsplasser der folk hadde kortere fravær. Folk ble syke også i gode arbeidsmiljø, men de så ut til å bli friskere dersom de trivdes i jobben. Arbeidsmiljøtiltak vil altså kunne redusere lengden på sykemeldingen, for eksempel ved at folk ønsker seg så raskt som mulig tilbake på jobb fordi de trives sammen med kollegaene (Einarsen et. al, 2008)

2.5 Oppsummering

Teoriene og forskningen kan se ut som at de ikke motstridende, men utfyller hverandre. Man tenker at det som teorien sier om et tema som for eksempel motivasjon, vil gjenspeile seg i resultater fra forskninger. Man ser at teorien kan stemme med forskningen.

Oppsummert kan man se at høye jobbkrav kombinert med lav innflytelse, samt graden av sosial støtte, kulturen og i hvilken grad ledelsen oppfattes som rettferdig kan påvirke sykefraværet. Det er også studier som tyder på at tilknytning til arbeidsplassen under sykefraværsperioden kan øke sannsynligheten for å komme raskere tilbake til arbeid.

Jeg ser en viktig sammenheng mellom faktorene i jobbkjennetegnmodellen som bidrar til å skape et godt arbeidsmiljø. Man kan av figur 1 (side 8) se at resultatene vil være høy indre motivasjon, høy ytelse, høy jobbtrivsel og lavt fravær og gjennomtrekk. Dette er resultat av det man kan si er lederens ansvar med å bidra til at de ansatte opplever de forskjellige jobbkjennetegnene som er ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet, oppgavens betydning, autonomi og tilbakemelding. Forskningen har vist at psykologiske jobbkrav som tidspress og arbeidsbelastning har betydning for sykefravær. Jeg forstår jobbkjennetegnene slik at når det går over det som er akseptabelt for den ansatte i forhold til for eksempel ferdighetsvariasjoner så vil det blir en belastning og ikke en meningsfylt jobb. Man kan

dermed si at tidspress og arbeidsbelastning vil bidra til å senke den indre motivasjonen. Det er den enkeltes subjektive opplevelse som teller, og man kan ikke generalisere hva som er for eksempel er en belastning.

En positiv emosjonell person med godt humør fremmer ofte de ansattes positive engasjement for arbeidsplassen. Når de ansatte er positiv og i godt humør så gir man emosjonell støtte til hverandre. Dersom man greier å opparbeide tillit med positive ansatte på arbeidsplassen vil det bidra til at de ansatte lettere støtter hverandre når det er behov for hjelp og evalueringstøtte i form av tilbakemeldinger. Arbeidsplassen vil kunne oppleve at de ansatte yter mer, det blir en positiv binding mellom den ansatte og arbeidsplassen og sykefraværet vil kunne reduseres.

En leder som ser den enkelte ansatte og som gir tilbakemeldinger viser forskningen er en god leder. Det følger også av jobbkjennetegnmodellen at tilbakemeldinger til den ansatte på utførelse og framgang av arbeidet er viktig. Teorien sier at medarbeidersamtaler er et virkemiddel som kan og bør brukes i denne sammenhengen. Jeg forstår det som fremkommer i Sintef rapporten om at en god leder som gir de ansatte tilbakemeldinger uten at man har avtalte medarbeidersamtaler. Forskningen viser videre at en god leder setter tydelige mål, og følger opp. Teorien sier at organisasjonskultur ofte bygger på at lederne har vært dynamiske personligheter med sterke verdier og klare visjoner. Hvis deres verdier aksepteres og opprettholdes, vil medarbeiderne identifisere seg med dem.

Teorien viser at de ansatte har de siste årene gir mer beslutningsmyndighet, samtidig som de også har fått mer ansvar for resultatene. Autonomi gir opplevelsen av ansvar og øker motivasjonen.

3.0 Metode

Jeg har lært at metode dreier seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme fram til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om organisasjonen. Dette er teorier om hvordan informanter bør velges ut, hvordan data skal samles inn, og ikke minst hvordan data skal analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010). En viktig del av studiet er å formulere problemstillingen. Det gjelder derfor å finne teorier og framgangsmåter som gjør meg i stand til å svare på problemstillingen.

3.1 Min metode

For at jeg skulle kunne svare på problemstillingen; ” Hvordan, - på hvilke måter bidrar et godt arbeidsmiljø til lavere sykefravær?” måtte jeg velge ut hvilke teorier jeg kunne støtte meg til, og hvilken metode som jeg synes var best å bruke. Den metoden som ga mest data om temaene jeg ville belyse i forhold til problemstillingen, - om undersøkelsen skulle baseres på et kvantitativt eller kvalitativt forskningsdesign.

Jeg startet med å se på og tenke på teorier jeg har vært borti. Da jeg allerede i 2012 hadde tenkt på arbeidet Tana kommune hadde hatt med å senke sykefraværet, og at en av helseinstitusjonene i dag enda har et lavt sykefravær gjorde at temaet ble enda mer interessant. Jeg så på tidligere oppgaver innenfor temaene sykefravær, motivasjon, læring samt å finne teori som var relevant for dette.

Da jeg skulle velge metode tok jeg utgangspunkt i forskjellene mellom metodene. I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom kvalitative og kvantitative metoder for datainnsamling. Forenklet kan man si at kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og legger vekt på fortolkning av dataene, mens kvantitative metoder forholder seg til data i form av kategoriserte fenomener og legger vekt på opptelling og utbredelse av fenomenene. Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming der man vil få en forståelse av et fenomen. Meningen er et nøkkelord fordi forskeren, forsøker å forstå meningen med et fenomen sett gjennom en gruppe menneskers øye. (Johannessen et al. 2010). I denne oppgaven skal jeg forsøke å forstå meningen med det fenomenet som problemstillingen er; ” På hvilke måter bidrar et godt arbeidsmiljø til lavere sykefravær” sett gjennom en gruppe helsearbeideres øyne. Johannessen et al. (2010) skriver at fenomenologi er beskrevet som læren om det som viser seg.

Jeg har valgt å bruke en kvalitativ metode fordi slike datainnsamlinger er kjennetegnet ved høy grad av åpenhet og fleksibilitet, og skjer oftest gjennom intervjuer eller observasjoner. Intervjuer er den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på. Gjennom å bruke intervju kommer man nærmere de ansatte og det ville være lettere å få fram de ansattes meninger og erfaringer. Informantene kan også være med å bestemme hva som skal tas opp under intervjuet. Det er en fleksibel metode som kan brukes nesten overalt og gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser. Når svarene ikke er fastsatt på forhånd, gir det

informantene mulighet til å formulere svarene med sine egne ord. Det gir også forskerne mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål til de svarene som informanten gir. Det er positivt fordi det reduserer muligheten for misforståelser som kan oppstå, og forskeren kan få utdypende svar (ibid).

Metoden gjør meg i stand til å observere informanten, noe som er en viktig del av intervjuet. De fleste informanter vil nok føle seg komfortable i et intervju, men det er viktig å huske på at i en intervjusituasjon er forskere og informanter ikke likestilt. Det er intervjueren som stiller spørsmål og kontrollerer situasjonen. Det er både positive og negative sider ved en intervjusituasjon som kan påvirke informantenes svar. Det at intervjusituasjonen skjer ansikt – til – ansikt kan påvirke hvordan informantene svarer. Med kropp og ansiktsuttrykk kan forskere uttrykke hva de er mest opptatt av, legger vekt på, og informanten kan bli påvirket av dette. Det kan gjøre at informanten ikke gir oppriktige svar (ibid).

For å samle inn data har jeg valgt å bruke et semistrukturert intervju basert på en intervjuguide. En intervjuguide er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skulle gjennomgås i løpet av intervjuet. Et semistrukturert intervju gir også den fleksibiliteten som jeg ønsker ved at man kan variere både spørsmål, temaer og rekkefølgen på spørsmålene våre. Jeg har laget intervjuguiden selv, og denne har som formål å belyse tema og de generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Johannessen et al. (2010) skriver videre at dette kan være med på å oppmuntre informantene til å komme med utdypende informasjon til spørsmålene.

3.2 Utvalg og rekruttering av informanter

Til undersøkelsen tenkte jeg gjennom hvilken målgruppe som undersøkelsen burde rettes mot for at jeg skulle få samlet inn nødvendig data. Utgangspunktet var å sette sammen et utvalg som er mest hensiktsmessig med tanke på problemstillingen. Jeg falt derfor på at utvelgelsen skulle være en kriteriebasert utvelgelse, og de kriteriene jeg stilte var

- Ansatt i helseinstitusjon
- Bredde ved å intervjuer både sykepleiere, hjelpepleiere, assistenter
- Ingen alders- eller kjønnsbegrensning.

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å få mest mulig kunnskap om et fenomen, og jeg mente derfor at disse kriteriene ville være nok til å få samlet nødvendige data.

Siden undersøkelsens formål er å få mest mulig informasjon, kan det være vanskelig å avgjøre hva som vil være tilstrekkelig antall informanter. Jeg valgte å intervju fem informanter – tre sykepleiere og to hjelpepleiere. Jeg vurderte det slik at dersom jeg hadde brukt flere informanter ville jeg fått for stor mengde datamateriale å håndtere.

3.3 Forskningsprosessen

I den videre prosess tok jeg kontakt med lederen for institusjonen for å forespørre om det var i orden at jeg brukte deres virksomhet i min oppgave. Lederen ga positiv tilbakemelding, og jeg ble informert om at de ansatte under personalmøtet ville bli forespurt om å delta som informant i min oppgave. Jeg hadde skrevet at jeg ønsket å intervju både sykepleiere, hjelpepleiere og assistenter. Lederen ga meg rask tilbakemelding på epost etter deres møte om at tre sykepleiere og to hjelpepleiere hadde frivillig meldt sin interesse for å delta som informant. Jeg tok kontakt med disse på telefonen. På telefonen ble det også avklart med informantene om at de ville motta et informasjonsskriv fra oss på e-post. I informasjonsskrivet presenterte jeg meg for informantene. Jeg informerte også om målsettingen, hva problemstilling var og om undersøkelsens formål. Jeg sa i telefonen, og skrev også litt om hva det å være informant ville innebære for dem, bl.a. at intervjuet kunne foregå hvor som helst og at informantene kunne bestemme sted og tidspunkt. Jeg ønsket også å gjøre de oppmerksom på at det var frivillig å delta i samtalen og at de kunne trekke seg når som helst, samt at jeg ønsket et informert samtykke fra informantene.

3.4 Presentasjon av informanter

Jeg vil gi en kort presentasjon av de fem informantene som har deltatt i denne undersøkelsen. Under intervjuene avtalte jeg med informantene at den informasjonen de delte ville bli anonymisert. Jeg velger og ikke skrive profesjonen, da det er en liten arbeidsplass og faren for gjenkjennelse er stor.

Det viste seg at informantene som var plukket ut var alle kvinner, og hadde en aldersspredning fra 35 til 60 år. Alle jobbet i 100 % stilling. To av informantene hadde jobbet på helseinstitusjonen fra 2010, mens de tre andre hadde over 10 år arbeidserfaring fra helseinstitusjonen. Den yngste av informantene var nyutdannet sykepleier, men hadde lang

likevel lang arbeidserfaring fra helseinstitusjonen som både hjelpepleier og assistent. Alle informantene hadde også arbeidserfaring fra andre arbeidsplasser.

