

# Masteroppgave

En kvalitativ studie av lavt sykefravær blant lokomotivførere

A qualitative study of low rates of sick leave among train drivers

Master of Public Administration

**2017**

Av Nina Caspari, Roar Olsen Johannessen og Hanne Marit Eggen Somdalen

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket

JA  NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage

JA  NEI

## Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutningen på en mastergrad i offentlig administrasjon og ledelse (Master of Public Administration) ved Høgskolen i Innlandet.

Det er mye fokus på høyt sykefravær i samfunnet. Mange studier ser på årsaker til høyt sykefravær. Vi ønsket å se på sykefravær, men med en annen innfallsvinkel. Vår kjennskap til det lave sykefraværet blant lokomotivførere gjorde at vi gikk sammen for å undersøke denne gruppen. Vi ble nysgjerrige på om vi kunne finne noen mulige forklaringer til det lave sykefraværet. Det har vært et mål for oss å bidra til økt kunnskap om faktorer som gir lavt sykefravær.

Oppgaven har vært skrevet ved siden av full jobb for oss alle tre, samt en periode med alvorlig sykdom for en av oss. Det har derfor vært et krevende prosjekt som har tatt noe lengre tid enn først planlagt. I ettertid ser vi det som positivt at vi har brukt lang tid. Vi hatt mye tid til refleksjon og stor nytte av å kunne diskutere funn og teorier sammen over tid.

Vi har vært avhengige av gode data og hjelp fra NSB, hvor vi har gjennomført studiet. Først og fremst vil vi rette en stor takk til våre informanter. Vi vil i tillegg rette en stor takk til NSB for at vi fikk anledning til å gjennomføre vår forskning i organisasjonen og at flere ressurspersoner har stilt opp med både data og i samtaler med oss.

Våre arbeidsgivere fortjener også takk for tilrettelegging og fleksibilitet i løpet av studiet.

Sist, men ikke minst, vil vi takke vår veileder, Erik Fjell, for nyttig sparring og veiledning underveis.

1. mars 2017

Nina Caspari, Roar Olsen Johannessen og Hanne Marit Eggen Somdalen

# Innhold

Forord.....	3
Sammendrag .....	7
Abstract.....	8
1. Innledning.....	9
1.1. Vår modell.....	11
2. Teori.....	13
2.1. Innledning.....	13
2.2. Grupper.....	14
2.3. Organisasjonskultur.....	16
2.3.1. Betingelser for utvikling av kultur.....	19
2.3.2. Hva bestemmer innholdet i kulturen.....	20
2.3.3. Kulturens betydning for medlemmenes atferd.....	22
2.4. Identitet.....	23
2.4.1. Identitet knyttet til rolle og yrke .....	24
2.4.2. Utvikling av identitet .....	24
2.4.3. Identitet i en gruppe .....	25
2.5. Autonomi.....	26
2.5.1. Individuell autonomi.....	27
2.5.2. Autonomi i gruppe .....	28
2.6. Motivasjon.....	29
2.6.1. Selvbestemmelsesteorien .....	30
2.6.1.1. De tre grunnleggende psykologiske behov .....	30
2.6.1.2. Kontrollert motivasjon og autonom motivasjon.....	31
2.7. Kompetanse.....	32
2.7.1. De fire kompetansekompomentene.....	33
2.8. Omgivelser .....	35
2.9. Samhold.....	37
3. Metode.....	39
3.1. Case .....	40
3.2. Utvalget .....	41
3.2.1. Kildene – Informantene .....	42
3.3. Datainnsamling.....	43
3.3.1. Intervjuet.....	44
3.4. Transkribering .....	46

3.5.	Koding.....	46
3.6.	Reliabilitet og validitet.....	48
3.7.	Forskningsetikk.....	49
4.	Analyse av det empiriske materialet.....	51
4.1.	Innledning.....	51
4.2.	Identitet.....	51
4.2.1.	Eierskap til togtilbudet.....	54
4.2.2.	Stolthet.....	57
4.3.	Autonomi.....	60
4.3.1.	Medbestemmelse.....	61
4.3.2.	Autonomi i det daglige.....	64
4.3.3.	Autonomien i gruppen.....	66
4.4.	Motivasjon.....	68
4.4.1.	De tre grunnleggende psykologiske behovene.....	68
4.4.2.	Vilje til å strekke til.....	70
4.4.3.	Kontrollert motivasjon.....	71
4.4.4.	Autonom motivasjon.....	73
4.4.5.	Samspeillet mellom kontrollert og autonom motivasjon.....	74
4.5.	Kompetanse.....	75
4.5.1.	Hvordan påvirker kompetansen det lave sykefraværet?.....	76
4.6.	Omgivelser.....	77
4.7.	Samhold.....	80
4.7.1.	Gruppe - Team.....	82
4.7.2.	Det kollektive.....	84
4.7.3.	Rolleforståelsen hos lokomotivførerne.....	85
4.7.4.	Utvikling av fellesskapsfølelsen.....	86
4.7.5.	Arbeidsmiljøet.....	87
4.7.6.	Sosial støtte.....	89
4.8.	Organisasjonskultur.....	91
4.8.1.	Forutsetninger for utvikling av kultur.....	92
4.8.2.	En eller flere kulturer?.....	94
4.8.3.	Innholdet i kulturen.....	97
4.8.4.	Kulturuttrykk.....	100
4.8.5.	Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet.....	100
5.	Avslutning.....	102

Litteraturliste.....	105
Tilleggsoppgave av Nina Caspari .....	109
Vedlegg.....	127

## Sammendrag

Vårt utgangspunkt for avhandlingen var hvorfor sykefraværet er så lavt blant lokomotivførere. Forklaringen på lavt sykefravær er kompleks og består av mange faktorer. Vi søkte å finne noen grunnleggende faktorer som kunne forklare det lave sykefraværet. Det ble tidlig klart for oss at det er kollektive kulturelle forhold som har betydning blant lokomotivførerne. For å avgrense avhandlingens omfang valgte vi å se på ett stasjoningssted med seks lokomotivførere. Den gruppen vi har sett på har hatt et stabilt lavt sykefravær over flere år.

Oppgaven innledes med en presentasjon av en modell vi har utviklet for å kunne forklare det lave sykefraværet i gruppen. Videre presenterer vi relevant teori for de forklaringsfaktorene vi har funnet. Empiri samlet vi inn gjennom semistrukturerte intervju med alle seks lokomotivførerne på Stasjoningsstedet. Dette ga oss gode data som vi kategoriserte i de grunnleggende faktorene som forklarer det lave sykefraværet.

I analysen av empirien følger vi vår modell når vi diskuterer funnene. Avslutningsvis diskuterer vi hvordan faktorene i modellen henger sammen og påvirker hverandre, samt hvordan faktorene inngår i gruppens organisasjonskultur. Gjennom forståelse av sammenhengen mellom gruppens kultur og faktorene i modellen vil det være mulig å legge til rette for lavt sykefravær.

Ofte i samfunnsvitenskapen er en opptatt av å søke mulige forklaringer på problemer. I vår forskning er det vi undersøker ikke et problem, men en positiv verdi for organisasjonen. Våre funn representerer ikke noe revolusjonerende, men gir en annerledes vinkling siden vi har valgt å se på lavt og ikke høyt sykefravær. Funnene våre underbygger tidligere forskning og etablert teori. Vi setter i tillegg de ulike faktorene i sammenheng. Vi viser at det ikke er uavhengige enkeltfaktorer som forklarer det lave sykefraværet, men at faktorene er gjensidig avhengig av hverandre og påvirker hverandre. Faktorene må ses som en helhet innenfor rammene av kulturen i gruppen.

## **Abstract**

The background for the study was why the sick leave is very low within the occupational group we examined, train drivers based at one particular depot within the Norwegian state railways (NSB). The explanation the low absence is complexed and consists of many factors. We sought to discover whether there were underlying factors that explain the low level of sick leave. Early on it became clear that it is its shared cultural ethos which has influenced the behaviour of the train drivers. To limit the size of the study, we chose to study only one depot, which had 6 train drivers connected to it. The group we have studied has had a consistent level of sick leave during several years.

The study starts with a presentation of a model which we have developed to help us explain the low sick leave in the group. Further, we present a relevant theory for the explanatory factors we have found. We collected the empirical basis through semi structural interviews with all 6 train drivers at the depot. These interviews gave us useful data which was categorised into the basic factors that explains the low level of sick leave.

The analyses of the empirical data are based on our model when we discuss the findings. Finally, we discuss how the different factors of the model are linked together and influence each other, and how the factors are part of the organisational culture

Through the understanding of the connection between the group's culture and the factors in the model it is possible to create necessary conditions low level sick leave.

In social science the focus is often to find possible explanation on problems. In our research what we examine is not the problem, but on the contrary a positive benefit for the organisation. Our findings do not represent anything radical, but presents a different angel because we have chosen to study low, and not high sick leave. The findings support earlier research and established theory. In addition, we put the different factors into a context. We show that it is not unconnected factors that explain the low sick leave, but that the factors are dependant of each other and influence each other. The factors must be seen as whole within the context of the culture in the group.



## 1. Innledning

Sykefraværet er stadig oppe til debatt, og samfunnskostnadene ved sykefravær er store. Ofte debatteres det norske velferdssystemet, karensdager, full sykelønn, osv. Utfordringene ved sykefravær er mange. Ut fra et produktivitetsperspektiv oppfattes fravær som produksjonsnedgang og derigjennom inntektstap for bedrifter. Fra individperspektiv innebærer dårlig helse og sykdom problemer for den enkelte. For både arbeidsgivere og arbeidstakere oppleves sykefravær som problematisk når det oppstår plutselig, og arbeidet uansett må utføres. Det kan være vanskelig å finne erstattere raskt. Konsekvensen kan da være en stor tilleggsbelastning på kollegaer.

Vi ønsker å undersøke en avgrenset del innenfor dette store temaet. Sykefraværet varierer blant ulike yrkesgrupper. Vi har tatt interesse for en yrkesgruppe som har lavt sykefravær, lokomotivførere, og vi ønsker å se om vi kan finne forklaringer på det lave sykefraværet. De har vesentlig lavere sykefravær enn gjennomsnittet for transportsektoren i Norge. Lokomotivførerne har i tillegg lavere sykefravær enn det som er gjennomsnittet i NSB.

NSB har en grundig databank med statistikk for blant annet sykefravær og medarbeiderundersøkelser. Denne databanken danner utgangspunktet for vårt arbeid med oppgaven, før vi satte i gang våre egne undersøkelser. Sykefraværet blant lokomotivførerne har vært stabilt og lavt gjennom flere år. Det er forskjeller innenfor yrkesgruppen, mellom ulike stasjonssteder i landet, men disse forskjellene er ikke store.

Siden vi er interessert i å undersøke hvorfor sykefraværet er så lavt, og hvilke faktorer som ligger til grunn for dette, anså vi det som relevant å se på et av stasjonsstedene med lavest sykefravær. På stasjonsstedet vi har sett på, heretter omtalt med stor «S», er det både lavt langtidsfravær og korttidsfravær. Gjennomsnittlig sykefravær for alle ansatte i NSB persontog var i 2015 7,4% (ca 2,4% korttid og ca 5,1% langtid), mens for den gruppen lokomotivførere vi har sett på var sykefraværet i samme periode 0,5% (0,5% korttid og 0,0% langtid). I tillegg til at 2015 er det året vi har gjennomført våre undersøkelser så er 2015 også et representativt år for sykefraværstatistikken på Stasjonsstedet. Vi har sett på perioden 2011 til 2016. Med unntak av 2014, hvor to av de ansatte var alvorlig syke, så har sykefraværet vært stabilt lavt på omtrent 2015-nivået disse årene.

Noe som kjennetegner lokomotivføreryrket er at de må være tilstede på arbeidsplassen når de arbeider. I en del yrker kan en «ta en hjemmedag» og «arbeide hjemmefra» når en er syk. På den måten kommer ikke sykefraværet til syne i statistikk. Lokomotivførere må være på arbeidsplassen når arbeidet skal utføres. På grunn av dette vil vi hevde at sykefraværstatistikken viser det reelle fraværet i gruppen.

Stasjoningsstedet vi har valgt er i tillegg til å ha lavt sykefravær et av de små stasjoningsstedene, og har kun 6 lokomotivførere. Det finnes også store stasjoningssteder med svært lavt sykefravær, om enn ikke så lavt som i denne gruppen. Hvis vi skulle valgt et annet stasjoningssted ville vi måttet velge ut en gruppe innenfor dem igjen, rett og slett fordi det ellers ville blitt en for omfattende oppgave å intervjuer alle – masteroppgavens begrensninger tatt i betraktning. Dette var derfor et bevisst valg når vi valgte dette stedet, for å kunne gjennomføre intervjuer med samtlige lokomotivførere der. Når vi nå intervjuer alle de ansatte på et lite stasjoningssted kan det ligge noen mulige begrensninger i de resultatene vi finner. Dette vil vi komme tilbake til under drøftingene i metodekapittelet.

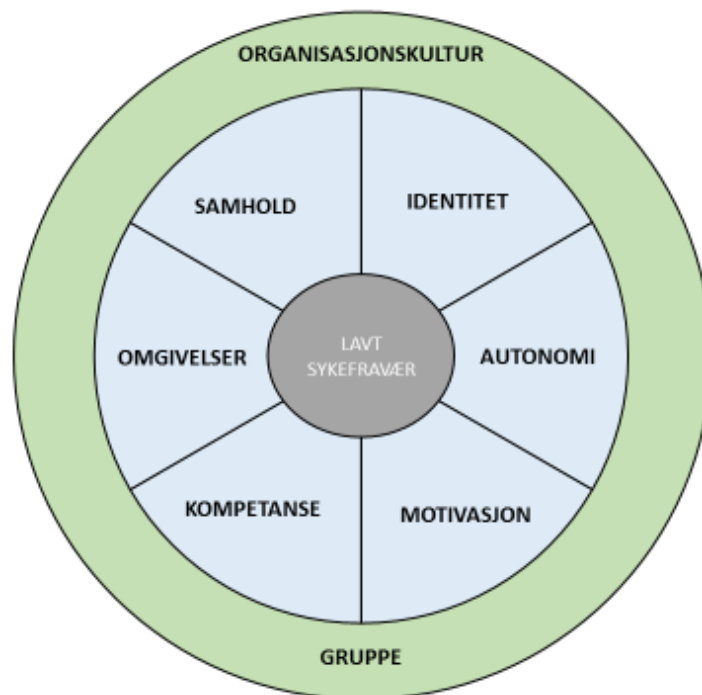
Frem til nå har vi omtalt det totale sykefraværet. Vi har valgt å begrense oppgaven, og fokuserer på korttidsfraværet. Dette valget har vi gjort med bakgrunn i at dette fraværet i større grad enn langtidsfraværet kan påvirkes av arbeidsgiveren og arbeidstakeren. Hvorfor den enkelte ansatte går på jobb eller blir hjemme når han føler seg «litt pjusk», som våre informanter kaller det, er interessant for oss, og har stor betydning for korttidsfraværet. Langtidsfravær på grunn av hjerteinfarkt, kreft eller andre sykdommer som gjør at lokomotivførere ikke kan kjøre tog i en lengre periode er det vanskeligere å gjøre noe med. Hvis ikke annet er uttrykt vil det være korttids sykefravær (inntil 16 dager) vi omtaler når vi benytter begrepet sykefravær gjennom resten av oppgaven.

Vi er nysgjerrige på hva som gjør at sykefraværet på stasjoningsstedet er så lavt, og hvilke faktorer som kan forklare dette. Vi har reflektert over om det blant annet kan ha sammenheng med hvem som begynner i yrket, arbeidsmiljøforhold og holdninger innad i gruppen/kulturen? Vi har kommet fram til følgende problemstilling:

**Hvilke grunnleggende faktorer kan forklare lavt sykefravær blant en gruppe lokomotivførere?**

## 1.1. Vår modell

I intervjuene stilte vi spørsmål om blant annet hvordan lokomotivførerne opplever det å melde seg syk, hvilke utfordringer de har i arbeidshverdagen, hvordan forholdet er til kolleger og til lederen, hvordan informasjonsflyten er i organisasjonen og hvordan de trives i arbeidshverdagen. Vi hadde semistrukturerte intervju hvor våre spørsmål var veiledende for oss. Informantene fikk snakke fritt og vi stilte oppfølgingsspørsmål underveis. Ut i fra intervjuene og tolkningen av informasjonen har vi generert en teoretisk forståelse. Vi har kommet fram til noen grunnleggende faktorer som hjelper oss å forstå hva som er forklaringene til det lave sykefraværet i denne gruppen. Det er spesielt seks samfunnsmessige og sosiale faktorer som peker seg ut. Det er identitet, autonomi, motivasjon, kompetanse, omgivelser og samhold. Disse faktorene inngår i gruppens kultur. Vi har illustrert dette i følgende modell:



I modellens senter har vi lavt sykefravær. Det er mange faktorer som påvirker sykefraværet, og de viktigste faktorene vi har funnet er illustrert i modellen som kakestykker sentrert rundt det lave sykefraværet. Faktorene inngår i den kulturen som kjennetegner den spesifikke gruppen vi har sett på. Organisasjonskulturen i gruppen danner derfor rammen for hele modellen. Modellen illustrerer at verken faktorene eller kulturen er uavhengige størrelser, men elementer innenfor samme helhet. Dette grunnperspektivet støtter seg på virksamhetsteorien (Broch m.fl., 1991), som hevder at individ og samfunn ikke kan ses som uavhengige faktorer, men hvor

kombinasjonen av forbindelsene er avgjørende. Enkeltfaktorene våre står på samme måte ikke alene, men formes og endres i samspillet med de andre faktorene og inngår i den samme helheten. Det kan diskuteres i hvor stor grad hver enkelt av disse faktorene underbygger og forsterker kulturen, eller om kulturen bidrar til å forsterke disse sidene ved organisasjonen. Vi har kommet fram til at de ikke er enten- eller, men både- og. Vi mener det er viktig å overskride enten- eller tenkningen. De ulike faktorene kan ikke forklares og forstås uten å se dem som virksomme innenfor en helhet. Vi kan heller ikke si noe om styrken til de ulike faktorene eller styrkeforholdet mellom dem. Det er både en interaksjon mellom faktorene og mellom faktorene og kulturen.

De faktorene modellen er delt inn i representerer de grunnleggende forklaringsårsakene vi har funnet. Vi vil presentere relevant teori i neste kapittel, og gjennom analysen av våre funn i kapittel 4 vil vi drøfte de ulike faktorenes betydning. Videre vil vi drøfte i hvilken grad disse faktorene og kulturen interagerer med hverandre.

## **2. Teori**

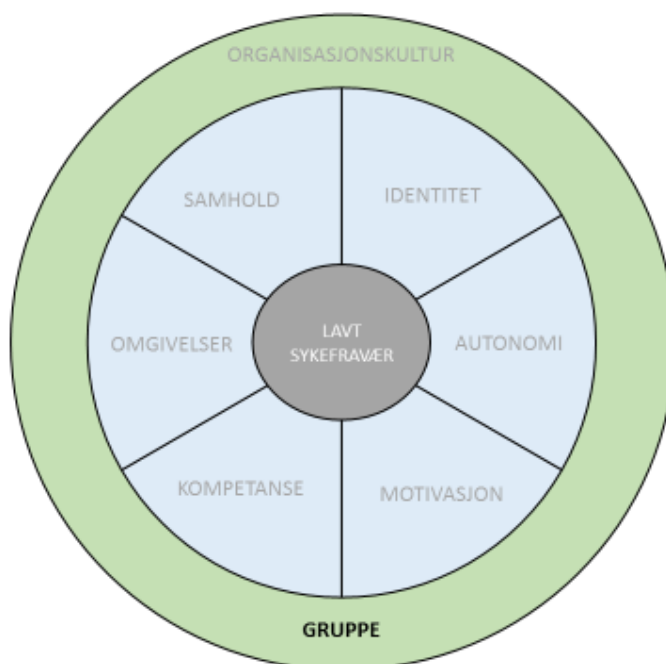
### **2.1. Innledning**

Gjennom arbeidet med denne oppgaven startet vi med å intervju seks lokomotivførere fordi de nesten aldri har sykefravær fra sin arbeidsplass. I vår søken etter å finne noen mulige forklaringer på dette fenomenet, har vi søkt i mye litteratur og hatt mange og lange diskusjoner. Vi startet ikke med én teori som vi søkte å verifisere, men startet med funnene i intervjuene som vi har forsøkt å lete etter mulige forklaringer på med støtte i den teoretiske litteraturen. Ragin (1994) sier at en ikke trenger å ha en fullstendig teori før vi samler inn data, og dette har også vi erfart. Gjennom arbeidet har teori og data interagert. Vi har lest mye, diskutert mye og forkastet mye. I vekslingen mellom empiri og teori har vi forsøkt å «lande» på en teoritilnærming som kan belyse empirien og faktorene og derigjennom forklare det lave sykefraværet. Vi skulle gjerne gått enda dypere, og har vært fristet til å trekke inn enda flere teoretikere enn vi har gjort for å finne forklaringer på det lave sykefraværet blant lokomotivførerne vi har intervjuet. Imidlertid måtte vi avgrense oss og hverandre av hensyn til omfanget på oppgaven.

Vi har utviklet en modell som danner grunnlaget for vår tilnærming. Vår teoretiske modell består av seks ulike faktorer; identitet, autonomi, motivasjon, kompetanse, omgivelser og samhold. I tillegg mener vi at gruppe og organisasjonskultur er relevante begreper/faktorer for å forklare våre funn. Alle disse faktorene inngår i en helhet.

Gruppen på Stasjoneringsstedet inngår i en sosial relasjon som er avgrenset fra andre i NSB, og medlemmene av gruppen fremstår som gjensidig avhengig av hverandre. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i gruppebegrepet. Gruppen utvikler felles normer og verdier som er en del av organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen kan gi et overordnet perspektiv på den interaksjonen som foregår i gruppen. Gjennom vår forskning har vi kommet fram til at det er seks grunnleggende faktorer som bidrar til å forklare det lave sykefraværet. Vi vil diskutere relevant teori for hver av faktorene. Presentasjonen av teorien og analysen vil følge modellens inndeling. Det er ingen prioritering i rekkefølgen og samtlige faktorer interagerer. Vi vil underveis vise modellen og utheve den faktoren vi omtaler, slik at det skal være lett for leseren å følge resonnementet/resonnementene.

## 2.2. Grupper



Enheten vi undersøker er liten, men samtidig består den av alle de ansatte på stasjoneringstedet. Vi anser dem her for å være en formell gruppe. Det er NSBs organisering som definerer dem som gruppe eller enkelt-enhet i organisasjonen. Lederen deres er plassert geografisk et annet sted, og som de forteller at han ser de lite til. De opplever at de drifter denne enheten selv. Vi mener at vi derfor kan anse dem som en gruppe som også kan ha trekk av teamets kjennetegn. I vår undersøkelse er de altså ikke en gruppe fordi «de har funnet sammen». Vi ser dermed bort fra de kjennetegn som for eksempel Schein (1994) forutsetter må være tilstede for å forklare dem som gruppe. Vi heller til Kaufmann og Kaufmanns (2003, s 235) definisjon av gruppe; «Medlemmene samhandler og påvirker hverandre gjensidig». En gruppe er altså personer som inngår i en sosial relasjon og hvor de samhandler. Grupper kan være organisert på ulike måter, avhengig av formål, men de utvikler felles normer, både formelle og uformelle, over tid. Gruppens funksjoner er både på et organisert bedriftsnivå, men også på det sosiale nivået, arbeidskameratene imellom. Det er i denne vekselvirkningen mellom organisasjonskultur og de faktorene vi drøfter at vi mener gruppebegrepet kan bidra til å forklare sammenhenger i modellen. Lokomotivførerne er både medlemmer av gruppen og samtidig enkeltindivider. Dette er et perspektiv som støtter den virksomhetsteoretiske forståelsen vi presenterte i innledningen. Individ og omgivelser (gruppen og samfunnet) må forstås innenfor samme helhet (Broch m.fl., 1991). Gruppen påvirker individene og hver enkelt

påvirker de andre grupped medlemmene og gruppen som helhet. De samme mekanismene finner sted mellom gruppen og samfunnet/omgivelsene.

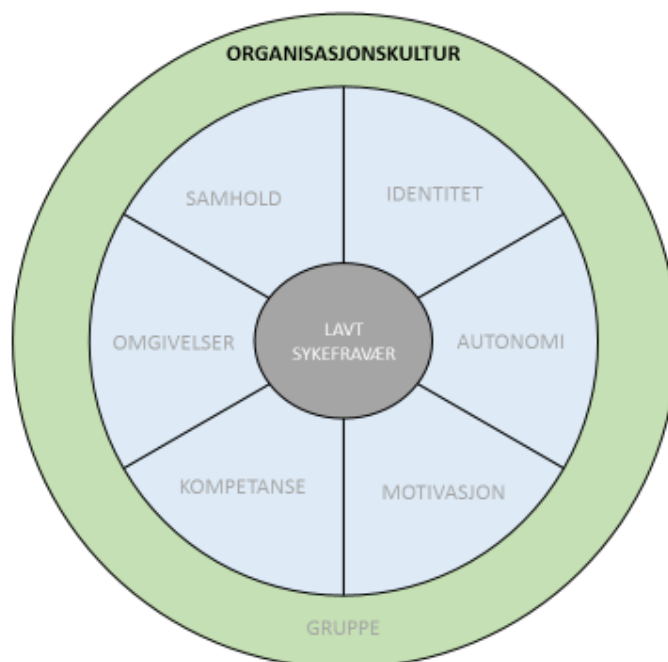
Den sosiale tilknytningen, hevder Kaufmann og Kaufmann (2003), er viktig for individets selvbilde, funksjonsevne og velvære. For å oppnå subjektiv mestringsevne må en oppleve at en har kompetanse og evne til å håndtere utfordringer. Gjennom sosiale sammenlikninger utvikles identiteten og selvfølelsen. I de sosiale nettverkene bekreftes og utvikles den psykiske og sosiale funksjonsevnen. Medlemskapet i gruppen kan gi trygghet og status, og bidra til å utvikle vennskap utover gruppens primære funksjon. Et annet begrep som også ligger tett opp til gruppebegrepet er begrepet team. Nå vil leseren kanskje stille spørsmålet om hvorfor vi trekker inn team-begrepet i denne sammenheng. Vi mener at teambegrepet gir oss en utvidet forståelse av den dynamikken som kjennetegner det stasjonsingsstedet vi undersøker.

Hva som kjennetegner team kan, som Hjertø (2013) hevder gjerne være det den enkelte legger i begrepet. Likevel er det gjennom vitenskapelige drøftinger noen trekk som bidrar til å avgrense begrepet, Hjertø (2013) fremhever; Team er en arbeidsgruppe blant mange andre, de kan være tverrfaglige, de kan prestere godt, de kan være lederløse og alle team kjennetegnes ved høy autonomi. Det viktigste, hevder Hjertø (2013) er at medlemmene av teamet deler en gjensidig (oppgave)avhengighet og felles (resultat)ansvar. På bakgrunn av dette fremhever Hjertø tre grunnprinsipper for team. Det første er «Et team er i mange sammenhenger noe annet enn summen av individene i teamet, noen ganger til det bedre andre ganger til det verre» (s. 29). Hva som blir resultatet er avhengig av hvordan enkeltmedlemmene i gruppen bidrar. Andre grunnprinsipper er «I et team vil det alltid være gjensidig avhengighet mellom grupped medlemmene» (s. 29). Dette innebærer gjensidig avhengighet og felles ansvar. Ansvaret for teamets resultater hviler ikke bare på egen innsats, men også ansvaret en tar for fellesskapet. Det tredje grunnprinsippet hos Hjertø (2013); er da «I et team vil det alltid være felles ansvar for gruppens resultater» (s. 29). I en slik sammenheng blir relasjonene mellom teamets medlemmer viktig.

Teamet er en form for sosial gruppe og i den grunnleggende definisjonen for sosial gruppe er individene bevisste at de utgjør en gruppe (Hjertø, 2013, s 30). Det er disse kjennetegnene Hjertø viser til, som vi mener kan være interessante når vi skal forklare og drøfte modellen vår. I hvilken grad Stasjonsingsstedet er lederløst vil bli drøftet mer inngående i tilleggsdelen. Teamet kjennetegnes av høy grad av gjensidig avhengighet og betydelig grad av felles

gruppeansvar. Kombinasjonen gjensidig avhengighet og felles ansvar innebærer også stor grad av autonomi (Hjertø, 2013). Videre hevder Hjertø at det er «erkjennelsen og følelsen av det kollektive ansvaret for sluttresultatet som er den drivende kraften i teamet» (s. 32). Dette bringer oss over fra det individuelle perspektivet til det kollektive. Lysgaard (1985) er i Arbeiderkollektivet opptatt av de to systemene; det teknisk – økonomiske system og arbeiderkollektivet hvor han hevder at de foruten å ha ulike interesser og mål også har ulike virkelighetsoppfatninger. Bedriften Lysgaard undersøker er en ren produksjonsbedrift. Lokomotivførerne vi undersøker produserer ikke varer, men tjenester, slik sett skiller de seg fra hverandre. Lysgaard (1985) beskriver fire nivåer arbeiderne må forholde seg til; menneske-arbeidskamerat, virkelighetsplanet, det kollektive planet og det teknisk –økonomiske system. På et plan hevder han at det foregår en «sameksistens» av systemene i den enkelte person. Systemene Lysgaard omtaler kan vi se som de faktorene som i vår modell påvirker arbeidsutførelsen og sykefraværet.

### 2.3. Organisasjonskultur



En gruppe med mennesker, som for eksempel i en organisasjon som NSB, er en forutsetning for at en kultur skal kunne utvikles. Edgar H. Schein (1985) sier at det som skjer når en kultur dannes er nesten identisk med det som skjer når en gruppe dannes. Dette fordi det som gjør en



gruppe til en gruppe, og som utgjør gruppens identitet, er de felles tanker, tro, følelser og verdier som stammer fra felles erfaring og felles læring. Schein kaller dette gruppens kultur. Han sier at uten en gruppe kan det ikke eksistere noen kultur, og uten en kultur kan det ikke eksistere en gruppe. Det vil i så tilfelle være kun en samling av mennesker. Fremveksten av en gruppe og dannelsen av en kultur er derfor ifølge Schein (1985) to sider av samme sak.

I følge Schein (1985) er det i tillegg noen forutsetninger for at en kultur kan utvikles i en organisasjon. Når forutsetningene er til stede vil det kunne utvikles en, og ofte flere, kulturer i organisasjonen. Dette vil vi komme tilbake til. For oss er kultur viktig for å forstå det lave sykefraværet blant lokomotivførerne på Stasjoningsstedet. Petter Gottschalk og Rune Glomseth (2006) argumenterer for at forståelse av en organisasjons kultur er viktig når man skal forstå medlemmenes atferd. I grupper, slik som den gruppen vi forsker på, vil det finnes en eller flere kulturer. For oss er det relevant å diskutere om det er noe kulturelt som bidrar til det lave sykefraværet i gruppen.

Det finnes mange forskere som har sett på kultur i organisasjoner, organisasjonskultur. Begrepet kultur og organisasjon har lenge vært veletablerte begreper, mens organisasjonskultur ble virkelig kjent på starten av 80-tallet (Bang, 2013). Organisasjonskultur ble da etablert som svaret på hvorfor enkelte organisasjoner lyktes, mens andre mislyktes (Bang, 2011). Det ble gitt ut litteratur som beskrev ulikheter mellom bedrifter, og forfatterne pekte på ulike bedriftskulturer som en hovedforklaring for hvorfor enkelte av bedriftene lyktes bedre enn andre. I det påfølgende tiåret ble flere teorier utviklet, og fortsatt den dag i dag danner disse teoriene mye av grunnlaget for den videre forskningen (Hofstede, 1980; Schein, 1985; Deal & Kennedy, 1982 og Alvesson, 1993).