3.5 Informert samtykke

For at jeg som forskere skulle kunne få mest mulig data fra undersøkelsene var det viktig for meg at informantene kunne svare så oppriktig som mulig. Jeg la derfor stor vekt på informert samtykke fra informantene. Det er fordi enkeltpersoner i undersøkelsen kan identifiseres, og personopplysningsloven stiller da krav til samtykke. Samtykket skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring fra den opplysningene gjelder, om at vedkommende godtar behandling av opplysninger om seg selv. At samtykket er informert, betyr at de som skal delta skal ha nødvendige opplysninger om undersøkelsen. Den som skal registreres (informant), kan samtykke muntlig eller skriftlig, elektronisk eller på papir. Det skal gå klart og utvetydig fram (Johannessen et al. 2010):

- at den registrerte samtykker
- hvilke behandlinger samtykket omfatter
- hvilke behandlingsansvarlige samtykket gjelder for
- Intervjumetode/ intervjusituasjon

3.6 Gjennomføring av intervjuer

Etter at jeg hadde avklart med våre informanter om tid og sted for intervju, tenkte jeg gjennom hvordan samtalen med informantene skulle skje og hvordan jeg best mulig kunne dokumentere data som undersøkelsen ville gi. Jeg var blitt opplyst av veileder om at det var mulig å bruke opptak uten å måtte sende inn søknad om dette. Kriteriene var at man i opptaket ikke skulle bruke navn, fødselsdato, alder, kjønn eller stilling. Johannessen et al. (2010) skriver at personopplysninger som ikke er sensitive og som ikke kan behandles elektronisk er ikke meldepliktig. Mine informanter behandles anonymt i undersøkelsen, og man vil da ikke kunne hverken direkte eller indirekte identifisere enkeltpersoner.

Jeg forespurte mine informanter om jeg kunne bruke opptak under intervjuet. Informantene ble opplyst og det ble avtalt at vi ikke brukte navn og andre ting som kunne identifisere personer under intervjuet og opptaket. Jeg forklarte mine informanter om at lydopptakene

var til for å få med mest mulig data, men også for å få med sitater som kunne være relevant for senere drøfting.

Det første intervjuet foregikk på min arbeidsplass, og resterende ble foretatt på helseinstitusjonen hvor vi hadde tilgang til et rom. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en uke. Intervjuet som ble foretatt på min arbeidsplass var av en informant som hadde lest gjennom intervjuguiden og hadde i følge henne tenkt gjennom spørsmålene på forhånd. Informanten virket avslappet, og vi hadde et eget møterom. De resterende intervjuene ble foretatt på deres arbeidsplass hvor vi satt i en liten stue noe skjermet fra andre. De ansatte hadde omkleddingsrom ved siden av stua. I to av intervjuene og gikk ansatte som kom på jobb igjennom stua for å komme på avdelingen. Informantene virket for meg avslappet selv om noen av kollegaene gikk gjennom stua. De hilste på hverandre i en hyggelig tone. Jeg synes begge løsningene fungerte fint, da det var informanten selv som fikk velge hvor intervjuet skulle foregå.

I intervjumetoden hadde jeg intervjuguiden som grunnlag når jeg stilte spørsmål. Fordelen er at alle informantene får samme tema og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Johannessen et al. (2010, s 138) sier "Alle intervjuere og intervjusituasjoner er forskjellige, og det kan bli vanskelig å systematisere svarene i ettertid hvis det ikke er noen standardisering."

Jeg startet med å takke for at de ville være mine informanter, og for at jeg fikk bruke deres arbeidsplass i min undersøkelse. Jeg understreket at de til en hver tid kunne trekke tilbake samtykke i å delta i undersøkelsen. Informantene ble forespurt om det kunne benyttes lydopptak som hjelpemiddel, noe alle samtykket til. Jeg spurte om informantene hadde lest informasjonen jeg hadde sendt ut, og alle hadde lest introduksjonsbrevet og skjemaet for informert samtykke. To informanter hadde ikke sett gjennom intervjuguiden før intervjuet. Jeg hadde med et eksemplar av intervjuguiden som informanten kunne se på under intervjuet. Det ble brukt noen minutter på å innhente samtykkeerklæringen fra dem. For å få informanten i gang med å fortelle, startet jeg med å si: «Kan du fortelle litt om hvordan det er å jobbe her?» «Dere har jo et godt arbeidsmiljø, hva er det som gjør at dere har et så godt arbeidsmiljø?» Informantene fortalte på eget initiativ mye om sin arbeidsplass og hvordan det er å jobbe der. Samtalene gikk lett og de hadde stor interesse av å fortelle om hvordan de hadde det på jobb. Jeg måtte også stille spørsmål og jeg forsøkte å holde tråden innenfor intervjuguiden som var laget. Et spørsmål fra intervjuguiden var laget på en sånn måte at jeg

selv synes den var utydelig, og måtte stille spørsmålet annerledes. Informantene fortalte mye av det samme, men likevel ga de meg tilleggsinformasjon rundt samme tema. Dette gjorde at jeg fikk et rikt datamateriale å jobbe med.

3.7 Analyseprosessen

Da alle intervjuene var avsluttet, renskrev jeg intervjuene. Ved hjelp av lydopptakene forsøkte jeg å skrive intervjuene så ordrett som mulig. Lydopptakene ble slettet etter bruk.

Etter at jeg hadde renskrevet alle intervjuene måtte analyseprosessen igangsettes. Egentlig var prosessen igangsatt allerede under intervjuet, og mer utvidet under transkriberingsprosessen. Jeg var konsentrert og lyttet til detaljer og ord som ble brukt. For å forstå det som blir sagt, tolker jeg det på bakgrunn av min forståelse av temaene. Det er flere måter å analysere på. To av dem er; analyse av meningsinnhold der en er konsentrert om innholdet i datamaterialet, og har likhetstrekk med kvantitativ datanalyse.

Da jeg gikk i gang med min fortolkning av innholdet i datamaterialet, benyttet jeg en innholdsanalyse bestående av 4 deler. Stegene er beskrevet av Kirsti Malterud (referert fra Johannessen et al., 2011, s. 173). Jeg har laget en kodet modell etter grounded theory som ligger vedlagt oppgaven – vedlegg 1.

1. Helhetsinntrykk av datamaterialet

Jeg startet med å lese gjennom intervjuene for å få et overordnet bilde av datamaterialet. Jeg fikk på den måten en oversikt over innholdet i intervjuene, og kunne se på hvilke temaer som ville være sentrale når jeg skulle gå i gang med drøftingsdelen av denne oppgaven. Jeg gikk også gjennom intervjuguiden og teorien for å se etter felles tema og struktur for skriving av resultatene.

2. Lete etter meningsbærende kategorier og begreper

Etter at jeg hadde klarlagt temaene gikk jeg grundigere gjennom datamaterialet. Jeg lette systematisk gjennom utsagn i intervjuene som faller innenfor temaene i teorien og intervjuguiden, og på grunnlag av dette dannet det seg noen kategorier og begreper for oppgaven.

3. Kondensering

Hensikten her er å abstrahere det meningsinnhold som ligger i teamene. Jeg måtte her

trekke fram det vesentlige innholdet i hvert av teamene. Det vil si at jeg trakk ut de delene av teksten jeg mener er meningsbærende. Meningsbærende tekster er vedlagt i vedlegg 1. Jeg valgte også ut sitater som illustrerer informantenes beskrivelser ut fra min tolkning av meningsinnholdet.

4. Sammenfatning

Avslutningsvis ble et det laget en sammenfatning av materialet. Her har jeg forsøkt å vurdere om det inntrykket sammenfatningen gir er det samme som framkommer av det opprinnelige materialet jeg startet med. Dersom denne ikke stemmer overens kan det for eksempel være at det har skjedd noe feil ved kodingen eller at man har fått ny kunnskap.

3.8 Ethiske refleksjoner - Styrker og svakheter

Forskning innebærer etiske vurderinger gjennom hele prosessen. Tillatelse til å bruke helseinstitusjonen til undersøkelsen og utføre datainnsamling ble gitt av avdelingsleder. Under rekrutteringsprosessen fikk jeg raskt avklart hvem som kunne delta som informanter, og dette ser jeg på som en styrke. Utvelgelsen skjedde ved at informantene selv meldte seg da lederen ved avdelingen forespurte de ansatte på et personalmøte. For min del ble dette et tilfeldig utvalg, som jeg ser på som styrke.

Intervjuene opplevdes ikke så vanskelig da informantene var åpne og fortalte lett om arbeidsmiljøet og organisasjonen. Intervjuguiden bidro likevel til å holde en rød tråd, slik at jeg kunne stille de samme spørsmålene til alle informantene. Jeg så at et av spørsmålene var formulert på en slik måte at det kunne være vanskelig å forstå. Det å intervju noen var litt uvant for meg, men jeg synes likevel at det gikk bra. Jeg forsøkte etter beste evne å stille tilleggsspørsmål dersom de sa noe, og jeg hadde behov for utfyllende svar til dette.

Jeg hadde litt kjennskap til helseinstitusjonen og noen av de ansatte. Likevel var jeg ikke kjent med dere arbeidsmåte og hva arbeidsoppgavene innebar. Under intervjuet måtte jeg stille flere spørsmål for å forstå arbeidsmåten deres. Dette hadde jeg sluppet om jeg var kjent med helseinstitusjonen. Jeg brukte kanskje litt mer tid på enkelte intervju av den grunn.

Det ble foretatt etiske vurderinger i den grad at informantene ble informert om at det ble foretatt lydopptak, som de hadde samtykket til. Alle intervju ble transkribert og lydopptak vil bli slettet ved utgangen av studiet. Opptakene ble foretatt uten at navn, fødselsdato eller annen personopplysning ble nevnt. Alle informanter mottok et informasjonsskriv om undersøkelsen. Skjema for informert samtykke er benyttet og alle er blitt informert om det er frivillig å delta i undersøkelsen og at de kan trekke seg når som helst (vedlegg 2). Jeg tror ikke at informantene løper noen risiko ved å ha deltatt i undersøkelsen. De vil kanskje heller bli mer bevisst på det gode arbeidsmiljøet.

4.0 Resultater og drøfting

I dette studiet har jeg ønsket å se på hvilke faktorer ved et godt arbeidsmiljø på den utvalgte helseinstitusjonen som kan gi utslag for et lavere sykefravær. Jeg skal i denne delen av rapporten presentere de empiriske resultatene fra de fem semistrukturerte intervjuene som ble gjennomført ved helseinstitusjonen.

Problemstilling:

Hvordan, - på hvilke måter bidrar et godt arbeidsmiljø til lavere sykefravær?

I presentasjonen vil jeg først skrive om funn om hvordan informantene opplever arbeidsplassen sin. Videre vil jeg presentere hvordan informantene opplevde ledelsen, og hvordan de opplevde sykefraværet, og om de mente at et godt arbeidsmiljø kunne være en faktor for lavere sykefravær.

Jeg har gjennom analyseprosessen funnet fram til kategoriene som fanger opp temaene informantene snakker om. Disse er presentert i vedlegg 1. Videre har jeg telt antall treff på ord som ble brukt under intervjuene. Dette er presentert i vedlegg 2. Når man ser på intervjuguiden og på antall ord så kan man se at ordet leder/ledelse er brukt nesten dobbelt så mange ganger som ordet ansvar som er nummer to på lista. Det kan tyde på at leder/ledelse har stor betydning for arbeidsplassen, arbeidsmiljøet og sykefraværet.

4.1 Helseinstitusjonen – den positive arbeidsplassen

Informant 1:

” jeg ser bare positive ting på arbeidsplassen. Jeg kan se de negative også, men de er ikke så alvorlige. Man kan kalle de luksusproblemer i forhold til andre arbeidsplasser.”

Jeg startet intervjuene med å spørre om; ”hva er det som gjør at dere har så godt arbeidsmiljø?” Det gjorde at informantene begynte å fortelle om arbeidsmiljøet og helseinstitusjonen. Jeg innleder kapittelet med et sitat fra en av informantene om positivitet. Alle informantene fremhevet sin arbeidsplass positivt, og nevnte så vidt at det var negative ting også, men det var ikke noe stort.

En av informantene fortalte at det har vært målbevisst jobbing på institusjonen. De har hatt høyt sykefravær, og ganske dårlig arbeidsmiljø. Det var mange ting som spilte inn. Høsten 2010 fikk avdelingen ny leder, og det ble startet med HMS arbeid. Det ble foretatt ROS – analyse, og jobbet veldig målbevisst, i tett samarbeid med tillitsvalgte og leder og de ansatte. Etter det har det vært årlige undersøkelser hvor det psykososiale arbeidsmiljøet blir kartlagt. Dette gjøres med anonymt spørreskjema. Resultatene av denne undersøkelsen gjennomgås på personalmøte, og brukes som et verktøy i arbeidet med arbeidsmiljøet. På institusjonen har de lav toleranse for konflikter og mobbing. Slike hendelser har vært tatt opp umiddelbart slik at uenigheten ikke har eskalert. Informanten mener at det har betydning for arbeidsmiljøet. På personalmøter er "holdninger" et årlig tema, og man snakker om temaet for å bevisstgjøre de ansatte på egne holdninger. Jo oftere man snakker om samme sak, det lettere er det å huske. Det handler om hvordan man skal oppføre seg mot pasienter, mot pårørende og mot kollegaer. Det har vært stabilitet blant de ansatte under prosessen med arbeidet for et bedre arbeidsmiljø og et lavere sykefravær. En informant sier at de ansatte er kjent med alle tiltak som er gjort, og de vil bidra til å fortsette å ha det bra på jobb.

En annen ting hun mener har betydning for arbeidsmiljøet er at de ansatte har stor medbestemmelse, som betyr at de kan si sin mening i det som angår institusjonen. At de har et godt arbeidsmiljø nå er de veldig stolte over.

På spørsmål om hva den enkelte la i begrepet godt arbeidsmiljø fikk jeg forskjellige svar, men hver av informantene har gjennom intervjuet likevel nevnt viktigheten av det samme.

Informantene var opptatt at alle skulle ha det godt på jobben. Informant 1 beskriver et godt arbeidsmiljø som miljøet rundt de ansatte i løpet av en arbeidsdag. Dette kan i tillegg til kollegaene også være bygningen man jobber i, eller hjelpemidler som er lett tilgjengelig. Videre at i et godt arbeidsmiljø er samarbeid og dialog viktig.

Informant 3 hadde sin beskrivelse av begrepet slik:

” Alle har det godt på jobben. Det er ingen som gruer seg å komme på jobb. Du vet at du får hjelp om du trenger det. Hvis det har skjedd noe spesielt og du er litt lei deg, så kan du bestandig prate med en av kollegaene dine”

Trivsel, tillit og trygghet på jobb, samarbeid med og støtte fra kollegaer er nevnt som hva informantene legger i begrepet. Informantene sa at de gleder seg for å komme på jobb. Hovedfunn i en forskningsundersøkelse gjort av Mørk G, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønnindal I (2009) om IA forankring er at arbeidet kan være vanskelig å få til uten opparbeidet tillit mellom ansatte og ledelsen. Tillit er grunnlag for både samarbeid, involvering og dialog mellom ledelse og ansatte. Informant 5 beskriver det gode arbeidsmiljøet med at man trives og kan samarbeide med kollegaene, og det har alt og si. Informant 1 sier at også vikarer blir inkludert, og får beskjed om at de skal føle seg på lik linje som de andre ansatte og gjøre slik som dem. Vikarer som også jobber på andre steder opplever det som litt rart i begynnelsen å bli inkludert på denne måten forteller informanten. Etter hvert vil de helst bare jobbe for helseinstitusjonen, men på grunn av lavt sykefravær på helseinstitusjonen er behovet begrenset. Å inkludere andre viser også at man viser tillit. Kaufmann og Kaufmann (2013) beskriver det å ha tillit til hverandre er en positiv forventning om at den andre ikke handler selektivt av egne interesser uten å ta hensyn til hvordan det påvirker andres interesser eller behov.

En anneninformant fortalte at de også har et godt fysisk tilrettelagt arbeidsmiljø. De har blant annet trange bad, og da er hjelpemidler viktig for å begrense mulige slitasjer på de ansatte. Det har ikke vært vanskelig å få hjelpemidler, da de tillitsvalgte og leder har bidratt til det. Helseinstitusjonen har vikarer som er tidligere ansatte som nå er pensjonert. Disse hadde ikke kunnet vikariert dersom hjelpemidlene ikke var til stedet.

4.2 Trening

Jeg spurte informantene om de trente i arbeidstida. En av informantene fortalte at nesten alle på avdelingen trener på en eller annen måte i fritiden. De ansatte i 100 % stilling kunne trene

2 timer pr. uke i arbeidstida. I og med at de jobber i grupper, og det ofte er hektisk, så vil det ikke alltid la seg gjøre å kunne trene i arbeidstida. De har en hovedregel om at man kan dra å trene dersom det ikke blir merarbeid for de andre. Videre har det vært arrangert toppturer hvor mange har deltatt. De ansatte har en lukket facebook gruppe hvor de avtaler aktiviteter i fritiden. De ansatte har vært med på skritteller konkurranse - dytt.no og det inspirerte til aktivitet forteller en av informantene.

Informant 3 sier at;

” når man er i fysisk god form så holder man ut med fysisk tungt arbeid. Det føles da ikke så tungt når du er i god form. Du tar vare på deg selv.”

Einarsen og Skogstad, 2008 skriver at oppfatningen vår av det psykososiale arbeidsmiljøet virker også inn på hvordan man takler det fysiske arbeidsmiljøet. De ansatte arrangerer sammenkomster i form av fysisk aktivitet, og deltakelse i fysiske konkurranser kan også være et bidrag til det gode arbeidsmiljøet. De ansatte takler fysiske belastninger på jobb bedre når de er i god form som informant 3 sa.

4.3 Vakthavende sykepleiers rolle

På hver vakt har en sykepleier ansvarsvakt. Denne jobber stort sett alene, tar seg av legevaktstelefonene, de akutte og administrative oppgaver som inn og utskrivning. Denne er leder for arbeidsteamet. Den ansvarlige sykepleier har også ansvar for å innhente vikarer. Informant 2 sier at når hun har ansvarsvakt har hun også ansvar for at det er tilstrekkelig med ansatte på jobb i forhold til hvor krevende avdelingen er. Dersom avdelingen en dag er veldig krevende, tilkaller hun ekstra ressurser, og kan la være å tilkalle ekstra ressurs dersom avdelingen ved sykdomsforfall ikke er så krevende. Dette gjøres etter at det er konferert med de ansatte i avdelingen. Det følger av litteraturen at de siste årene er arbeidstakerne gitt mer beslutningsmyndighet, samtidig som de har fått mer ansvar for resultater (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Informant 3 sa i forbindelse med alt ansvaret de hadde at:

” Ansvarlig sykepleier har i tillegg statistikker og slikt som må lages.”

Dersom det er noe konflikt mellom de ansatte på en vakt, og de involverte ikke greier å løse det, så går de til vakthavende sykepleier dersom leder ikke er på kontoret, og man forsøker å løse problemet der. Om man ikke finner løsning så går man videre til leder når hun er til

stede, hvor leder tar samtale med dem det gjelder og følger opp. Det har vært ikke vært noen personalsaker på institusjonen på flere år.

Informant 2 sier videre at:

”Jeg synes at det er fint at lederen våres gir oss ansvar. Det hadde vær helt umulig for henne, og vanskelig for oss hvis hun hadde holdt alt i egne hender. Vi har faktisk så mye ansvar her at noen har sluttet her fordi det ikke passer til alle. Jeg trives godt med det.”

Å ha ansvar som vakthavende sykepleier har er en av faktorene i de psykologiske jobbkravene. Informant 2 sier at noen har sluttet fordi dette ansvaret ikke passet dem. Dette avhenger av den ansattes individuelle kontroll over egen arbeidssituasjon, om den føler at den mestrer arbeidet eller ikke, slik Einarsen et. al, (2008) skriver.

4.4 Varierende oppgaver og ansvar bidrar til lavere sykefravær

Teorien sier at dersom jobbkjennetegnene er til stede så vil resultatet være høy indre jobbmotivasjon, høy ytelse, høy trivsel samt lavt fravær og turnover.

4.4.1 Varierende arbeidsoppgaver

Etter at samhandlingsreformen ble iverksatt i 2012 så blir blant annet pasienter sendt tidligere fra sykehuset og til institusjonen for pleie, og eventuell videre oppfølging med hjelpetiltak i hjemmet.. Institusjonen har dermed fått mer utfordrende arbeidsoppgaver, og til tross for at det til tider kan være veldig hektisk så synes informantene at det er interessant. Videre sier alle tre sykepleierne at legevaktfunksjonen gjør at de får utfordringer i forhold til kompetansen sin. Vakthavende sykepleier kan ikke forutse hva som vil skje i løpet av arbeidsdagen sin, men planlegger likevel arbeidsdagen sammen med øvrige ansatte på morgenen. Det er spesielt på kveldstid hvor institusjonen har legevakttelefonen at de ikke kan forutsi hvilke faste oppgaver de vil få tid til. Alle synes det er interessant å kunne bruke sine kunnskaper på akutt situasjoner, hvor mange forskjellig pasienter kommer inn. Det er alt fra psykiatri til somatiske tilfeller. Sykepleierne sier at de får ”brukt hodet”. Informant 2 beskriver arbeidsdagen slik:

”Det er ingen dager som er like. På morgenen kan det se ut som vi kan få en rolig og fin dag, du legger opp planen om at du skal jobbe slik og slik, og plutselig går alarmen.”

Informant 4 sier at institusjonen de jobber på er til tider veldig travel, og man kan kjenne seg sliten etter endt arbeidsdag. Hun sier at det er på en positiv måte. Dersom det har vært en dag med masse akutt situasjoner, og hun føler seg sliten når hun begynner å slappe av, så føler hun at hun har vært aktiv og har fått brukt av seg selv som sykepleier. For henne passer denne type jobb hvor uforutsette oppgaver kan komme. Hun liker utfordringer. Denne indre motivasjonsverdien skriver Kaufmann og Kaufmann (2013) ligger i selve arbeidsutførelsen hvor den ansatte føler at hun mester oppgavene sine og får bestemme over det hun gjør. Informant 4 sa at hun trodde at et godt arbeidsmiljø også gjorde at de ansatte hadde interesse for arbeidet, og fattet interesse for å lære om nye tilstander og sykdommer på de pasientgruppene de har.

En faktor for følelsen av at jobben er meningsfylt, og igjen styrke den indre motivasjonen for arbeidet er som Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at når den ansatte får bruke sine kunnskaper, evner og kompetanse i arbeidet. De ansattes jobbidentitet knyttet til mestring og opplevelse av mening i arbeidet virker samlende i gruppen, og styrker trivselen på institusjonen. Det lages nå en plan for at hjelpepleierne skal kunne få delta i mer utfordrende arbeidsoppgaver enn de rutineoppgaver som de nå har. Det er en sykepleier og en hjelpepleier som holder på å utarbeide en plan for dette. I oppgaver som er litt mer utfordrende, og hvor det vanligvis er sykepleiere som tar ansvaret, føler hjelpepleierne at de blir litt utrygge når de må hjelpe til. En av informantene sa det er fordi de ikke har fått prøvd seg på visse type oppgaver på forhånd eller at det er veldig lenge siden de har holdt på med det. Hjelpepleierne hjelper gjerne sykepleierne der de kan. Det er likevel begrenset etter deres utdanning hva de har kunnskap om. Spesielt nå når helseinstitusjonen har fått mer sykehus funksjon enn tidligere. Tidligere var hjelpepleiernes oppgaver kun pleie og stell, men nå vil det kunne kreves mer av dem også. En av hjelpepleierne mente at innholdet i helsefagarbeider utdanningen (tidligere hjelpepleierutdanning) burde endres noe med tanke på samhandlingsreformen.

Informantene mente at det er viktig med kompetanseheving, men på grunn av begrenset budsjett så har de ikke brukt mye ressurser på kurs. Den kompetansen de ansatte har fått på kurs har de videreformidlet til andre i personalmøter eller i praktisk arbeid. Et eksempel for dette er ernæringskurs som to av de ansatte har deltatt på. De har læret bort kunnskapene sine til kollegaer og til kjøkkenpersonalet. De ansatte ved institusjonen vil da føle at de har lært noe og bidrar til noe positivt for sine pasienter som skal nyte et godt av at institusjonen tilpasser ernæring til den enkelte. Man ser at læring i organisasjoner, eller læring av

hverandre kan være et godt bidrag til fellesskapsfølelsen. Institusjonen har sykepleiere som også har tilleggsutdannelse, og institusjonen har derfor bred kompetanse slik som informantene selv sier. Med kunnskapsutveksling, og ulike tiltak og evalueringer vil også ny kunnskap produseres på institusjonen.