Noen legger et rasjonelt syn til grunn og ser på organisasjonskultur som et av virkemidlene for å styre organisasjoner. Enkelte betrakter kulturen som et sosialt konstruert fenomen som bidrar til å gi mening. Vi heller mest mot et funksjonelt perspektivet i vår forskning. Dette perspektivet ser ikke på organisasjonskulturen som et verktøy for å realisere mål, men som en kultur som er skapt ved at verdier og normer vokser fram som svar på de kravene som stilles fra omgivelsene (Busch, 2014). Schein, som vi benytter som en av våre viktigste kilder innenfor teori om organisasjonskultur, tilhører dette perspektivet. Schein hevder at organisasjonskulturen har to hovedfunksjoner, intern og ekstern tilpassing (Busch, 2014).

Det finnes mange definisjoner av organisasjonskultur. Bang (2013) har oppsummert ulike definisjoner til en enkelt definisjon. Han definerer organisasjonskultur som:

«de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben».

Her er det tre kjerneelementer som kulturen inneholder, verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdier omfatter hva som oppfattes som viktig og hva som etterstrebes i kulturen. Dette kan for eksempel være om det er greit å innstille tog i spesielle situasjoner, for eksempel ved sykdom, eller om det er uakseptabelt. Slike verdier vil for medlemmene bli tatt for gitt og bli vaner som blir automatiske og ubevisste (Schein, 1985). Normer er uskrevne retningslinjer for hva som er akseptable holdninger og handlinger. Normene påvirker medlemmenes atferd, og kan knyttes til verdiene. Normene forteller hvordan medlemmer skal handle for å ivareta en eller flere verdier. Virkelighetsoppfatninger hjelper medlemmene å forstå det som skjer rundt dem. Dette er noe medlemmene i en kultur utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer, og som danner grunnlag for formingen av verdier og normer og holdninger. Bang (2011) tar også for seg et fjerde element, grunnleggende antakelser. Dette er det Schein (1985) omtaler som «det kultur egentlig er». De grunnleggende antakelsene, kulturen, virker retningsgivende for atferd og hvordan medlemmene skal tenke og føle omkring ulike ting (Bang, 2011). Disse grunnleggende antakelsene sitter dypt i medlemmene og er vanskelige å endre.

Kulturinnholdet kommer til uttrykk gjennom det som kalles kulturuttrykk eller artefakter, slik som for eksempel handlingsmønstre, ritualer og symboler (Schein, 1985). En kan si at kulturen kommer til uttrykk gjennom hvert enkelt medlems oppførsel og hvilke holdninger de har (Bang, 2013). Videre hevder Schein (1985) at kulturinnholdet og kulturuttrykkene påvirker og former hverandre gjensidig.

Edgar Scheins (1985) hierarkiske modell fra 1980 blir ofte brukt for å forstå organisasjonskultur. På toppen finnes kulturuttrykkene, artefaktene. Dette er det som er synlig, for eksempel synlige atferdsmønstre eller klesdrakter, som uniformen til lokomotivførere. Mellomnivået er verdier og normer, slik som uskrevne regler i ulike organisasjoner. Nederst finner vi de grunnleggende antakelsene, det medlemmene i organisasjonen tar for gitt og som

er institusjonalisert. Dette kan være forhold til omgivelsene og mellommenneskelige forhold i gruppen. De grunnleggende antakelsene er vanskelige å observere og beskrive (Jacobsen og Thorsvik, 2013b).

Kultur er noe som er felles delt mellom organisasjonens medlemmer. Kulturen vokser fram gjennom interaksjon mellom medlemmene, organisasjonen og de øvrige omgivelsene. Kulturen i en organisasjon vil alltid være i utvikling fordi det foregår en prosess som påvirkes av nye rutiner og prosedyrer, medlemmer slutter og nye kommer, og nye historier oppstår (Bang, 2011). I en organisasjon kan det eksistere flere sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger, og organisasjoner består ofte ikke bare av en kultur, men også flere subkulturer. Subkultur er en delkultur eller en undergruppe som eksisterer innenfor en organisasjon. Maanen og Barley (1985, s 38) definerer subkultur som:

En undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler jevnlig med hverandre, som identifiserer seg selv som en distinkt gruppe i organisasjonen, som deler et sett av utfordringer som de fleste i gruppen er enige om er problematiske, og som rutinemessig handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning.

Eksempler på dette kan være en yrkesgruppe i en organisasjon eller ansatte på ett kontor i en større organisasjon. Dette er interessant for vår oppgave fordi den yrkesgruppen vi ser på har et lavere sykefravær enn den øvrige organisasjonen, og i tillegg har den gruppen vi ser på et lavere sykefravær enn de øvrige i organisasjonen med samme yrke.

### **2.3.1. Betingelser for utvikling av kultur**

Følelsen av fellesskap og samhold i en gruppe gjør at medlemmene kan føle seg som en distinkt gruppe forskjellig fra andre grupper (Bang, 2011). Vi vil i vår diskusjon se på om det kan være utviklet en egen kultur som påvirker sykefraværet deres. Det er noen forutsetninger for at en kultur kan utvikles. Schein (2010) hevder at kultur kan utvikles når følgende forutsetninger er til stede:

1. Gruppen må ha opplevd og delt betydningsfulle problemer.
2. Gruppen må ha hatt mulighet til å løse problemene og se effektene.
3. Gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at nye medlemmer har blitt sosialisert inn i gruppens måte å fungere på. Typiske slike grupper kan være i avdelinger (for eksempel på grunn av geografiske forhold), profesjoner eller horisontale sjikt.

Det at det i tillegg dannes subkulturer er ikke uvanlig når noen samhandler oftere, gjør felles erfaringer og ligner mer på hverandre enn andre i organisasjonen. Det er viktig å påpeke at det er ikke enten en stor samlet kultur eller mange små i en organisasjon. Organisasjoner kan ha både en stor felles kultur og mange små ulike subkulturer samtidig. Disse ulike kulturene vil stå i relasjoner til hverandre.

### **2.3.2. Hva bestemmer innholdet i kulturen**

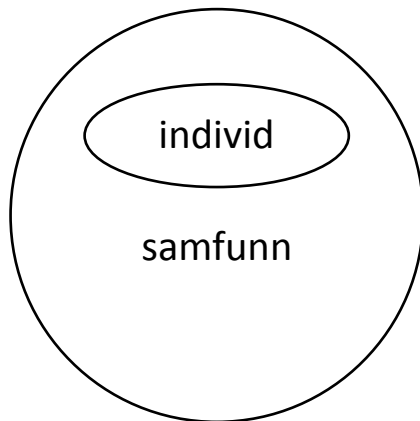
Det er mange forhold som påvirker innholdet i en kultur. Bang (2011) peker blant annet på sider som arbeidets innhold, omgivelsene, menneskene i organisasjonen. Schein (1985) hevder at enhver gruppe eller organisasjon må utvikle en felles forståelse av hva som er dens grunnleggende utfordringer og hvordan den skal møte disse.

Arbeidstakere som er underlagt en rekke regler vil for eksempel bli påvirket av disse reglene. Slike føringer vil kunne virke som rammebetingelser for hva slags kultur som utvikler seg i en organisasjon. Det vil påvirke hvordan medlemmene oppfører seg, og hva som anses som viktig (Bang, 2011). For eksempel utfører lokomotivførere mange arbeidsoppgaver som er med på å påvirke hva de legger vekt på og hvordan de forholder seg til arbeidet og hverandre. Det er sannsynlig at kulturen her vil bli formet på en annen måte enn i for eksempel i et mer kunstnerisk eller kreativt miljø som et reklamebyrå eller i en frisørsalong.

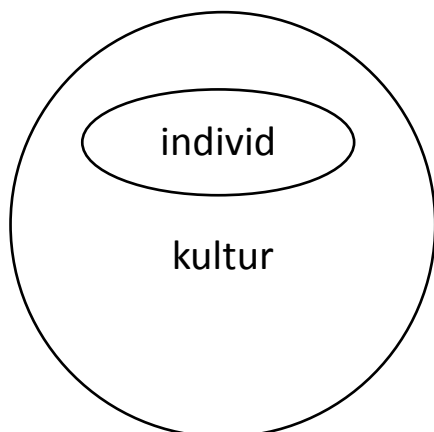
Selv om to bedrifter driver i samme bransje, i det samme markedet og med samme teknologi vil det likevel kunne oppstå ulike kulturer i bedriftene. Dette kan også gjelde ulike avdelinger i et stort selskap. Sannsynligvis vil de ha ulik organisasjonskultur blant annet på grunn av at de ledes og befolkes av ulike personer. Disse vil for eksempel ha ulik alder, utdanning, verdier, holdninger og personlighet som påvirker hvordan bedriftskulturen er. Likeledes vil formelle og uformelle ledere har stor påvirkning på innholdet i kulturer som utvikles i organisasjoner (Bang, 2010).

Samspeillet mellom arbeidsoppgaver, menneskene i en organisasjon, rammene og andre eksterne forhold vil alltid påvirke og forme en bedriftskultur. For eksempel vil det være avgjørende for kulturen hvordan medlemmenes relasjon til hverandre, omgivelsene og samfunnet er. Menneskene påvirker kulturen og kulturen påvirker menneskene, akkurat som samfunnet påvirker individet og individet påvirker samfunnet ifølge virksomhetsteorien (Broch

m.fl., 1991). Med utgangspunkt i Broch m.fl. (1991) så kan en ikke se på ulike elementer som står i relasjon som uavhengige størrelser. Individet eksisterer i kraft av omgivelsene og omvendt, akkurat som kulturen. Forholdet mellom for eksempel individene, kulturen og omgivelsene må sees som en indre relasjon, som nivåer i samme helhet som står i avhengighet til hverandre. Broch m.fl. (1991) illustrerer det i følgende modell:



Samme relasjon vil det være mellom medlemmene i en organisasjonskultur, individene, og kulturen. Vi vil illustrere samspillet mellom menneskene og kulturen i en tilsvarende modell:



Utvikling og endringer i kulturer danner en historie for organisasjoner som består av en blanding av hverdagshendelser, dilemmaer, kriser, konflikter og seire. Slike historier etterlater spor og bidrar kontinuerlig til at kulturen formes. Disse historiene overføres mellom generasjonene som en viktig del av en kulturs eksistens (Bang, 2010).

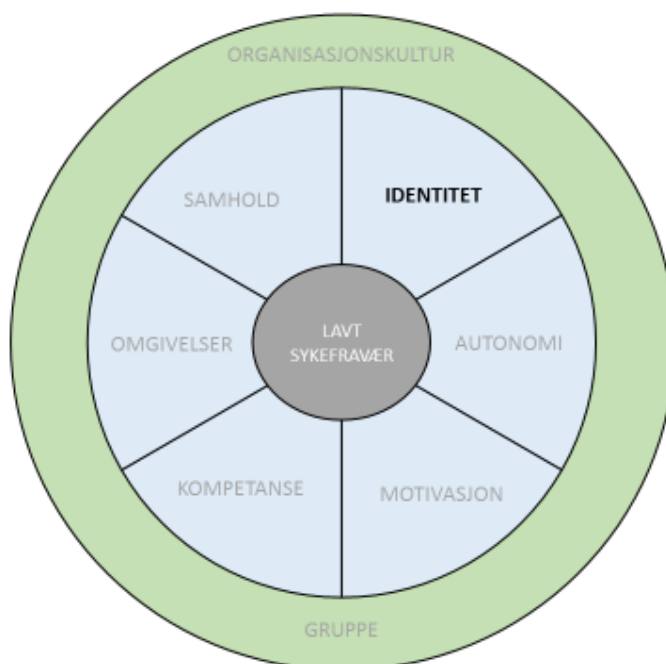
### **2.3.3. Kulturens betydning for medlemmenes atferd**

Det er en rekke faktorer som påvirker hvordan menneskene i en organisasjon handler. For eksempel har hver enkelt sin personlighet som vil påvirke valg og handlinger i de situasjonene en befinner seg i. Samfunnets normer og verdier vil påvirke, og hvilke arbeidsoppgaver den enkelte skal utføre har betydning. Slik finnes det utallige forhold som vil påvirke menneskers handlinger, og bedriftskulturen er en av dem. Bedriftskulturen er formet av menneskene i den, og samtidig er menneskene påvirket av kulturen.

Kultur gir organisasjonsmedlemmer modeller for handling, og i tillegg virker den som et sosialt lim mellom ulike sprikende elementer i en organisasjon (Bang, 2011). Kulturen er ifølge virksomhetsteorien menneskets væremåte (Broch m.fl., 1991). Kulturen er med og gir medlemmer identitet og skaper et fellesskap med kommunikasjon, forståelse og samarbeid. I tillegg genererer kulturen lojalitet og engasjement, og den er med på å gi organisasjonen stabilitet, kontinuitet og intern integrering (Bang, 2011). Kulturen er også med på å gi en grunnleggende ro og trygghet hos medlemmene når de møter uklarheter og ting de ikke forstår (Schein, 1985, s 69). Schein (1985) sier at kulturen løser en gruppes grunnleggende problemer. Her mener han både indre prosesser, internt i organisasjonen, og tilpassing og overlevelse i samspillet med ytre omgivelser. Kulturen gir med andre ord løsninger på hvordan medlemmene skal opptre og hvordan de skal tolke det de møter i ulike situasjoner. Schein (1985) beskriver dette som at kulturen ikke bare løser problemene i relasjonen internt og eksternt, men også at kulturen samtidig gjennom dette skaper en ro og trygghet. Når kulturen virker beroligende, og gjør arbeidet enklere å forholde seg til, er det naturlig at organisasjonens medlemmer ikke er særlig villige til å endre den.

Konflikter mellom subkulturer og enheter i en organisasjon er ikke uvanlig. Lysgaard (1985) peker på en av de mest synlige konfliktene mellom to subkulturer, det han kaller en arbeiderkultur (gutta på golvet) og en lederkultur. Lederkulturen kan kjennetegnes ved et mål om å få mest mulig ut av minst mulig ressurser, det vil si lønnsomhet og produktivitet. Lysgaard beskriver arbeiderkulturen som noe som vokser fram som et forsvar mot ledelsens nesten umenneskelige fokus på lønnsomhet. Det å sammenligne seg med og være i konflikt med andre grupper har en funksjon ved at det hjelper gruppen til å bygge, opprettholde og forsterke sin egen kultur (Bang, 2011). Dette kan være et viktig fenomen i studiet av den gruppen vi ser på. Vi vil nå gå fra å se på det kollektive og kulturelle til å se på individenes betydning i gruppen, og hvordan deres individuelle rolle utvikler seg.

## 2.4. Identitet



Gjennom intervjuene kom det fram at informantene er sterkt knyttet til yrket sitt, og at de identifiserer seg med den rollen de har som lokomotivfører. Det er derfor interessant å se på identitet og konstruksjonen av identitet. Nå vil vi se på det teoretiske grunnlaget, før vi i analysen diskuterer våre funn med bakgrunn i teorien.

Det finnes mange typer identitet. En persons identitet kan være konstruert med grunnlag i for eksempel alder, kjønn, legning, yrke, utdanning, klasse og etnisk tilhørighet. Identitet er ikke noe statisk som personer har eller bærer med seg fra fødselen, men noe som kontinuerlig skapes og formes. Identitetskonstruksjon kan ifølge Garsten (2004) beskrives som en pågående posisjonering. Identitet kan derfor forstås som noe man ikke er til enhver tid, men som man i ulike situasjoner tar hevd på å være, og som gjennom hele livet rekonstrueres avhengig av omgivelser, situasjoner og kontekst. Man er ofte ikke bevisst valg knyttet til identitet, identiteten former seg stort sett ubevisst gjennom valg man gjør i ulike sammenhenger. Identitetskonstruksjonen kan sies å være situasjonell, relasjonell og kontekstuell (Hylland-Eriksen, 2004). Arbeidsplassen er et eksempel på en svært viktig arena hvor identitet formes. På arbeidsplassen har arbeidstakerne en rolle som det kan være knyttet forventninger til fra omgivelsene. I tillegg kan nye vennskap og relasjoner utvikles og identiteten formes. Identiteten påvirkes for eksempel av samspillet med for eksempel kollegaer og kunder.

### **2.4.1. Identitet knyttet til rolle og yrke**

Identiteten formes gjennom at mennesker i et sosialt og symbolsk samspill kontinuerlig tolker og definerer hverandre. I dette samspillet konstrueres det roller. En svært anerkjent teoretiker innen forskning på roller og rolleidentitet var Erving Goffman. Goffman (1992) mente at individer formes gjennom andre menneskers oppfatninger av en selv, og at alle individer opptrer i et mangfold av ulike roller hele tiden. Dette samsvarer med Garsten (2004) sin beskrivelse av identitet som en pågående posisjonering hvor identiteten kontinuerlig rekonstrueres. Engelstad (1991) knytter identitet til arbeid gjennom rollebegrepet, og sier at «personer vokser i og uttrykker seg gjennom yrkes- og profesjonsroller, overtar stemmebruk, vokabular, klesdrakt og kroppsholdninger fra yrket...i denne sammenheng syntetiseres arbeidsoppgaver og personlig identitet».

Man kan si at mennesker har en grunnleggende vilje til å bli forbundet med, og tilhøre, bestemte grupper eller sosiale posisjoner. For mange kan dette være yrkestilhørighet. Hammarén & Johansson (2010, s 9) hevder at yrket kan være et hovedgrunnlag for den enkeltes identitet. Slik vil for eksempel en lokomotivfører, som også Engelstad beskriver det, i større eller mindre grad knytte sin identitet til yrket sitt og naturlig føle tilhørighet til blant annet gruppene «lokomotivførere» og «jernbanefolk». I tillegg vil individer innen en sosial organisasjon vil samarbeide om å opptre likt, og skape et ytre felles bilde for gruppen – en felles identitet (Goffman, 1992).

### **2.4.2. Utvikling av identitet**

Arbeidsplassen er en arena for sosialisering og tilpasning og utvikling av identitet. George Herbert Meads (2005) speilingsteori utdyper prosessene for utvikling av identitet, i samsvar med slik også Goffman (1992) og Garsten (2004) ser det. Mead (2005) bruker begrepet «selvet» om identitet, og sier at «selvet» dannes i en sosial prosess i et samspill mellom medlemmer i grupper. Mead hevder med dette at mennesker utvikler seg gjennom påvirkning og i samspill med andre. For å forstå hvorfor mennesker handler som de gjør må man se og tolke dem gjennom samhandling med andre. Gjennom kommunikasjon vurderer mennesker hverandre. En får respons på hva som er akseptabel atferd og hva som forventes i ulike situasjoner. Disse vurderingene fra mennesker rundt en påvirker dannelsen av hvordan ens oppfatning av en selv (selvet) er. Vi bruker med andre ord andre mennesker som speil på våre

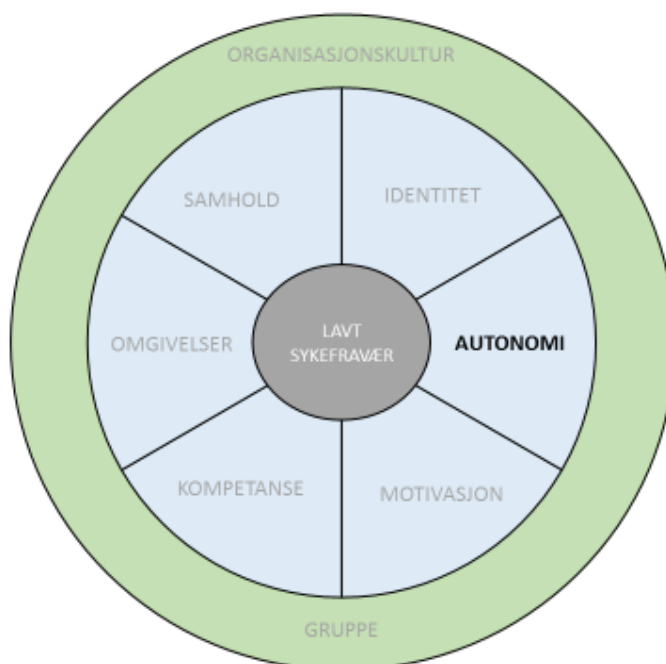


handlinger. Responsen på det vi sier og gjør former oss, og vi tilpasser oss vår rolle i de situasjonene vi befinner oss i.

### **2.4.3. Identitet i en gruppe**

Mennesker formes av de rundt seg, og identiteten tilpasser seg den situasjonen man befinner seg i. Det bidrar samtidig til at man i større eller mindre grad blir et resultat av sine omgivelser. I grupper der medlemmene samhandler ofte og har felles mål og verdier vil gruppemedlemmene påvirke hverandres identitetsforming gjensidig. I følge Mead (2005) er identiteten til hver enkelt en avspeiling av det fellesskapet de tilhører. Medlemmene i en gruppe blir mer like, de bygger identiteter sammen, og både handler og tenker mer og mer likt etter hvert som identitetsformingen pågår. Når gruppen sammen utvikler en felles identitet omtaler Busch (2014) dette som organisasjonsidentitet. Dette må ikke ses på som uforenelig med tanken om at hvert enkelt individ har sin egen identitet, men den enkeltes identitet og omgivelsene påvirker hverandre gjensidig (Mead, 2005). Organisasjonsidentiteten påvirker medlemmenes vurderinger, beslutninger og handlinger, og henger tett sammen med organisasjonskulturen (Busch, 2014). På samme måte som for organisasjonskultur kan det oppstå flere identiteter i en organisasjon ved at grupper som arbeider tett sammen utvikler egen identitet. Dette kan for eksempel være ulike nivåer, som NSB-identiteten og identiteten til ei yrkesgruppe på et stasjoneringsted. Begrepet organisasjonsidentitet henger tett sammen med det som omtales som profesjonsidentitet (Busch, 2013). Profesjonsidentiteten er tett knyttet til fag og profesjon, og skaper et fellesskap mellom personer med lik faglig bakgrunn. Dette kan for eksempel være lokomotivførere. Busch (2014) sier at profesjonsidentiteten skapes gjennom praktisk erfaring og har en sterk sosial karakter. Den gir derfor en sterk felles identitet.

## 2.5. Autonomi



Mangfoldet av ulike teorier og perspektiver som hver for seg forsøker å forklare atferd er stort. Forskingen har i mange år forsøkt å finne svaret på dette spørsmålet som stadig er like aktuelt (Saksvik & Nytrø, 2009). I vår søken etter faktorer som påvirker det lave sykefraværet vil vi hevde at autonomi har en sentral plass. Vi har vært opptatt av å finne ut hvordan våre informanter opplever frihet og myndighet i egen hverdag, både på det individuelle plan og for gruppen som en enhet. «En rekke studier viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av relevant autonomi, blir de sterkere involvert og motivert og mer produktive i en rekke ulike typer oppgaver» (Lai, 2013, s.166).

Autonomi er en sentral faktor i diskusjonen om motivasjonsskapende atferd. Det dreier seg om i hvilken grad en ansatt har kontroll over og ansvar for egen arbeidssituasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Hackman og Oldham mener begrepet autonomi «beskriver graden av frihet, uavhengighet og muligheter for skjønn som omgivelsene gir individet når det gjelder planlegging av fremdrift og gjennomføring av et stykke arbeid» (Hjertø, 2013, s.230). Deci og Ryan hevder at «det motsatte av autonomi, heteronomi, er å bli kontrollert mot sin vilje, enten av indre krefter eller av andre personer eller situasjoner» (Lai, 2013, s. 166). Autonomi gir med andre ord rom for de ansatte til å uttrykke seg konstruktivt, dele bekymringer eller komme med nye ideer omkring arbeidsrelaterte saker (Hjertø, 2013). «Autonomibehovet innebærer at vi

trenger å oppleve at våre interesser, preferanser og ønsker ligger under om vi gjør noe eller ikke. Vi er ikke selvbestemte når ytre krefter presser oss til å tenke, føle og oppføre oss på bestemte måter» (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 144). Autonomi motiverer på ulike måter, særlig gjennom å få tillit fra andre (Lai, 2013). Flere av våre kilder har gjennom forskning kommet frem til at tilfredshet øker når graden av autonomi øker.

### **2.5.1. Individuell autonomi**

Å kunne kjenne autonomi i egen arbeidshverdag er viktig fordi «desto mer medarbeidere opplever å ha jobbautonomi jo mer tilfredse er de med jobben, med ledelsen, med kollegaer, med lønn og med muligheter for avansement, vekst og utvikling» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 72). «Det som går ned ved høy grad av autonomi, er forhold som stress, angst, utbrenthet, rollekonflikt, rolletvetydighet og sykefravær» (Kuvaas & Dysvik, 2016, s. 72). Gjennom anerkjent teori og forskning kan man si at effekten av autonomi er godt dokumentert. Til tross for dette er det ifølge Kuvaas og Dysvik fremdeles mange som er skeptiske til å åpne opp for å gi sine medarbeidere tilstrekkelig med autonomi i egen hverdag. Selv om man har autonomi betyr ikke det samme som at man kan gjøre akkurat som man ønsker. Autonomi innebærer at man opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom i samhandling med andre. Et eksempel er en rollebeskrivelse knyttet til sin stilling, hvis man aksepterer rammene (Lai, 2013).

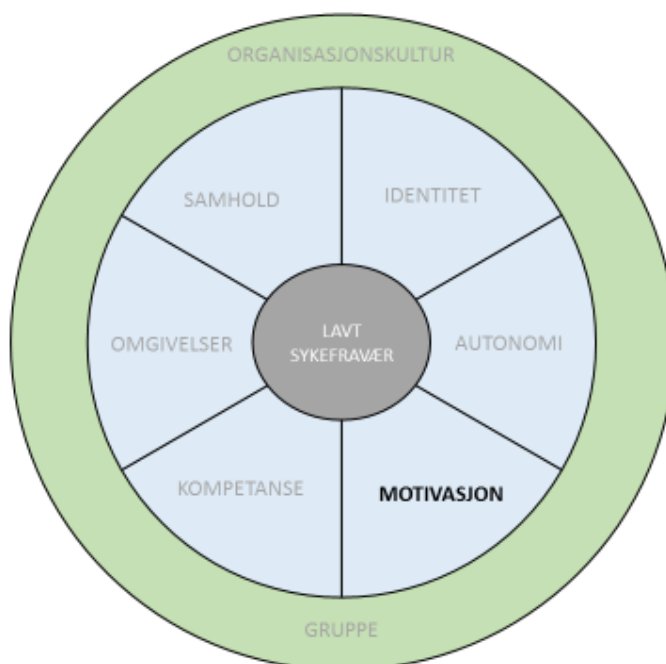
Det er ulike faktorer som påvirker effekten av autonomi og det er store individuelle forskjeller i hvor sterkt behovet for autonomi er. Deci og Ryan skiller mellom autonomiorienterte, kontrollorienterte og avmaktsorienterte medarbeidere (Lai, 2013). Karakteristisk for den autonomiorienterte medarbeideren er at de ønsker å være selvdrevne og de er opptatt av å opparbeide seg tillit til andre gjennom autonomi. De er søkende etter interessante og krevende oppgaver og den indre motivasjonen stimuleres lett. De verdsetter sin egen kompetanse høyt. For den kontrollorienterte medarbeideren er fokuset på ønsker og krav fra omgivelsene, og man er opptatt av å utnytte muligheter for belønning eller å unngå negative sanksjoner. Også disse har stor tro på egen kompetanse og det er viktig for dem å prestere godt. Mens de avmaktsorienterte mener tilfeldigheter regulerer måloppnåelse og de har liten tro på seg selv og sine egne evner. Det beste for denne gruppen er at arbeidet helst skal være slik det alltid har vært (Lai, 2013).

### **2.5.2. Autonomi i gruppe**

Hjertø (2013) beskriver teamets autonomi som «frihet, uavhengighet og mulighet for skjønn i forhold til eksterne, spesielt overordnede instanser» (s. 231). Vi har tidligere vært inne på gjensidig oppgaveavhengighet og felles ansvar. I forhold til autonomi er det vesentlig å skille mellom «effektene av individuell autonomi i team som er noe helt annet enn effektene av teamets autonomi i en organisasjon» (s. 231). Når alle får det som de vil så får det konsekvenser for gruppen. Deci og Ryan hevder at indrestyrt motivasjon kan utvikles i et team (Hjertø, 2013). For å oppnå dette må det utvikles en kultur i gruppen som støtter kompetanseutvikling, tilhørighet og autonomi. I motsetning til å utvikle en kultur som motarbeider disse faktorene (Hjertø, 2013).

Oppsummert så er hovedinntrykket at autonomi har overvekt av positiv effekt på de fleste områder både når det er snakk om individuell autonomi og autonomi i grupper. Samlet sett så kan det forekomme disharmoni mellom autonomi på gruppenivå og individnivå (Hjertø, 2013). Det er derfor viktig å være oppmerksom på mulig disharmoni når man skal vurdere hvor selvstendig gruppen og/eller enkeltindividene skal få lov til å fungere i organisasjonen (Hjertø, 2013). Det handler altså om hvordan både individet og gruppen får rom til å oppleve egenkontroll og medbestemmelse i egen hverdag. Når ansatte opplever høy grad av autonomi er dette en viktig faktor for motivasjonsskapende atferd. Lokomotivførerne forteller at de velger å gå på jobb også når de er syke. En grunnleggende faktor som påvirkes direkte av graden av autonomi er motivasjonen.

## 2.6. Motivasjon



Det finnes et utall av forskjellige definisjoner av begrepet motivasjon. Kaufmann og Kaufmann (2003) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (s. 93). En annen definisjon av motivasjon er «de psykologiske prosesser som igangsetter, styrer og opprettholder atferd» (Einarsen & Skogstad, 2011, s.69). Det er mange teorier innenfor motivasjon. Vi har valgt å fokusere på Deci og Ryans (1985) selvbestemmelsesteori fordi vi mener den er mest hensiktsmessig til å belyse viktige faktorer som påvirker det lave sykefraværet blant lokomotivførerne vi har intervjuet.

Teorier om basale psykologiske behov er sentrale innenfor motivasjonspsykologi. En måte å definere behov på i psykologien er «som universale nødvendigheter, som næring som er essensiell for optimal menneskelig utvikling og integritet» (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 142). I følge denne definisjonen er noe først et behov bare ut i fra i hvilken grad tilfredsstillelse av dette behovet enten fremmer psykisk helse eller skader den. For å sikre at arbeidstakere opprettholder motivasjon, engasjement og interesse for å tilegne seg ny kunnskap er det viktig å vite hva som motiverer mennesker (Saksvik & Nytrø, 2009). For oss er det vesentlig å knytte dette opp mot det lave sykefraværet som informantene har, slik at vi kan belyse i hvilken grad vår empiri sier noe om hva som motiverer våre informanter, og – eventuelt hvilken type

motivasjon det er snakk om. For mennesker som mangler motivasjon i arbeidshverdagen vil det sannsynligvis være høyere risiko for dårligere prestasjoner og lavere trivsel på arbeidsplassen. Nyere teorier, slik som Selvbestemmelsesteorien, fremhever nettopp tre grunnleggende behov som svært sentrale for menneskelig motivasjon. De tre behovene er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Innsats, prestasjoner på høyt nivå og trivsel vil være resultater dersom disse behovene dekkes.

### **2.6.1. Selvbestemmelsesteorien**

Selvbestemmelsesteorien (SDT) som Deci og Ryan (1985) utviklet på midten av 1980 tallet er en empirisk basert teori som tar for seg menneskelig motivasjon. For å oppnå autonom motivasjon må de tre grunnleggende psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet være tilfredsstilt. Det essensielle med SDT er at den differensierer mellom ulike typer av motivasjon. Den distinksjonen som betyr mest for Deci og Ryan er den mellom kontrollert og autonom motivasjon. Selvbestemmelsesteorien er svært omfattende og består av mange ulike elementer. Vi velger å se nærmere på de grunnleggende psykologiske behovene og kontrollert og autonom motivasjon. Vi mener disse to elementene best kan belyse det lave sykefraværet blant lokomotivførerne.