4.2 Oppgaveidentitet

En av årsakene til at de ansatte jobber i grupper på to ansatte er også for at de ansatte skal ha muligheten til å ha ansvaret for alt ved pasientene sine, og dermed slippe den følelsen av å gjøre litt her og der, og ikke noe fullverdig. De ordner med sine pasienter fra de våkner til de har stelt seg på formiddagen. Teorien sier at oppgaveidentitet går ut på å kunne slutføre hele prosessen i arbeidsutførelsen. Dette er også en faktor for en meningsfylt jobb og styrker den indre motivasjonen for å gjøre et godt arbeid for pasientene sine. Under måltider jobber teamet sammen slik at alle får mat. De fordeler seg slik at noen serverer de som selv kan spise, og resten gir mat til de som har behov for det.

4.4.3 Oppgavebetydning

Informant 3 sier at hun blir motivert av å kunne jobbe med mennesker. Spesielt at:

”Til institusjonen kan det komme mennesker som er kjempe dårlige, og etter noen dager ser man stor forandring. Man får tilbake sånn positiv energi”

Informant 2 sier at jobben de gjør er viktig, og det er eldre mennesker som er på de faste sengeplassene. Hun sier at det er en viktig oppgave for samfunnet å ta vare på de eldre.

Videre sier hun i forhold til den kommunale ledelsen og politikere:

” Det sårer meg at de kan tenke at vi vil slippe lettest mulig. Jeg tenker på pasientenes behov, og at vi skal ivareta det. Vi selv klarer oss på noen slags vis bestandig. Når vi ser at det er slik at vi ikke har tid til pasientene på en forsvarlig måte, da synes jeg at det ikke er bra nok. ”

De ansatte ser en større mening med arbeidet de gjør for pasientene sine. Det er opptatt av at det de gjør er til pasientens beste, og det er en motivasjonsfaktor og gir en meningsfylde når de ser resultater som at pasientenes tilstand bedres. Dette støttes av teorien om oppgavens betydning i jobbkjennetegnmodellen - figur 1, side 8. Det motsatte skjer når de ansatte ikke kan gjøre det de mener er til det beste for pasientene, og økonomisk politikk er til hinder for det.

4.4.4 Ansvar og teamarbeid

Informantene fortalte at det som skal gjøres i løpet av dagen, planlegges og fordeles på morgenen av alle som er på jobb, både sykepleier, hjelpepleiere og assistenter. Gruppene settes sammen, og de som er på gruppene har hovedansvaret for sine pasienter, og ansvaret for å dokumentere det de har gjort og eventuelt ikke fått gjort. Gruppene sørger for at pasientene kommer seg opp, og får stell. Status i arbeidet evalueres i ett nytt teammøte på formiddagen, hvor eventuell ny fordeling av arbeidsoppgaver foretas. De er rutinerne og vet hva som må gjøres, og dersom det skjer endringer så får de stort sett bestemme hvordan de skal løse disse endringene. Det følger av litteraturen at studier viser at når ledere gir makt til ansatte, kan det bidra til å fremme motivasjon og lojalitet omkring organisasjonens mål. (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Bakgrunnen for teammøtet på formiddagen er at man skal få en helhetlig oversikt, kontinuitet i arbeidet og samhold i arbeidsmiljøet.. Hensikten er også å unngå at noen er ferdig, og ikke har noe å gjøre, imens andre har masse å gjøre. De trives med ordningen med teammøter på dagen som gjør at alle får oversikt over hva som skjer på avdelingen. Med at de ansatte og arbeidsoppgavene er organisert slik det er, opplever de ansatte ikke lenger at man ikke hjelper hverandre på tvers av grupper eller at noen tar pauser fordi de er ferdige med sine oppgaver. Tidligere kunne det oppstå mistenksomhet og konflikter rundt dette. Teammøtet er også satt som en felles pause for de ansatte som er på jobb. Bakgrunnen for at det er avtalt felles pauser er fordi at alle skal få pause, og det vil da ikke bli snakk om at noen har mye pauser og andre ingen. Her har alle pause hvor de kan snakke sammen og planlegge dagen videre. Sykepleierne som jobber i gruppene hjelper også vakthavende sykepleier ved behov. Dersom vakthavende sykepleiers arbeid tilsier at denne kan jobbe sammen med de andre i gruppene så gjør denne det.

Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at et teamarbeid er å jobbe for et felles mål. De ansatte ved helseinstitusjonen er opptatt av kvalitet, og de jobber alle for at pasientene skal få oppleve kvalitet på det de får av pleie og omsorg. Dersom de ansatte ser at besparelsene går utover kvaliteten skriver de avvik og de tillitsvalgte reagerer snarlig overfor ledelsen. Alle er like forpliktende overfor arbeidsoppgavene de har, og de føler seg gjensidig ansvarlige overfor hverandre. Det følger av teorien at målet med bemyndig gjøring av ansatte er å skape et arbeidsmiljø der ansatte får ansvar for beslutninger i form av selvstyrte team slik man kan se i denne helseinstitusjonen. Man kan nok si at institusjonen er noe selvstyrt. ”Teamleder” som er vakthavende sykepleier er forskjellig fra hver vakt som da er naturlig når man jobber

turnus. Nye team dannes hver dag, men alle har de samme oppgaver og jobber for helseinstitusjonens mål.

4.4.5 Tilbakemelding

Informantene svarte forskjellig på spørsmål om de får tilbakemelding på arbeidet de gjør, og hvem de får det av. Alle sa at de får tilbakemelding fra kollegaene, enten i form av ros til den enkelte, eller at man ga ros til teamet som hadde jobbet sammen på vakta. Det kunne være som for eksempel; ” det har vært hektisk i dag, men vi greide det likevel”, ” det har vært en flott vakt i dag”. I forhold til tilbakemeldinger, så har de snakket om at de ikke er så flink til å ta i mot positiv tilbakemelding. De skyver det bort eller ”unnskylder” det når de får ros. Kritikkk takler de ansatte lettere. Hver enkelt jobber med å bli flinkere til å motta ros.

Informant 4 sier dette om hvordan hun tenker i forhold til det å gi og få tilbakemeldinger:

”Jeg prøver i hvert fall og si at ”dere har vært flinke”, eller ”det var bra” i det daglige. Jeg prøver å være bevisst med å gi tilbakemelding til andre. Jeg liker jo sjøl når noen kommer og sier at jeg har vært flink i dag. Jeg vet at jeg får tilbakemeldinger, og da skulle det bare mangle at jeg ikke skulle gi noen. Det igjen gjør at folk blir mere positive. Jeg gleder meg hver dag til å komme på jobb.”

En informant mente at den beste tilbakemeldingen hun kunne få var hos pasienten. Informant 5 sa at hun opplevde at de fikk mest tilbakemeldinger fra de pårørende, men som oftest var det kritikkk, og det var helt vanlig. Når de fikk ros satte de veldig stor pris på det.

Informant 2 sa at de fikk tilbakemelding fra leder, men man fikk oftere ris enn ros. Jeg spurte da om de gir tilbakemelding til leder på at de føler at de trenger å få mere positiv tilbakemelding?

”Ja vi har nevnt det, men kanskje ikke tydelig nok. ”

Det kommer veldig rask tilbakemelding hvis det er noe som ikke er helt bra, men lederen har vel blitt flinkere å gi positive tilbakemeldinger. Videre sier informant 2:

”Hun hører på oss, og det synes jeg er veldig viktig. Vi føler at hun er på samme side som oss. Vi kan ta opp vanskelige ting.”

Informant 5 uttaler:

”Jeg tror det hjelper å få kritikk, men på siste møte fikk vi ros og det er kjempe bra. Vi får det hvis vi fortjener det.”

Informant 3 sier at de ansatte av og til får en liten påminnelse om at de må skjerpe seg på enkelte områder. Samtidig som de får disse påminnelsene så ser de selv at lederen hadde rett. Informanten mener at alle har et forbedringspotensiale. Det er mye folk som jobber på institusjonen, og det er mange ting de må holde styr på i løpet av dagen.

Informant 4 sier at hun tidligere savnet å få ros fra lederen, men den nåværende leder har vært svært flink til å gi ros. Hun har flere ganger hørt at lederen har sagt at hun synes at de ansatte er flinke. Hun føler at lederen gir et godt inntrykk av de ansatte og institusjonen uttad.

Informant 5 sier at hun savner litt mer ros. Hun fremhever at det var moro at rådmannen hadde gitt de ansatte ros, og hun synes at det var oppløftende. Han hadde blant annet sagt at de var en kjempe gjeng. Lederen gir oftere tilbakemelding dersom de har gjort noe de ikke skulle ha gjort. Informanten sier at man har så gode kollegaer som oppmuntrer hverandre, så det går greit. Kollegaene gir hverandre ros som for eksempel; "nå var du kjempe flink", "det var kjempe bra det der". Det behøver ikke å være store ting. Informanten sier at lederen ikke er så flink å gi ros. Jeg spurte henne da om hva det er med lederen som gjør at hun føler den tryggheten likevel? Informanten svarte;

”Jo jeg føler meg trygg med henne. Jeg vet ikke. Jeg er jo tillitsvalgt, og vi har mye å prate om. Hun tar oss med i arbeidsmiljøet liksom. Hun tar ikke avgjørelser alene. Hun diskuterer med oss tillitsvalgte. Vi får komme med våre meninger. Hun overkjører oss ikke.”

Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at det er viktig at leder gir tilbakemelding for utførelsen av arbeidet og fremgang i arbeidet. Dette er viktig for motivasjonen, men også en grunnleggende betingelse for å kunne lære av egne erfaringer. Lederen på institusjonen har i hovedsak, i følge informantene gitt mer korreksjoner enn ros til de ansatte, men informantene mener likevel at de får ros hvis de fortjener det. Jeg leser at de ansatte mest sannsynlig tar kritikken fra leder som en læring og endring, fordi de føler seg likevel trygg på lederen.

Sykepleiergruppen har faste møter, og det samme forsøker hjelpepleiegruppen også å få til. Hensikten med slike møter er at de får snakket sammen om det som berører deres

yrkesgruppe og så kan den tillitsvalgte videreformidle dersom det er noe som må tas opp. Enkelte ansatte tør ikke å si noe i personalmøter, men synes det er lettere på møter der for eksempel bare hjelpepleiere møtes.

4.4.6 Medarbeidersamtaler

På spørsmål om informantene har hatt medarbeidersamtaler, så svarer alle at de ikke har hatt det med den nye lederen. De mener at terskelen er veldig lav for å gå inn på kontoret til lederen og snakke med henne dersom det er noe den ansatte for eksempel sliter med. Dersom lederen er opptatt kan man sende henne en sms med spørsmål om å få et møte med henne. Hun gir rask tilbakemelding, og møtet blir ofte avholdt innen et døgn. Lederen tar også kontakt, og innkaller til møte med den ansatte som hun har behov for å snakke med denne. Dette er alle klar over, og ingen synes det er skremmende å måtte dra på lederens kontor.

I følge Bård Kuvaas (2009) er hensikten med medarbeidersamtaler å vurdere, og måle medarbeiderens prestasjoner, eller andre forhold som for eksempel innsats og annen type atferd. Videre er hensikten å utvikle medarbeiderens kunnskaper, ferdigheter og holdninger ved for eksempel å lage plan for opplæring og eventuelt avtale om forpliktelser for den ansatte.

Siden de ikke hadde hatt medarbeidersamtaler, så spurte jeg om det var noe de kunne tenkt seg å ha. En av informantene svarte at det hadde vært bra med slike medarbeidersamtaler der forskjellige temaer ble tatt opp og ble dokumentert. En annen informant svarer at de har snakket om at de skal ha medarbeidersamtaler, men hun har hittil ikke hatt. Hun vet ikke helt om det er så viktig. Hun sier:

”Jeg drar å snakker med henne når det passer. Med forrige leder hadde jeg medarbeidersamtaler, men til hva? Jeg følte ikke at det var noe. Hvis det er noe jeg har på hjertet, så drar jeg jo bare og snakker med henne. Hvis man sier ” jeg vil snakke litt med deg”, så sier hun: ”det er greit, bare kom om en liten stund”. Det er viktig at man føler at man blir tatt vare på. At man ikke blir avvist. ”

Det var bare en av fem som synes det kunne ha vært bra med medarbeidersamtaler. Årsaken til at de ikke så hensikten med dette kan være som de selv sier at de får tatt opp sakene når de oppstår, og slipper dermed og vente til en eventuell medarbeidersamtale. En annen årsak kan være dårlig opplevelse fra tidligere medarbeidersamtaler. Forskning viser at gode

relasjoner mellom leder og den ansatte, involvering og gode vurderinger øker sannsynligheten for en positiv opplevelse av medarbeidersamtalen. Bård Kuvaas, 2009.

4.5 Positive kollegaer er betydningsfulle for arbeidsmiljøet og helseinstitusjonen

En god stemning i arbeidssituasjonen fremmer ofte de ansattes positive engasjement for arbeidsplassen, og de ansatte skryter gjerne av den til andre. Kaufmann og Kaufmann (2013).

Informant 1 skryter av sine kollegaer og sier:

”Jeg er veldig fornøyd med arbeidsplassen, og tror at det er folkene som jobber der som gjør det. Det er så ansvarsfulle folk. Hvis det liksom er krise, så sier de at det ikke er krise, men at vi ordner det. Alle tar ansvar. Jeg stoler på alle når jeg kommer på jobb. Når du jobber så puster du lettere.”

I rapport skrevet av Nygård (2004) fremkommer nettopp det som informant 1 gjorde med sitt utsagn, å skryte av sine kollegaer. Et særkjennetegn ved et sykehjem i rapporten var at alle informantene framhevet sine kollegaer faglige og etiske sterke sider.

Informantene synes det er viktig å kunne le sammen, og mener at dette også smitter over på pasientene. De aller fleste pårørende som besøker avdelingen synes de ansatte alltid er i godt humør, men noen har gitt uttrykk for at det blir for mye av det gode humøret når de har en slik ”alvorlig” jobb. Informant 2 beskrev et godt arbeidsmiljø slik:

” Trivsel , tillit, trygghet og det at man må ha det artig på jobb. Vi har jo et psykisk tungt arbeid også, og hvis vi ikke kan le på jobb, så vil det bli altfor tungt. Det blir altfor alvorlig.”

I litteraturen beskriver Skogstad at psykososiale faktorer i arbeidet som psykososiale prosesser med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne. Både hvordan man tenker om sine kollegaer og de følelsene man har i forhold til kollegaer og andre er kjennetegn ved et psykososialt arbeidsmiljø. Informantene kunne fortelle mange positive ting om sin arbeidsplass og fremhevet forskjellige momenter som de syntes var viktige. En av informantene fremhevet at de stort sett var glade mennesker, som tok i mot nyansatte med åpne armer. De ansatte på institusjonen er dyktige i sitt arbeid. Informant 4 fremhevet også følgende:

”vi kan diskutere sammen, og finne fram til løsning. Det er aldri sånn at man hevder at det jeg gjør er det rette. Vi er åpen for at det er forskjellige måter og gjøre ting, og at det egentlig er det samme.”

Informant 3 sier at dersom man er utrygg på noe i arbeidet, så kan man ringe til kollegaer eller spørre de som er på jobb. Man får støtte og bekreftelser dersom man er usikker i jobben. I følge Almlid et al., 2010 i NOU 2010:13 skilles det mellom fire forskjellige støtter. Den formen for støtte som informantene nevner er instrumentell støtte som betyr at informantene får eller forventer å få hjelp når behovet er der.

Jeg spurte informant 3 som er tillitsvalgt hvordan forholdet imellom fagforbundene på institusjonen var. Hun svarer:

”Vi har tre forbund her på avdelingen. Alle forbund har sine egne prinsipper. Vi har i mange år jobbet godt i lag, og er det større ting så er vi bestandig enige. De småtingene som forbundene har seg imellom, de lar vi være. Det bryr vi oss ikke om. Vi jobber veldig godt i lag og vi har skrevet brev i lag til kommunen, til rådhuset og politikerne. Vi har jobbet for at vi skulle få økt bemanning, og i år fikk vi faktisk fast den 5. på dagtid i helgene. Vi har i flere år fått midler til ett år av gangen. Forbundene har sittet i lag og skrevet felles begrunnelse til politikerne, så har vi vært i møte med leder og begrunnet dette i forhold til budsjettet. ”

Det informant 3 sier om forholdet mellom fagforbundene kan være konsekvens av positive emosjoner, hvor man har evnene til å finne gode og samlende løsninger. Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver også at positiv humørtilstand øker troen for at en vil lykkes med forhandlingene.

Informant 2 fortalte at hun opplevde som nyutdannet sykepleier å bli verdsatt ved at hun hadde oppdatert kompetanse, i stedet for å bli sett ned på som nyutdannet uten praksis. Hun føler at hun får god støtte av både sykepleierne og hjelpepleierne som har forskjellige arbeidsoppgaver. Fra teorien vil man kalle dette for både instrumentell støtte og evalueringstøtte hvor man får tilbakemeldinger.

Alle informantene sa at eventuell dårlig humør tok man ikke med seg på jobb. Skulle det likevel være at noen hadde en dårlig dag, så forsøkte man å oppmuntre denne. Informant 4 sa

at hennes holdning er at hun skal komme på jobb med godt humør, og trodde de andre også tenkte det slik. Hun sa at man støtter hverandre, ved å oppmuntre. De jobber som omsorgspersoner, så det er viktig å ta vare på hverandre også, ikke bare pasientene. Det informant 2 sier støttes av forskning som i følge Kaufmann og Kaufmann (2013) er at om man er i positiv emosjonell tilstand er man mer tilbøyelig for å hjelpe andre, og viser positive følelser og godt humør. Figur 2 under punkt 2.2 viser hvilke konsekvenser den ansatte og organisasjonen vil oppleve ved et positivt emosjonelt klima.

At man har det så bra på jobb har nok med stemningen å gjøre sa informant 4. Hun sa at det ikke var tvil om at arbeidet var mye rutinepreget, men hvordan de snakket med og oppmuntret hverandre hadde mye å si. Slik som Almlid et al., 2010 skriver i NOU 2010:13 at man gir hverandre emosjonell støtte ved å være vennlige og positive. De tillater å ha det gøy med hverandre. Hun nevnte at de ofte leker med språk da det er ansatte fra flere land. De lærer også ord på flere språk ved å leke med det. Man kan spøke litt med hverandre i forhold til språk uten av noen føler seg støtt. Man gjør det til en litt humoristisk sak.

Videre sier hun:

”Jeg synger mer på jobb enn hjemme. Jeg har tatt meg mange ganger i å synge, og jeg trives på jobb. Det er kjempeartig. Når jeg kommer på jobb så levner jeg alt annet utenfor. Jeg tror de fleste gjør det. Når man hører glade folk på morgenen, så blir man jo selv glad. Man kan jo kanskje være litt dårlig humør, men det retter seg fort opp med flere folk med god humør rundt seg.”

Utsagnet fra informant 4 om den positive tankegangen og gleden, støttes opp om et studie gjort av Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk (2010) hvor det ble sagt at dersom man tenkte positivt og var løsningsorientert så kunne det bidra til at ansatte ikke ble syke. Kaufmann og Kaufmann skriver også at om man er positiv emosjonell, så viser man positive følelser og godt humør slik som informant 4.

På spørsmål om informantene kunne si noen positive ting om arbeidsplassen, så trekker jeg fram det informant 2 sier:

” Vi har det så artig på jobb at man av og til nesten glemmer at man er på jobb. Nei, ikke sånn, men vi har veldig godt arbeidsmiljø. ”

Jeg leser det informantene har sagt i forholdet til sine kollegaer, og konkluderer med at omsorgsfulle kollegaer med godt humør som støtter hverandre uansett situasjon har mye å si for et godt arbeidsmiljø. Jeg la også merke til at når informantene snakket om helseinstitusjonen og de ansatte, så rangerte de ikke etter utdanning. De brukte ord som "kollega", "ansatte", "vi". En av informantene nevnte at det var mer skille mellom de ansatte på utdanning på en annen arbeidsplass hun jobbet på. En slik rangering vil kunne hindre de ansatte til å være åpen overfor hverandre, og det vil også kunne utløse mistenksomheter og grupperinger.

4.6 Leder som bidrar til et godt arbeidsmiljø

Jeg ba informantene beskrive leder. Alle sa at hun var bestemt, tydelig, hun støttet de ansatte og det var lett å samtale med henne. Lederen gir og tar. Informantene sier at de har en følelse av at leder er på samme side som dem og ikke bare jobber for sin overordnede med innsparinger og slikt. Noen av informantene beskrev henne som rettferdig også. De synes det er lett å samarbeide med leder, og de kan samtale med leder når har behov. Hun er imøtekommende og gir svar, og er hun usikker så undersøker hun først. Informant 5 sier at man da blir trygg, og trygghet i forhold til lederen har mye å si. Det fremgår også av Sintef rapport skrevet av Nygård (2004) at en god leder er verdsettende og nærværende. Informantene sier at de føler at lederen er til stedet for de ansatte, og hun har selv gitt uttrykk for at hun trives i miljøet. Informant 5 sier:

”ledelsen har mye å si. At man kan samarbeide med leder, og at man blir verdsatt har mye å si”.

Man kan avslutningsvis si at det er viktig for de ansatte og arbeidsmiljøet at leder er til stede for sine ansatte og verdsetter dem.

4.6.1 Tydelig og inkluderende leder

De sier at de føler seg trygge på lederen. Informant 1 kommer med et eksempel som:

” Jeg føler at hvis hun tar en beslutning, så blir det fornuftig selv om jeg liker det eller ikke. Jeg tenkte at hvis hun tok den beslutningen så blir det bedre kanskje uansett hva jeg mener.”

Utsagnet støttes opp om rapporten skrevet av Nygård (2004) hvor den gode leder skjærer igjennom, sier ifra og gjør vedtak når det er nødvendig.

Informant 1 forteller videre at alle ansatte på institusjonen er involverte i det som skjer der. De snakker sammen, og føler at de blir hørt, først av den tillitsvalgte, og så av lederen. Avdelingen har faste personalmøter og sakslista blir hengt opp i godt tid. På siste avdelingsmøte møtte 26 av 30 ansatte. De som ikke kom var bortreist eller syk. Folk kommer også på sine fridager og det er veldig positivt uttrykker informant 1. Dersom man ikke deltar på møtet så har man plikt til å lese møteprotokollen, slik at man vet hva som er bestemt i møtene. Videre sier hun:

” jeg ser bare positive ting på arbeidsplassen. Jeg kan se de negative også, men de er ikke så alvorlige. Man kan kalle de luksusproblemer i forhold til andre arbeidsplasser. Jeg tror at mye avhenger av lederen. Jeg tror at den lederen vi nå har blir respektert av de ansatte.”

I forhold til leder som kulturbygger, så har lederen ofte vært dynamiske personligheter med sterke verdier og klare visjoner. Hvis deres verdier aksepteres og opprettholdes, vil de ansatte identifisere seg med dem skriver Kaufmann og Kaufmann (2013). Jeg tror tydeligheten til lederen gir de ansatte trygghet og forutsigbarhet. De vet hvordan man forholder seg til forskjellige ting på avdelingen, fordi det er tatt opp i møter og snakket om hvordan forskjellige oppgaver skal løses og organiseres. Dette gjenspeiles også i oppmøte på personalmøter. De ansatte ønsker å delta, også for å komme med sine egne ytringer i saker som angår deres arbeid. Det viser de ansattes engasjement for arbeidsplassen sin.

I situasjoner der det har vært mye avvik og uønskede hendelser har leder tatt tak i avvikene og vist dem videre til sin leder. Dette har ført til at institusjonen har fått en ekstra fast stilling. Når de tillitsvalgte har gitt tydelige beskjed om behovet på institusjonen, så har hun gjort noe med det. Leder har jevnlig møter med både tillitsvalgte og verneombud og hun spør også dem om råd hvis hun føler for det. Resultat fra en forskning fra ni sykehjem gjort av Nygård (2004) fremgår det at en god leder er en som tar tak i ting og følger opp det ansatte påpeker.

Informant 1 sier at hun føler at hun kan snakke åpent med lederen uten at det blir sanksjoner mot henne i ettertid. Hun forteller at de har opplevd mange forskjellige situasjoner og konflikter også. Hun stoler på lederen med tanke på at hun har sett hvordan leder håndterer konflikter på.