#### **2.6.1.1. De tre grunnleggende psykologiske behov**

For at individet skal fungere og for å føle velvære, så må de tre grunnleggende psykologiske behovene være tilfredsstilt (Deci og Ryan, 2000). Autonomi handler om muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd, altså å ha handlingsrom og muligheter til selvstendighet og valgfrihet (Lai, 2013). Autonomi handler om atferd som er selvbestemt og som sammenfaller med selvet ditt. En føler at man har mulighet til å velge og til å ta initiativ. Og en er helhjertet i det man gjør. Kompetanse er essensielt for velvære og for den enkelte handler det om mestring av oppgaver som betyr noe. Kompetansebehovet defineres av Deci og Ryan som «behovet for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet og ønsket om å bruke egne evner og ferdigheter og slik søke å mestre optimale utfordringer» (Einarsen & Skogstad 2011, s. 108). Behovet for tilhørighet innebærer at alle mennesker trenger sosiale relasjoner. En har et behov for å samhandle med andre mennesker ved å føle at en er viktig for andre, og at en hører til. Det er snakk om gjensidige relasjoner og en toveis avhengighet. «Den enkeltes opplevelse av de sosiale rammene vil være avgjørende fremfor objektive forhold som organisering og struktur» (Saksvik & Nytrø, 2009, s. 146).

I denne teorien fokuseres det som regel ikke på hvor sterkt et behov er for menneskene, men heller i hvilken grad individet er i stand til å få de sentrale behovene dekket i en sosial sammenheng. Dersom autonomi, kompetanse og tilhørighet dekkes vil det kunne føre til positive konsekvenser for individet. Når disse tre behovene blir tilfredsstilt så vil det føre til en indre motivasjon ifølge Deci og Ryan (Saksvik & Nytrø, 2009). Forskning viser en sammenheng mellom god helse, engasjement i jobben og økt læring når disse behovene blir dekt. På den andre siden kan det få en rekke negative konsekvenser for helse og utvikling hos den enkelte dersom disse behovene ikke blir ivarettatt (Saksvik & Nytrø, 2009). I vår analyse vil vi så langt vår empiri tillater det belyse på hvilken måte disse behovene blir tilfredsstilt.

#### **2.6.1.2. Kontrollert motivasjon og autonom motivasjon**

Kontrollert motivasjon dreier seg om å handle på grunn utsikter til belønning eller frykt for straff. Dette kan være noe som er påtvunget og som fører til at en føler press for å agere som en gjør. Dette kan medføre negative konsekvenser for prestasjoner og for velvære. Når en er drevet av kontrollert motivasjon så vil en sannsynligvis velge minste motstands vei for å komme til målet.

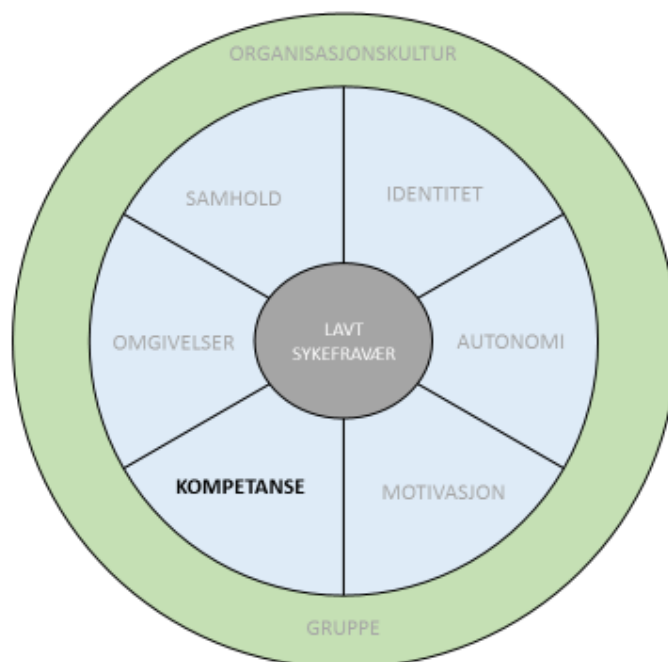
En kontrast til den kontrollerte motivasjonen er den autonome motivasjonen. Autonom motivasjon kan deles i to typer. Den første handler om interesse og lidenskap (passion). Hvis en er interessert i en aktivitet og liker å gjøre den så ligger motivasjonen i det indre. Den andre typen autonom motivasjon handler om verdier og tro (belives). Hvis en har noe en virkelig verdsetter og som er viktig, så ønsker en å engasjere seg. Begge disse to typene av autonom motivasjon handler om å ha interesse i å handle. Det er svært mange vitenskapelige artikler som sier at autonomt motiverte medarbeidere vil føre til økt kreativitet og bedre problemløsning. Når utfordringer oppstår vil en være i bedre stand til å finne løsninger. Følgelig vil prestasjonene bli bedre og motivasjonen forsterket. Autonom motivasjon assosieres med god helse, både fysisk og psykisk ([www.psykologisk.no](http://www.psykologisk.no)).

Deci ([www.psykologisk.no](http://www.psykologisk.no)) argumenterer for at den autonome motivasjonen er mye bedre enn den kontrollerte fordi den er mer effektiv. For å få frem den autonome motivasjonen er det nødvendig med autonomistøtte. Det handler om å få ansatte til å bli mer autonomt motivert. For å oppnå mer motiverte ansatte er det nødvendig å se deres perspektiv og relatere til deres

virkelighetsoppfatning. De ansatte må oppleve at de medvirker på beslutninger. Medvirkning er motiverende, og arbeidet oppleves mer meningsfullt.

Selvbestemmelsesteorien til Deci og Ryan underkjenner ikke effekten av ytre belønning, men viser hvordan ytre motivert atferd har vesentlige negative effekter det er lett å overse, som underminering av indre motivasjon, lavere involvering i oppgaver og lavere tilfredshet med egne aktiviteter (Lai, 2013). Jobbatferd er et produkt av en rekke indre og ytre faktorer som inngår i et komplekst samspill. Ved å gjøre bruk av den kunnskapen om motivasjon som er utviklet innenfor organisasjonspsykologien vil det være mulig å tenke langt mer konkret, nyansert og systematisk rundt bruk av ulike virkemidler for å fremme medarbeideres motivasjon for arbeidet (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Hensikten er å sikre at arbeidstakere opprettholder motivasjon, engasjement og interesse for å tilegne seg ny kunnskap og utvikle kompetansen.

## 2.7. Kompetanse

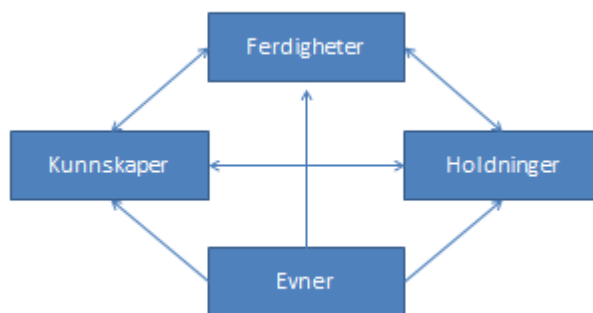


Vi mener kompetanse er en grunnleggende faktor som påvirker sykefraværet gjennom identiteten til lokomotivførerne, deres motivasjon for å dra på jobb og det er en avgjørende betingelse for å levere tjenesten. Lai (2013) definerer kompetanse som et potensial som består



av fire typer komponenter: «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (s. 46). Lai skriver videre at kunnskaper handler om «å vite», ferdigheter «å kunne gjøre», mens evner viser til «grunnleggende egenskaper og forutsetninger i form av mellom annet personlighet og mentale ressurser» (s. 47). Lai (2013) mener at holdninger er en grunnleggende del av en persons potensial og det derfor er et viktig aspekt i kompetansebegrepet.

Lai (2013) hevder videre at de ulike kompetansekompomentene er alle nært knyttet sammen og vanskelig å skille fra hverandre utover et rent analytisk nivå. I det virkelige livet vil disse komponentene gli over i hverandre og i sum vil de gi en forståelse for hva en persons kompetanse består av (Lai, 2013). Nedenfor følger en modell som belyser samspillet mellom de ulike kompetansekompomentene. Evnekomponenten er den som skiller seg ut fordi den påvirker de tre andre komponentene, mens dette ikke er gjensidig. Ferdigheter, kunnskaper og holdninger har en gjensidig påvirkning på hverandre.



Figur. Sammenhengen mellom kompetansekompomentene (Lai, 2013).

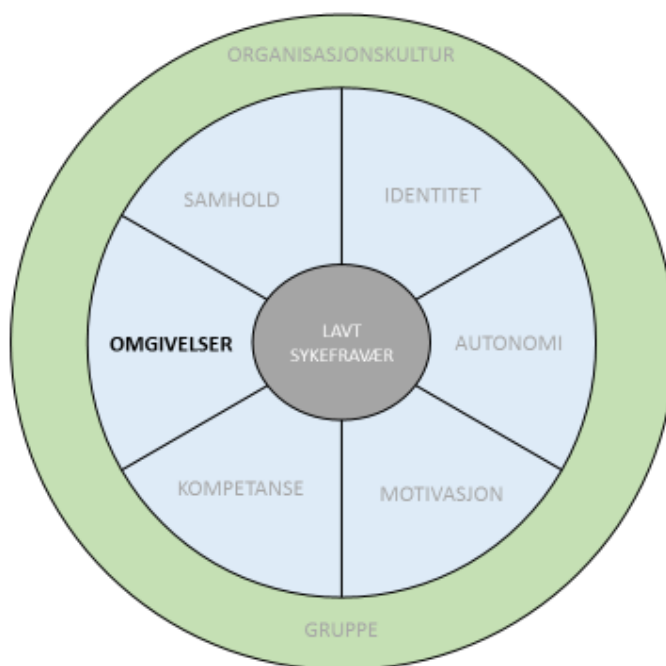
### 2.7.1. De fire kompetansekompomentene

Vi velger å bruke Lais (2013) definisjon av kompetanse fordi den kan bidra til å nyansere hvilke delfaktorer ved lokomotivførernes kompetanse som er med på å påvirke sykefraværet. En medarbeiders «evner reflekterer det han eller hun har av relativt stabile egenskaper, kvaliteter og talent som påvirker mulighetene til å tilegne seg og anvende nye kunnskaper, ferdigheter og holdninger» (Lai, 2013, s.50). Evnevurderingen for lokomotivførere blir vurdert i forbindelse med opptak til lokomotivførerutdanningen. I følge Lai handler evner også om personlighet og mentale ressurser. Kunnskaper kan betraktes som en persons data- eller informasjonsbase, det en vet – eller det en tror en vet. Ferdigheter kan defineres som evnen til å «utføre komplekse,

velorganiserte handlingsmønstre på en smidig og tilpasningsdyktig måte for å nå dedikerte mål» (Lai, 2013, s.47). Det er denne ferdigheten som er nærmest knyttet til praktisk handling. For en lokomotivfører så vil den praktiske handlingen være å kjøre toget. Holdninger mener Lai er helt avgjørende for om en medarbeider er kompetent eller ikke. «Selvreflekterende holdninger reflekterer medarbeiderens syn på seg selv og sitt eget potensial» (Lai, 2013, s. 51). Einarsen og Skogstad (2011) hevder at en opplevelse av frihet til å takle utfordringer, å lære, å utvikle seg og å mestre må være til stede for at behovet for kompetanse skal være dekket. Mestring av egen hverdag påvirker motivasjonen, som igjen kan gi en positiv effekt på sykefraværet.

Kompetanse er et sammensatt fenomen. For å oppnå ønskede resultater må man ta hensyn til at kompetanse er en betinget og sårbar ressurs som verken eies av organisasjonen eller kan lagres eller spares på vanlig måte. Siden kompetansen er en så viktig ressurs som omfatter alle sider ved en organisasjons virksomhet er det dessuten viktig å foreta klare prioriteringer når det gjelder hvordan man skal satse på kompetanse (Lai, 2013). Lokomotivførernes kompetanse er helt nødvendig for at togene skal gå og for at det skal være et togtilbud i omgivelsene.

## 2.8. Omgivelser



Med utgangspunkt i kulturelle trekk i organisasjonens omgivelser er det et spørsmål i hvilken grad og hvordan disse trekkene påvirker kulturen i organisasjonen. Vi låner her Jacobsen og Torsviks (2009) forståelse av omgivelser som «alle forhold utenfor en organisasjon som kan ha en potensiell effekt på organisasjonen» (s. 183). Omgivelsene kan forstås på tre nivåer, internasjonale, nasjonale og domene. Det siste kan forstås som «de spesielle omgivelsene som en organisasjon er plassert i og virker innenfor». Vår oppgave er det det siste fenomenet som er mest interessant. En organisasjon opererer i et samspill med omgivelsene. Organisasjonen er avhengig av omgivelsene og må skaffe seg legitimitet gjennom omgivelsenes holdning til organisasjonen, her forstått som bedriften NSB. Vi kan skille mellom tekniske og institusjonelle omgivelser. De tekniske omgivelsene er forhold rundt organisasjonen som påvirker den direkte. I de institusjonelle omgivelsene vil vi hevde at omdømme er en viktig del. Omdømme kan enkelt defineres som omgivelsenes oppfatning av organisasjonen (Brønn & Ihlen, 2009). Ulike fagdisipliner vil imidlertid definere omdømme forskjellig. Omdømme forstår vi her som «...summen av oppfatninger som ulike grupper har om en virksomhet» (FAFO, Apeland 2010: 31). For å utvide definisjonen ytterligere kan vi henvise til Brønn og Ihlen (2009) som trekke frem Barnett m fl. 2006) definisjon: «Observatørens kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid». Omgivelser og omdømme er nær knyttet sammen.

En organisasjons eller persons omdømme dreier seg om hvordan omgivelsene opplever, vurderer, dømmer organisasjonen eller personen. En kan si at for en bedrift eller organisasjon knytter omdømme seg til hvordan omgivelsenes oppfatning er av bedriften eller organisasjonen over tid. Brønn og Ihlen (2009) identifiserer åtte gevinster ved et godt omdømme. Vi vil her omtale de faktorene vi mener kan ha betydning for det stasjoneringsstedet vi undersøker og den banestrekningen de operer på. Disse faktorene er:

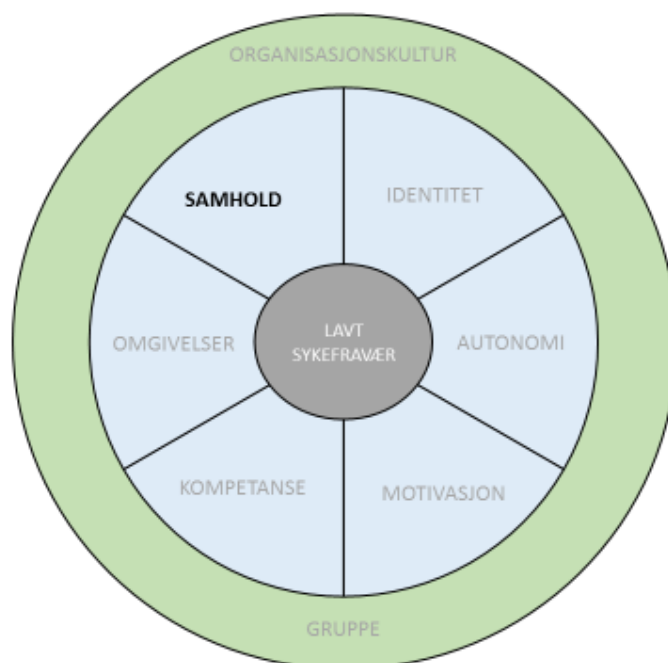
- Attraktiv som arbeidsgiver. Ansatte vil helst jobbe for en virksomhet med et godt omdømme.
- Et godt omdømme gir lojale og stolte medarbeidere, og styrker bedriftskulturen.
- Gir den ansatte en fordel i forhold til media, - i både gode og onde dager

Omdømme kan virke som et godt utgangspunkt for bedriften for å tiltrekke seg dyktige medarbeidere og også som et sted mennesker gjerne vil arbeide. Grunig hevder at det er viktig å utvikle gode relasjoner til interessentene (Brønn & Ihlen, 2009).

Når vi omtaler omgivelsene vil vi her utvide omgivelsene til ikke å bare gjelde media. For en transportbedrift som en NSB er innbyggerne langs banestrekningen en viktig del av NSBs omgivelser, både de som tar toget, men også de som bor langs strekningen. De kan være potensielle kunder eller «frafalne» kunder. For en organisasjon som NSB, eid av det offentlige, har de tradisjonelt hatt en fellesskapsfunksjon, hvor de har sørget for subsidiert transport i et imperfekt marked. Vi har vært inne på den kulturen som har utviklet seg i NSB og de holdningene lokomotivføreren representerer på banestrekningen. Fellesskapsrelasjonen kan være knyttet til samfunnsansvaret hvor organisasjonen kan bidra til økt velferd uten å få mer igjen enn eventuelt fornøyde kunder. Brønn og Ihlen (2009) omtaler dette som omdømme kapital. Altså en verdi som har betydning for virksomheten. I økonomisk kontekst er dette en viktig bestanddel. Utfordringen, sett fra arbeidsorganisasjonens side, er at «omdømme representerer realitetene ved organisasjonen for den aktuelle interessenten, uavhengig av hva organisasjonen tror om seg selv...» (Brønn & Ihlen, 2009,s. 53). Lokomotivførerne og NSB kan være så fornøyde de vil, men er ikke herre over hva omgivelsene synes om dem. For en organisasjon som NSB, eid av det offentlige, har de tradisjonelt hatt en fellesskapsfunksjon, å sørge for at innbyggerne skal ha et tilbud om infrastruktur, hvor NSB har sørget for subsidiert transport i et imperfekt marked. Dette er blitt oppfattet som en del av samfunnsansvaret og er nok langt på vei også blitt oppfattet som en del av samfunnskontrakten. Fellesskapsrelasjonen

kan være knyttet til samfunnsansvaret hvor organisasjonen kan bidra til økt velferd uten å få mer igjen enn eventuelt fornøyde kunder. Fornøyde kunder kan bidra til status. Kulturen i organisasjonen blir formet i møte med omgivelsene og kan ikke sees uavhengig av hvordan omgivelsene oppfatter NSB. Samfunnets normer og verdier blir en del av lokomotivførerens virkelighetsoppfatning og speiles tilbake på hvordan de utfører arbeidet. Hvordan omgivelsene oppfatter NSB og lokomotivførernes arbeidsutførelse kan virke tilbake på hvordan de ansatte opplever arbeidshverdagen. Når lokomotivførerne på banestrekningen blir møtt med anerkjennelse øker dette motivasjonen og kan virke inn på sykefraværet.

## 2.9. Samhold



I vår tilnærming, gjennom å ta utgangspunkt i gruppen, er forholdet mellom gruppemedlemmene en viktig dimensjon og videre hvordan relasjonene mellom de ulike faktorene konstrueres. Vi har under punktet om betingelse for utvikling av kultur hevdet at en distinkt gruppe må føle seg forskjellig fra andre grupper for å kunne utvikle en fellesskaps – og samholdsfølelse. Casey-Cambell og Martens og definerer gruppesamhold som «gruppemedlemmenes tilbøyelighet til å knytte sosiale bånd, noe som fører til at gruppen henger sammen og forblir samlet» (Hjertø, 2013, s. 223). I tillegg fokuserer Hjertø (2013) på at samhold dreier seg om forpliktelse til oppgaver eller hverandre. Forpliktelse til oppgaven

dreier seg om forpliktelse til sak. De seks ansatte har en tydelig definert arbeidsoppgave. Det dreier seg om en forpliktelse til et saksforhold, det å utføre togtenesten Når lokomotivføreren sørger for at toget går og rutene holdes, bidrar de til at togproduksjonen ikke blir avbrutt og de oppfyller målet sammen. Dette kan gi en samholdsfølelse. Den andre type samhold er bygget på sosiale relasjoner. Forpliktelsen til gruppemedlemmene har til hverandre kan påvirke samholdet. Hvis de er gjensidig avhengig av hverandre kan det åpne for sosiale bånd som virker inn på samholdsfølelsen. De sosiale båndene kan oppstå uavhengig av om de oppnår oppgavens mål, men oppfyller de oppgavens mål, samtidig som de sosiale båndene styrkes i gruppen kan samholdet bli forsterket. En kan si en oppnår en dobbel-krets virkning i samholdsrelasjonen. Einarsen og Skogstad (2005) hevder at personer og grupper med høy grad av forpliktelse har en tendens til å tolke belastende situasjoner positivt. Det øker motstandskraften og virker positivt inn på samholdet. Lysgaard omtaler gruppen som kollektivet som en mot-sats til det teknisk –økonomiske systemet. I forbindelse med vår undersøkelse ser det ikke ut til at lokomotivførerne opplever arbeidsgiver som motpol. Vi vil likevel nevne at det kollektive, det kollegiale, som sådan, kan virke som en samlende faktor for gruppen og styrke samholdsopplevelsen.

De seks ansatte har en tydelig definert arbeidsoppgave og inngår i et relasjonelt forhold hvor identitet, autonomi, motivasjon og deres kompetanse er faktorer som bidrar til samholdet. Styrken i samholdet kan også være påvirket av omgivelsenes verdier til det som ligger i samfunnsoppdraget lokomotivføreren skal bedrive og hvordan omgivelsene oppfatter arbeidsutførelsen deres på den banestrekningen de opererer.

### 3. Metode

Vi har valgt i vår oppgave et intensivt undersøkelsesopplegg hvor vi har gått i dybden og intervjuet alle lokomotivførerne på stasjoningsstedet, dette for å forsøke å oppnå en grundig forståelse av den virkeligheten disse seks lokomotivførerne arbeider under. Vi har altså søkt å få frem nyanser i deres opplevelse av arbeidshverdagen og hvordan de forholder seg til det å være syk. Det innebærer at mange variabler kan trekkes inn i forklaringen, eller i det minste antyde, årsaken til det lave sykefraværet.

Vi har valgt en kvalitativ tilnærming når vi skal undersøke årsaken til det lave sykefraværet blant en gruppe lokomotivførere. Kvalitativ forskning kan defineres som; «data om menneskelige handlinger og utsagn som ikke er uttrykt i tall eller mengde termer» (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 247). Undersøkelser med tall eller mengdetermer vil ligge under kategorien kvantitativ forskning. Ved bruk av kvalitativ data er de ifølge Sivesind (1996) «definert som representasjoner av menneskelige handlinger og utsagn først og fremst i form av lengre sammenhengende tekst» (s. 272). Vi mener at i vår undersøkelse hvor den enkelte lokomotivførers opplevelse av arbeidshverdagen og sykefravær er sentral, vil det være hensiktsmessige å intervju den enkelte lokomotivfører. Hadde vi i stedet benyttet f.eks. ferdig spørreskjema så ville spørsmålene vært bestemt på forhånd og uten mulighet til enkelt å korrigere, utdype og justere datainnsamlingen underveis. En kan hevde at forskjellen i tilnærming mellom kvalitativ og kvantitativ forskning ligger i de egenskaper en er ute etter når en samler inn data (Holter & Kalleberg, 1996). I forskningsprosessens gang vil vi anta at det dukker opp problemstillinger som krever utdypende spørsmål og presiseringer. Derfor mener vi at en kvalitativ tilnærming og i form av caseundersøkelse bedre ivaretar det vi ønsker undersøke. Når vi benytter casestudiet kan vi få frem kompleksiteten i arbeidsforholdet gjennom den enkelte vi intervjuer. Variasjon i svarene, den enkeltes opplevelse, som vil være noe annet enn et gjennomsnitt og nye forklaringsvariable kan være noe av det en fanger opp i intervjuer. Hensikten er å få frem lokomotivførerens opplevelse og perspektiv på egen arbeidssituasjon og hvordan dette påvirker sykefraværet. Vår utfordring er å forstå og fortolke det deres opplevelser representerer. Vi mener at når vi skal undersøke sykefraværet blant lokomotivførere så vil vi gjennom et semi-strukturert intervju øke muligheten til å oppnå pålitelige og gyldige svar. Vi har da muligheten til å ha fokus på de temaene vi ønsker belyse gjennom forberedte spørsmål, men som er såpass åpne at det gir rom for det enkelte informant å utdype og utvide svarene. Østerberg sier «...man kommer ikke særlig langt med universelle

forklaringer eller lovmessige sammenhenger når menneskelig handling er involvert som ledd i en årsakskjede» (Holter & Kalleberg, 1996, s.245). Imidlertid søker vi om vi kan finne noen mønstre i de foretatte intervjuene som kan si noe generelt om sykefravær i den gruppen vi undersøker og om dette i neste omgang kan ha en mer allmenn interesse som forklaringsvariabel.

### **3.1. Case**

Når vi har valgt en casestudietilnærming så er det fordi en da har mulighet til å gå i dybden i det en undersøker, mange fasetter av et fenomen undersøkes. Ragin (1994) uttrykker at case åpner for dybde-undersøkelser. Når vi ser på stasjoningsstedet er det en kollektiv enhet som består av absolutte enheter, representert ved enkeltindivider, lokomotivførerne. Gjennom dybdeforskningen kan en få frem større variasjoner i beskrivelser og forklaringer enn om en hadde undersøkt mange enheter, men ikke gått i dybden på samme måte som vi har søkt å gjøre i denne undersøkelsen. Jacobsen (2015) sier om casestudier at de er «godt egnet til å beskrive hvordan hendelser påvirker hverandre, og hvordan spesielle resultater «produseres» (s. 100). I vår undersøkelse av lokomotivførernes sykefravær så er vi interessert i å se på hvordan det lave sykefraværet «produseres» i den kollektive enheten. Caset avgrenses i tid; med bakgrunn i sykefraværet fra 2015 og i rom; Stasjoningsstedet. Det er i denne konteksten vår undersøkelse foregår. Vi har ikke stilt spørsmål relatert til utviklingen på arbeidsplassen og sykefravær, men bare forholdt oss til statistikken for de siste seks årene, og spesifikt for 2015. Vi har intervjuet samtlige lokomotivførere kun én gang. En innvending en møter ved casestudier er at utvalget er lite og det stilles spørsmål ved representativiteten. King, Kehone & Verba (1994) ser ikke problemet med det unike i case studiet, men heller at det er en del av en kompleks virkelighet. Det casestudiet avdekker er sentrale egenskaper ved den sosiale virkeligheten med en mengde informasjon som vi ønsker å forstå og abstrahere. De hevder også at case kritiseres for forenkling, men de hevder at all forskning dreier seg om å forenkle. Uansett hvor tykk beskrivelsen er, hvor detaljert den er om virkeligheten, hevder de, kan en ikke få med seg den «fulle blomstring og summing» og slik blir «systematisk forenkling et viktig steg til nyttig kunnskap» (King, et al., 1994, s. 42-43). King et al. (1994) uttrykker at «unique events can be studied scientifically by paying attention to the observable implications of theories developed to account for them» (s. 42).



Yuin (2003) lister opp fem begrunnelser som må være tilstede for en caseundersøkelsesdesign. Vi vil her bare nevne noen av dem som vi mener kan være relevante for å begrunne vårt valg av case-undersøkelse. 1) Et case må representere noe unikt eller ekstremt. Et sykefravær på 0,5% ser vi på som unikt. Det skiller seg ut fra mange andre arbeidsplasser. I NSB finner vi andre stasjoningssteder med lavt fravær, dog ikke så lavt som det stedet vi undersøker. 2) En annen begrunnelse kan være representativitet. Det ville da være å se på steder som ikke skiller seg ut; altså kan antas å være mer representative. Vi vil hevde at lokomotivførerne på Stasjoningsstedet har mange fellestrekk med andre lokomotivførere i NSB og slik sett kan anees å være representative. De har, som resten av lokomotivførergruppen i NSB, fellestrekk som samme utdanningssted, samme regelverk og prosedyrer for utførelse av arbeidet, skift arbeid, samme lønssystem, underlagt samme overordnede ledelse. I vår oppgave har vi, etter en del overveielser, valgt å se på dette ene stasjoningsstedet, nettopp fordi sykefraværet er så lavt. Selv om stasjoningsstedet er lite og det er bare seks ansatte, er vi av den oppfatning at det likevel vil kunne belyse sider ved den problemstillingen vi har satt oss fore å undersøke. Muligens vil svarene vi finner begrense seg til å kunne si noe om dette spesifikke stasjoningsstedet (Ragin, 1994). Vi kan ikke vite om det forholdet vi undersøker er atypisk eller om det er typisk. En har ofte en mistro til at den lille gruppen kan lære oss noe. Gjennom flere tilsvarende undersøkelser blir den ene, unike, ikke lenger så unik. Hvis en ser det samme mønsteret gjentar seg gjennom flere undersøkelser antyder det at forskningen kan generaliseres. Det vil finnes unntak, men det må ikke distrahere oss fra å holde fast ved de mønstrene en har funnet – vi må stole på at det er relevante funn (Ragin, 1994). Vi har i vår oppgave ikke mulighet til å foreta undersøkelser på andre stasjoningssteder, men vi kan kanskje se noe mønster i det vi undersøker. Så kan eventuell videre forskning gjennom replikasjoner se om det kan ha overføringsverdi til større grupper. Andersen (2013) på sin side sier:» casestudiet er samling av mange observasjoner, men de er ikke nødvendigvis sammenliknbare». Betingelsene er ikke like, slik de kan være i (styrte) eksperimenter hvor variablene kan måles mange ganger. Imidlertid kan en slik undersøkelse vi her gjør, avdekke fenomener som kan være aktuelle å ta i betraktning når en skal iverksette tiltak for å redusere sykefraværet.

### **3.2. Utvalget**

Vi har valgt å intervju alle lokomotivførerne på Stasjoningsstedet. Dette er gjennomførbart siden stedet er lite og de er bare 6 lokomotivførere. Alle ble forespurt og alle sa ja. Om noen

følte en forpliktelse på å være med, siden andre hadde sagt ja, er mulig, men de har ikke uttrykt dette eksplisitt.

### **3.2.1. Kildene – Informantene**

De seks lokomotivførerne vi intervjuer er alle menn i forskjellig aldre og med ulik ansiennitet. Tre av dem har arbeidet mer enn 25 år i NSB som lokomotivførere. De tre er i slutten av 50-årene. Disse tre bor også på stasjoningsstedet. De tre andre har noen få års ansiennitet. Den ene har svært lang pendlevei til arbeidsplassen.

Vi har ikke kunnet skille på kjønn, fordi alle er menn. Siden det er så få informanter og fraværet er så lavt, har vi ikke gått inn og forsøkt skille ut på alder, ansiennitet eller geografisk bosted. Vi er av den oppfatning at til det er antallet informanter for lite og også fraværet er så lite at vi ikke kan utlede noen sammenhenger i dette.