Informant 1 fortalte at det kunne oppstå konflikt eller begynnende konflikt. Lederen tillater ikke alvorlige konflikter. Hvis noe skjærer seg, så blir det tatt opp med en gang, - i den

begynnende konfliktfasen. I en konflikt mellom to personer må en tredje person inn for å slette den, mener informanten. Lederens handling støttes opp av Nygård (2004) forskning hvor en god leder tar tak i ting, og det uavklarte blir gjennomdiskutert og satt ord på før det uavklarte blir et problem.

Informant 1 forteller om en situasjon for to år siden hvor institusjonen skulle spare penger. De merket kvalitetsendring ved at folk var utslitt, til og med fysisk utslitt. Hun selv merket det på kroppen. Hun sier:

”Jeg hadde egentlig aldri klaget på at jeg var sliten på jobben, eller at jeg ikke greide mine oppgaver, men etter en måned kjentes det på kroppen. I en slik rytme maktet jeg ikke å jobbe flere måneder på rad. De andre sa at vi kanskje ville greie det en måned til. Vi kan spare der vi kan, men det er begrenset.”

I denne situasjonen kom det inn klager fra pårørende og de ansatte var ikke fornøyd. De ble tvunget til å jobbe på denne måten pga. innsparinger. De ansatte og tillitsvalgte avholdte møter, og skrev brev til politikerne. Lederen støttet de ansatte og argumenterte faglig for deres situasjon. Lederegenskaper som å kunne kommunisere og dokumentere, og være løsningsorientert ble sagt i undersøkelsen gjort av Mørk G, Aas RW et. al. (2009) er egenskaper som kreves for å jobbe med forebyggende og utviklingsarbeid.

4.6.2 Rettferdig leder

Noen av informantene beskrev lederen som rettferdig. I dette mener de at lederen for eksempel er flink å se på turnusen som helhet og på det mennesket som skal jobbe i turnusen. Dette gjelder alle ansatte. Alle får nesten lik turnus, og kalles tre delt turnus. Det er for eksempel ingen som bare går nattevakter eller dagvakter. En av informantene trakk fram turnusen som noe hun ville fremheve som positivt ved arbeidsplassen. Flere av informantene sa at de aldri hadde opplevd så gode og rettferdige turnuser på andre arbeidsplasser. Lederen er flink å spørre om hvilke ønsker de ansatte har i forhold til turnus, og igjen kan man kalle henne inkluderende. De kan komme med sine ønsker og forslag til eventuelle endringer. Det er vanskelig å få til at alle får det slik de ønsker, men lederen gjør sitt beste. De ansatte kan også bytte vakter dersom de måtte ha behov for det. Ansvar for dette ligger hos de ansatte, og ikke ledelsen. Dersom noen ønsker å bytte vakter, så skal den som har lovet å jobbe for den andre, komme på jobb. Det handler om frihet under ansvar.

Hoveddimensjon av rettferdig ledelse kommer fra studier fra Whitehall og Finland (Almlid et al., 2010) hvor lederen er organisatorisk rettferdig, hvor denne sørger for lik og korrekt

behandling av ansatte, og for at den enkelte skal bli hørt og få fram sin mening.

Relasjonsrettferdighet omfatter lederens redelighet, ærlighet og lik behandling av de som ledes. Informant 4s beskrivelse av en rettferdig leder støttes opp av teorien:

”Hvis noen sier noe til henne, så undersøker hun bestandig ting først. Hun kommer ikke med en konklusjon der og da. Hun er flink til å undersøke, høre og se. Vi har mulighet til å ønske i forhold til turnus. Vi kan få fri en høytid, men må kanskje jobbe en annen høytid. Hun favoriserer ikke noen. Vi er alle lik. Det er det jeg føler. Det er ikke det at sykepleierne er noe bedre enn hjelpepleierne eller assistentene. Ho gjør ikke forskjell. Alle er i en gruppe. Det ser jeg som veldig positivt.”

I utsagnet fra informanten og hva informantene ellers sier så leser jeg at lederen forsøker å behandle alle likt. De ansatte føler ikke at lederen tar parti med noen. Alle uavhengig av utdanning skal behandles likt. Det er vel her man kan kalle lederen for organisatorisk rettferdig. På måten leder kommuniserer med de ansatte for eksempel i møter vil man kunne si at leder i tillegg er opptatt av relasjonsrettferdighet fordi leder behandler og kommuniserer likt med alle ansatte.

4.6.3 Delegerende leder

Lederen har gitt uttrykk for at drifta av institusjonen ”går av seg selv”. Kaufmann og Kaufmann (2013) skriver at tillit baserer seg på at partene forstår hverandres intensjoner og verdsetter hverandres ønsker og det er denne formen for tillit som ledere i teamarbeid tilstreber. De ansatte vet sitt ansvar, og hver arbeidsgruppe har som sagt tidligere ansvar for sine pasienter. En av informantene fortalte at lederen har sagt at hun trives godt, og de ansatte synes det er moro at lederen også synes det er fint å komme på jobb fordi hun har så masse fine ansatte på avdelinga. Fra forskning gjort av Liv Johanne Solheim og Anne Marie Berg (2012) fremkommer det at lederens holdninger til de ansatte, at lederen er tilgjengelig for de ansatte og viste at denne brydde seg er viktig i arbeidet med sykefraværet. Informant 4 sier;

”Det er veldig godt at hun gir tilbakemelding på at hun trives med oss. Avdelingen på en måte styrer seg litt selv. Da har hun jo gjort en god jobb, hun har fått til noe.”

Jeg spurte informanten; ”Trur du at dere har fått det ansvaret, at det har noe å si?” og hun svarte;

” Jeg tror det. Hun viser at det ansvaret vi har som ansatte her gjør at hun kan sette denne hvileskulderen over på oss, og vet at vi gjør det rette. Vi tar de avgjørelsene som må, så er det en kjempetillit fra hennes side til oss. Dette øker igjen våres stolthets følelse over at vi greier å gjøre masse på avdelingen. Vi trenger ikke bestandig ledelsen til alt, for tingene går av seg selv. Det har jeg følt de siste årene.”

Jeg tror at det at man har organisert arbeidet i form av team fordelt på grupper, og hver vakt har en leder (vakthavende sykepleier) som har det ”overordnede ansvaret” for hele avdelingen gjør at de ansatte kanskje føler trygghet og at de har oversikt over arbeidssituasjonen. Dersom det skjer noe personlig så kan de ta kontakt med lederen. Det er avdelingslederen som har delegert de ansatte dette ansvaret. Avdelingsleder har til tross for den daglige organiseringen et overordnet ansvar for avdelingen. Som nevnt i teorikapittelet er det moderne i disse tider at organisasjonene er mer og mer organisert med selvledelse. Man kan vel si at denne helseinstitusjonen er organisert slik. Avdelingslederen vil kunne bruke tid på andre viktige utviklingsoppgaver i forhold til helseinstitusjonen når de ansatte selv på en måte styrer og organiserer den daglige driften. En ulempe kan være at avdelingslederen ikke har den fulle oversikten over alle beslutninger som er tatt, annet enn det som er ført i rapporten. Som nevnt tidligere forsøker avdelingslederen å være til stede for de ansatte når lederen ikke har møter og er på helseinstitusjonen.

4.7 Ingen blir syke av jobben

Det avholdes årlig undersøkelse om det psykososiale arbeidsmiljøet. Resultat fra denne undersøkelsen tas opp i personalmøtet og følges opp dersom det blir iverksatt tiltak. Jeg spurte informantene om de trodde at et godt arbeidsmiljø kunne ha noe med selve sykefraværet å gjøre. Samtlige informanter mente at det måtte være en sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og sykefraværet, spesielt det egenmeldte sykefraværet.

Informant 4 sa at hun som sykepleier vet at man psykisk kan gjøre seg somatisk syk, som egentlig relaterer til at man ikke har det så bra på jobb. Selv er hun sjelden syk, men hun har hørt at folk sier at toleransen for å bli lenge hjemme ved influensa er høy. Hun tror at det er få som blir lengre hjemme enn det de må. Dersom hun er syk så drar hun fortest mulig på jobb når hun blir frisk. Hvis hun har vært lenge hjemme, så savner hun å komme på jobb. Ferie er jo en annen ting, som alle skal ha. Hun har hørt at langtidssykemeldte si; “ det er lenge siden jeg har sett dere, jeg er så glad for å komme hit”. Hun mener at det sier litt om at

de ansatte ikke vil være lengre borte enn man trenger. For enkelte kan arbeidsplassen være medisin. Forhold på arbeidsplassen kan påvirke hvor syke man kan være og likevel ønske seg tilbake på jobb. I forskning gjort av Einarsen et al. 1991 fra Bergen kommune ble det funnet at dårlig arbeidsmiljø fikk folk til å bruke flere egenmeldinger. Arbeidsplasser med hyppig bruk av legemelding hadde ikke dårligere arbeidsmiljø enn andre arbeidsplasser, men hadde ansatte med dårligere helse. Arbeidsplasser der folk var lengre borte fra jobb, hadde et dårligere arbeidsmiljø enn der folk hadde kortere fravær. Arbeidsmiljøtiltak vil kunne redusere lengden på sykemeldingen, ved at folk ønsker raskes mulig tilbake på jobb fordi de trives sammen med sine kollegaer.

En annen informant hadde selv hatt en lengre sykemelding, og hun oppdaget fort at hun savnet kollegaene og jobben. Hun syntes det var kjedelig å være borte fra jobb. Hun mente at arbeidsmiljøet har mye å si på sykefraværet. Samtlige informanter sa at terskelen for å ta egenmeldinger, eller bli borte fra arbeidet er mye lavere hvis du ikke trives på jobb. Og motsatt, hvis du trives på jobb så blir terskelen høyere. I forhold til egenmeldinger spesielt, er nok terskelen lavere for å bli hjemme hvis man har vondt i hodet, og ellers ikke har det bra på jobb. Hvis man har det fint på jobb, og har lyst å gå dit, så tar man en paracet og regner med at hodepinen går over.

En informant fortalte om en hendelse;

”En kollega fortalte, da det var mye mageproblemer rundt omkring. Vedkommende hadde hatt syke barn, og hun hadde følt seg dårlig da hun hadde stått opp. Hun startet på jobb, og underveis måtte hun nesten stoppe for å spy. Hun kjørte på jobb, og tenkte at hun kunne jobbe så lenge hun greide det. Ble hun dårligere så kunne hun dra hjem. Damen ble bedre utover dagen, og jobbet hele sin vakt. Vi snakket om det da, om det hadde vært for noen år siden da vi hadde dårligere arbeidsmiljø. Det hadde vært så enkelt for henne da hun sto opp og følte seg dårlig, og bare ringe og si at hun var syk og ta egenmelding. I stedet kjørte hun og håpet at hun slapp å spy under kjøreturen. Det forteller egentlig ganske mye, om hvor godt vi har det her på jobb.”

Denne hendelsen informanten fortalte om kan man vurdere opp mot påvirkning av sykenærver. Fra forskning av Ose (2010) framkommer det at sykefravær og sykenærver må ses i sammenheng så det er to sider av samme sak. Psykososial risiko på arbeidsplassen er funnet å påvirke psykisk og fysisk helse, til å øke sykefraværet og også påvirke sykenærveret,- at folk går på jobb selv om de burde hvert hjemme. På helseinstitusjonen er

det et godt arbeidsmiljø, og man skulle tro at folk blir hjemme dersom de er syke. Det kan likevel bli en ”smitte effekt” at folk drar på jobb slik som i overnevnte tilfelle selv om de kanskje skulle ha blitt hjemme. Årsaken kan være at de ansatte ikke blir hjemme, fordi andre også drar på jobb selv om de er litt uggen, og antar at det går over. Dette støttes opp av forskning gjort av Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk (2010) der kollegaer strakk seg langt og gikk på jobb selv om de ikke var helt i form, så kunne det påvirke de andre ansatte til det samme. Andre årsaker kan være at de trives så godt på jobb at de helst ikke vil bli hjemme. En informant sa at ved helseinstitusjonen er det lavere bemanning i helgene og større arbeidsbelastning. Dersom en ansatt da blir syk, er det ofte vanskelig å få tak i vikarer. Den delvis syke ansatte går ofte på jobb hele helga slik at kollegaene ikke skal få merbelastning på grunn av dennes fravær, og henter seg heller inn i ukedagene ved å ta egenmelding. Informantene sier at dette ikke ville blitt gjort ved et dårlig arbeidsmiljø. De ansatte glemmer at de er litt syk når de har det trivel på jobb og har moro med sine kollegaer.

I akutte situasjoner hvor sykdom i familien kan utløse behov for fri fra jobb, har lederen samme dag ordnet det slik at den ansatte har kunne ta ferie for å reise til familien. Informant 3 sier til dette;

”Det er ikke mange arbeidsplasser hvor du må jobbe i tre skift arbeid at du kan gjøre det slik. Vi må jo også ha sykepleiere på hver vakt. ”

Slike tilrettelegginger kan hindre at den ansatte må ta egenmelding eller sykemelding dersom man ikke får fri.

Jeg spurte informantene om de hadde sykefraværsrutiner på helseinstitusjonen. De var kjent med at ved lengre sykefraværsperiode ville det være dialogmøter. En informant sa at leder har vært flink til å ta kontakt, og følge opp de sykemeldte. Informant 4 sa at i forhold til det å få folk tilbake på jobb så mente hun at dialogen mellom leder og den ansatte med gjensidig tillit, respekt og forståelse hadde noe å si. Tidligere opplevde man at folk ble satt for tidlig på jobb, og det endte med lengre sykemelding. Hun sier:

”Noen ledere tenker bare sparing, spare på alt,- spare på ansatte, og det som da skjer er at folk blir syk for at de jobber merbelastende. De blir hjemme fordi de er utslitt, og det kan føre til langtidssykemeldinger.”

Informantene var også kjent med at man kunne være syk i 8 dager uten å måtte få sykemelding. Informantene sa at de ikke tenkte så mye på disse rutineene til vanlig, men viste at de var der. Det informantene sier støttes om av forskning gjort av Liv Johanne Solheim og Anne Marie Berg (2012) om at systematisk arbeid ved å implementere rutiner for sykefraværarbeidet og oppfølging er viktige forhold som må jobbes med internt i organisasjonen. Videre at lederens kompetanse, vilje og evne til å følge opp sykemeldte medarbeidere er avgjørende for å lykkes i sykefraværarbeidet.

4.8 Oppsummering og konklusjon

Her skal jeg forsøke få frem de viktigste funn i min studie. Man kan utifra teorien om motivasjon og jobbkjennetegnmodellen - og informantene selv, se at de ansatte er motiverte, effektive, og trives veldig godt på jobb. De ansatte nevnte ikke tidspress som en belastning på jobben. De sa heller at arbeidsdagen gikk fort. At de har blitt tildelt et stort ansvar, og at de får brukt utdannelsen i praksis er noe alle sier er en viktig faktor for motivasjonen i arbeidet. Karasek & Theorell (1990) mente at krav som arbeid stiller, som for eksempel arbeidsmengde vil ha stor effekt på jobbtillfredshet og opplevelse av stress, og dermed også fravær. Det er individuelle forskjeller i hvordan mennesker opplever stress.

Teorien impliserer at høye jobbkrav kombinert med lav innflytelse, samt grad av sosial støtte vil kunne påvirke sykefraværet negativt. I denne studien har man funnet at de ansatte i tillegg til høye jobbkrav har opplevelse av høy medbestemmelse og kan ta egne beslutninger i arbeidet, og de får høy grad av støtte fra sine kollegaer. Funn stemmer dermed med teorien og man kan fastslå at høy jobbkrav, høy innflytelse og høy grad av sosial støtte påvirker sykefraværet positiv slik man ser det på denne helseinstitusjonen.

Det jobbes med en plan for å heve hjelpepleiernes kunnskaper i arbeidet slik at de får større variasjon i oppgavene. Det som skiller eksisterende teori og forskning fra min undersøkelse, er forholdet til medarbeidersamtaler. Denne er manglende på helseinstitusjonen, og en av fem mente at det var behov for medarbeidersamtaler, da medarbeidersamtaler tar for seg spesielle tema. Man kan likevel se at selve dialogen med lederen muligens ikke er manglende, da hun er åpen for møter med den enkelte ansatte og innkaller selv til møter. Man har likevel ingen garantier for at alle de 30 ansatte vil benytte seg av "å ta en prat" med lederen når de føler for det. Medarbeidersamtaler skal være en positiv samtale for de ansatte om deres arbeidssituasjon, og ved å avholde minst en samtale med de ansatte i året, sikrer lederen at det har hatt dialog med alle ansatte og får fulgt opp hver enkelt av dem.

Informantene mente at det måtte være en sammenheng mellom et godt arbeidsmiljø og det lave sykefraværet. Funn fra denne studien viser at de ansatte er raskt tilbake på jobb når de blir friske. Det er funnet at de ansatte også går på jobb dersom de er litt syke, fordi de trives på jobb og mener at de ikke er syk nok til å bli hjemme. Dette støttes også opp av forskning og teori. Funn fra studiet viser også at de som blir sykemeldt er de som er alvorlig syke eller har fått en fysisk skade og arbeidsplassen ikke kan tilrettelegge for arbeidet. Det har også kommet fram under intervjuene at de som er sykemeldte savner sine kollegaer og arbeidsplassen. Man kan derfor si at et godt arbeidsmiljø er en faktor for at folk helst vil dra på jobb.

Positive emosjoner som godt humør, positive tanker og tillit blant de ansatte gjør at de er løsningsorienterte og støtter hverandre. Dette gir økt trivsel på arbeidsplassen. Man kan si at positive emosjoner er et element for et godt arbeidsmiljø. Lederen verdsetter de ansatte og kan samarbeide med dem. Tillitsforholdet mellom de ansatte og med lederen kan tenkes å være selve grunnmuren i lederens plattform for å utføre sine funksjoner på en effektiv og behaglig måte. En annen viktig grunnelement man kan si er kommet fram under studiet er at lederen beskrives som en bestemt, tydelig og støttende leder. Lederen følger opp det som blir påpekt av de ansatte. Avvik blir spesielt fulgt opp med lederens overordnede. De ansatte føler seg trygg på lederen og de føler at de kan stole på henne. Konflikter avsluttes før det eskaleres. De ansatte har lagt vekt på at de synes lederen behandler alle likt, og at lederen forsøker å ta hensyn til den enkelte ansatte. Informantene sier at de blir forespurt om ønsker i forhold til turnusen, og de har også gitt uttrykk for at de aldri har opplevd bedre 3 delt turnus. Det er 30 ansatte ved institusjonen, og det sier seg selv at ikke alle kan få sine ønsker oppfylt, men jeg leser av svar fra informantene om at det å bli hørt likevel er viktigst.

Funn fra studiet om at de aller fleste ansatte er aktive på fritiden, og som informantene selv sier så vil de som er i fysisk god form takle større fysiske belastninger på jobb. Trening sammen med kollegaer er sosialt og inspirerer til aktivitet og er et bidrag til å holde seg fysisk frisk.

Alle informantene har arbeidserfaring og har jobbet på andre institusjoner. De fleste ansatte er over 35 år, og de har da mest sannsynlig arbeidserfaring, og kanskje har de også jobbet i andre organisasjoner. Det kan ha betydning for hvordan de har arbeidet med HMS arbeidet, herunder erfaring med hva som fungerer og hva som ikke er bra.

Jeg vil etter en helhetsvurdering kunne si at lederens tilrettelegging i form av oppfølging av avvik, delegering, inkludering, tilbakemeldinger har mye å si for å fremme trivsel og nærvær på jobb, og ikke minst at de ansatte skal kunne holde seg friske. Lederegenskapene er også et viktig moment for å kunne gjennomføre dette. Lederen har faste møter med tillitsvalgte og verneombud hvor det tas opp saker som berører helseinstitusjonen. Øvrige ansatte blir hørt om saker som berører helseinstitusjonen via tillitsvalgte eller i personalmøter. Dette er også intensjonen i IA avtalen.

Svar på problemstillingen

”Hvordan, - på hvilke måter bidrar et godt arbeidsmiljø til lavere sykefravær?”

Gjennom studiet har jeg funnet å konkludere med følgende måter ved et godt arbeidsmiljø som bidrar til lavere sykefravær:

- Jobbkraft kombinert med høy innflytelse
- Ansvar og oppgavevariasjon
- Team/gruppearbeid
- Samholdet, støtte og tillit mellom kollegaer
- Fysisk aktivitet
- Tydelig, delegerende, rettferdig og inkluderende ledelse

Når de psykologiske jobbkraftene er oppfylt, og de ansatte er motiverte ligger forholdene til rette for god jobbtrivsel. Denne oppgaven har vist at det er utviklet en god organisasjonskultur de siste årene med positive ansatte, hvor lederperspektivet har stor betydning for arbeidsmiljøet og sykefraværet. Informantene har lagt vekt på viktigheten av at lederen følger opp avvik og iverksetter tiltak for å hindre merbelastning og risikoen for å bli syk. Det blir for eksempel satt inn ekstra ressurser de dagene det var behov for dette, og de ansatte mener at det er viktig. Dette betyr at det bør være en balanse mellom de oppgaver og de ressursene institusjonen har.

De ansatte jobber i fellesskap og for samme formål. Beslutninger tas ofte i fellesskap, og det bidrar til felles oppfatning av saker, og ny kunnskap skapes. Under intervjuene kom det fram at team/gruppearbeid er en styrke for organiseringen av arbeidet og fellesskapsfølelsen, og teorien støtter dette. De ansatte er fysisk aktive, og de mener det er en styrke i deres fysiske arbeid.

Spesielt vil jeg trekke fram samholdet, medbestemmelse og støtten i kollegagruppene som viktig for et godt arbeidsmiljø og som også gir utslag i at de ansatte ikke blir syk, eller blir hjemme om de er litt syk. For å oppnå dette mener jeg at en tydelig, delegerende, inkluderende og rettferdig ledelse har stor betydning. De ansattes positive emosjoner har også stor betydning for at lederen vil kunne lykkes i sitt arbeid som tilrettelegger for et godt arbeidsmiljø og naturlig reduksjon av sykefraværet.

5.0 Avslutning

Formålet med denne oppgaven var å se på hvilke arbeidsmiljøfaktorer som kan være med på å holde sykefraværet lavt på en helseinstitusjon. Studien viser at i perioden etter at ny leder ble ansatt og det ble påbegynt systematisk HMS arbeid så er arbeidsmiljøet blitt godt, og sykefraværet har gått ned.

Styrker og svakheter

En styrke ved oppgaven mener jeg er at jeg brukte kvalitativ tilnærming, hvor jeg fikk detaljerte og fyldige beskrivelser fra informantene for å belyse problemstillingen. Dermed skal reliabiliteten, - at jeg har fått pålitelige svar fra informantene mine til å besvare problemstillingen være tilfredsstillende. Jeg tok opptak fra intervjuene, og under intervjuene gjentok jeg informantens svar noen ganger for å sikre meg at jeg hadde forstått informanten riktig. Validiteten i oppgaven er oppnådd ved at jeg har fått svar på problemstillingen ut i fra relevante data. En annen styrke ved oppgaven er at jeg har valgt ut relevant teori og forskning i forhold til problemstillingen. Det finnes mye forskning på arbeidsmiljø og jeg kunne selvfølgelig ha brukt mer forskning, men jeg følte at jeg hadde nok å jobbe med. Videre ser jeg at dersom jeg skulle gjort noe annerledes så ville jeg nok bedt om at informantene var tydelig på hva de mente var viktigst i forhold til arbeidet med sykefraværet. De kunne også ha rangert hvilke faktorer som var viktigst. I prosessen har jeg funnet disse faktorene ved å lese hva informantene har betegnet som viktig, der ordet viktig er benyttet.

Utvalget

Et utvalget av informanter på fem, mener jeg er nok til å kunne trekke konklusjoner. Informantene foreslo seg selv da det under personalmøtet ble forespurt hvem som kunne delta. Man kan derfor si at dette er en viss tilfeldig utvalg, da den enkelte ikke ble direkte forspurt.