Når vi intervjuer seks personer kan antallet synes lite, men det er likevel alle på stasjoningsstedet. Vi har altså ikke valgt ut noen av en større gruppe. Vi syntes det var spennende å kombinere det lave sykefraværet med å nettopp intervjuer alle. Imidlertid er det en påstand som går igjen i forbindelse med kvalitativ forskning; at når en øker antall informanter og de nye informantene gir de samme svarene, så er det ikke nødvendig å øke antall informanter ytterligere. Det kan tyde på at informantene har en felles forklaring eller forståelse av en problemstilling. Ved å øke antallet informanter får en ikke noen nye svar på det en undersøker. En trenger ikke mer av det samme, en har nådd et metningsnivå. På den ene side kan en hevde at når flere informanter svarer det samme, så må det være tegn på en felles oppfattelse hos informantene. På den annen side kan en hevde at det interessante bør være å få ulike svar, slik at bredden i svarene kan gi mulighet for ulike tolkninger og årsaksforklaringer. Da vi valgte dette stasjoningsstedet visste vi ikke om informantene ville svare det samme eller om det ville være store variasjoner i deres svar. Det vi imidlertid fant interessant var muligheten til å intervjuer alle, slik at vi eventuelt kunne få frem bredden i svarene hos gruppen som helhet. Hele populasjonen på Stasjoningsstedet er derfor med i undersøkelsen. Utvalget er således alle på stasjoningsstedet. I hvilken grad de er representative for hele lokomotivførergruppen vil vi ikke gå inn å diskutere og ligger utenfor vår oppgave. Vi konstaterer at sykefraværet i NSBs avdeling på Stasjoningsstedet er svært lavt og stiller videre spørsmål om vi kan finne noen forklaringer. Det som kan fremkomme som mulige forklaringer på vårt undersøkelsessted betyr nødvendigvis ikke å være forklaringer for hele universet, alle lokomotivførere. Imidlertid

håper vi gjennom denne oppgaven å finne noen svar, som muligens, kan ha overføringsverdi til andre arbeidsplasser

### **3.3. Datainnsamling**

Spørreundersøkelse ville gitt mer strukturerte spørsmål og mulighet til en mer systematisk sammenlikning av svarene. Imidlertid mener vi at en kvalitativ undersøkelse hvor vi går i dybden og intervjuer personene innenfor det området vi vil undersøke vil gi oss mer informasjon. Spørreundersøkelser har en del begrensninger, uten at vi her vil gå langt i å redegjøre for dette. Vi vil likevel nevne noen begrensninger; spørreundersøkelse gir muligheter for at objektene kan feiltolke spørsmålene, spørsmålene ikke i tilstrekkelig grad dekker det som informantene opplever som sentrale problemstillinger og vår mulighet for feiltolkninger osv. Spørreundersøkelsens begrensninger kommer tydeligere frem når utvalget er så lite som her.

Ofte benyttes dokumenter og observasjon i case studier, i tillegg til intervju. Vår undersøkelse er av en slik karakter at dette i liten grad vil være aktuelt å benytte oss av. Vi har trukket inn NSBs personalsystem for å skaffe oss informasjon om sykefravær og brukt svarene i Medarbeiderundersøkelsen som bakgrunnsinformasjon. Yuin (2003) hevder at intervjuet er en essensiell kilde til informasjon i et case-studium. Intervjuformen er det som vi mener gir oss best og mest utdypende informasjon når vi vil undersøke sykefraværet blant lokomotivførere. Intervjuet fremstår ifølge Yuin (2003) mer som en guidet samtale enn strukturerte spørsmål.

Vi har valgt en uformell intervjuform, et semistrukturert intervju. En åpen samtale med utgangspunkt i en intervjuguide som følger en bestemt struktur. Dette for å sikre at alle blir stilt de samme spørsmålene og for å sikre at vi kan oppnå et visst sammenlikningsgrunnlag. Imidlertid har vi latt intervjuet flyte såpass fritt at informanten kan svare det som er naturlig for den enkelte. Dermed vil vi noen ganger i intervjuene stille spørsmål som helt eller delvis allerede er besvart tidligere i samtalen. Når vi kommer tilbake på denne måten er det først og fremst for at vi skal sikre oss at også denne informanten har fått tydelig mulighet til å besvare dette aktuelle spørsmålet. Fordelen med denne formen er at intervjuet oppleves mer i form av en samtale med den friheten til innspill og innskytelser det innebærer. Et stramt intervjukjema vil kunne binde informanten til å svare mer direkte på spørsmålene og ikke komme med selvstendige innspill. Vi tror også at i det vi skal undersøke er det viktig at informanten får

mulighet til å bruke det språket og de formuleringene som ligger nærmest mulig opp til hans daglige virke.

I innledningen til intervjusituasjonen har vi fortalt informantene om bakgrunnen for at vi ønsker å intervju nettopp dem. Når vi forteller at de har det laveste sykefraværet blant lokomotivførere i NSB, kan dette muligens innvirke på noen av svarene de gir. De vet at det er lavt, men noen uttrykker overraskelse over at «det er så lavt». Vi har reflektert over om denne opplysningen kan virke styrende på noen av svarene og at dette kan forsterkes av de er en liten gruppe. Det er lettere i en såpass liten gruppe å spore svarene tilbake til den enkelte kollega og at dette kan virke begrensende på hva de svarer. F.eks. vil det kunne bety at de ønsker fremstå på en spesiell måte i form av holdninger eller verdier. Muligens unnlater de å være negativt kritiske, fordi det vil innebære kritikk av kolleger eller leder. En av oss arbeider i NSB og kjenner til deres leder. Dette kan slå begge veier, enten at de anser den av oss som en «kanal» inn til lederen som kan «sladre» eller som kanal for at informanten skal bli hørt overfor lederen. Imidlertid fikk vi et inntrykk av at de lot seg ikke affisere av denne relasjonen.

### **3.3.1. Intervjuet**

En av oss hadde gjennom ansettelse i NSB, som lokomotivfører, mye kunnskap om tekniske, arbeidsrettslige - og sosiale forhold i bedriften. Vi fikk tilgang til NSBs statistikk som blant annet inneholder sykefravær og medarbeiderundersøkelser. Vi hadde tidlig i prosessen en lengre samtale med NSBs helsefaglige sjef, lege Ørn Terje Foss. Vi leste også hans bok, Jobbhelsa (2012). Under utarbeidelse av intervjuguiden var det noen områder vi ville undersøke nærmere. Vi delte intervjuet inn i temaer; Arbeidsmiljø / trivsel, ansatt, sykefravær, ledelse, informasjon/kommunikasjon. Under disse temaene laget vi utdypende underspørsmål. Til sammen ble det 20 nedskrevne spørsmål. Vi testet ut intervjuguiden på en lokomotivfører på et annet stasjoningssted. Det gav oss noen erfaringer som gjorde at vi kunne forbedre guiden.

Intervjuguiden er altså retningsgivende for de enkeltspørsmål vi ønsket besvart. Når vi oppfordrer informanten å tilføye noe han synes kan være relevant, kan han allerede oppleve seg som bundet av de forutgående spørsmålene vi har stilt. I hvilken grad han vil komme med tilleggsopplysninger kan være usikkert. Blant annet kan han selv synes tilleggsinformasjonen er relevant, men være usikker på om vi deler hans oppfatning. I denne situasjonen kan han

velge å unnlate å gi tilleggsopplysninger i den tro at dette forrykker vårt inntrykk av ham eller hans vurderinger. Dermed kan vi ha mistet interessant informasjon uten å være klar over dette. På den annen side åpner denne formen for intervju for at vi får korrigert vår oppfattelse der vi ikke helt får med oss hva informanten svarer. Når informanten ikke tar opp problemstillinger, kan det også være uttrykk for at han ikke anser det for et problem eller relevant tema for egen del. Under intervjuet kan vi komme i en situasjon hvor vi må formulere nye spørsmål som ikke er grundig forberedt. I den improvisasjonen som følger kan en stå i fare for å stille spørsmål som kan virke ledene eller lite relevante, ja endog forvirrende på informanten, sier Fog (1994). I oppfølgingsspørsmålene kan det også være fare for at vi leder informanten til å svare noe han tror vi ønsker som svar. Samtidig gir denne type intervju oss mulighet til formulere oppfølgings- og utdypningsspørsmål som gir informanten mulighet til å utdype svarene ytterligere. Ved hjelp av intervjuguiden har vi hatt som mål å stille de samme spørsmålene, slik at vi skal ha muligheter til å sammenlikne svarene. Utfordringene ligger i informantenes egne formuleringer og hvordan vi tolker og fortolker svarene. Faren for at vi velger å forstå svarene i en bestemt kontekst er tilstede.

Utgangspunktet vårt er å skaffe oss et forskningsgrunnlag gjennom mest mulig informasjon for deretter å undersøke det mot teori. Det vil si gjennom empiri og hypotese komme frem til en teoretisk forankring. En slik induktiv metode vil muligens heller gå over i en abduksjon hvor vi veksler mellom empiri, teori, nye spørsmål og tilbake til de opprinnelige tilnærmingene igjen. Dette underbygges også av prosessen og de erfaringene vi har gjort oss i arbeidet med masteroppgaven. En del av forskningsprosessen, og for oss læringsprosessen, har nettopp dreiet seg om denne pendelaktiviteten mellom funn til teori og nye funn som har avstedkommet ny søken etter teoretisk forankring. Vi søker å ha et åpent sinn til det vi undersøker. Vi nøyer oss med å poengtere at vi som mennesker ikke klarer å undersøke et fenomen uten å ta med den konteksten vi som forskere er en del av. Samtidig er det vårt mål i undersøkelsen å gjengi våre informanter så etterrettelig som mulig og følge de etiske og forskningsmessige krav som stilles. Gjennom hele forskningsprosessen, fra utarbeiding av case-studiet, gjennom data-innsamling, analyse til mulige konklusjoner må pålitelighet gå gjennom som en rød tråd. Det vil si at om en annen forsker gjennomfører samme undersøkelse, så kommer vedkommende frem til samme resultat.

### **3.4. Transkribering**

Transkribering «Er en oversettelse fra talespråk til skriftspråk» sier Kvale og Brinkmann (2015, s.205). De sier videre «De er forrædere». Med andre ord, flere forhold som oppfattes som en del av samtalen forsvinner i den skriftlige oversettelsen. Transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst (Kvale & Brinkmann ,2015).

Under intervjuene tok vi disse opp på bånd. Intervjuene ble deretter transskribert ordrett. Det var den samme personen som transkriberte alle intervjuene. På den måte unngikk vi ulike tolkningsmuligheter hos ulike personer og vi kunne ivareta en, forhåpentligvis mer lik transkribering. Latter og kremt ble også notert. Informantenes dialekt ble transskribert. På et så lite sted som vi intervjuet vil informantene kunne bli gjenkjent ut fra talemål. Dette gjorde at anonymiteten forsvant. Vi har derfor valgt å sitere dem på bokmål. Vi har ikke kommentert pauser, pausenes lengde, stemmeleie, kroppsspråk og så videre. Vi er av den oppfatning at vi på tross av dette, likevel har fått med det vesentlige i budskapet til informantene og som har betydning for våre undersøkelser. Etter at transkriberingen var gjennomført kunne vi gå gjennom det enkelte intervju. Vi så etter ord, uttrykk og setninger hos informantene som kunne beskrive deres holdninger til de ulike spørsmålene vi hadde stilt. Vi mener at transkriberingen dermed er etterprøvable og troverdig og kan videre danne grunnlag for en god analyse.

### **3.5. Koding**

Utgangspunktet for kodingen var intervjuene og de data som fremkom gjennom intervjuene. Hver informants svar under de ulike temaene ble gjennomgått og deretter satt inn i skjema i form av tekstbiter med et meningsinnhold og begreper. For oss var variabelorientert koding ikke så aktuelt. Vi har ikke vært opptatt av bakgrunnsinformasjon for å få informasjon om informantene eller å kategorisere meningsinnholdet. Vi valgte heller temaorientert koding hvor bl.a. meningsinnholdet hadde betydning f. eks når det gjelder opplevelse av sykdom og sykefravær. Vi trakk ut tekstbiter fra hvert enkelt intervju som dekket samme tema og gav den enkelte tekstbit et kodennummer. På den måten ønsket vi å se om informantene hadde sammenfallende svar på samme tema og at de hadde samme forståelse av problemstillingen.

Det viste seg også at informantene på enkelte spørsmål brukte like ord for å beskrive en situasjon. Noen ganger brukte de formuleringer og beskrivelser som etter vår tolkning hadde samme meningsinnhold. Vi lot da disse tekstbitene inngå i samme kodingsvariabel fordi vi

mente de dekket samme kodingsgruppe. Det har vi gjort med begreper som identitet, autonomi, motivasjon, kompetanse, omgivelser, samhold og organisasjonskultur. På den måten fikk vi frem holdninger til ulike arbeidsforhold hos den enkelte informant og hos disse seks lokomotivførerne som gruppe. Disse begrepene kan en diskutere meningsinnhold i, men samtidig vil vi påstå at de også dekker noen grunnleggende allment aksepterte forståelser. Vi mener vi ikke skal føre dette lenger enn til å påpeke at begrepene går igjen og på hvilken måte de blir brukt. Vi tok utgangspunkt i hvilke ord informantene brukte for å beskrive det vi spurte om. Der svaret er mer omfattende forsøker vi å tolke svaret og finne en fellesbetegnelse på det informanten svarer. Vi kan da komme i fare for å tolke informantene annerledes enn det han her ment. Vår forståelse og hans kan være forskjellig. Vi kan stå i fare for å mistolke svaret eller fortolke svaret inn i en sammenheng som informanten ikke deler helt eller delvis. Vårt mål er å forstå og fortolke informantene svar og de intensjoner de har hatt i svarene. Sivesind (1996) sier i kapittelet om «Sortering av kvalitativ data»:

I kvalitativ analyse forsøker man å danne seg et bilde av de ulike aktørenes forståelser, intensjoner, normer og verdier knyttet til et bestemt tema. Man analyserer tekster som er representasjoner av aktørenes forståelser. Forskeren fortolker dette materialet, dvs. forsøker å tenke seg hvilke grunner aktørene har hatt for å uttale seg eller handle som de gjør (s. 252).

Vi har gjennom kodingen videre forsøkt å utlede om det finnes mønstre i svarene, både hos den enkelte informant og mellom informantene innenfor de temaene vi har tatt opp i intervjuene. Gjennom svarene har vi også sammenliknet, kontrastert og søkt etter spenninger i materialet.

En annen problemstilling vi har vært oppmerksom på er der det dukker opp situasjoner hvor det er vanskelig å tolke informantens svar inn i faktorene i vår modell. Enten kan faktorene i modellen bli for vide eller vi får for mange variasjoner innenfor hver enkelt faktor. Dette har vi diskutert i forbindelse med at de seks faktorene vi har falt ned på. Vi står i fare for at de kan romme for mange nyanser og kanskje det burde ha avstedkommet flere faktorer. Uttalelser som kan gå inn under begreper som lojalitet, ansvar, tillitt, for å nevne noen, er ikke skilt ut som egne faktorer, men lagt inn i de seks faktorene i vår modell. I arbeidet med modellen kom vi frem til at hvis vi laget flere inndelinger kunne ikke svarene grupperes i tilstrekkelig grad, rett og slett fordi det er stor variasjon i svarene. Med for mange faktorer kan det dermed være stor sannsynlighet for at modellen blir for fragmentarisk og at det vil være vanskelig å finne eventuelle mønstre og forklaringer i neste omgang. Vi har derfor valgt å se de ulike delene,

faktorene, i lys av de andre faktorene og se på mekanismene som kan oppstå mellom dem. Vi har ikke grunnlag for si noe om styrken og spenningen mellom faktorene, men det er viktig å se om vi finner forklaringer i de enkeltvise faktorene, i interaksjon og som en helhet. Med dette utgangspunktet søker vi å se i hvilken grad organisasjonskulturen og omgivelsene interagerer med faktorene i modellen; identitet, autonomi, motivasjon, kompetanse, omgivelser og samhold.

### **3.6. Reliabilitet og validitet**

Reliabilitet dreier seg om konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2015), pålitelighet til de data som er samlet inn; «hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de bearbeides» (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2010, s.229). I vår undersøkelse har intervjuet av lokomotivførerne vært en sentral del av undersøkelsen og stilt oss overfor strenge standarder, både etisk og forskningsmessig, noe vi har forsøkt å komme inn på i de avveiningene vi her har drøftet. Når intervjusamtalen er innsamlingsgrunnlag vil en ny intervjusamtale aldri kunne bli identiske med den første. En «test-retest-reliabilitet» er ikke gjennomførbart i vår undersøkelse. Dermed vil det ikke være direkte sammenliknbart for en annen forsker å teste våre resultater. Imidlertid er det viktig å søke mot den stabiliteten som en gjentakelse vil kunne avstedkomme. Som del av vår undersøkelse er heller ikke «interreliabilitet» aktuelt, at andre forskere undersøker samme fenomen. Vi har rett og slett ikke denne muligheten. Det har heller ikke vært mulig for oss å kryss-sjekke det informantene har sagt. Hvis flere har sagt det samme, kan en anta at det er slik de oppfatter situasjonen. Det betyr ikke at det de sier er objektivt sant, men like fullt oppleves det som sant for dem.

Med dette som bakgrunn har det vært viktig for oss å redegjøre for og grundig drøfte hvordan vi har valgt ut, samlet inn og bearbeidet datamaterialet. Dette med de begrensninger og dilemmaer vi har stått overfor i hele prosessen. Her vil vi kort gjenta; forholdet mellom subjektivitet – objektivitet, de samme som spør i alle intervjuer, tilstrebe lik gjennomføring blant annet ved hjelp av intervjuguide, transkriberingens og kodingens fallgruver – og fortolkningsalternativer. Dette for å øke undersøkelsens reliabilitet.

Valide svar i et intervju er et spørsmål om å spørre riktig. En smal definisjon av validitet er; «Hvorvidt vi måler det vi tror vi måler» (Fog, 1994, s. 163). En bredere definisjon av validitet er; hvorvidt vi har undersøkt det vi tror vi har undersøkt (Fog, 1994, s. 163). Den første



definisjonen kan sies å tilhøre en kvantitativ tilnærming. Vi har gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å arbeide opp mot at det vi undersøker, bearbeider, fortolker og analyserer skal ha gyldighet. Slik vil vi også hevde at fokuset må være på troverdigheten gjennom hele forskningsprosessen. Spørsmålet vi har stilt oss hele veien er om det vi måler er sant? Er premissene sanne? Fog (1994) sier «Spørsmålet om gyldighet handler altså om en vurdering av forholdet mellom utsagnene/beskrivelsen/analysen og det i verden, som vi observerer, beskriver, begrepsliggjør. Er det beskrevne sett objektivt, er beskrivelsen dekkende og sann?» (s. 163). Vi som intervjuere må være bevisste at vi kun må sees på som redskap i forskningsprosessen og som Fog (1994) sier «ikke noen hovedperson» (s. 163). Hovedpersonen(e) er informantene, vi som søker etter forklaringene er fortolkerne, med det ansvaret det innebærer. De intervjuede må vi forutsette snakker sant eller mer presist; de oppfatter selv at de snakker sant. De har alle sammen nærhet til de fenomenene vi ønsker undersøke og mange av spørsmålene dreier seg om deres egenopplevelse, med de begrensinger det subjektive kan ha i intervjusituasjonen og i relasjonen til intervjuerne. Vi har, for å nevne noen av innvendingene til tross, i analysen bestrebet oss på at det empiriske materialet er sammenhengende og konsistent. For å oppnå åpenhet og etterprøvbarhet har vi datamaterialet tilgjengelig. Når vi konstaterer at sykefraværet i NSBs avdeling på Stasjoningsstedet er svært lavt og stiller spørsmål om vi kan finne noen mulige forklaringer for det spesifikke stasjoningsstedet, betyr ikke det dermed at det kan være forklaringer for hele universet, alle lokomotivførere i Norge. Skal en oppnå samme eksterne validitet for casestudier som for statistiske undersøkelser, må disse underkastes en «replication logic». Først da kan en snakke om at teorien kan støttes, altså være valid. Imidlertid har vi ikke klart å finne annen forskning som har gjort liknende undersøkelser. Hadde vi funnet slik forskning, og de funnene hadde vært i samsvar med våre, kunne det bidratt til å styrke validiteten i denne oppgaven. I henhold til Yin (2003) vil vår oppgave ha den begrensningen at vi bare beskriver det vi finner på Stasjoningsstedet, men kan ikke si noe tydelig om årsaker til det lave sykefraværet.

### **3.7. Forskningsetikk**

Av hensyn til informantene har det vært viktig for oss at undersøkelsen og de funnene vi har gjort er blitt behandlet på en forsvarlig etisk måte. Vi informerte om at formålet med intervjuene var til bruk og som en del av vår masteroppgave. De måtte regne med at den ville bli offentliggjort, men at vi ville anonymisere dem. Når informantene sier ja til å la seg intervjuer løper de en risiko ved at de ikke vet hvordan vi vil arbeide og bearbeide det innsamlede

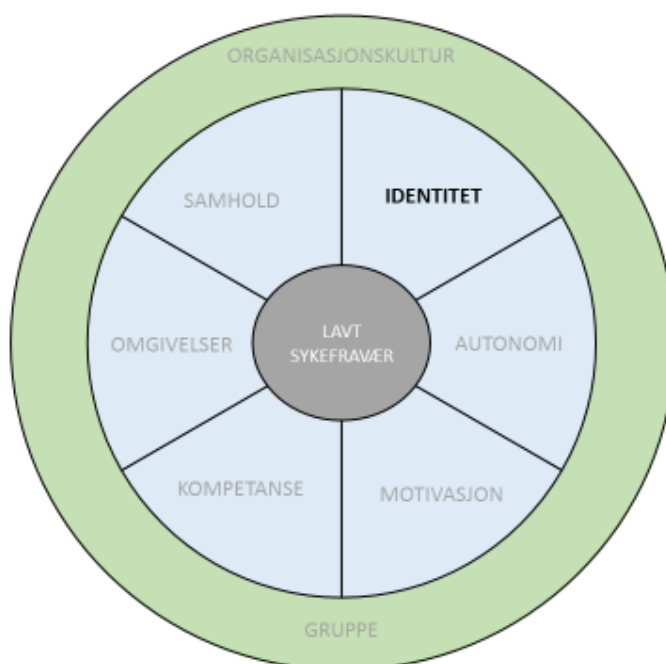
materialet og heller ikke hva vi vil komme til å finne. De gir informasjon til oss ut i fra et tillitsforhold. Det er da viktig at vi i vårt arbeide med stoffet og i fortolkningene bestreber oss på å få frem det de oppfatter som situasjonen. Likevel skal det ikke stikkes under en stol at vi også kan sette sammen informasjonen på en, for dem, ny måte som bringer nye vinklinger og betraktninger rundt det, som i utgangspunktet virket kjent for dem. Vi kan risikere at våre funn og betraktninger/analyse ikke samsvarer med deres oppfatning av kulturen i organisasjonen. Det er derfor viktig for oss at vi i analysen ikke kommer med bombastiske utsagn, fordi oppgaven også har sine begrensinger. Det er for mange fasetter og forhold som burde vært drøftet mer inngående om vi skulle kunne gi en sikrere vurdering av våre funn. Når vi undersøker det lave sykefraværet kan det oppfattes som positivt for enheten og organisasjonenes renommé. Imidlertid kan noen innad i organisasjonen oppfatte undersøkelsen som en blottlegging av deres kultur, eller sider ved den, noe de ikke ønsker skal komme frem i offentligheten. Hvis noen av våre funn tolkes negativt av oss eller informantene, kan utenverdens inntrykk av organisasjonen bli svekket. Vi ønsket også å ivareta lokomotivførernes anonymitet, både gjennom å anonymisere stasjoningsstedet og den enkelte informant. For dem som er informert om undersøkelsen er stasjoningsstedet kjent, men ved å nummerere informantene kan en ikke vite hvem som har svart hva. Imidlertid vil nok de som har deltatt fra stasjoningsstedet, klare å lese ut av svarene hva den enkelte har svart. Dette er ikke til å unngå, siden det er få informanter og de kjenner hverandre svært godt.

## 4. Analyse av det empiriske materialet

### 4.1. Innledning

Her vil vi analysere vårt empiriske materiale. Vi vil gjøre det på samme systematiske måte som i teoridelen, med utgangspunkt i modellen vår. De ulike faktorene interagerer med hverandre, og må ses sammen med kulturen i gruppen. Det er derfor deler av analysen som omtaler flere faktorer. Avslutningsvis i analysen diskuterer vi organisasjonskultur. I kapittel fem, avslutningen, ser vi på helheten i vår modell.

### 4.2. Identitet



Identitet er viktig for å kunne forstå individenes og gruppens lave sykefravær. Som vi var inne på i teorikapitlet utvikler identiteten ifølge Mead (2005) seg gjennom speiling fra andre. Denne utviklingen mener Mead er spesielt stor i den situasjonen man er i når man begynner på en ny arbeidsplass. Med utgangspunkt i Meads teori er det for oss naturlig å anta at sosialiseringprosessen som gir alle informantene våre den sterke identiteten til yrket og rollen som lokomotivfører starter for fullt allerede under lokomotivførerutdanningen. Lokomotivførerne vil vikle inn normer, verdier, kunnskaper og holdninger fra de nye kollegaene og medstudentene inn i egen identitet. Samtidig vil de også kunne vikle ut og

tilpasse gamle normer, verdier, kunnskaper og holdninger. Med utgangspunkt i Schein (1985) og Bang (2010) innebærer dette at de tilpasser seg en ny kultur. Samtidig vil individene, med utgangspunkt i et virksomhetsteoretisk perspektiv, bli en aktiv del av kulturen, og være med å påvirke den samtidig. Med utgangspunkt i Mead (2005) blir identiteten til hver enkelt i større eller mindre grad en speiling av kulturen som til enhver tid skapes i gruppen de tilhører. Dette foregår ikke som uavhengige elementer, men som et samspill der individene og kulturen står i avhengighet til hverandre innenfor samme helhet (Broch, 1991).

Lokomotivførernes opplæringsløp, hvor identitet formes, er satt sammen av teori og mye praksis. Opplæringen tar omtrent 2 år, og over 50% av tiden er praktisk trening sammen med kjørelærere. Den teoretiske opplæringen gis av lærere med lokomotivførerkompetanse, som også sannsynligvis vil være kollegaer når man etter endt utdanning får jobb som lokomotivfører. De har mye øvelseskjøring som er fordelt over flere praksisperioder, med ulike kjørelærere i ulike jernbaneselskap. Kjørelærere er lokomotivførere med kjørelærerfunksjonen som en tilleggsoppgave. All øvelseskjøring foregår i ordinær togtrafikk. Kjørelærerne vil her fungere som tydelige rollemodeller, og vil også etter endt opplæring sannsynligvis kunne bli en nær kollega. Kjørelærere gir i tillegg tilbakemeldinger til elevene og til skolen, så å gi et godt inntrykk til kjørelærere er viktig for elevene. Det er naturlig å anta at elevene vil tilstrebe å fungere godt både faglig og sosialt i disse situasjonene, og hurtig tar etter sine framtidige kollegaer. Dette samsvarer med teorien hvor Engelstad (1991) knytter identitet til arbeidet. Det at de i så stor grad har praktisk trening sammen med en framtidig kollega er også med å forme identiteten. Identitet formes i kommunikasjonen med kollegaene, slik både Mead (2005) og Goffman (1992) sier at en baserer sin identitet på andre menneskers oppfatning av en selv. Denne organiseringen av opplæringen er med og former identiteten til de framtidige lokomotivførerne fra et tidlig tidspunkt.

I tillegg til felles utdanning har lokomotivførere også flere andre forhold som forsterker identitetstilknytningen til yrket. De fleste har for eksempel felles arbeidsgiver og felles fagforeningstilknytning. Det store flertallet av norske lokomotivførere arbeider i NSB konsernet, enten i NSB Persontog, NSB Gjøvikbanen eller i CargoNet. De er medlemmer i Norsk Lokomotivmannsforbund, et fagforbund med lang historie, som har rykte på seg for å være et av de sterkeste forbundene i LO. Norsk Lokomotivmannsforbund organiserer over 99% av norske lokomotivførere, er en organisasjon eksklusiv for kun lokomotivførere - en gruppe med mange felles interesser. Vi er ikke i tvil om at dette har stor betydning for identiteten

knyttet til rollen som lokomotivfører. Et slikt perspektiv, som vi tidligere har diskutert, støttes av teorien til Mead (2005). Han sier at identiteten er en avspeiling av det fellesskapet personer tilhører. I vår forskning er dette fellesskapet blant annet lokomotivførergruppen. I et av våre intervju forklarer informanten at fagforeningen er viktig for å ivareta lokomotivførerens rolle. Informanten forteller en historie som et eksempel. En gang ble han satt til å utføre en konduktøroppgave i løpet av arbeidsdagen sin. Informanten sier: «da satte de på meg en sånn konduktøroppgave...for de manglet folk – det irriterte meg... Da gikk jeg til foreningen og snakket med dem om at dette måtte de ta opp. Og det gjorde de». Han er tydelig til oss på at han er lokomotivfører, med det ansvaret det innebærer, og langt ifra noe konduktør. Identiteten hans er knyttet til det å være lokomotivfører. Han mente dette ikke var oppgaver en lokomotivfører skulle utføre. Enden på historien var at etter informanten tok dette opp med fagforeningen så har han aldri mer måtte utføre slike oppgaver igjen. En slik hendelse er med og styrker identiteten knyttet til rollen som lokomotivfører.

Et annet viktig forhold som bidrar til formingen av den enkelte lokomotivførers identitet er uniformene. Alle lokomotivførerne går uniformerte. De får utdelt uniform når de begynner som lokomotivførerstudenter, og benytter uniform hver dag i sitt arbeid. Det å bruke uniform kan bidra til at den enkelte opplever at en kler på seg en slags rolle og identitet. Det er naturlig å anta at et samhold enklere oppstår, og at den kulturen de blir presentert for av øvrige lokomotivførere blir en del av det man tar til seg når man trer inn i yrket. Dette samsvarer med måten Engelstad (1991) knytter identiteten til arbeidet gjennom rollebegrepet. At den enkeltes personlige identitet naturlig syntetiseres med arbeidsoppgavene og yrket. Uniformenes betydning vil vi komme tilbake til.

Vi spurte våre informanter hvordan de opplevde det å begynne som lokomotivfører. Noen av våre informanter har lang ansiennitet, og noen er relativt ferske. En av de eldste informantene forteller at han ble veldig godt mottatt da han begynte på jernbanen; «gamlingene tok vare på oss...du følte deg hjemme...». Han forteller at det at de står samlet som gruppe, har yrkesstolthet og tar vare på hverandre er viktig for de. Dette innebærer å ta godt vare på, og støtte nye kollegaer. En annen av informantene, informant 3, som også har lang ansiennitet, forteller at de prøver å videreføre dette. Han forteller om hvordan de er mot de yngste som har kommet til stasjoneringstedet; «tror de blir tatt imot godt alle sammen – alle de som har kommet hit har vi gjort det vi har kunnet for å, for at de skal trives, hjelpe de på best mulig måte». De yngre førerne bekrefter det samme, og forteller at de har blitt godt mottatt og fulgt

opp av sine kollegaer. Engelstad (1991) kobler yrkesrollen til utviklingen av identitet. På grunn av at lokomotivførerne blir tatt imot med åpne armer, gis umiddelbar tillit og blir en inkludert del av kollegiet kan de lett vokse inn i yrkesrollen og dermed også bygge en identitet knyttet til rollen. Denne prosessen, og en felles identitet, bidrar også til faktoren samhold som vi vil diskutere senere i analysen.

I tillegg til det kollegiale som møter en nyutdannet lokomotivfører har også mange førere slekt eller familie som er eller har vært lokomotivførere, eller andre stillinger på jernbanen. Mange kjenner derfor deler av kulturen før de selv blir yrkesaktive. Når tidligere familie har vært jernbanefolk kan det bidra til en økt eierskapsfølelse til jernbanen, og samtidig at jernbanefamilien er viktig allerede fra man er barn. Det er normalt at det arrangeres juletreffester og så videre som familiene deltar på. Når vi spør informant 5 hva det var som gjorde at han begynte som lokomotivfører, svarer han at akkurat det med familiens tilhørighet til jernbanen var en viktig årsak. Han sier «nei det har jeg bestandig hatt lyst til – jeg er fjerde generasjon i jernbanen så...». Han forteller videre at gjennom oppveksten var han mye med faren på jobb, både i ferier og fridager, «har brukt mye fridager og feriedager i skiftmaskina ja, for å si det sånn». Han har alltid likt det. Det å bli lokomotivfører var noe han visste han skulle.