Generaliserbart

Resultatene som kom fram i studiet viser at informantene hadde sammenfallende opplevelse av det gode arbeidsmiljøet og hvorfor sykefraværet var lavt. Under intervjuene svarte informantene veldig mye likt, og alle omtalte sin arbeidsplass med positiv ord. Dette tydet på at de hadde et godt arbeidsmiljø. På bakgrunn av det vil jeg kunne si at funn fra dette studiet kan være generaliserbart for hele populasjonen (hele helseinstitusjonen).

Jeg har i oppgaven forsøkt å beskrive de viktige elementene som tas opp i forhold til det gode arbeidsmiljøet, og som bidrar til at ansatte trives på jobb og ikke tar egenmelding om man er litt syk. Andre organisasjoner kan lære av dette ved å jobbe med de viktigste elementene som jeg også har oppsummert i dette kapittelet og konkludert med i kapittel 4.6.

Det viser seg at det er viktig å jobbe strategisk med HMS arbeid når man skal forbedre et arbeidsmiljø. På helseinstitusjonen jeg har undersøkt har de jobbet systematisk med endringer over flere år. De ansatte har hele tiden vært inkludert, og det har nok bidratt til at det har skjedd endringer. Team og gruppedeling med jevnlig møter på dagen ble for eksempel igangsatt for vel to år siden, og de ansatte har hatt en positiv opplevelse av dette.

Det bør som en del av lederopplæring fokuseres på samspill og inkludere de ansatte. Lederen må kunne delegerer ansvar slik at de ansatte føler at de har en betydningsfull jobb, og lederen får da frigjort tid til å jobbe med andre viktige utviklingsoppgaver som kan gi gevinst til organisasjonen. Et av ordene på topplista i vedlegg 2 er ansvar og det tydelig at ansvar er viktig for de ansatte. De føler da at de får utviklet seg og brukt kompetansen de innehar. Lederopplæringen må også fokusere på å være åpen og tilgjengelig for de ansatte.

Litteraturliste

Johannessen, Tufte og Christoffersen. (2010) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.*

Oslo: Abstrakt forlag AS

Einarsen og Skogstad. Red. (2001) *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer.*

Bergen: Fagbokforlaget

Kaufmann og Kaufmann (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse.*

Bergen: Fagboklaget Vigmostad & Bjørke AS

Jacobsen og Thorsvik (2010), *Hvordan organisasjoner fungerer.*

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Kuvaas B (2009), *lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*

Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Ose, S (2010), Kunnskap om sykefravær: nye norske bidrag

Oslo: Sintef Helse

Almlid K., Bull-Rostrup, H., Børestuen, H., Bårdsgeng E., Gjessing H., Johannessen S .V.,

.....Ve S. (2010). *Arbeid for helse (NOU2010:13)* Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet

Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2010), Avtale om et inkluderende arbeidsliv.

[Oslo]: Kommunal- og moderniseringsdepartementet. Lokalisert på

http://www.regjeringen.no/nb/dep/kmd/tema/lonns-_og_personalpolitikk/inkluderende-arbeidsliv-i-staten/ny-intensjonsavtale-om-et-inkluderende-a.html?id=449159

Solheim og Berg (2012) *Godvilje i motvind?* Lokalisert på

http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/145192/Solheim_151_2012.pdf?sequence=1

Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk G (2009) *IA-forankring i ledelsen.*

Lokalisert på

<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98699/IA-ledelse%20rapport%202009-157.pdf?sequence=1>

Lønningdal I, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Mørk G (2010) *Hvilke holdninger og kulturer i virksomheten kan påvirke nærvær og fravær*. Lokalisert på

<http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/98701/Rapport%202010-126.pdf?sequence=1>

Kyrre Hegg (2012) *Samhandling reduserer fraværet*. Lokalisert på

<http://www.idebanken.org/307342/samhandling-reduserer-fr%C3%A5v%C3%A6ret;jsessionid=B1672486A412FFF2A5F7E71575DE3A01>

<http://www.finnmarken.no/nyheter/article7242739.ece>

Vedlegg 1 - Koding

Aksial kode	Selektiv kode	Hovedkategori
trening gir fysisk styrke trening inspirerer trening gir samhold	Trening	
Tydelig leder Rettferdig leder Leder som konflikthåndterer Inkluderede leder Trygghet Delegerende	Leder som bidrar til godt arbeidsmiljø	
Tillit Støtte og omsorg Samarbeid Forutsigbarhet og trygghet Godt humør Trivsel Positive holdninger	Positive kollegaer er betydningsfulle for arbeidsmiljøet og institusjonen	Et godt arbeidsmiljø gir lavere sykefravær
Varierende oppgaver Ansvar og teamarbeid Tilbakemelding Medarbeidersamtaler Oppgaveidentitet Oppgavebetydning	Varierende oppgaver og en god del ansvar bidrar til lavere sykefravær	
Ny ledelse Målbevist jobbing med HMS Årlig arbeidsmiljøundersøkelse Medbestemmelse Hjelpemidler Glede av å dra på jobb Godt arbeidsmiljø Samarbeid Tillit mellom ansatte og ledelse	Helseinstitusjonen, den positive arbeidsplassen	
Høy terskel for å ta egenmelding Sykemeldte savner kollegaer Sammenheng mellom fravær og arbeidsmiljø	Ingen blir syke av jobben	

Vedlegg 2

Totalt antall ganger ordene er brukt av informantene

	Antall
Leder/ledelsen	78
Ansvar	41
Team/gruppe	37
Syk/sykefravær	34
Snakke med / snakke sammen	21
Konflikt	18
Kollega	18
Trivsel	14
Trygg /trygghet	13
Trene	12
Samarbeid	11
Ros	11
Tillitsvalgt	11
Godt humør /glad	9
Sykemelding	9
Egenmelding	9
Kritikk /ris	8
Tillit	6
Støtte	6
Rettferdig leder	5
Medarbeidersamtale	3
Tydelig leder	3
Samspill	2

Vedlegg 3

Forespørsel til deg som informant

Jeg heter Rita Boine og studerer bachelor i organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Hedmark. Denne utdanningen avsluttes med en skriftlig bacheloroppgave som skal innleveres i mai og forsvares muntlig i juni 2014.

Målsettingen med denne bacheloroppgaven er at jeg skal kunne anvende et tverrsnitt av den kunnskapen jeg har tilegnet meg i løpet av studietiden. Bacheloroppgaven skal være et selvstendig reflektert oppgave hvor teoretisk kunnskap og praktisk bruk av metodelære blir benyttet.

Noe av pensumet har hatt fokus på organisasjonspsykologi og hva som fremmer og hemmer jobbmotivasjon. I forbindelse med valget av tema for bacheloroppgaven falt det meg naturlig å velge emnet psykososialt arbeidsmiljø. Temaet jeg ville fordype meg i ble et godt arbeidsmiljø i forhold til sykefravær.

Problemstillingen tar utgangspunkt i hvilken grad et godt arbeidsmiljø vil bidra til det lave sykefraværet. Jeg har konsentrert meg om de elementene i et stimulerende arbeidsmiljø som jeg anser som relevante i forhold til problemstillingen. Formålet med undersøkelsen er å finne ut om et godt arbeidsmiljø på en helseinstitusjon kan være et viktig moment for et lavt sykefravær. Målet er å få økt forståelse av og innsikt i ansattes livsverden, og deres oppfatning av sin egen arbeidshverdag.

Problemstillingen blir da:

Hvordan bidrar et godt arbeidsmiljø til lavere sykefravær?

Hva innebærer dette for deg:

- At du kan gi meg tilbakemelding innen 14 dager, på at du vil treffe meg for en uformell prat.
- Samtalen jeg planlegger å ta med deg skal inneholde de momentene jeg har nevnt ovenfor, og forhåpentligvis gi meg noen svar som kan bekrefte eller avkrefte min forforståelse.

- Samtalen er planlagt gjort en gang, men det kan bli behov for telefonisk kontakt i ettertid for å avklare ting som kan dukke opp etter hvert.
- Samtalen med deg kan foregå hvor som helst, og du bestemmer sted og tidspunkt.
- Det er frivillig å delta i denne samtalen, det betyr at du kan trekke deg på hvilket som helst tidspunkt, uten nærmere forklaring.
- Det sendes samtidig med dette et skriv som omhandler taushetserklæring og samtykke til deltakelse i denne undersøkelsen. Hvis du kan tenke deg å delta, fyller du ut samtykkeerklæringen og sender den til undertegnede. Skriv ned telefonnummeret du er tilgjengelig på. Det er lagt ved to eksemplarer av samtykke erklæringen, behold den ene som en kopi.

Om du har spørsmål til dette brevet, eller har ting du vil ha avklart er det bare å ta kontakt.

Jeg kan nås på telefonnr. 45660270, og epost rita.boine@hotmail.com

Håper på en positiv tilbakemelding.

Vennlig hilsen Rita Boine

Vedlegg 4



Høgskolen i Hedmark

Studentene ved Høgskolen i Hedmark, Avdeling for økonomi, samfunnsfag og informatikk gjennomfører i løpet av sin utdanning undervisningsaktiviteter som innebærer bruk av data. Det kan dreie seg om eksamener eller prosjektarbeider. Høgskolen i Hedmark har ansvaret for at den enkelte informant har gitt samtykke til at opplysninger kan benyttes i denne sammenheng. Det understrekes at den enkelte informant har råderett over opplysninger som angår seg selv, og kan derfor ta avstand fra å delta i studentens arbeid. Det skal kun finnes to eksemplarer av informert samtykke. Et underskrevet eksemplar oppbevares av veileder, og blir makulert, når eksamen er avsluttet.

Hvilken eksamen/ hvilket prosjekt:

Bachelor oppgave i organisasjon og ledelse

STUDENTENS UNDERSKRIFT

INFORMERT SAMTYKKE

Mitt samtykke gis under følgende forutsetninger;

- Opplysninger som benyttes i studentarbeidet skal være anonymisert slik at ingen utenforstående kan gjenkjenne de personer arbeidet omhandler.
- Jeg har full anledning til å trekke samtykket på et hvilket som helst tidspunkt.
- Studentens arbeide kan ikke kreves utlevert. Dette er begrunnet ut fra at studenten kan trekke uriktige faglige konklusjoner, som ikke er aktuelle i praksis.
- Jeg har anledning til å be om nærmere orientering om hvilke opplysninger - og hvordan opplysninger blir benyttet i studentarbeidet.

Dato Informantenes underskrift

Vedlegg 5

Intervjuguide

Intervjuguide om hvordan, - på hvilke måter et godt arbeidsmiljø bidrar til lavt sykefravær:

Anonymitet

Det er frivillig å delta i undersøkelsen og alle opplysninger som kan identifisere deg som informant vil bli behandlet konfidensielt og ikke bli tatt med i oppgaven.

- Hvor lenge har du jobbet på helseinstitusjonen?
- Hvorfor valgte du å jobbe i Tana kommune?
- Hva er det med jobben som motiverer deg?
- Hvis du kan si noen positive ting om din arbeidsplass, hva ville du fremheve da?
- Hva legger du i begrepet godt arbeidsmiljø?
- Er tilrettelegging for et godt arbeidsmiljø i hverdagen nødvendig?
Hvis ja – hvorfor er det viktig?

- Er det variasjon i arbeidsoppgavene?
- Får du nok utfordringer i jobben, og får du brukt din kompetanse?
- Synes du at jobben du gjør er viktig?
- Hva synes du om arbeidet du gjør?
- Interessant, varierende, utfordrende
- Har du mulighet til å planlegge arbeidet selv?
- Utførsel, helhetlig arbeid, kontroll, ansvar
- Får du tilbakemelding på jobben du gjør?
-Tilbakemelding fra? Medarbeidersamtaler?
- Trener dere i arbeidstida?
- Hvordan oppleves samarbeidet med kollegaene dine/avdelingsleder?
- Kommunikasjon, anerkjennelse, støtte, ansvar, tillit, arbeidsmiljø
- Hva er din oppfatning av leder?
- Hvilken forskjell har du opplevd med et godt arbeidsmiljø som gir utslag i sykefraværet?
- Har avdelingen sykefravær rutiner for når noen er syk?