#### **4.2.1. Eierskap til togtilbudet**

Lokomotivførerne forteller oss at de har en sterk «eierskapsfølelse» og stolthet knyttet til jernbanetilbudet i regionen. Informant 3 sier at de «får jo et eierskap til strekningen her». De opplever at jernbanen i regionen er deres ansvar, at de eier det produktet de leverer. I intervjuene uttrykker de at ingen andre bidrar vesentlig, og sluttresultatet avhenger derfor av gruppen på Stasjoningsstedet. Informant 4 forteller at de må ta ansvar selv, han «føler litt det at de ikke prioriterer banestrekningen vår». Det er naturlig for oss å anta at dette, sammen med de øvrige faktorene i vår modell, har betydning for det lave sykefraværet. NSB har en over 100 år lang historie i å kjøre tog på banestrekningen der våre informanter arbeider, og har spilt en viktig rolle i oppbyggingen av samfunnet her. Tidligere var det mange yrkesgrupper som arbeidet i NSB på dette stasjoningsstedet, men i dag er det hovedsakelig kun lokomotivførere som arbeider her i tillegg til noen ansatte i Jernbaneverket. Det innebærer at lange tradisjoner, og den kulturarven som ligger i NSBs aktiviteter i dag føres videre av de lokomotivførerne som arbeider her. Dette gjør at de nesten alene representerer noe de fleste i regionen har et forhold til – toget og jernbanen.

Flere av informantene forteller oss at de føler et svært sterkt eierskap til både jernbanestrekningen de kjører på og togene de kjører. De er opptatt av at togene går, at jernbanen kan stoles på, og at kvaliteten er god. Informant 2 forteller at han er veldig opptatt av togtilbudet på strekningen. Han uttrykker at «banen er jo liksom banen vår...». Togsettene som benyttes i regionen begynner å bli noen år, og han skulle ønske de kunne tilby bedre tog til kundene, og et bedre servicetilbud enn det de gjør i dag. Han er oppgitt over at strekningen er nedprioritert og lokomotivførerne på stasjoningsstedet opplever at «strekningen er jo en liten tarm da, som ingen bryr seg så mye om». Han peker mot både NSB og myndighetene, som han mener burde prioritert togtilbudet i regionen høyere. Det samme synet presenteres av flere av informantene. De mener banestrekningen har vært nedprioritert i mange år. Fraværet av ledelse på Stasjoningsstedet er med og forsterker dette synet. I følge alle informantene er det lite kontakt mellom lokomotivførerne på stasjoningsstedet og lederen deres som sitter geografisk plassert en annen plass. Informant 2 forteller at:

Vi føler vel at vi seiler vår egen sjø – det er ingen som tar så mye hånd om oss...vi føler at vi må gjøre tiltak selv for å få ting på stell. Banestrekningen er liksom banen vår, som vi har tatt ansvar for og mast om når det har vært ting som skulle vært gjort, og det har liksom gått greit i alle år.

Samtidig som de er oppgitte over manglende prioritering og fokus på jernbanetilbudet i denne regionen så gir de uttrykk for at de er veldig opptatt av å ta vare på det de har og gjøre det beste ut av situasjonen. De er stolte av jobben sin, og tilbudet til kundene skal være så godt som mulig. Å være en representant for jernbanen innebærer en sterk følelse av stolthet forklarer flere av informantene. Lokomotivførerrollen blir noe vesentlig mer enn bare å kjøre togene, de opplever at de som individer må ta et ansvar for å gjøre tilbudet best mulig. Informant 4 sier «jeg brenner for at jernbanen skal være optimal og i rute - jeg brenner for at livsnerven i regionen skal fungere optimalt». Han strekker seg ofte ut over sine arbeidsoppgaver for at togtilbudet skal være et best mulig tilbud. Han sier han er flink til å bidra til at kunden skal få en god reiseopplevelse, og at han gjør sitt beste for at kundene skal tas imot på en god måte. Blant annet rydder han i toget, kaster søppel og sørger for at stolene er rettet opp og klar for nye kunder. Alle informantene har en identitet tett knyttet til jobben, og en stolthet i det de leverer. Dette underbygges når de forteller at de går på jobb selv om de er syke.

I perioder hvor de har store utfordringer, som på vinteren eller hvis det har vært tekniske utfordringer så synes informantene at det er tungt. Flere tar det som et personlig nederlag hvis tilbudet til kundene ikke er godt. Informant 2 sier at han synes det kan være ubehagelig å gå i uniform på butikken fordi han enkelte ganger kan få spørsmål om problemene på jernbanen. Uniformen er, som vi har diskutert, et svært tydelig symbol på at en representerer NSB. Han forsøker derfor å unngå dette, og beklager at situasjonen er som den er. Det er tydelig at han tar det inn over seg at ting ikke alltid fungerer slik han ønsker. De forteller alle om at de brenner for et felles mål om at togene skal gå i rute og være et godt tilbud for kundene. I perioder hvor ting fungerer er derimot uniformen et tegn på et yrke de er stolte av.

Uniformer gir et tydelig signal om hva man jobber med, noe som er med og skaper en identitet. For omverden er det også slik at lokomotivførere på grunn av uniformen blir lett gjenkjennelige, og det at den sosiale identiteten, som for eksempel den identiteten man får fra sitt yrke, gir mennesker en «rolle» i samfunnet virker forsterkende på hvor sterkt lokomotivførerne knytter sin identitet til yrket. Erving Goffman (1992) sin dramaturgiske teori om sosialt samspill har en tankegang basert på at vi oppfatter samfunnet som et slags teater hvor vi har ulike roller. Rollene er i Goffman (1992) sin teori det vi kaller identitet. Hvert menneske kan ha flere roller, for eksempel på jobben, hjemme og i vennegjengen. Rollene utøver en form for sosial tvang, hvor vi påvirkes av de rollene vi inntar – det etableres rammer for hva vi kan gjøre og hva vi ikke kan gjøre (Hammarén & Johansson, 2010), slik som for eksempel for lokomotivførerne når de har på uniformen blant folk. Informant 2 illustrerer dette når han sier «jeg går ikke i uniform på [butikken] jeg nei», fordi han ikke vil være en representant for arbeidsplassen når han har fri.

Ulike forventninger fra ulike hold i omgivelsene vil kunne medføre en rollekonflikt (Goffman, 2004, s 200). Lokomotivførerne vil være utsatt for dette når de på en side er stolte over å være representanter for togene i regionen, samtidig som det er problemer i togtrafikken og de kanskje blir uforskyldte representanter for det. De opplever at uniformen på en side gir de stolthet, og samtidig skaper den ubehag. Flere av informantene beskriver situasjoner som gir rollekonflikter, som for eksempel når de forteller at de er stolte over yrket sitt samtidig som de unngår å gå i butikken med uniformen fordi de får spørsmål og kommentarer om problemer på jernbanen.



I en gruppe med like målsetninger og erfaringer er det sannsynlig at rolleidentiteten forsterkes. Dette gjennom både det som Busch (2014) omtaler som organisasjonsidentitet og profesjonsidentitet. Slike kollektive identiteter kan få enorm betydning og overskygge alle andre identiteter (Hammarén & Johansson, 2010). Kollektive identiteter bygger ofte på en følelse av felleskap og likhetstenkning, akkurat slik lokomotivførerne beskriver. Det forener mennesker, at de har samme interesser, målsetninger og erfaringer (Hammarén & Johansson, 2010). Et godt eksempel på den kollektive identiteten som utvikles er at i våre intervjuer svarte informantene svært ofte i «vi-form» i stedet for «jeg-form», som om de svarte på vegne av yrkesgruppen lokomotivførere. Dette forteller oss at de identifiserer seg sterkt med yrket sitt og den gruppen de er en del av. Det at de går i like uniformer og har samme faglige bakgrunn er forhold som bidrar til både sterk kollektiv identitetsbygging og formingen av hver enkelt sin identitet. Dette underbygger også det vi drøfter videre under samhold, og viser hvordan faktorene henger sammen.

Den enkeltes identitet og gruppens identitet avhenger av hverandre og må ses i sammenheng. Individene, lokomotivførerne, utgjør sammen den kollektive identiteten. Motsatt er den enkeltes identitet formet av gruppens identitet og, som Mead (2005) beskriver det, til en viss grad en speiling av den kollektive identiteten til gruppen. Kollektiv identitet kan her også være for eksempel lokomotivførerne eller alle kollegaene i NSB, det som Busch (2014) omtaler som profesjonsidentitet og organisasjonsidentitet.

#### **4.2.2. Stolthet**

Vi mener stolthet er en viktig underkategori til identitet. I dette ligger en sterk stolthet knyttet til at de gjør sitt beste i den jobben de skal gjøre. Vi finner i vår empiri at lokomotivførerne har en stor grad av stolthet, hvor flere av våre informanter forklarer at de er svært stolte av det yrket de har. Informant nummer 1 uttrykker blant annet flere ganger at «vi lever av å prestere og bevise». Denne stolthetsfølelsen har stor betydning for identiteten, og selvfølelsen til lokomotivførerne. De setter sin ære i å utføre jobben optimalt. En del av det å utføre jobben optimalt er at togene skal gå, og at man strekker seg lang selv om man er småsyk. Informant 1 forteller om et tog som en gang ble innstilt på grunn av sykdom, noe han synes var svært uheldig. Han forteller om konsekvensene ved sykefravær blant lokomotivførerne, og sier at:

I verste fall så kan det jo bli innstilt. Det ble det en gang her faktisk, det har skjedd en gang at det har blitt innstilt. Det er kjedelig altså. Det må jeg innrømme, det legger jeg på meg. Vi lever av å prestere og bevise – og da, da bør togene gå.

Det samme trekket finner vi hos alle informantene, et eksempel er informant 3 som forteller at de lokomotivførerne som arbeider på stasjoningsstedet er «litt i overkant ærekjære». I ærekjær legger han mye stolthet, og at det går ut over selvfølelsen hvis et tog må innstilles. Han sier «hvis du våkner om morgenen og skal på jobb, og våkner i sekstiden og skal på jobb klokken åtte, så kan du ikke ringe og si at du er syk. Da står toget». Dette støttes av informant 2 som forteller at de er stolte over at de har et lavt sykefravær, og det at de presterer slik de gjør er viktig for alle informantene.

En utfordring for individers selvfølelse kan være dersom en setter kravene for høyt. At kun det perfektjonistiske er akseptabelt. Det kan se ut som lokomotivførerne til en viss grad setter kravene på et slikt nivå, særlig når den ene informanten forteller at det var et nederlag for han den gangen et tog måtte innstilles. Samtidig forklarer flere av informantene at er en syk så er en syk, og at de skal ikke utfordre sikkerheten. Et eksempel er informant 1 som sier at sykdom har «... aldri gått utover noe sikkerhet. Niks. Der går grensen». Det virker som de strekker seg lengre enn folk flest for å få togene til å gå, men de har samtidig en forståelse for at de kan ikke råde over enhver situasjon og helsa til enhver tid. Vi ser at eierskapet til togtilbudet og identiteten knytet til det gir er «press» som igjen gir en form for motivasjon til å gå på jobb selv om de er syke. Dette presset er en av forklaringene til det lave sykefraværet. En kan tenke seg at et slikt press over tid ville gitt negative konsekvenser og kanskje økt sykefravær eller turnover. Vi ser ikke at presset gir negative konsekvenser, verken for den enkelte eller for gruppen og arbeidsmiljøet i våre intervjuer. I tillegg har sykefraværet vært lavt over mange år, og dette presset gjennom eierskapet er ikke noe nytt ifølge informantene. Det at det ikke oppstår negative konsekvenser mener vi har sammenheng med at det er eierskapsfølelsen som gir presset. Det er en indre drivfaktor som sannsynligvis ikke oppleves som krevende for informantene, men som en positiv kraft i form av autonom motivasjon. Faktoren motivasjon vil vi diskutere senere i analysen, i kapittel 4.3

Lokomotivførerne opplever identiteten til yrket/ yrkesstolthet som en personlig følelse (selvfølelse), i tillegg til å være en kollektiv følelse. Sammenhengen mellom det individuelle og det kollektive er helt avgjørende her, og virker gjensidig forsterkende på hverandre. De er

ikke bedre enn det svakeste ledd, og desto bedre hver enkelt presterer desto bedre stolthet og selvfølelse vil hele gruppen få. De konkurrerer ikke seg imellom, men drar sammen. Kvaliteten på det arbeidet de utfører skal være av beste kvalitet, det er verken ønskelig eller akseptabelt med unnasluntring, og de er stolte over det de leverer. Her ser vi at flere av faktorene i modellen vår integrerer med hverandre. Identitetsfølelsen, både kollektivt og individuelt, henger for eksempel tett sammen med samholdet, motivasjonen og arbeidsplassens betydning – alle faktorene må ses i sammenheng. Alt foregår som en del av kulturen i den gruppen de er medlemmer av.

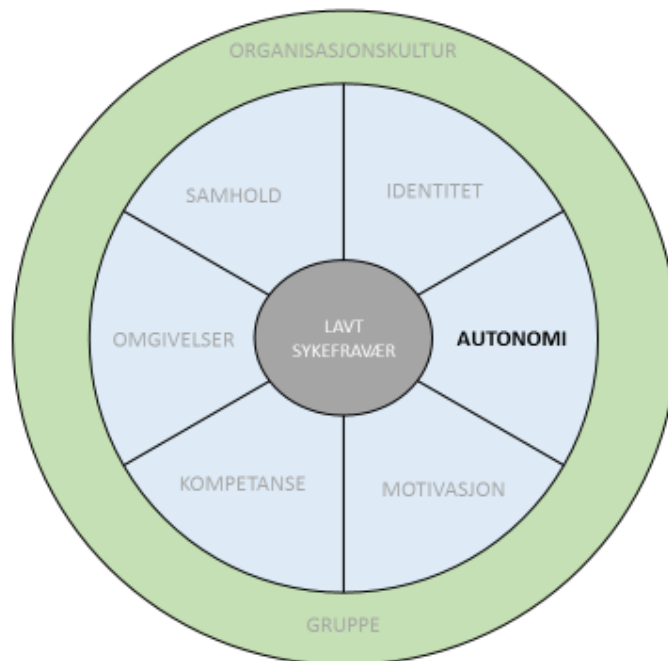
Flere av informantene forteller at de ikke kunne tenke seg noe annet yrke, og at de trives som lokomotivfører. Informant 4 sier at han har verdens beste jobb, og han er stolt over det det innebærer å være lokomotivfører. Denne følelsen av å ha en god jobb, som igjen bidrar til stolthetsfølelsen, bekreftes også i medarbeiderundersøkelsen til lokomotivførerne. Lokomotivførerne på stasjoningsstedet scorer alle høyt på at de vil anbefale andre å søke jobb her.

Yrkesstoltheten kan fungere som en indre drivkraft. Yrkesstolthet kan kobles mot fag, og i vårt tilfelle til lokomotivføreren som fagarbeider. Lokomotivførerne vi intervjuet var alle opptatt av å levere best mulig kvalitet. En av lokomotivførerne, informant 1, fortalte at «å få togene i rute – det er prestisje ja», og informanten mener at dette er en oppfatning alle lokomotivførerne på stasjoningsstedet deler, som et felles mål.

I tillegg til prestasjonene ligger det også mye stolthet i samholdet og rollen lokomotivfører. På hvilerommet/kontoret hvor vi intervjuer lokomotivførerne henger det mange buttons fra lokomotivførernes fagforening. Flere av buttonsene viser den sterke motstanden som er blant lokomotivførerne mot den pågående jernbanereformen. Disse stolte fagfolkene forteller at de frykter at jernbanen vil bli ødelagt, «deres jernbane blir ødelagt». Det å være lokomotivfører innebærer sterke følelser for jobben, og rammevilkårene. Alle bryr seg veldig mye om jernbanetilbudet og arbeidsplassen. De opplever også at de er jernbanens ansikt utad i regionen. Informant 5 forteller at han synes det er spennende at det bestandig imponerer folk når han forteller hva han jobber med. Han forteller at for mange innebærer det å være lokomotivfører, og en del av gruppen på stasjoningsstedet, status. Samholdet mellom lokomotivførerne vil vi komme tilbake til senere. Nå vil vi diskutere autonomifaktoren. Autonomi er en faktor som lokomotivførerne på Stasjoningsstedet opplever stor grad av, og

som sammen med de andre faktorene utgjør en vesentlig del av gruppens kultur, og derfor har stor betydning for det lave sykefraværet.

### 4.3. Autonomi



Lai (2013) henviser til en rekke studier som viser at når medarbeidere opplever at de har tilstrekkelig grad av autonomi, så vil dette føre til en sterkere involvering, høyere motivasjon og mer produktivitet i en rekke ulike typer av oppgaver. Vi mener dette er vesentlige faktorer som kan belyse hvorfor lokomotivførerne er så lite syke. Gjennom arbeidsmiljøloven, hovedavtalen og krav til medbestemmelse så skal arbeidsgivere sørge for at alle ansatte til enhver tid har et fullt forsvarlig arbeidsmiljø med tanke på krav, utfordringer, variasjon og sosialt samspill på jobben. Vårt primære fokus i denne sammenhengen er autonomien informantene opplever i sin egen hverdag. Vi har derfor spurt informantene om hvordan de opplever egenkontroll og medbestemmelse på egen arbeidsplass, og vi har snakket med dem om frihet i egen arbeidshverdag. Hvordan informantene opplever autonomi er viktig å kartlegge og drøfte for å få klarhet i hva det betyr for sykefraværet. Mange faktorer påvirker effekten av autonomi, og det er store individuelle forskjeller på individets behov for autonomi, altså hvor selvdreven en medarbeider ønsker å være på jobb og hva som oppleves som tilstrekkelig for den enkelte. Det er også slik at denne jobben byr på belastninger, slik nær sagt alle jobber gjør ifølge Einarsen og Skogstad (2011). Vi ønsker å belyse hvordan informantene opplever å ha

interessante og utfordrende arbeidsoppgaver, om de mener de får tilstrekkelig med anerkjennelse for arbeidet som legges ned på Stasjoneringstedet. I hvilken grad følelsen av autonomi i egen hverdag er tilfredsstillt for våre informanter mener vi er svært relevant for påvirkning av sykefravær.

#### **4.3.1. Medbestemmelse**

Medbestemmelse eller innflytelse dreier seg om å kunne påvirke beslutninger som er i ferd med å bli tatt, og dette har vi spurt lokomotivførerne om. Fra empirien vil vi drøfte disse funnene opp mot vår problemstilling. Spørsmålet er i hvilken grad lokomotivførerne opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom til å påvirke egen hverdag. Vi skiller mellom sentrale og lokale forhold. Med sentrale forhold mener vi et overordnet nivå i organisasjonen NSB. Med lokale forhold mener vi faktorer som påvirker de seks informantene i den praktiske arbeidshverdagen. Organisatorisk tilhører vår gruppe en avdeling som er lokalisert på et annet geografisk sted enn ledelsen. Fra informantenes nivå er det langt opp til dem som tar beslutninger om det skal kjøpes inn nye togsett til denne strekningen. Informant 1 uttrykker seg slik «Jeg har prøvd å engasjere meg – kommet med forslag, det er klart – det er jo en sann skute det her så, vi forandrer ikke.....bare på en ettermiddag, men neida – jeg har jo prøvd". Dette utsagnet underbygger den organisatoriske distansen. Når vi spør informantene om deres opplevelse av å bli sett og hørt er svarene fra informantene relativt entydige. Det er en lang vei å gå for å oppnå innflytelse på sentrale beslutninger i egen hverdag. Utsagn som bekrefter dette er: "jeg blir vel sett og hørt, men det blir vel ikke tatt så mye hensyn til det jeg sier....vi har jo mulighet til å si fra og involvere oss – og så blir vi tatt med – så vi blir jo sikkert lytta til " (informant 2). Ut fra konteksten dette er sagt i tolker vi det som at alle kan få mulighet til å ytre seg, men at det ikke nødvendigvis vil utgjøre noen forskjell fra eller til om man velger å engasjere seg eller ikke. Et utsagn vi mener er med på å underbygge vår tolkning er fra informant 3 som sier «ja nei – men det er liksom – du godtar det bare – sånn det er". De har alle et sterkt eieforhold til stasjonen sin og de er lidenskapelig opptatt av å optimalisere tilbudet overfor kundene. Informant 4 har et utsagn som bekrefter at det er vanskelig å påvirke på det sentrale nivået:

Medvirkning, nei det er nå i grunnen fastlagt den da. Det er nå tung materie å gjøre noe med da. Altså, du kan jo sende inn forslag da, på det du mener kan gjøres noe med. Men har vel ikke så mye rådighet over det nei.

Medbestemmelse og involvering på overordnede beslutninger er det nesten ikke mulig å øve innflytelse på, og således er medbestemmelsesretten noe begrenset. Informant 2 sier at:

Engasjementet blir jo mindre da – etter hvert som du klager og ikke blir hørt – det er mye som vi kunne tenkt oss å rette på – men vi vet at vi ikke får gjennomslag og da gir vi oss med det engasjementet – dessverre.

Det kan se ut som om dette er noe informantene har akseptert i arbeidshverdagen. Dette kan utgjøre en fare for den autonome motivasjonen hos den enkelte fordi det over tid gjør noe med informantenes grunnleggende interesse for arbeidet. Informant nummer to har snakket om at dette selvsagt påvirker engasjementet på jobb og at han heller har fokus på sine arbeidsoppgaver som er å kjøre toget. Som en konsekvens av dette sier han at han har gitt opp å komme med forslag. Informant 6 oppsummerer hvordan han blir sett og hørt av kollegaer og ledelse:

Kollegaer det er jo greit – der blir en jo sett og hørt og sånn – vet ikke hvor mye, altså, det er jo veldig stort fokus på det da – på at folk skal si meningen sin eller komme med forslag og alt sånn – men jeg vet ikke jeg, hvor mye det har å si egentlig.

Når vi oppsummerer faktorer som påvirker forhold som er av sentral karakter, så er våre viktigste funn at informantene er samstemte om at de har svært begrenset med innflytelse. De ønskes velkommen til å medvirke, dette er alle opptatt av å formidle. Når det gjelder den faktiske muligheten til å påvirke til endring og forandring fremstår det for oss som om de har lik oppfatning. Informantene opplever at innspillene ikke har noe verdi for andre og det fører heller ikke til handlinger eller konsekvenser. De savner også å få tilbakemeldinger på forslag som er sendt til organisasjonen. Medarbeiderundersøkelsen viser at Stasjoneringsstedet skårer lavt på spørsmål relatert til tilbakemeldinger. Ut ifra dette forstår vi det dit hen at de resignerer, og at de bare må akseptere at de ikke har innflytelse på overordnede forhold i organisasjonen. Det er lite de ansatte kan øve innflytelse på når det gjelder tjenestetilbud og materiell. De har alle vært inne på at de ønsker seg nye togsett og mange forbedringer av tjenestetilbudet, men de uttrykker unisont at dette har de lite eller ingen påvirkning på. Ser vi på påvirkning av sentrale forhold under ett så vil vi hevde at hverdagen er mer preget av å være heteronom, jamfør Deci og Ryans (Lai, 2013) beskrivelse.

Når vi retter blikket mot de lokale forholdene kommer det til uttrykk flere interessante funn. Lokomotivførerne er opptatt av å være løsningsorienterte i egen hverdag og går gjerne sammen om å løse praktiske og tekniske utfordringer som oppstår i den daglige produksjonen. Denne forpliktelsen til å bistå hverandre blir forsterket av gruppens handlinger og blir en del av kulturen. Samholdet vil også påvirkes av denne atferden. Det kommer vi tilbake til under kapittel 4.6. Informant 2 har et utsagn som vi mener er med på å underbygge den kollektive innsatsen: «[vi] ringer til hverandre om dagen og løser jo problemer og teknikk da». Dette snakker flere om og selv om de ikke jobber sammen skulder til skulder hjelper de hverandre. Informant 5 trekker frem et eksempel på en hendelse som hadde skjedd samme dag som vi snakket med ham, om å løse de problemene som oppstår underveis. «I dag var det jo en som hadde glemt igjen sekken sin på plattformen på et stasjoningssted så da måtte vi jo få løst det så de fikk tak i den igjen da». I hverdagen så er vårt inntrykk at informantene er gode på å bruke det handlingsrommet som oppstår ved små og store utfordringer og at de finner løsninger i fellesskap. Det er også et uttrykk for yrkesstoltheten og eierskapet. Lokomotivførerne er helhetsorienterte og opptatt av at hele togreisen skal være en god opplevelse for passasjerene.

Når nye arbeidsplaner skal utarbeides er det hjemlet i avtaleverket at de ansatte skal involveres. Graden av involvering oppleves relativt fraværende for informantene. Informant nummer 2 sa på spørsmål om involvering at «det er minimalt – vi er mellom stasjoningssted x og stasjoningssted y – så vi er mellom barken og veden, så vi må ta oppsopt som de andre ikke vil ta – så sånn sett er vi frustrert da». Informant 5 svarer at «ja vi har jo vært med på å drøfte – men egentlig hvor mye vi får spilt inn det varierer jo da, hvor mye vi får gjennomslag for». Under samtaler om turnuslister er det enighet om at «vi på vår avdeling» får det som er til overs når de andre har valgt det som de helst vil ha. Samtidig som de uttrykker at de har mulighet til å uttale seg når nye lister skal utarbeides. Til tross for at lokomotivførerne mener de er begrenset involvert i utarbeidelse av egne turnuslister så er det en kollektiv holdning hos gruppen at turnuslistene som de går på er relativt gode. Her har vi mange utsagn som kan illustrere dette, et utsagn som vi mener er svært dekkende er fra informant 5 som forteller at han: «har mye bedre turnus på Stasjoningsstedet enn jeg hadde hatt på andre stasjoningssteder». De er også samstemte om at de gjerne skulle hatt mindre tidligninger, men de aksepterer at det er en ulempe ved å være en utgangsstasjon. For de som jobber i turnus er det svært viktig for både helse og trivsel at de er fornøyde med egne turnuslister. I et helseperspektiv er det også svært viktig å tilrettelegge for at døgnrytmen og flyten i turnusen blir lagt opp på en helsefremmende måte. Ved å ha gode turnuslister så vil det være mindre

sjanse for at de ansatte blir syke. Dette er derfor en viktig faktor for å forklare det lave sykefraværet. Når vi oppsummerer de ulike utsagnene så tolker vi det som at gruppen totalt sett er forholdsvis fornøyd med sin turnus.

Vi har konkludert med at lokomotivførerne har så godt som ingen påvirkning på sentrale beslutninger. Det viser seg også at informantene opplever å ha liten påvirkning på lokale beslutninger også. Det er kun på uforutsette utfordringer i hverdagen at informantene opplever å ha et handlingsrom som innebærer en reell påvirkning. Dette er et svært nyttig aspekt å ha med seg for oss når vi nå skal flytte fokuset over på frihet og myndighet.

#### **4.3.2. Autonomi i det daglige**

En typisk hverdag for lokomotivføreren er i stor grad styrt, både på tid og i forhold til hvilke gjøremål som skal utføres. Det er også slik at en rekke rutiner og instruksjoner må følges da det aller meste av hvordan man faktisk kjører et tog er regulert. En vanlig dag på jobben medfører at de ansatte må forholde seg til oppmøtetiden. Det er liten fleksibilitet og alle må møte presise. Det har blitt oss fortalt at alle lokomotivførere derfor får en klokke når de begynner å jobbe i NSB. Når de starter må de undersøke om det er kommet kunngjøringer som krever tiltak eller som kun er til informasjon. Hvis en skal kjøre den første avgangen må togsettet hentes og gjøres klart. Ved siste ankomst for kvelden må togsettet settes bort og klargjøres for neste tur. For alle disse oppgavene er det egne prosedyrer som skal følges. Det skal gjennomføres tekniske undersøkelser som sikrer at det ikke er feil på togsettet. Mange reisende trenger litt hjelp og da bistår også lokomotivførerne når de har anledning. Når man da kommer seg inn i førerhuset og kan sette seg ned så er man klar til å starte med kjøringen. Sett utenfra fremstår en vanlig dag på jobben som veldig styrt og tilrettelagt. Opplevelsen den enkelte lokomotivfører har til dette «regimet» er imidlertid interessant. De snakker om den styrte arbeidshverdagen og har sin egen opplevelse av hvordan den er. Det er klart hva som forventes av den enkelte og dette forholder de seg til. Det betyr at de kommer når de skal og at de forholder seg til gjeldende regelverk. Rolleforståelsen er tydelig for den enkelte. Lokomotivførerne opplever å ha autonomi i arbeidet til tross for alle reglene de er underlagt. Autonomi i egen hverdag betyr ikke at en kan gjøre helt som en ønsker, men at en opplever å ha et tilstrekkelig handlingsrom (Lai, 2013). For lokomotivførernes del har de et rutine- og regelstyrt arbeid, som de har akseptert. Informant 3 sier:



Altså, jeg vet når jeg skal møte opp på jobben – og hvor lang tid jeg skal bruke – for det er jo delt opp vet du – skal bruke så og så lang tid på det – så – men – bare jeg står klar til avgangstid – så er det ingen som følger med på det - om en bruke – så det prøver jeg å overse – den der detaljerte tidsstyringen.

Ved Stasjoningsstedet er det ingen som kontrollerer at de kommer tidsnok og det er heller ingen som kontrollerer at de følger det oppsatte programmet helt etter boka. Dette opplever de som frihet til å kunne bestemme selv når ting skal gjøres. Det er denne følelsen som vi mener er svært viktig å belyse fordi den er viktig for å forstå lokomotivførernes opplevelse av autonomi i det daglige. Konsekvensen er at så lenge lokomotivførerne gjør det de skal så fungerer dette bra i praksis. Den ene lokomotivføreren fortalte at han pleide å sjekke om det var noen kunngjøringer før han kjørte hjemmefra. Det skjedde også ofte at de som gikk av siste turen gjorde mer enn de måtte, slik at den som skal kjøre første tur får mindre arbeid å gjøre «midt på natta». Informant nummer 1 sier:

Frihet i egen hverdag – jo det er viktig det. Du bestemmer jo under de prosedyrer som du er underlagt da, jeg har jo en jobb som er regelstyrt de lux – men utover det, når du gjør det, så er det ikke noe mas.

Mens lokomotivfører nummer 3 har sagt «jeg gjør den jobben jeg skal jeg – enkelt og greit». Følelsen av frihet blir gjerne forsterket av inntrykk og hendelser som skjer underveis. En lokomotivfører fortalte om gleden han kunne føle ved en ekstra vakker soloppgang en tidlig morgen. Autonomifølelsen blant lokomotivførerne er nok sterkest når de kjører toget og det er da de opplever å ha mest kontroll over arbeidshverdagen. Beslutninger som fattes underveis vil kunne påvirke punktligheten. Lokomotivførerne er ansvarlige for at toget framføres trygt og komfortabelt i rute. Informant 6 forteller om ansvaret:

Det er viktig ja – det er jo et stort ansvar egentlig. Det er veldig mange som er veldig avhengig av det da – som har lagt opp planene sine den dagen (at toget skal gå) og som det går ut over – så da bør du egentlig stille opp da og få toget til å gå uansett.

Dette ansvaret er noe de tar med største alvor. Det er ingen direkte kontroll av lokomotivførerne og vi mener dette henger sammen med at nærmeste leder og organisasjonen for øvrig har tillit til at arbeidet blir utført. Informant 3 oppsummerer dette med å si følgende: «Han [nærmeste leder] sier det – på Stasjoningsstedet så ordner dere opp selv – der går det av seg selv – lite

problem». «Det å bli vist tillit og støttende holdning skaper et mellommenneskelig forhold som gir psykologisk trygghet» (Hjertø, 2013, s. 222). Denne tryggheten som lokomotivførerne opplever at lederen viser dem er med på å underbygge autonomien i gruppen Kuvaas og Dysvik (2016) utdyper dette når de hevder at opplevelsen av autonomi er viktig for «individets effektivitet, produktive holdninger og psykologisk velvære» (s.73). Til tross for en hverdag som er veldig styrt så forteller lokomotivførerne at de har stor grad av frihet og autonomi. Dette mener vi har positive effekter for arbeidet. Lokomotivførerne opplever at de selv tar kontroll over egen arbeidshverdag. Siden autonome medarbeidere ofte er mer tilfredse er denne faktoren viktig for å forklare det lave sykefraværet.

### **4.3.3. Autonomien i gruppen**

Til daglig arbeider informantene svært selvstendig i den forstand at de er alene på jobb og utfører sine arbeidsoppgaver alene. Samtidig som de er en del av en helhet som medfører en gjensidig avhengighet og en fordeling av ansvaret. I følge Hjertø (2013) medfører denne felles avhengigheten og det felles ansvaret en stor grad av autonomi. Gruppen er ikke sterkere enn det svakeste leddet og dersom en lokomotivfører plutselig uteblir fra arbeidet medfører det store konsekvenser for de andre i gruppen og omgivelsene. Gruppen arbeider selvstendig med sine arbeidsoppgaver og de er avhengig av hverandre for å løse arbeidsoppgavene. Det er opp til den enkelte å bidra for at det kollektive kan krediteres og påvirke omgivelsenes holdninger til NSB. Det kollektive ansvaret som de deler er noe de føler sterkt på. Informant 2 uttrykker dette på følgende måte:

Det at vi er såpass mye alene tror jeg fører til at det ikke blir en like mye "gi faen" holdning blant oss oppå her som det blir andre steder – for dem gjør jobben sin og så er dem ferdig med det – men vi – vi må jo ordne opp alt etter oss før vi kan gå hjem.

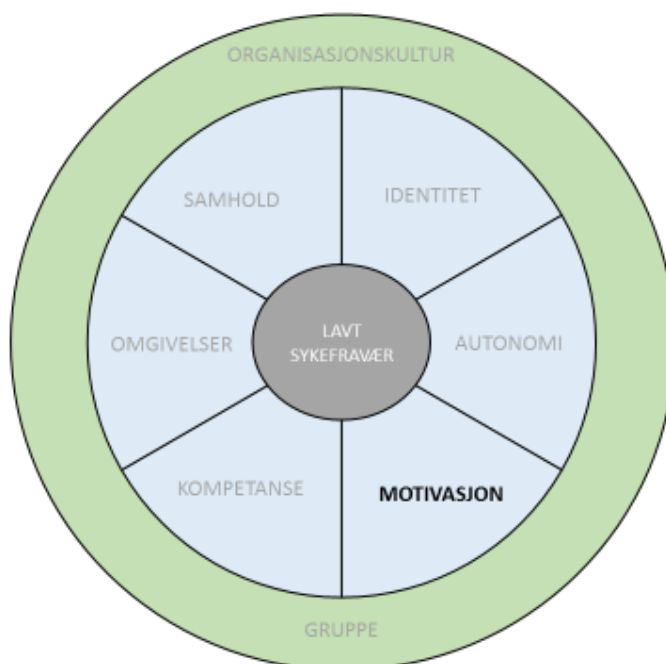
Det spesielle med gruppeautonomien blant lokomotivførerne er at de så å si aldri arbeider samtidig. Vi vil hevde at lokomotivførerne er gitt individuell autonomi fra lederen til å løse sine arbeidsoppgaver, og at de samtidig er gitt autonomi som gruppe. Ut fra den kunnskapen vi har om gruppen kan de gjøre arbeidsoppgavene sine slik de selv ønsker, med den nødvendige kompetansen og uten innblanding fra leder. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen bekrefter at de jobber godt sammen for å løse felles mål og at de stiller opp for hverandre. Ansvaret de tar resulterer i at de oppnår gode resultater som gruppe. Vi mener dette er nært knyttet til deres lokomotivføreridentitet som vi diskuterte tidligere. De forteller om et

inkluderende og varmt arbeidsmiljø som sannsynligvis er med på å styrke samholdet i gruppen. De har alle uttalt at de har dratt på jobb når de har følt seg syke. Vi mener ansvarsfølelsen er en viktig grunn for dette. Et utsagn som belyser dette er fra informant 6:

Det er vel fordi jeg føler at jeg har et ansvar, et ansvar – og ansvaret overfor jobben min da. Hvis jeg vet at jeg klarer å gjøre jobben jeg skal gjøre og at det veldig mye styr og sånn for å dekke opp tjenesten hvis jeg ikke kommer.

Informantene står som ansvarlige for til det som forventes av stillingen. Vi vil hevde at holdningene de har, at de stiller på jobb også når de er syke, fører til en ekstrarolleatferd. Resultatet er at de yter mer enn arbeidsgiver kan forvente. Med ekstrarolleatferd mener vi her atferd hvor den enkelte yter mer enn det som er forventet uti ifra formelle arbeidskrav (Kuvaas & Dysvik, 2016). Kravene er muligens selvpålagte av den enkelte mer enn de er pålagt av gruppen. Med dette mener vi at de stiller strenge krav til seg selv fordi de ikke vil at kollegaene skal måtte bistå ved plutselig sykdom. Som en naturlig følge av dette det derfor viktig å undersøke hva som motiverer disse seks lokomotivførerne til å handle på den måten de gjør.

## 4.4. Motivasjon



Mens faglitteraturen har utallige definisjoner av motivasjon og ulike teorier om hva som motiverer mennesker har vi forsøkt å finne frem til hva som motiverer våre informanter. Det er til å undres over hva som gjør at de også møter på jobb selv om de ikke er helt friske. I følge Deci og Ryan (2000) er det en forutsetning for autonom motivasjon at de grunnleggende psykologiske behovene blir tilfredsstilt, i så måte er dette noe vi ønsker å belyse inngående. Vi har kommet frem til at det er fruktbart å skille mellom den kontrollerte og autonome motivasjonen, fordi det er viktige oppgaver i arbeidet som er styrende for de to typene motivasjon. Samtidig som vi er opptatt av vekselvirkningen mellom kontrollert og autonom motivasjon. Vi vil også trekke veksler på fraværet av ytre belønning. For å forstå menneskets motivasjon må en se nærmere på hvilke mål som er styrende for den enkelte. For lokomotivførerne vi har snakket med er hovedmålet, at togene må gå. Ved å skille mellom indre eller ytre mål kan nærmeste leder tilrettelegge for at de grunnleggende behovene blir tilfredsstilt (Saksvik & Nytrø, 2009). Vi mener motivasjon er en svært relevant faktor for å belyse hvorfor sykefraværet er så lavt. For oss er det nå interessant å se på hva som motiverer disse seks lokomotivførerne til å yte mer enn de må for gruppen og omgivelsene.

### 4.4.1. De tre grunnleggende psykologiske behovene

Deci og Ryan (2000) hevder i selvbestemmelsesteorien at de de tre grunnleggende psykologiske behovene må være tilfredsstilt for at et menneske skal føle seg bra og for å

fungere optimalt. Mennesker kan være proaktive og engasjerte, eller alternativt passive og fremmedgjorte. Med litt ulike ord har de alle sagt at de er trygge på at nærmeste leder har tillit til at de leverer den tjenesten som det er forventet at de skal levere. Samtidig som de håndterer uforutsette utfordringer. Ser vi det fra lederens ståsted er de gitt autonomi til å håndtere egen hverdag innenfor de etablerte rammer og krav som gjelder for tjenesteutførelsen. Til tross for liten frihet og mulighet til påvirkning opplever lokomotivførerne sin egen hverdag som autonom og fri. Funn fra en rekke organisasjoner i Norge viser at medarbeideres opplevelse av autonomi har svært stor betydning for i hvilken grad de har muligheter til å mobilisere sin kompetanse på en motiverende og meningsfull måte (Lai, 2013). Ved å gi medarbeidere tilstrekkelig med autonomi vil det være sannsynlig at de produserer bedre enn de ellers ville gjort, og at det fører til både høy ytelse og høy trivsel.

Vår gruppe er en blanding av autonomiorienterte og kontrollorienterte medarbeidere. De er i store deler av sin arbeidsdag selvdrevne og oppnår derfor tillit. Som informant nummer 5 sier på spørsmål om han trivdes i sitt eget selskap, «det er vel ingen lokomotivfører som ikke gjør det». Gjennom tilliten som de er vist fra sin leder benytter de seg av dette handlingsrommet for å levere en så optimal tjeneste som mulig. Informant 2 forteller om sin siste togtur, og kommer med en beskrivelse på fem forhold som han burde ha skrevet avviksmelding på, men konkluderer med følgende «jeg rapporterer på det som jeg mener er alvorlig, men ikke bagateller lenger – sånn er det dessverre blitt». Dette utsagnet signaliserer bruk av skjønn i å bestemme hvilke typer avvik som det må rapporteres om. Informanten gjør en selvstendig vurdering. Han signaliserer dermed at han er kontrollorientert i den forstand at han ikke ønsker straff for ikke å følge reglene.

Kompetanse er det andre grunnleggende behovet som Deci og Ryan (2000) peker på i selvbestemmelsesteorien. Vi vil diskutere betydningen av kompetanse som en del av kompetanseanalysen, i kapittel 4.4.

Tilhørighet er det siste grunnleggende behovet som Deci og Ryan (2000) hevder må være tilfredsstillt. En faktor som vi mener skiller seg ut for gruppen er at de har en grunnleggende tilhørighet til hverandre som arbeidskamerater. Det er tette relasjoner mellom lokomotivførerne. For oss fremstår det som de er oppriktig opptatt av at alle skal ha det bra, enten de har jobbet kort tid eller i en mannsalder. Gruppens tilhørighet overfor omgivelsene er sterk fordi lokomotivførerne har en viktig rolle hvor omgivelsene er helt avhengig av deres

leveranse. Dersom vi ser på denne gruppen i et større perspektiv kommer det til uttrykk at de er vant til å klare seg selv og at de over tid har blitt en del «stemoderlig behandlet». Slik vi ser det blir tilhørigheten forsterket ved at de føler seg glemt av den øvrige NSB organisasjonen. Tilhørighet vil vi komme tilbake til under både omgivelser og samhold.

De grunnleggende psykologiske behovene varierer fra individ til individ og det er derfor vanskelig å konkludere om lokomotivførerne mener at behovene er tilfredsstillt. Alle gir uttrykk for at de har tilstrekkelig handlingsrom i hverdagen og at behovet for autonomi er tilfredsstillt. De har også den kompetansen som de trenger og føler derfor mestring i hverdagen. Oppsummert om de grunnleggende psykologiske behovene så later de til å være ivaretatt på en tilstrekkelig måte. Vi mener primært det er gruppen selv som gjennom sine verdier og holdninger underbygger de grunnleggende psykologiske behovene. Resultatet er at gruppen har en høy ytelse og ikke er borte fra arbeidet på grunn av sykdom. Samtidig trives de veldig godt. Sekundært er det også vesentlig at de er gitt tillit fra egen leder som medfører autonomi. Som en konsekvens av at behovene er ivaretatt viser lokomotivførerne en ekstra vilje til å strekke seg.

#### **4.4.2. Vilje til å strekke til**

Gjennom våre intervjuer har vi dannet oss et solid bilde av seks dedikerte medarbeidere som verdsetter jobben sin høyt og strekker seg langt. Informasjon som har kommet fra medarbeiderundersøkelsen viser at Stasjoneringstedet har en svært høy score på spørsmål om «alle i sin avdeling tar initiativ til å få jobben gjort». Og nesten like høy score har de på spørsmålet om «alle i min avdeling samarbeider for å nå avdelingens mål». Som vi var inne på da vi analyserte identitet er dette en gruppe mennesker som setter ære og stolthet høyt. De har veldig høye krav til seg selv og hva de skal levere – og det vi stiller spørsmål ved er om informantene strekker seg for langt for å få disse togene til å gå. Flere opplever at det beste med jobben er frihet under ansvar og at de har et sterkt samhold i gruppen. Informant 6 sier dette om sin frihet i egen arbeidshverdag:

Jeg kan jo ikke ha det noe særlig mye friere – jeg føler jo at jeg har det ganske fritt. Det er jo jeg som har ansvar for å sjekke hva som skal gjøres klart – du tar det du skal gjøre og bare gjør det – det er opp til deg å legge løpet selv da – hvordan du ønsker å gjøre det.

Engasjementet for og på jobb er høyt, og for oss som kommer utenfra kan det se ut til at de fleste er lidenskapelige opptatt av tog. Ved å gjøre bruk av Hertzbergs tofaktorteori (Kaufmann & Kaufmann, 2003) kan vi identifisere motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer blant lokomotivførerne. De har svært ordnede arbeidsforhold. Flere av informantene har uttrykt at de setter pris på å jobbe under «ordnede forhold». Informant 1 vektlegger at de ytre forholdene fungerer bra og at han er godt fornøyd med å si «Alt ligger jo til rette – det er aldri noe tull. Vi har en fagforening som fungerer og lønna den får vi når vi skal. Det er aldri noe tull og alt er i orden. Gode avtaler også». Dette underbygges også fra medarbeiderundersøkelsen der Stasjoneringstedet scorer vesentlig høyere enn NSB for øvrig når det gjelder tilfredshet med arbeidsforhold og betingelser.

Hygienefaktorene er grunnleggende og må være på plass før en kan se på motivasjonsfaktorer, altså hva som skal til for å yte noe ekstra. Her er det snakk om prestasjoner, ansvar, selve arbeidet og personlig vekst. Desto mer tilfreds de ansatte er sett i lys av motivasjonsfaktorer desto mer påvirker det tilfredshetsnivået. Uten av vi har spurt informantene direkte om hva som motiverer dem, så mener vi det er rimelig å hevde at de blir motiverte av egenskaper ved selve jobben. Dette kommer vi tilbake til under autonom motivasjon. I de fleste arbeidsforhold vil det være oppgaver som det ikke er mulig å bli autonomt motivert av. Det er her den kontrollerte motivasjonen kommer inn som relevant.

#### **4.4.3. Kontrollert motivasjon**

Ikke alle handlinger på jobb kan være styrt av autonom motivasjon og lidenskap. Det er også slik at lokomotivførerne har pålagte oppgaver. Ser vi dette i lys av teorien så vil oppgavene være gjenstand for kontrollert motivasjon. Vi snakket om hverdagen til lokomotivførerne under autonomi, og trekker med oss det bildet som ble tegnet der. Det er en hverdag som består av mange «må-oppgaver», og som på sikt kan føre til at den autonome motivasjonen blir redusert. De seks informantene må forholde seg til turnuslista som de er pålagt å følge. I tillegg må de forholde seg til lover og regler knyttet til rollen som lokomotivfører, og de må forholde seg til sikkerhetskravene under togkjøring. En uttalt belastning er oppmøtetider på tidlig morgen og arbeidsslutt på sene kvelder. Informant 3 snakker om skiftplanen og de mange vaktene på rad som har stor påvirkning på hverdagen:

Da er du nesten ikke hjemme en kveld vet du – da er en mye borte – det kan være litt dumt – og så er det den når du må stå opp på tre om morgenen og er ferdig klokka tolv på dagen – da er du ikke mye til mann resten av den dagen da.

Lai (2013) hevder at i de fleste organisasjoner brukes det en rekke kontroll-, rapporterings-, og målemekanismer som kan underminere opplevelsen av autonomi. Empirien viser at mange av disse må-oppgavene har blitt internalisert og blitt en del av handlingsmønsteret. Eksempler på må-oppgaver er at lokomotivfører alltid i forkant av et arbeidsskift må vurdere om en er skikket til å kjøre tog, gjennomføre pålagte bremsekontroller og påse at alle ordrer/bekjentgjøringer er ok med mer. Informant 5 beskriver en arbeidsdag på følgende måte:

Ja rent praktisk så er det jo – hver dag må vi sjekke nye ordre og sirkulærer da – før vi kan kjøre toget – og finne ut hva som eventuelt er feil med toget og hva som vil påvirke dit vi skal kjøre. Og så blir det jo rent praktisk da med å kjøre toget og løse de problemer som er underveis – og holde ruta da og stoppe der du skal stoppe og slippe å stoppe der du slipper å stoppe.

Det er naturlig å innse at deler av ens arbeidshverdag vil være preget av ytre rammer for å ivareta en forsvarlig og enhetlig tjenesteleveranse, og at alle deler av lokomotivførernes motivasjon ikke kan være av den autonome sorten. Vårt inntrykk er at mange av «må-oppgavene» er godt internalisert hos lokomotivførerne, og at de bestemmer selv når de gjør de ulike oppgavene. Til tross for en hverdag preget av mange må-oppgaver som bærer preg av å være kontrollert motivert, så er det også mye med deres hverdag som vi mener er autonomt motivert og som er svært relevante å belyse i forhold til det lave sykefraværet.

Systematisk bruk av belønninger i arbeidslivet kan innebære at medarbeidere får ros, økt lønn, bonuser eller lignende for å utføre sitt arbeid på en effektiv måte. Flere studier viser gunstige effekter av systematisk bruk av belønningssystemer (Martinsen, 2007). Empirien vår viser at det er fravær av ytre belønninger fra arbeidsgiver. De ansatte har lik lønn for lik jobb, de jobber i samme turnus og drar samme fordeler og belastninger av denne. Vi er kun kjent med et forhold som kan være ulikt blant informantene og det er hvor mye overtidsarbeid de eventuelt tar på seg. Ut fra dette så kan vi anta at lokomotivførernes lojalitet og engasjement er de viktigste driverne for å nå gruppens mål. De setter kundene først og tenker på tjenesten som skal produseres. Det kan tenkes at fraværet av ytre belønninger kan være med på å forsterke den autonome motivasjonen.



#### 4.4.4. Autonom motivasjon

Faktorer som påvirker den autonome motivasjonen er flere. En viktig faktor som skiller seg ut er «lidenskapen» for togene og tjenesteleveransen. Autonom motivasjon springer ut av både interesse og glede ved en aktivitet, og at en er engasjert i aktiviteten for aktivitetens egen del. Edward Deci ([www.psykologisk.no](http://www.psykologisk.no)) hevder at autonom motivasjon kjennetegnes ved at en blir mer løsningsorientert og positiv, som også resulterer i både bedre fysisk og psykisk helse. Informantene verdsetter høyt målet om at togene skal gå. På bakgrunn av dette er de villige til å engasjere seg for å nå dette målet. Informant 2 belyser dette med følgende utsagn:

Blir ikke noe friskere av å være hjemme vet du, blir jo ikke det. .... Vi er jo ikke vant med å gå og klage og sykmelde oss om vi er litt snufsete en dag. Det....har liksom ikke vært vanlig da – og så går det jo ut over en kollega om en sykmelder seg en dag – og det er jo liksom poenget da på et lite stasjoneringsssted som her – blir du syk så er det en kollega som må ta jobben og det vises jo ikke på [stasjoneringsssted x eller y], der vises det ikke om du blir borte en dag.

De ønsker ikke å være en belastning for sine kollegaer og derfor så kommer de seg på jobb så langt de klarer, også når de er syke. Tjenesteleveransen er viktig for omgivelsene og hensynet til å ikke forstyrre en kollega på fritiden er så stor at de er villige til å yte mer enn forventet. Ansvarer som ligger på den enkelte lokomotivfører er sannsynligvis en viktig faktor for å forstå det lave sykefraværet. Den høye ytelsen blir opprettholdt og er med på å forsterke den autonome motivasjonen og lojaliteten de har til hverandre. Lokomotivførernes verdier og normer blir avgjørende faktorer som får de til å handle deretter, altså å møte på jobb selv om en ikke er helt frisk.

For å opprettholde en autonom motivasjon mener Deci og Ryan (2000) det er viktig med autonomistøtte. Våre lokomotivførere er tydelige på at de alltid kan ta kontakt med nærmeste leder, når det er behov for det. Dette oppleves som en trygghet for informantene. Det de kanskje savner er mer anerkjennelse for den jobben de gjør og tjenesten som leveres. Informant 2 sier det slik:

Vi gjør jobben vår og hører ikke noe særlig fra våre ledere så lenge det går greit, men gjør vi en tabbe så hører vi fra dem – så det. Før så kom de på besøk til oss og hørte med oss hvordan

det gikk – men nå så er det kun en medarbeidersamtale en gang for året – så det savner vi litt da.

Fra medarbeiderundersøkelsen fremkommer det at de gjerne skulle fått mer informasjon om resultater for egen enhet og at det er ønskelig med mer oppfølging rundt prestasjoner som kan gjøres bedre. Slik autonomistøtte, slik Deci ([www.psykologisk.no](http://www.psykologisk.no)) definerer det, opplever de å få lite av i arbeidshverdagen.

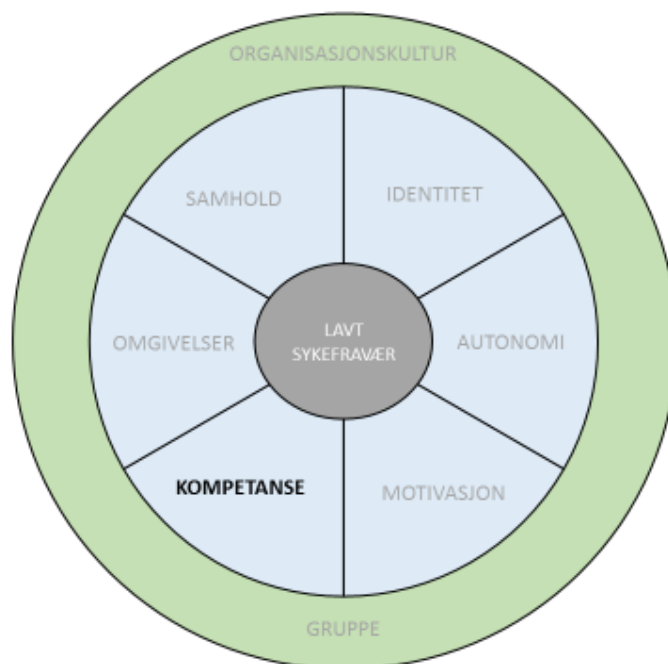
Til tross for manglende autonomistøtte er innsatsen likevel stor hos informantene. Dette kan blant annet forklares med høy grad av prososial motivasjon. Prososial motivasjon innebærer at en yter mer enn forventet med bakgrunn i gjenytelser for opplevd tillit og rettferdig behandling. Informant 2 sier «Ja, prøver nå å holde en god tone med kollegaer og hjelpe til – og det man merker er at en får jo tilbake hvis en selv er grei og hjelpsom». Underforstått, når de yter noe ekstra for en kollega så kan de vente å få noe tilbake. Det vil ikke være slik at de nødvendigvis vet når de kan forvente å få noe tilbake, men de er trygge på at kollegaene stiller opp når det er behov for det. Det er et gjensidig tillitsforhold mellom informantene. Her finner vi det samme i medarbeiderundersøkelsen der Stasjoneringstedet har veldig høy score på spørsmål om intern respekt og tillit.

#### **4.4.5. Samspeillet mellom kontrollert og autonom motivasjon.**

I mange situasjoner vil arbeidshverdagen være preget av både indre og ytre motivasjon. Thomas (Kuvaas & Dysvik, 2016) beskriver forholdet mellom indre og ytre motivasjon som forholdet mellom bakgrunn og forgrunn. Ytre motivasjon og ytre belønning vil ofte komme i forgrunnen når man for eksempel står i lønnsforhandlinger. Mens indre belønninger og indre motivasjon er det som er i forgrunnen når man gjør sin vanlige jobb. Det påstås av Kuvaas og Dysvik (2016) at man vanligvis opplever egen arbeidshverdag hovedsakelig som indre eller ytre motivert. Generelt kan man si at indre motivasjon som kilde til gode prestasjoner er mer effektivt enn ytre motivasjon. Forskningen er svært entydig i favør av indre motivasjon. Indre motivasjon fører til at man blir god på det man gjør, og følgelig indre motivert – som igjen kan føre til en positiv spiral som gjør at man lykkes mer med arbeidet. På den ene siden er det mange arbeidsoppgaver som bærer preg av å være pålagt informantene og i så måte kan vi si at disse er relevante for den kontrollerte motivasjonen. Vi tenker da på oppmøtetider og rutiner som de er pålagt å følge, og som vi mener er godt integrert i hverdagen til den enkelte lokomotivfører. På den andre siden så er det viktige faktorer som påvirker den autonome

motivasjonen. Lokomotivførernes betydning både for kollegaer og for omgivelsene er viktige. Deres indre verdier og lidenskapen for at togene skal gå gjør at de strekker seg langt for å få togene til å gå, og de er villige til å legge ned tilstrekkelig med innsats for å lykkes. Når vi skal oppsummere vår diskusjon om samspillet mellom disse to formene for motivasjon vil vi hevde at lokomotivførerne er mest styrt av den autonome motivasjonen. Dette mener vi fordi de til tross for fraværet av ytre motivasjonsfaktorer drar på jobb selv om de er syke. Handlingene til lokomotivførerne er forankret i deres normer og verdier. Dette viktigste for informantene er at togene går. Motivasjonen er derfor en av de grunnleggende faktorene som gir det lave sykefraværet i gruppen. En viktig forutsetning for denne motivasjonen er at de har riktig kompetanse. Vi vil derfor analysere kompetanse som faktor i neste kapittel.

#### 4.5. Kompetanse



Kompetanse er viktig for lokomotivførerne fordi de trenger denne for å fylle sin rolle og funksjon. Uten lokomotivfører vil det ikke være mulig å kjøre toget. I tjenesteproduksjonen er denne kompetansen helt avgjørende for å levere tjenesten. Deres rolle og funksjon kan ikke erstattes av noen andre enn de som nettopp innehar denne kompetansen. Derfor mener vi at kompetanse er en av de grunnleggende faktorene som kan belyse det lave sykefraværet. Vi mener også at kompetansen er med på å styrke deres motivasjon for å gå på jobb fordi de ser

på seg selv som viktige brikker i en større helhet. Selvbestemmelsesteorien vektlegger kompetanse som et av de grunnleggende behovene.

Vi deler kompetanseanalysen i fire emner, som Lai (2013) gjør når hun definerer kompetanse. Det er evner, kunnskaper, ferdigheter og holdninger. I hvilken grad en medarbeider er kompetent, avhenger ikke bare av kunnskaper og ferdigheter, men også i stor grad av hvilke holdninger den enkelte har til sine oppgaver, til produktene og tjenestene organisasjonen tilbyr, og ikke minst til kunder (Lai, 2013). Kompetanse som helhet er naturlig og viktig å ta med i analysen fordi å være kompetent gir en følelse av trygghet som vi mener kan være en viktig faktor når vi ser på det lave sykefraværet. Det er også slik at disse fire komponentene er nært knyttet til hverandre og vil flyte over i hverandre i det praktiske livet.

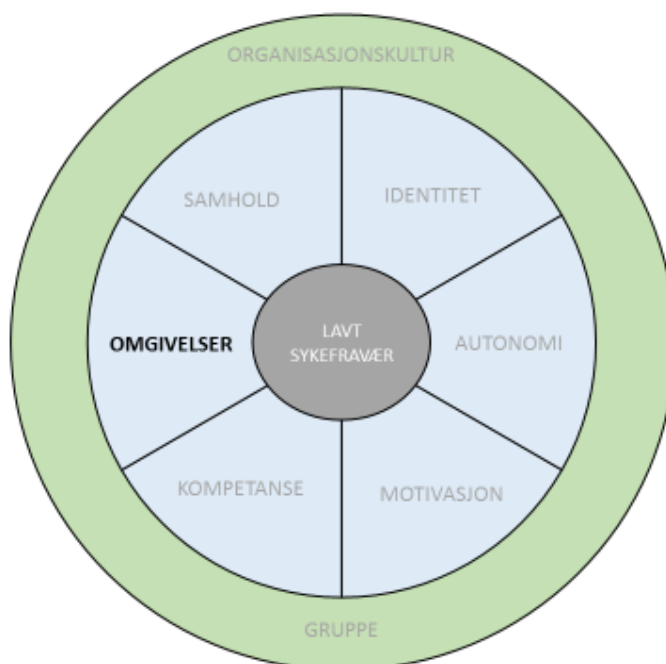
#### **4.5.1. Hvordan påvirker kompetansen det lave sykefraværet?**

I forbindelse med opptak til lokomotivførerutdanningen blir de testet for sine evner for å sikre at de kan mestre yrket. Gjennom lokomotivførerutdanningen har informantene fått nødvendig kunnskaper og ferdigheter, og lært å forholde seg til rutiner og regler. Kompetansen gjør at de er trygge i arbeidsutførelsen. Ferdigheter til å kjøre toget handler i praksis om mestring. Ferdigheten og mestringen bidrar i tillegg til at de identifiserer seg med å være lokomotivfører. De føler tilhørighet og stolthet til yrket, noe som er grunnleggende for deres motivasjon til å gå på jobb.

Holdninger handler om vilje og innstilling, hva en mener og hva en tror på. Interne prosedyrer stiller krav om at lokomotivførere før hver togtur må vurdere om en er skikket til å kjøre toget. Sikkerhetsarbeidet stiller strenge krav til den enkelte. Alle våre informanter forteller at de aldri har vært så syke at det har gått ut over sikkerheten når de har kjørt tog. Lokomotivførerne har en holdning som setter sikkerheten først. Medarbeiderundersøkelsen viser at Stasjoneringstedet scorer tilnærmet toppnivå på påstanden «om at NSB har en kultur som fremmer god sikkerhet».

Vi mener kompetansen er en grunnleggende faktor som har betydning for sykefraværet. Kompetansen er en begrenset ressurs i den forstand at de er få som har den og dersom en av dem blir syke må togene innstilles fordi det er vanskelig å finne erstattere. Eventuelle innstillinger får betydelige konsekvenser for omgivelsene.

## 4.6. Omgivelser



Et vanlig uttrykk i konversasjon er «Det går alltid et tog». I det ligger en underliggende forståelse av at der det finnes tog, er det alltid en løsning når et transporteringsproblem oppstår. Fra transportørens side og togpersonalet er det en bekreftelse fra samfunnet om at «oss kan du stole på». I vårt undersøkelsesmateriale er dette en oppfatning som vi vil påstå informantene ønsker å bekrefte gjennom sin yrkesutøvelse. Tradisjonelt har det å arbeide på jernbanen gitt status og NSB er blitt oppfattet som en attraktiv arbeidsgiver. Det var inntektsmessig en trygg jobb i et arbeidsmarked som ofte var preget av usikkerhet, lave lønninger og ofte sesongarbeid. Hadde en jobb «på jernbanen» gav det gjerne et signal til omverden om at en var en solid kar, en til å stole på. Jernbanen hadde et omdømme på skikkelighet og soliditet. En måtte gjøre jobben godt for å unngå ulykker. Dermed ble det en selvbekreftende og selvforsterkende effekt. Politisk har jernbanefolk siden 1920-tallet vært godt representert, både på Stortinget og i regjering, direkte i samferdselspolitiske saker, men også som sterke meningsdannere i den politiske debatt. De har gjennom disse kanalene bidratt til å sette dagsorden i mange saker, spesielt innen samferdsel og blitt en gruppe folk lytter til. Når flere av våre informanter forteller at de har er både 2. og 4.generasjon på «jernbanen», så mener vi det kan bekrefte Brønn og Ihlen (2009) faktor om at en helst vil jobbe for en virksomhet med et godt omdømme. Lokomotivførerne i vår undersøkelse bekrefter gjennom sin væremåte og yrkesutøvelse å bygge opp omdømme i regionen. De opplever seg som viktige

og betydningsfulle, og de mener de er livsnerven i regionen. De lever av kunden, men kunden er også helt avhengig av dem. I overført betydning kan en skjele til Arbeiderkollektivet hvor lokomotivførerne står i et forhold til det teknisk-økonomiske system; driften og kunden. Lokomotivførerne er arbeiderkollektivet. De skal produsere. Arbeiderkollektivet og det teknisk-økonomiske system er gjensidig avhengig av hverandre. Hvis misnøyene til togleveransen blir for stor kan en tenke seg at kunden velger alternativer. Imidlertid er alternativene i denne regionen begrenset. Det eneste alternativet er bil og det er ikke alltid og for alle et relevant alternativ. Lokomotivførerne ser at de på mange måter er i en monopolstilling som kollektivtransportør i regionen. En kunne i en markedsbasert tankegang, med denne tilnærmede monopolstillingen, tenke seg at de ville bli mer nonchalante og ikke ta arbeidet så nøye. Kundene ville jo uansett ta toget, siden det for mange av dem ikke finnes alternativer. Lokomotivførerne ser ikke på dette som en situasjon de skal eller kan utnytte, men som et ansvar som de må ivareta overfor kunden. Monopolsituasjonen pålegger dem et enda større ansvar, derfor føler de at de må levere best mulig produkt.

Lokomotivførerne har to fokus samtidig; de driver tjenesteproduksjon; kjører toget, men skal samtidig være positive overfor kundene og konduktørene. De er ikke alltid i direkte møte med passasjerene, men det er ikke uvanlig på denne banen at lokomotivføreren på vei inn i toget hilser på passasjerene og slår av en prat. Kundens kontroll for kvalitetssikring av lokomotivførerens arbeid er at toget går og er i rute. Dette gir passasjerene en følelse av gjensidighet; du reiser med oss og jeg skal kjøre deg trygt frem, dit du skal. En kan se på dalføret som en del av de institusjonelle omgivelser NSB operer i. Jacobsen og Torsvik (2015) forklarer dette begrepet med «... grunnleggende antakelser, verdier og normer i omgivelsene som preger hvordan man mener at ulike typer virksomheter etableres og organiseres, styres, koordineres og ledes». Vi vil anta at denne ytre påvirkningen er rettet mot alle nivåer i NSB, men her vil vi fokusere på hvordan dette påvirker lokomotivføreren i deres arbeidsutførelse. Vi vil videre anta at det vil forekomme en vekselvirkning; hvordan NSB og her lokomotivførernes arbeidsutførelse påvirker omgivelsene. Omgivelsene vil være premissleverandør for NSBs omdømme. Hvordan omgivelsene mener tog-tjenesten skal utføres, vil ha betydning for hvordan organisasjonen løser sine oppgaver. For NSB er statens rammebetingelser, både gjennom lovverket og gjennom bevilgninger fra Stortinget, viktige premissleverandører. I det daglige virke og som en grunnleggende forutsetning for virksomheten er kunden en vesentlig del av dette. I de institusjonelle omgivelsene ligger omgivelsenes normer, verdier og forventinger.

For NSB vil vi hevde at forventningene ligger på ulike nivåer; det ene er NSB som en statlig transportaktør i Norge og det andre nivået er den lokale NSB-transportøren. Her vil vi se på de institusjonelle omgivelsene på lokalt nivå, fordi det er dette lokomotivførerne vi undersøker er en del av. Kundene i dalføret opplever NSB som den lokale transportøren. Passasjerenes referanse er de erfaringene de har med tog- leveransen i det daglige, direkte selv eller gjennom andres erfaringer i lokalmiljøet. Gjennom deling av erfaringer etablerer passasjerene en holdning til og en omtale av tog - leveransen. Denne kan være mer eller mindre sann, men utvikles i møte med andre hvor egne meninger bekreftes og tillegges nye meninger. Ofte blir slike ytringer like mye utviklet av dem som ikke benytter seg av tjenesten. Det blir derfor viktig for lokomotivførerne å levere tjenesten på en tilfredsstillende måte, slik at den type ytringer ikke får mulighet til å feste seg. Det kan bare gjøres gjennom å sørge for at togene går. Dermed oppstår en situasjon hvor de «institusjonelle omgivelsene setter organisasjonen under press for å framstå slik at aktører i omgivelsene tenker positivt omkring organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2009, s.186). Dette presset kommer til uttrykk hos lokomotivførerne ved at de synes de ikke kan være syke. Er de syke kan de risikere at togproduksjonen stopper opp. Det er vanskelig å finne erstatter. Det siste de vil unngå er at toget ikke går. Ansvarsfølelsen for strekningen kommer de alle tilbake til i intervjuene. Vi vil hevde at lojaliteten til omgivelsene er viktigere for dem en egen helse.

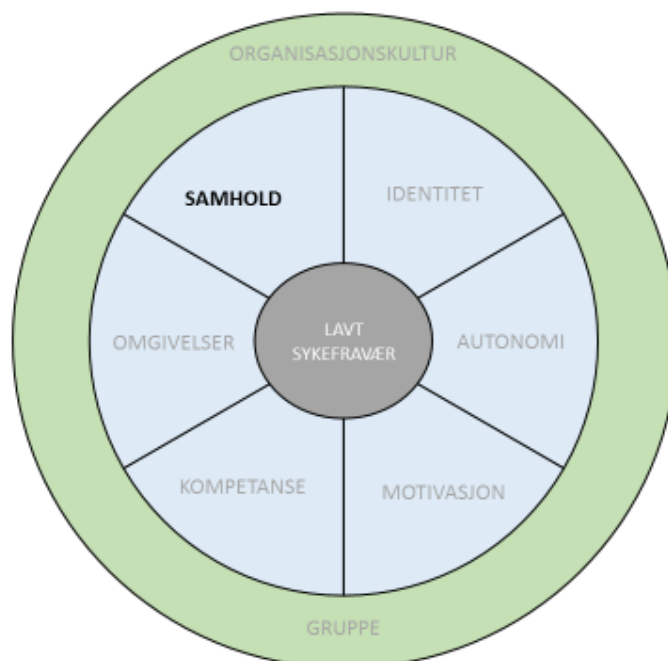
Lokomotivførerne har også i intervjuene fremhevet flere forhold som de mener er viktige for at de skal stå inne for det de leverer i arbeidshverdagen. Samtidig er lokomotivførerne i sin arbeidsutførelse avhengige av at Jernbaneverket, konduktører og verkstedet utfører sin arbeidsoppgaver. Dette problematiserer de. Det er ikke nok at de utfører arbeidet på en god måte, hvis ikke de andre i produksjonsløpet oppfyller sine forpliktelser. Dette bekrefter Brønn og Ihlen når de sier «Kvaliteten på relasjonen og virksomhetens adferd er viktigere for omdømmet enn de budskapene de sprer» (Brønn & Ihlen, 2009, s.84). Momentene lokomotivførerne er opptatt av og som fremkommer i intervjuene kan oppsummeres under følgende punkter:

- Toget kommer presis og går presis
- Aldri innstillinger
- Konduktør er hyggelig, forekommende, hjelpsom, velvillig
- Ryddige og rene tog
- Behagelige tog

- Behagelig kjøring
- Væremåter fra de ansatte som bidrar til godt rykte (omdømme)
- Ryddige, rene og lett tilgjengelige stasjoner

Vi vil hevde at alle de seks lokomotivførerne er opptatt å se på arbeidet de utfører i et helhetsperspektiv. En av dem sier (informant 4) «Hele reisa skal bli bra, da». Togene skal være ordentlige, stasjonene skal være ordentlige, f.eks. måkt om vinteren, togene skal gå ved hver eneste avgang i rutetabellen. Som informant 6 uttrykker det; «vi kan ikke la passasjerene stå å vente på et tog som ikke kommer». For lokomotivførerne gjelder; en rutetabell og en togavgang til hvert tidspunkt i rutetabellen. For å få til det, må de være på jobb og da kan en ikke risikere at toget ikke går for en av dem er syk. På den måten blir omgivelsenes forventninger og lokomotivførernes arbeidsutførelse nært knyttet sammen. Arbeidsutførelsen for dem er å kjøre toget, da kan en ikke være syk.

#### 4.7. Samhold



Et gjennomgående svar hos alle de seks informantene er at de opplever gruppen med sterk grad av det vi vil karakterisere som samhold. Vi stiller oss spørsmålet om hva er det som gjør at de føler dette samholdet? Hvilke mekanismer er det som settes i spill og som gir denne opplevelsen av samhold? Vi tror ikke det er en enkel faktor, men en kombinasjon av flere



forhold som trekker i samme retning. De ansatte på Stasjoneringsstedet er medlemmer av en større enhet, med lederen sin i på et større sted og er en del av den store NSB organisasjonen. Likevel virker det som om de primært forholder seg til det store stasjoneringsstedet de er underlagt og sin egen enhet, Stasjoneringsstedet. De er formelt en avdeling i NSB som har som formål å kjøre passasjertog mellom dette stasjoneringsstedet og en større by som er trafikk knutepunkt for andre togstrekninger også. Heretter bare omtalt som Trafikkknutepunktet. Disse seks personene inngår i en sosial relasjon hvor de som enkeltindivider samhandler for å gjennomføre transportproduksjonen. Vi synes videre det er interessant å undersøke nærmere om det eksisterer en følelse av gruppetilhørighet blant lokomotivføreren som kan forklare «samholdopplevelsen». Fra arbeidsgivers side er arbeidstakerne ansatt for å løse oppgaven; kjøre passasjertog. Utover det, synes det ikke som denne organiseringen tar utgangspunkt i en bevisst arbeidsform som har et bestemt formål. En har ikke satt sammen disse personene for å oppnå f. eks. en spesiell dynamikk eller effektivitet. Personene er satt sammen og ansatt for å kjøre passasjertogene med utgangspunkt Stasjoneringsstedet. De skal hovedsakelig kjøre toget til Trafikkknutepunktet og ca. en gang i måneden til det store stasjoneringsstedet de er underlagt. Personene er ansatt etter at de har søkt stillingene og ansettelsen er basert på ansiennitetsprinsippet. Sverre Lysgaard skriver, «simpelthen [er] stilt sammen av et ytre teknisk/økonomisk system» (Lysgaard, 1985, s. 231-233). Det som kjennetegner lokomotivførerne er at de ikke arbeider samtidig sammen for å løse oppgaven, men en kan heller si at de arbeider parallelt og individuelt. Likevel vil vi hevde at den enes arbeid ikke kan sees adskilt fra de andres arbeid. De avløser hverandre når det ene avslutter arbeidet og den andre starter. På ett nivå kan en se togproduksjonen som et individuelt arbeid. Til tross for dette kan en hevde at arbeidsformen har karakter/trekk av gruppearbeid. Når vi ser på arbeidsformen gruppe eller team, er det ikke ut i fra arbeidsgivers organisering eller arbeidets karakter, men heller den dynamikk som oppstår mellom de ansatte. De er et visst antall ansatte som utfører samme type arbeid, for så vidt uavhengig av hverandre, men hvor tjenesteproduksjonen fremstår som helhetlig overfor utenverdenen. Hvordan utenverden ser på tjenesten drøftet vi i kapittelet om omgivelser. Vi vil undersøke om denne dynamikken mellom de ansatte kan ha betydning for det lave sykefraværet på Stasjoneringsstedet. En kan hevde at enheten fremstår med klare trekk av samarbeidskultur fordi de blant annet er teamorienterte.

#### **4.7.1. Gruppe - Team**

Siden de er en enhet på organisasjonskartet i NSB, geografisk adskilt fra andre enheter som kjører tog, kan en si de utgjør en formell gruppe. Det er altså ikke personer som selv har valgt å være sammen. En gruppe består ofte av mellom 3 - 8 personer og kjennetegnes ved at medlemmene samhandler og at de påvirker hverandre gjensidig gjennom sine handlinger (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Kaufmann og Kaufmann (2003) sier i sin forklaring av sosial gruppe at «det en skal gjøre har konsekvenser for de andre». På ett plan har ikke den ene lokomotivførerens kjøring av toget direkte konsekvenser for de andre i gruppen, men som levering av togtjenestens helhet på strekningen de betjener har den enes arbeidsutførelse konsekvenser for de andre. En av informantene uttrykker; «vi går ikke oppå hverandre» (informant 5). Slik sett kan en si at den enkelte har et individuelt ansvar. Det er ikke slik at arbeidet umiddelbart stopper opp for den enkelte fordi en annen gjør en dårlig jobb, men lokomotivførernes renommé innad i organisasjonen og overfor utenverden kan bli påvirket av hvordan den enkelte utfører arbeidet. Den enkeltes arbeidsutførelse har i første omgang mer indirekte konsekvenser for gruppen, men over tid vil dårlig arbeidsutførelse fra ett enkelt medlem gå utover de alle i form av dårlig levering av togtjenesten. Det kan være at tidene ikke holdes og forsinkelser oppstår, kjøringen oppleves som ubehagelig og kanskje farefull for de reisende eller at togreisen som et hele ikke oppleves attraktivt for den reisende. På den måten kan de oppleve at en dårlig arbeidsutførelse hos en kollega, en annen i gruppen, kan gå utover dem selv. I lokomotivførernes daglige arbeidsutførelse har de lite kontakt med hverandre ansikt-til- ansikt. De knapt møtes når de er på jobb. De deler ikke et fysisk-geografisk felles arbeidsmiljø. På andre arbeidsplasser møter en på jobb hver dag og er store deler av tilstedeværelsestiden i hyppig kontakt med kolleger. Lokomotivførerne har kontakt med hverandre i forbindelse med at én avslutter arbeidet og den andre som skal føre toget videre. Det blir ofte ikke mange minuttene før toget skal videre. De møter forskjellige kolleger for hver gang de kommer på og går av jobb.

Grupper forbindes ofte med å ha en formell leder. Enhetens leder sitter geografisk langt ifra Stasjoneringsstedet. Lokomotivføreren på Stasjoneringsstedet har ingen formell leder plassert på Stasjoneringsstedet. Det er heller ingen av dem som fremstår som en uformell leder for gruppen. Det nærmeste en kommer en slags leder er den som er leder av fagforeningen. Alle i denne enheten er medlem i fagforeningen, Norsk Lokomotivmannsforbund. På landsbasis er så godt som alle lokomotivførere medlemmer av fagforeningen. Fagforeningskultur har stått sterkt i NSB og gjør det fortsatt. Ledervervet har gått på omgang mellom lokomotivførerne, så

ingen har overtatt den uformelle lederrollen over lengre tid. Utfra dette kan en si at de har mer trekk av arbeidsgruppeformen team, fordi team ikke har en formell leder. Ofte vil skillet mellom team og gruppe være uklart og det vil gli over i hverandre. Team er også en form for sosial gruppe. En sosial gruppe kan ifølge Turner defineres som individer som har en bevissthet om at de utgjøre en gruppe (Hjertø, 2013). Hjertø (2013) referer til Kaufmann & Kaufmann og sier at team har alle de samme kjennetegn som en sosial gruppe, «... alle kriterier som definerer sosiale grupper også gjelder team» (s. 30). Team forutsetter at de må bestå av minst tre personer (Hjertø, 2013). Ofte knytter en arbeidsgruppe til betegnelsen team fordi de består av «... gjensidig avhengige individer som deler ansvar for resultatet for deres organisasjon» (s. 31). Team kjennetegnes av høy grad av gjensidig avhengighet og betydelig grad av felles kollektivt gruppeansvar (Hjertø, 2013). Slik Hjertø forklarer team så er det ikke nok at en yrkesgruppe arbeider i bedriften. De utgjør ikke noe team som sådan. Teamet må være gjensidig avhengig av hverandre og må dele ansvaret for det samme resultatet. Det betyr at et team også kan bestå av ulike yrkesgrupper eller representere ulike fagdisipliner. Jernbaneverket som sørger for at toget kan gå på skinnene og at stasjonene er i orden kan en slik sett anse som en del av teamet på Stasjoningsstedet. Konduktørene som er på samme toget som lokomotivføreren kan også sees som en del av et team. Informant 4 fremhever det tette forholdet til konduktørene;

... banen er litt spesiell for vi jobber litt tettere sammen enn det dem gjør ellers i landet - har jeg inntrykk av – sånn som på inter-cityen så er det ikke ofte at konduktøren er mye framme med oss førere – og ja - det gjør samholdet mye bedre.

Vi har imidlertid i vår oppgave valgt å begrense oss til bare å se på lokomotivførergruppen på dette ene stasjoningsstedet. De er ikke en gruppe spredd utover i bedriften, men inngår i et relasjonelt forhold til hverandre i arbeidsutførelsen. Hvordan denne relasjonen konstitueres vil vi komme nærmere inn på senere. Vi vil hevde at de har trekk som tilsier at det er interessant å drøfte deres samhandling ut i fra et team-perspektiv.

Når den enkelte lokomotivførers arbeidsutførelse over tid påvirker renommeet til hele gruppen underbygger det Hjertøs første premiss for team om at «et team er i mange sammenhenger noe annet enn summen av individene i teamet, noen ganger til det bedre, andre ganger til det verre» (Hjertø, 2013, s 29). Kaufmann og Kaufmann (2009) hevder at i grupper med minimal grad av samhandling, vil samholdet heller ikke være sterkt. Når samhandlingen er liten, vil heller ikke gruppenormer ha sterkt fotfeste. Lokomotivførerne har ikke sterk grad av samtidig

samhandling, men like fullt uttrykker de en sterk tilhørighet til gruppen, de deler normer og verdier. Vi vil hevde at det er andre faktorer som er med på å bidra til opplevelsen av tilhørighet i gruppen. Det ser ut til at individene i teamet bidrar til å gjøre hverandre gode, altså ifølge Hjertø (2013) «til det bedre».

Vi vil hevde at andre grunnprinsipp for team; gjensidig avhengighet, også gjelder for lokomotivførerne på stasjoneringsstedet. De skal avløse hverandre i togproduksjonen og hvis den andre ikke leverer, så blir det umulig for neste å fremføre toget videre. Denne gjensidige avhengigheten kommer også til uttrykk når de snakker om å melde seg syk. Til dette sier informant 1; «for når du vet at du skal ut klokka 3 om natta og vet at du må purre en annen en, da gjør du ikke det med mindre du er nødt». Hvis en er syk, må en kollega belastes i stedet. Den belastningen vil de så langt råd er, unngå. De synes det er ille nok å skulle kjøre første toget, da kan de ikke utsette en kollega for den merbelastningen. Det blir en omvendt speiling av den gjensidige avhengigheten. Som informant 1 videre uttrykker; «jeg tror terskelen ligger litt høyere for å sykemelde seg faktisk». På et større stasjoneringssted er det mange som kan spørres og nærheten til den som får belastningen blir ikke så åpenbar. Et tredje grunnprinsipp for team er et felles ansvar. For togproduksjonen vil det si at lokomotivførerne har et felles ansvar for å levere. Dette ansvaret for at togene skal gå tilkjennegir de sterkt. Det betyr også at de må levere ovenfor lokalmiljøet, de vil ikke komme i en situasjon hvor tog blir innstilt. Effekten blir muligens forsterket av at det er små forhold, og mange vet hvem lokomotivførerne er. Dette felles ansvaret, eller kollektive ansvaret, som Hjertø (2013) betegner det som, kan vi se igjen i Lysgaards teorier om Arbeiderkollektivet. Hjertø oppsummerer i sin definisjon at i teamet er «erkjennelsen og følelsen av det kollektive ansvaret for sluttresultatet som er den drivende kraften i teamet» (s.32).

#### **4.7.2. Det kollektive**

Tar en utgangspunkt i Lysgaards (1985) teorier i Arbeiderkollektivet og ser på lokomotivføreren som utøver av flere roller; rollene ansatt, arbeidskamerat og menneske så representerer «... personen [som] et sett av sameksisterende statuser med tilhørende roller» (s. 161). Det er vanskelig å se disse rollene adskilt, men vi vil i den videre drøftingen fokusere på rollene arbeidskamerat og menneske. Hvis vi ser på rollen ansatt som en del av «det teknisk-økonomiske system», som Lysgaard kaller det, så vil vi hevde at den spiller inn på de andre rollene. Lysgaard ser en motsetning mellom kollektive systemet og det teknisk-økonomisk

systemet, hvor den ansatte i kollektivsystemet er en underordnet bedriftens organisasjon. Mange oppfatter nok ikke den samme motsetningen i dag mellom underordnete og funksjonærer som Arbeiderkollektivet beskriver. Vi vil i første omgang, se på samspillet innad i den gruppen vi undersøker. For lokomotivførerne synes det ikke å være noen motsetning i bedriftens mål og krav og de kravene og målene de setter for sin egen arbeidsutførelse. Ansvarer de opplever synes å både gå mot å levere det bedriften krever; at toget skal gå og deres egen holdning/tilnærming; «Vi kan ikke la passasjerene stå og vente på toget forgjeves» (informant 6).

### **4.7.3. Rolleforståelsen hos lokomotivførerne**

Vi går ikke i første omgang inn i noen psykologisk-sosiologisk forståelse av begrepet rolle, men antar at en kan vise ulike sider av seg selv og samtidig inngå i et felles «vi» i en rolle. Lysgaard (1985) opererer med fire plan. Vi vil bare se på de to laveste nivåer, «Virkelighetsplanet» og «Tilslutningsplanet». Der første plan er forstått som «personen og personen i mellom» og andre plan som «personen i deres statuser og roller» (s. 164). Vi vil hevde at interaksjonen på første plan også interagerer med andre plan. Altså slik at disse to nivåene ikke kan sees adskilt.

Med rolle menes summen av de forventninger som er rettet mot en rolleinnehaber (Kaufmann & Kaufmann, 2003). I lokomotivførerrollen ligger det klare forventninger som blir internalisert helt fra lokomotivførerne starter på lokomotivførerutdanningen. En kan hevde at denne innføringen i lokomotivførerrollen starter allerede enda tidligere, når en begynner på opptaksprøven. Opptaksprøven fungerer som en utsilingsmekanisme, hvor kravene er så strenge, både til fysisk, men også psykisk styrke at det å bestå prøven og bli opptatt på lokomotivførerutdanningen i seg selv gir en rollestus. Når en er kommet inn på utdanningen blir en hele tiden; hver dag minnet på det unike ved å være lokomotivfører blant annet gjennom møte med lokomotivførere, som her fungerer som rollemodeller. Denne følelsen av å være unik blir forsterket gjennom hele utdanningsløpet. Det knytter seg visse forventninger fra medstudenter, instruktørene, som også er lokomotivførere, og fra samfunnet for øvrig for hva en lokomotivfører skal være. Når en går ut av lokomotivførerutdanningen som ferdig utdannet har det hele tiden blitt bygget opp en forventning om at en skal være en solid representant for yrkesgruppen. En er godt sosialisert inn i rollen. De normene som ligger i lokomotivførerrollen er sterkt preget av det ansvaret som ligger i å kjøre flere tusen tonn i høy fart, med hundrevis

av passasjerer om bord, og de farene som kan oppstå langs skinnegangen og på stasjonene. Marginene kan være små, så høy grad av årvåkenhet og ansvarlighet er viktig. Når enheten på Stasjoningsstedet opptrer som en gruppe virker det som forventningene og rolleforståelsen er tydelig kommunisert innad. De holdningene, slik de blir formidlet gjennom utdanningsløpet, danner et solid grunnlag for den rollen en går inn i, uavhengig av hvor i landet en er stasjonert. Når interaksjonen mellom medlemmene på Stasjoningsstedet oppleves som gode, kan det komme av at det i utgangspunktet hviler på en god rolleforståelse. Her kan utdanningen virke sterkt sosialiserende på lokomotivførerne. De normene og verdiene som kommer til uttrykk i skoleløpet blir internalisert og del av gruppeidentiteten. Når de er ferdig utdannet fremstår de som en ganske homogen gruppe. Denne «homogeniseringen» kan en kanskje hevde har startet allerede ved søkeprosessen til utdanningen. Når en søker utdanningen og gjennomgår opptakskravene har en allerede i utsilingen blitt stående igjen med en relativt homogen gruppe. Når en som ny kommer til Stasjoningsstedet sier informantene at de blir godt tatt imot og de som har vært der lenge sier de bestreber seg på å ta godt imot de nye. Som en sier «Vi prøver ta vare på gutta», (informant 1) underforstått de unge som kommer inn. Her er det altså samsvar mellom det en ønsker å gjøre og slik det blir oppfattet at en gjør. Opplevelsen for de nye av å bli akseptert og tatt vel imot styrker deres vilje til å adaptere de normene som er rådene på Stasjoningsstedet. Alle informantene uttrykker på forskjellige måter at det er godt miljø. Informant 1 omtaler miljøet som «ubeskriverlig bra».

#### **4.7.4. Utvikling av fellesskapsfølelsen**

Lysgaard (1985) kaller den ene av disse prosessene for «spontanorganiserende», forstått som en prosess «som sveiser de underordnede sammen». Den enkeltes problemer blir håndtert av felleskapet. Det vil være to aspekter eller sosiale bånd ved denne prosessen, en interaksjonsprosess og en identifiseringsprosess. Mennesker samhandler, enten direkte i arbeidsutførelse eller bare ved å være sammen; snakke sammen og i samvær uten at det blir «utført» noe. Hele tiden spiller en opp til andres tale og væremåter. Det foregår en gjensidig kontakt og reaksjon i møtet med den (de) andre. Hvordan denne kontakten utfolder seg og de reaksjonene en møter, vil vi hevde har betydning for den enkeltes opplevelse av arbeidsmiljøet. Identifisering dreier seg om en fellesskapsfølelse, en følelse av samhørighet. En har visse felles verdier og normer en deler og dette gir en «vi»-følelse. Denne «vi»-følelsen oppstår først i møte med den andre. Mens interaksjonsfølelsen forutsetter at en er i nærheten av hverandre, så betinger ikke identifiseringsbåndet nærhet. Det sentrale er at «en deler visse likheter»

(Lysgaard, 1985, s. 213). For lokomotivføreren på Stasjoningsstedet vil vi hevde at «de deler visse likheter», fordi deres arbeidshverdag er lik; de utfører det samme oppdraget, på ulike tidspunkter av døgnet, men over tid er turnusen lik. De går i 6 ukers turnuser og en av dem sier også at det bidrar til opplevelse av likhet og turnusen er «levelig». Alle lokomotivførerne har det samme arbeidskravet fra arbeidsgiveren og det samme regelverket de må følge. Lønnplasseringen er også lik. Siden de går i samme turnus innebærer det også at lønnen blir lik for alle. Det er da bare ekstraarbeid som kan utløse økt lønnsutbetaling.

Det er interessant at lokomotivførerne knapt møtes når de er på jobb. De deler ikke et fysisk-geografisk felles arbeidsmiljø. Likevel synes det som den flyktige kontakten skaper et samhold i gruppen. På andre arbeidsplasser møter en på jobb hver dag og er store deler av tilstedeværelsestiden i hyppig kontakt med kolleger. Lokomotivførerne har kontakt med hverandre i forbindelse med at én avslutter arbeidet og den andre som skal føre toget videre overtar. Det blir ofte ikke mange minuttene før toget skal videre. De møter forskjellige kolleger for hver gang de kommer på og går av jobb. Til tross for korte møter og tilsynelatende lite interaksjon, sier alle at de opplever stor grad av samhold og at de tar vare på hverandre. Informant 6 sier «...prøver å ta vare på hverandre og forsikre oss om at alle har det greit». For oss virker det som at de på tross av lite interaksjon i det daglige opplever seg som en unik gruppe eller team som deler felles verdier og føler sterkt en gjensidig avhengighet. Det at en ikke har et differensiert lønssystem kan bidra til at de føler seg jevnbyrdige. Ved at alle har samme turnusordning blir denne følelsen av likhet understreket. Ingen oppnår fordeler på bekostning av de andre og ingen kan foreta seg noe for å oppnå mer enn de andre. På den måten kan en si at teamet blir effektivt. En alternativ innfallsvinkel ville vært å se denne likheten som fravær av insitament til å yte det lille ekstra. En kunne hevde at med ekstra ytelse ville dermed teamet oppnådd økt effektivitet, noe arbeidsgiver ville hatt nytte av. For oss virker det som om den organiseringen lokomotivførerne har, er svært effektiv. Når sykefraværet er så lavt, så skulle det tilsa at det nesten er umulig å innføre noe som skulle kunne redusere det ytterligere.

#### **4.7.5. Arbeidsmiljøet**

Ett av fokusområdene i våre intervjuer har vært omkring arbeidsmiljø. Vi har forsøkt å gå mer i dybden på hvordan de opplever arbeidsmiljøet. Når informantene ble stilt ulike spørsmål som berørte arbeidsmiljøet gikk svarene gjennomgående i retning av at de opplevde det vi med en fellesnevner vil karakterisere som samhold. Informant 6 fremhever «Trivelige kollegaer» som

noe av det viktigste. Enkelte av dem skiller imidlertid mellom det «kollegiale» og «arbeidet». Det kan henspille på Lysgaards (1985) inndeling i kollektivsystemet og det teknisk-økonomiske system. Vi tolker det kollegiale som interaksjonen mellom de ansatte på Stasjoneringstedet. Det de karakteriserer som arbeidet vil vi her forstå som de oppgavene som er knyttet til utførelsen av lokomotivførerens arbeid i henhold til instruksjer og prosedyrer.

Først vil vi se på den siden av arbeidsmiljøet som informantene betegner som det kollegiale. Vi vil dele arbeidsmiljøet blant kollegene i to og følge Lysgaards (1985) inndeling; interaksjonen mellom lokomotivførerne og identifisering som lokomotivfører. Det synes for oss som begge deler har betydning for opplevelsen av samhold. Lysgaard omtaler det å løse oppgaver som problemfelleskap. Når Lysgaard (1985) trekker inn det tredje elementet problemfelleskapet, i sin modell om kollektivets utvikling, så er et fordi dette elementet er knyttet til de to andre; interaksjon og identifisering. Det blir en sirkelvirkning. Når en er sammen, blir en påvirket av de andre, identifiserer seg mer med de andre, og blir dermed likere hverandre. En deler etter hvert mange av de samme verdiene og normene og også måtene en løser problemene på. Dermed kan en anta at medlemmene i gruppen, lokomotivførerne på Stasjoneringstedet, blir enda mer homogene. Det kan synes som om dette fenomenet blir forsterket og opprettholdt.

Når vi stiller spørsmål om hvordan de opplever arbeidsmiljøet svarer informant 2 «kjempe godt arbeidsmiljø ...ubeskribelig bra», en annen (informant 3) sier «det er veldig godt ...vi er jo en sammensveiset gjeng». Uttalelsene kommer både fra dem som har lang ansiennitet, men også fra dem med kort tid som lokomotivfører. I intervjuene forteller flere at de har kontakt med hverandre via telefon og sosiale medier. Dette kan være bare for å slå av en prat, oppdatere hverandre på stemningsbilder, løse tekniske problemer og andre utfordringer som oppstår i arbeidshverdagen. Det at det er lav terskel for å ringe og spørre om råd mener vi er uttrykk for en kollegial trygghet. Vi mener her å kunne se i vår undersøkelse at informantene har et relasjonelt og innholdsmessig godt forhold til hverandre. Vi stiller spørsmål ved om det som skjer kan forstås som en sosial utveksling mellom arbeidstakerne. En innfallsvinkel er at denne utvekslingen innebærer et bytteforhold, en gir noe og opplever å få noe tilbake. Det betyr at det en gir har en kostnad, en belastning. «Giveren» får noe tilbake som han opplever som en form for belønning, en fordel (House, Umberson & Landis, 1988). Så lenge begge parter opplever å få noe fra denne utvekslingen fortsetter de å gi utfra et eget nytteperspektiv. En kan tenke at denne samhandlingsprosessen kan virke selvforsterkende. En slik tilnærming er svært



individualistisk og nyttebasert og går på tvers av antakelser om at arbeidskolleger har gruppetilhørighet. Et synspunkt kan være at denne nyttetenkningen ligger latent hos den enkelte, uten at den bevisst uttales. Dette er i så fall en individualistisk tilnærming som står i kontrast til for eksempel Lysgaards (1985) teori om Arbeiderkollektivet hvor gruppetilhørigheten underbygges sterkt. Hjertø (2013) hevder at gjensidig belønningsavhengighet er en form for gjensidig avhengighet. Det vil si at ett medlems belønning avhenger av de andre gruppemedlemmenes prestasjoner.

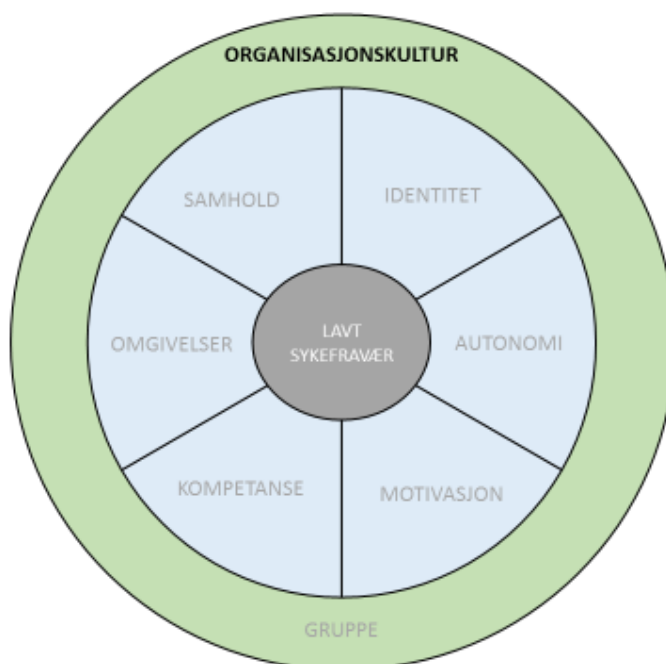
#### **4.7.6. Sosial støtte**

Sosial støtte er en del av den sosiale relasjonen. En kan hevde at sosial støtte er ensidig positivt. Er det negative konsekvenser av relasjonen forstås det ikke som sosial støtte (House, 1981). House trekker opp fire typer støtte, emosjonell, instrumentell, informativ og evaluativ. Emosjonell støtte innebærer at kolleger viser hverandre omsorg, tillit, empati. Har en kollega problemer, kan en vise at en bryr seg gjennom å lytte, trøste og være støttende. Instrumentell vil si at en støtter gjennom å avhjelpe f. eks bidra til å løse arbeidsoppgaver. Da bidrar en samtidig emosjonelt ved å vise at en bryr seg. Lokomotivførerne forteller at de avhjelper hverandre, for eksempel når en av lokomotivførerne avslutter dagens kjøring, så gjør de på sin fritid i stand toget for neste morgens kjøring. Det betyr at når kollegaen skal hente ut og klargjøre toget klokken tre på morgenen, så er det meste allerede gjort. De lever seg inn i sine kollegers arbeidssituasjon og hvor slitsomt det kan være å skulle utføre arbeidet midt på natten. En annen form for sosial støtte er informativ støtte. Det vil si å dele kunnskap og informasjon. Våre informanter sier at de til stadighet deler bilder og informasjon og fremhever dette som bekræftelse på den gode relasjonen de har. Dessuten deler de ikke minst informasjon som bidrar til å lette arbeidsutførelsen deres. Evaluativ støtte er også overføring av informasjon, men det går på at en gir reaksjoner på arbeidsutførelsen for eksempel i form av tilbakemeldinger. Hos lokomotivførerne vi intervjuer sier de at de ikke kommenterer kolleger eller for eksempel konduktørers arbeidsutførelse i toget, eller sladrer på dem. Det oppfatter de som negativ kritikk og «det holder jeg meg for god for» (informant 1). Er det noe som bør påpekes overlater de det til ledelsen, «sånt gjør jeg ikke, nei» (informant 1).

Arbeiderkollektivet beskytter mot det teknisk økonomiske systemet som ledelsen representerer. Den ansatte er ifølge Lysgaard (1985) arbeidskamerat og menneske. Her representert ved mennesket og rollen arbeidskamerat overfor kolleger og et «vi» - forhold

overfor NSB. NSB vil i Lysgaards termer betegnes som det teknisk-økonomiske system. Hos lokomotivføreren på Stasjoneringsstedet er denne «vi» - følelsen tilstede i betydningen lokomotivførere sammenliknet med de andre som arbeider med andre oppgaver for drift av togtransporten, men også «vi» i forhold til stasjoneringsstedene. Informantene snakker om «vi» på Stasjoneringsstedet, «vi» i betydningen forskjellig fra de to store stasjoneringsstedene de kjører til og fra. De ser seg selv som en enhet og observerer og kommenterer de andre stedene. På den måten understreker de at de er forskjellig fra dem og samtidig fremhever de sin egen gruppe på Stasjoneringsstedet som en enhet; «vi». De får på den måten frem både distansen til de andre og understreker sin egen gruppetilhørighet. Gjennom denne «vi» forståelsen underbygger de og utvikler de videre en identitet, slik vi tidligere har diskutert. Opplevelsen av samhold mener vi å kunne se springer ut av denne felles identitetsforståelsen. Det virker også som om de i teamet har en kultur som støtter opp under autonomi, tilhørighet og kompetansebekreftelse. Disse faktorene bidrar også til det sterke samholdet vi mener å finne i gruppen. Alle disse faktorene støtter opp under en positiv opplevelse i arbeidshverdagen som gjør at lokomotivførerne strekker seg langt for å gå på jobb, selv når de ikke føler seg helt friske. Informant 5 sier da også «... jeg ser at trivsel er viktig for at sykefraværet er lavt».

## 4.8. Organisasjonskultur



De ulike faktorene vi har diskutert er en del av helheten i modellen. Faktorene er avgjørende for den kulturen som er i gruppen, samtidig som kulturen uttrykkes gjennom faktorene. Kulturen danner derfor rammen i modellen og de faktorene som sammen bidrar til det lave sykefraværet.

Organisasjonskultur har vært diskutert og kritisert både som teori og begrep tidligere (Hatch, 2001). Kritiske perspektiver har blant annet stilt spørsmål om hvilken betydning kulturen egentlig har, og om man i det hele tatt kan snakke om felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Enkelte har også stilt tvil om kulturen kan ses på som en styringsmekanisme i en organisasjon. Vi har valgt å støtte oss på de perspektivene som ser på organisasjonskultur som avgjørende for hvordan en organisasjon og dens mennesker fungerer. Det er ifølge Busch (2014) erkjent at kulturelle forhold er svært viktige i organisasjoner. Busch (2014) sier at kulturen med sine verdier, normer og virkelighetsoppfatninger må betraktes som like viktig som strukturelle forhold, maktforhold og den ledelse som utøves. Med utgangspunkt i et funksjonelt perspektiv på organisasjonskultur er kultur en integrert del i organisasjonen, og må ses på i en helhet sammen med de øvrige forholdene som påvirker.

Vi stilte oss innledningsvis spørsmålet om vi kunne finne noe kulturelt som bidrar til det lave korttids sykefraværet. Vi har ingen grunn til å anta at lokomotivførerne på Stasjoningsstedet

har bedre helse enn de øvrige lokomotivførerne. Dette er ikke noe vi har undersøkt direkte, men informantene påstår gjennom intervjuene at de helsemessig er på nivå med gjennomsnittet. Informant 2 forteller at de ikke er friskere enn øvrige i samfunnet, og fortsetter «det er kanskje heller omvendt – med hensyn til skiftarbeid ...». Dersom de ikke har en bedre helsetilstand enn gjennomsnittlig så må det finnes andre grunner, som for eksempel kulturen, som bidrar til et stabilt og betydelig lavere sykefravær i akkurat denne gruppen. Med utgangspunkt i Bangs (2013) definisjon av kultur har det vært interessant for oss om det er spesielle verdier eller holdninger i gruppen som gjør at de ikke blir hjemme fra jobb selv om de er syke, og om dette kan ha med kulturen i gruppen å gjøre.

#### **4.8.1. Forutsetninger for utvikling av kultur**

Scheins (2010) forutsetninger for at kultur kan utvikles ser ut til å være til stede i den gruppen vi undersøker. I henhold til Scheins teori må (a) gruppen ha opplevd og delt betydningsfulle problemer og (b) gruppen må ha hatt mulighet til å løse problemene og se effektene for at en kultur skal kunne utvikles.

Lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet har både historiske og nyere utfordringer og problemer de har opplevd og delt (a). For eksempel forteller flere av informantene om da stasjoneringsstedet skulle legges ned for noen år siden. Ledelsen hadde vedtatt at togene skulle kjøres fra de to tilgrensende stasjoneringsstedene. Dette førte til en kamp for å beholde stasjoneringsstedet, og har ført til at lokomotivførerne her har måttet bevise at det er fornuftig å ha de der. Vedtaket ble i ettertid omgjort og stasjoneringsstedet er nå sikret igjen. Denne seieren, hvor de beholdt arbeidsplassen sin har vært viktig for gruppen (b). Selv om arbeidsplassen ble sikret opplever de fortsatt at de er litt overlatt til seg selv, og at de er glemte av ledelsen. Informant nummer 2 beskriver dette som at de, lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet, seiler sin egen sjø – «det er ingen som tar så mye hånd om oss». Med bakgrunn i historien er flere av informantene svært opptatt av at de må vise ledelsen at Stasjoneringsstedet fungerer, og at de er en viktig brikke for NSB.

Den siste forutsetningen Schein stiller er at gruppen må ha tatt inn nye medlemmer, slik at medlemmene må ha blitt sosialisert inn i gruppens måte å fungere på (c). Schein sier at typiske slike grupper kan være i geografisk adskilte grupper, i profesjoner og i horisontale sjikt – akkurat som den gruppen lokomotivførere vi har sett på. Gruppen har i løpet av de siste årene

byttet ut 50 prosent av medlemmene. Tre tidligere lokomotivførere på Stasjoningsstedet har gått av med alderspensjon eller flyttet til andre steder i landet, og nye lokomotivførere har kommet til stasjoningsstedet og erstattet dem. De nye har blitt sosialisert inn i gruppens måte å fungere på (c). Et godt eksempel er at flere av de yngre førerne er opptatt av akkurat historien om at stasjoningsstedet tidligere skulle legges ned, selv om dette var før dere tid som lokomotivførere, og at det fortsatt er nedprioritert av ledelsen. Vi er usikre på hvor nedprioriterte de er rent objektivt, men for medlemmene i gruppen er dette en viktig historie og felles virkelighetsoppfatning som er overført mellom generasjonene.

I tillegg til de forutsetningene Schein (2010) stiller for utvikling av kultur i en gruppe er det avgjørende at dersom en kultur skal eksistere og utvikle seg så må medlemmene samhandle, gjøre felles erfaringer og ligne mer på hverandre enn andre. Dette kan for eksempel være det at lokomotivførerne på Stasjoningsstedet ligner mer på hverandre og har mer felles enn de har ovenfor øvrige i organisasjonen. For lokomotivførerne på stasjoningsstedet ser det for oss ut som at alle forutsetningene til Schein er innfridd. De er de eneste ansatte på Stasjoningsstedet, og må samhandle for at produksjonen skal fungere. De utfører alle den samme jobben på omgang, og gjør slik sett de samme erfaringene og opplever tilnærmet de samme utfordringene. Selv om de arbeider sammen med konduktører i togene er disse ansatt på andre stasjoningssteder og har andre oppgaver i togene. Det gjør at den gruppen vi har sett på med lokomotivførere skiller seg ut fra sine kollegaer i arbeidshverdagen, og har noe felles som kun de seks deler.

Forutsetningene Schein (1985) stiller til samhandling med omgivelsene er også en forutsetning for utviklingen av en kultur, ifølge Bang (2010). Dette kan ses i sammenheng med at Schein (1985) sier at enhver organisasjon må opprettholde et godt forhold til sine omgivelser, og tilpasse seg sine omgivelser, for å overleve. Dette aspektet gjelder for den gruppen vi har sett på, både i forholdet til organisasjonen for øvrig, og til samfunnet. Schein (1985) sier at i de fleste bedriftsorganisasjoner knyttes forutsetningen om gode forhold til omgivelsene seg til spørsmål omkring økonomisk overlevelse og vekst. For vår gruppe er ikke økonomisk overlevelse og vekst de mest sentrale spørsmålene. Staten kjøper tjenesten de leverer, togtilbudet, og dette skal Staten fortsette med. Det er til og med vurdert å øke togtilbudet flere steder i Norge. Det gruppen vi har sett på må overleve er å unngå nedleggelse - det at det fortsatt skal være lokomotivførere på Stasjoningsstedet. Det har som sagt vært et tema tidligere å kjøre togene fra de tilgrensende stasjoningsstedene, og dette henger fortsatt som et spøkelse

i lufta for informantene. De beskriver ikke noen kortsiktig risiko for nedleggelse, og de vet at dersom de leverer kvalitet og stabil produksjon så vil det sannsynligvis ikke bli tatt opp igjen som tema å endre kjøremønster og legge ned stasjoneringssstedet. For lokomotivførerne på Stasjoneringssstedet innebærer dette at dersom de leverer et godt tilbud i regionen, og viser at de er en god avdeling internt i NSB så overlever de som stasjoneringsssted. Å unngå innstillinger av tog, gjennom blant annet minimalt sykefravær, og å utøve stor fleksibilitet, er viktig for å bevise at de er en god avdeling. Lokomotivførerne yter sitt og forventer at de overlever gjennom dette.

Med bakgrunn i det vi sier over kan man si at den kulturen som til slutt utvikler seg i en organisasjon er et resultat av mange tilfeldige påvirkninger i tillegg til den ytre påvirkningen, de indre forholdene og reaksjoner på avgjørende hendelser. Kulturen opprettholdes og utvikler seg gjennom at den mestrer det som møter den, samt at nye impulser kommer inn. I tillegg bidrar konflikt og motsetninger med ytre relasjoner til at kulturen forsterkes, slik Sverre Lysgaard (1985) beskriver i sitt studie «Arbeiderkollektivet». Dette kan for eksempel være spenningsforholdet mot ledelsen. Ledelsen oppfattes av informantene våre som vi tidligere har diskutert som svært fraværende. Et annet eksempel kan være relasjonen til konduktørene. Lokomotivførerne ønsker å distansere seg yrkesmessig fra konduktørene. Et godt eksempel på dette er diskusjonen vi har i kapittelet om identitet om informanten som forteller at han en gang ble pålagt å gjøre konduktør oppgaver, noe han reagerte kraftig på og aldri har blitt pålagt i ettertid. Et tredje eksempel på en konflikt kan være «kampen» mot lokomotivførerne på andre stasjoneringsssteder om hvilken tjeneste som skal legges hvor – hvem skal kjøre hvilke tog. Flere av lokomotivførerne på Stasjoneringssstedet forteller at de opplever at de får togkjøringen som nabostasjoneringssstedene ikke ønsker, og er relativt misfornøyde med dette.

#### **4.8.2. En eller flere kulturer?**

Lokomotivførerne på Stasjoneringssstedet er medlem av flere grupper og kulturer. I forbindelse med sitt yrke inngår de blant annet i det en kan omtale som jernbanekulturen, de er en del av NSB kulturen og de er en del av lokomotivførererkulturen. Jernbanekulturen og NSB kulturen er det vi kan se på som gamle kulturer utviklet fra den tiden all norsk jernbane var NSB, og som fortsatt bærer med seg verdier, normer og virkelighetsoppfatninger fra denne tiden. Denne kulturen er allmenn kjent nesten som et lite samfunn, med et sterkt samhold hvor alle tok vare på hverandre. De ansatte hadde egen pensjonskasse, jernbanens pensjonskasse. Denne ble etter

hvert innlemmet i Statens Pensjonskasse, hvor for eksempel alle ansatte i NSB og Jernbaneverket fortsatt den dag i dag slipper å betale den lovpålagte egenandelen til Statens pensjonskasse. De ansatte i NSB (jernbanen) hadde egen bank og eget forsikringsselskap, jernbanepersonalets interessekontor, noe som fortsatt eksisterer gjennom Jernbanepersonalets Bank og Forsikring. De hadde muligheter til å få tildelt leiligheter flere steder i landet gjennom NSB eller fagforeningene, og de hadde tilgang på mange rimelige feriehytter. Både boliger og feriehytter er det fortsatt mulig å få for medlemmene i disse gruppene i dag, i et mindre omfang, gjennom fagforeningene. Dette har alltid vært, og er fortsatt den dag i dag, en gruppe mennesker med mange kollektive ordninger og et inkluderende fellesskap, kjent for verdier som blant annet fellesskap, samhold og det å ta vare på hverandre. Vi diskuterte samhold i kapittel 4.6., og dette samholdet henger tett sammen med de kulturelle verdiene. Slik vår informanter opplever relasjonene til kollegaene, og tar ansvar og hjelper hverandre er en vesentlig faktor for at sykefraværet er lavt. Vi har ikke undersøkt dette aspektet i andre grupper i jernbanekulturen eller lokomotivførererkulturen, men vi vet gjennom våre intervju at dette betyr mye for kulturen på Stasjoneringsstedet. Informant 4 forteller; «det samholdet vi har ... er litt spesielt...vi jobber litt tettere sammen». Uten dette kollektive er det grunn til å anta at Lokomotivførerne ikke hadde presset seg på jobb i like stor grad når de er syke.

Lokomotivførererkulturen kan ses på som en subkultur innen jernbanekulturen. De er en del av det store fellesskapet, men har i tillegg en del særinteresser gjennom sin profesjon. Denne kulturen lever på tvers av de elleve jernbaneselskapene som kjører tog i Norge i dag. Lokomotivførerne har siden 1893 har stått samlet i sin fagforening Norsk Lokomotivmannsforbund. Dette er en av de få fagforeningene i Norge som fortsatt den dag i dag har tilnærmet 100% oppslutning blant sin potensielle medlemsmasse. Gjennom sin fagforening arbeider de for å ta vare på profesjonen, og å forbedre lønns- og arbeidsvilkårene. Et godt eksempel på kampen for profesjonen er streiken mellom LO/Norsk Lokomotivmannsforbund og Spekter/NSB AS høsten 2016. Her kjempet lokomotivførerne en kamp for å tariffeste kompetanse- og opplæringskrav til yrket, slik at yrket ikke forenkles, og slik at det ikke blir ulike utdanninger for førere av ulike tog. Det er viktig for lokomotivførerne at tittelen lokomotivfører er et kvalitetsstempel, og at en lokomotivfører er en person som har grundig og bred kompetanse. Lønns- og arbeidsvilkår er et viktig element parallelt med profesjonskampen. Her er medlemmene fornøyde med den jobben fagforeningen gjør. Flere av våre informanter forteller at lønna er god, og at det er veldig ordnede forhold for lokomotivførere. Informant 1 sier at «det er aldri noe tull – altså vi har jo en fagforening som

fungerer ... lønnen får vi og alt er i orden. Gode avtaler». De er svært godt fornøyde med å være en del av Norsk Lokomotivmannsforbund og gruppen lokomotivførere. For sykefraværet er dette en viktig forutsetning. Det påvirker identiteten og samholdet gjennom det de beskriver som «stolthet», og bidrar til at de ønsker å ta vare på sin posisjon gjennom å levere kvalitet. Et av kvalitetskriteriene er at togene alltid går – altså at de ikke bør innstille på grunn av sykefravær.

Informantene forteller også om andre viktige ordninger lokomotivførerne har som gruppe. Blant annet forteller de om en ordning de kaller kollegastøtte. Dette er en slags frivillig vaktordning på tvers av arbeidsgiverne hvor lokomotivførere stiller opp for hverandre hvis en kollega blir utsatt for en påkjørsel og menneskeliv går tapt. Da rykker en kollega straks ut og stiller opp både som kamerat og støtte i det videre løpet. Denne ordningen kommer i tillegg til oppfølging hos BHT og oppfølging fra leder, og oppfattes av lokomotivførerne som vel så viktig som det arbeidsgiverne tilbyr. De stoler på hverandre, og kan prate åpent ut om det som har skjedd. Dette gjør det lettere å komme tilbake i arbeid, og informantene kjenner ikke til at det er sykefravær knyttet til problematikken med påkjørsler. De har en åpen tone i lokomotivførerkulturen om ulykker og konsekvensene når det går galt, og takler dette grei i arbeidshverdagen.

En viktig kamp lokomotivførerne stod samlet i for omtrent 20 år siden var da togene skulle få enmannsbetjening. De hadde fram til dette vært to lokomotivførere på lokomotivene, en som fører og en som assistent. Ved overgangen til enmannsbetjening ble behovet for lokomotivførere redusert betraktelig, og det var stor usikkerhet om hvor mange lokomotivførere som skulle bli oppsagt. Samholdet i gruppen var sterkt, og gjennom fagforeningen klarte lokomotivførerne til slutt å sikre at alle beholdt sine jobber, og at nedbemanningen hovedsakelig ble løst gjennom naturlig avgang. Sett med bakgrunn i Schein (2010) sine forutsetninger for utvikling av kultur hadde denne episoden stor betydning for lokomotivførergruppens kulturutvikling og samhold.

I tillegg til disse ovenfor nevnte gruppernes kulturer er gruppen på Stasjoningsstedet en arena hvor en egen subkultur også kan vokse fram. Vi har ikke undersøkt andre grupper, men det er grunn til å tro at det er både likheter, forskjeller og særtrekk ved kulturen på Stasjoningsstedet som ikke finnes andre steder. Dette ser vi også i sykefraværsstatistikken. De grunnleggende faktorene i vår modell kan en trolig finne på flere stasjoningssteder, men med



nyanseforskjeller i faktorenes betydning vil det gi en noe annen kultur. Det at faktorene fungerer slik de gjør i kulturen på Stasjoneringsstedet, gjør at sykefraværet holdes lavt.

### **4.8.3. Innholdet i kulturen**

I følge Henning Bangs (2013) definisjon av organisasjonskultur består organisasjonskultur av felles delte verdier, normer og virkelighetsoppfatninger, og som ifølge Schein (1985) overføres mellom generasjoner. Kulturen på Stasjoneringsstedet har lange tradisjoner, som er overført mellom flere generasjoner. Den er helt klart endret gjennom tidene, og formet av menneskene i den og omgivelsene, men mye av innholdet kan vi anta har fulgt flere generasjonene med lokomotivførere her.

Verdiene vi finner hos lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet er viktige for den kulturen de har. Samhold og det å ta vare på hverandre er en helt grunnleggende verdi de alle forteller om. Informantene forteller om et fellesskap hvor de stiller opp for hverandre dersom noen sliter med noe, og hvor de gjensidig respekterer hverandre. De eldste forteller om hvordan de har forsøkt å ta imot de yngre på en god måte, og de yngste bekrefter at de eldste har vært inkluderende og gode å ha.

En annen verdi for lokomotivførerne er at togene går, og at kvaliteten på det de leverer er godt. Vi har tidligere diskutert identitet, og den yrkesstoltheten lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet beskriver og deler fremstår som svært viktig. Denne verdien gjør at de strekker seg langt, og deriblant utfører oppgaver ut over det som ligger til deres stilling, for å skape et best mulig tilbud for passasjerene i regionen. Tett sammen med dette ligger også en drivkraft til å gå på jobb selv om de ikke er friske.

I tillegg til delte verdier blant lokomotivførerne finner vi også delte normer. Det er spesielt en norm vi oppfatter som viktig hos informantene. Det er det at man skal gå på jobb så lenge det er forsvarlig. Denne normen henger sammen med verdien i at togene går. Stasjoneringsstedet fungerer som en del av et puslespill hvor formålet er å få togene i regionen til å gå. I gruppen er det uakseptabelt å ikke yte sitt beste. De vil ikke påføre negative konsekvenser for kundene eller kollegaene. Alle må bidra så godt de kan for at togene går og kvaliteten på det de «leverer» er best mulig. Miljøet er lite og gjennomskiktig, og ingen ønsker å bli sett på som unnasluntrere, noe som fort blir synlig. Det er ikke akseptert i gruppen. Informant 2 sier om sykefravær at

«hvis du sier at du har vondt i ryggen og kanskje du er observert på butikken ... jeg tror jeg hadde skjemtes ihjel jeg». Flere av informantene viser samme holdning, og i dette ligger enkelt sagt at så lenge man klarer å komme seg opp av senga så bør man gå på jobb. En annen informant bekrefter denne normen med at han ville følt seg mistrodd om han brukte en egenmelding, og at han går til doktoren dersom han er for syk til å gå på jobb. Vi tolker dette, sett i sammenheng med resten av intervjuet, som at vedkommende er opptatt av å ha ryggdekning ovenfor både kollegaer og arbeidsgiver dersom han må være hjemme fra arbeid.

I tillegg til verdier og normer inneholder kulturen ifølge Bang (2010) virkelighetsoppfatninger. En av de mest sentrale virkelighetsoppfatningene lokomotivførerne på stasjoneringsstedet deler er togets betydning i regionen. De ser på den jobben de gjør som særdeles viktig for at folk skal kunne komme seg til og fra jobb og andre gjøremål. Det øvrige kollektivtilbudet er dårlig, og toget er viktig. En av informantene omtaler jernbanestrekningen som livsnerven i regionen, noe som illustrerer lokomotivførernes syn på sin egen arbeidsplass på en god måte.

En annen helt sentral virkelighetsoppfatning er det at de opplever at de er nedprioritert av ledelsen, og overlatt til seg selv. De må selv sørge for at ting fungerer, og alle informantene forteller hvordan de strekker seg ekstra langt for at togtilbudet skal være best mulig. Dette blant annet gjennom å ikke være hjemme selv om de er syke. Disse forklaringene støttes av medarbeiderundersøkelsen i NSB i 2016. På spørsmål om samarbeid og at alle i avdelingen bidrar til å få jobben gjort scorer lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet tilnærmet toppscore, og vesentlig høyere enn ellers i NSB.

I tillegg til verdier, normer og virkelighetsoppfatninger har vi omtalt det Schein (1985) beskriver som grunnleggende antakelser. Disse antakelsene er ifølge Schein retningsgivende for atferd, og ligger dypere enn verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene. Schein beskrev de grunnleggende antakelsene som det som styrer hvordan medlemmene i kulturen skal tenke og føle om ting. Dette kan sees på som den delen av kulturen som ligger i ryggmargen til medlemmene, for vår del lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet. Det at de for eksempel yter ekstra på jobb ut over sine egentlige arbeidsoppgaver, samt at de møter på jobb selv om de er syke og kunne vært hjemme, fremstår som naturlige valg de gjør uten å reflektere over det. Dette er tanker og handlinger som kommer automatisk, som en slags ryggmargsreflekser. Schein (1985) beskriver dette som det kultur egentlig er. Det at medlemmene er så i ett med kulturen at tanker, følelser og handlinger blir i ett med den. Våre

medlemmer fremstår på mange områder med felles grunnleggende antakelser, som en gruppe som tenker og handler likt, ut ifra de verdiene, normene og virkelighetsoppfatningene de har. Ifølge Schein (2010) er grunnleggende antakelser ofte basert på tidligere erfaringer. Et eksempel er da stasjoneringstedet skulle avvikles for noen år tilbake, og lokomotivførerne kjempet for egen overlevelse – og vant. Virkelighetsoppfatninger er her hvordan vi tolker virkeligheten rundt oss, for eksempel når lokomotivførerne på Stasjoneringstedet fortsatt er opptatt av å prestere for å unngå nedleggelse og at samtlige mener at de er en forsømt og glemte gruppe i NSB. Dette henger derfor tett sammen med de grunnleggende antakelsene som avgjør hvordan vi responderer på ulike utfordringer, for eksempel at de yter mye ekstra for å skape et godt tilbud og et godt omdømme som derigjennom sikrer deres eksistensgrunnlag.

Førerne på Stasjoneringstedet forteller at de er underlagt strenge regler for kjøring av tog, med klare prosedyrer for ulike gjøremål. De er også veldig tidsstyrte. Dette er helt klart forhold som er med og påvirker kulturen. Presisjon og nøyaktighet er en viktig faktor for gruppen, og unnasluntring fra regelverket er ikke akseptabelt. Det at rammene for arbeidet er som det er kan også påvirke andre deler av kulturen. Det er generelt et lavt sykefravær blant lokomotivførere sammenlignet med andre ansatte i transportsektoren i Norge. Det er ikke utenkelig at kravene om nøyaktighet og det å være pliktoppfyllende i henhold til regler og klokken også påvirker den pliktfølelsen de har til å gå på jobb slik at togene går og er i rute, selv om de er syke. Samtidig sier samtlige informanter at de aldri ville gått på jobb syke dersom det hadde gått ut over trafikksikkerheten. For eksempel er informant 4 svært tydelig og sier «det er aldri slik at det går ut over sikkerheten – det er det ikke». Denne grensen er skjønnsmessig og subjektiv, men noe de er bevisste når vi intervjuer de. Lokomotivførerne på Stasjoneringstedet forteller at de ser på de klare kravene i arbeidsdagen som noe positivt. De opplever at kravene gjør at de har tydelige forventninger til hva de skal gjøre. Flere av informantene forteller også at de opplever stor grad av frihet og autonomi innenfor de reglene og rutetabellene de må følge. De synes lokomotivføreryrket er et fritt yrke. Dette kan forklares med at de ikke har lederen hengende over seg, og at så lenge de løser oppgavene sine så har de full tillit og ansvar. Betydningen av menneskene i organisasjonen, og fraværet til lederen, bekreftes av Bang (2010). Han sier at menneskene i organisasjonen i samspill med omgivelsene og arbeidets innhold er avgjørende for hvordan kulturen utvikler seg.

#### **4.8.4. Kulturuttrykk**

Innholdet i kulturen til gruppen kommer tydelig fram for oss gjennom både det lokomotivførerne forteller oss og deres handlinger. Dette er det Schein (1985) omtaler som kulturuttrykk. Vi har gjennom sykefraværstatistikken sett at lokomotivførerne går på jobb, selv om de antakeligvis ikke er helt friske, i situasjoner hvor andre trolig ville blitt hjemme fra jobb. Denne handlingen får vi bekreftet i intervjuene. Vi har diskutert at samtlige informanter forteller at de har gått på jobb selv om de har vært syke. De fleste sier at det har skjedd flere ganger. Informant 2 forteller at han få dager før intervjuet var så syk at han var usikker på om han kom seg fysisk på jobb, men han forsøkte. Når han først hadde kommet seg i stolen i førerrommet på toget så gikk arbeidsdagen greit.

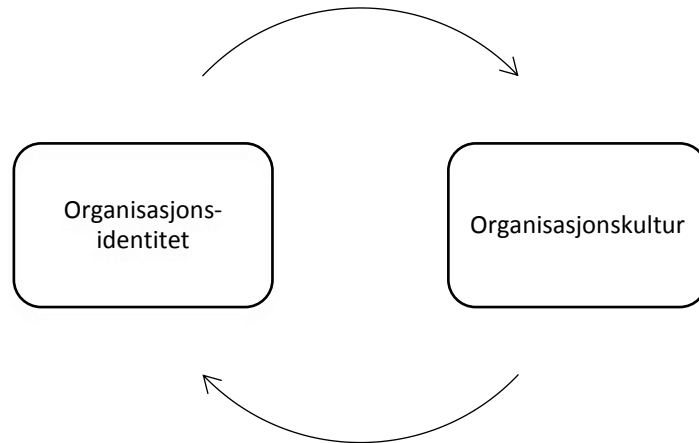
Et annet godt eksempel på et kulturuttrykk som vi finner er på pauserommet til lokomotivførerne. Her henger buttons og plakater mot for eksempel jernbanereformen. I denne gruppen er jernbanereformen en trussel mot det positive de opplever på sin arbeidsplass i dag. De tror en konkurranseutsetting og privatisering av persontrafikk med tog vil gi dårligere arbeidsplasser og mindre motiverte arbeidstakere. Redusert motivasjon vil kunne føre til økt sykefravær og innstilte tog, noe som gir et dårligere tilbud til kundene. Det er ikke bare på pauserommet vi finner disse symbolene, også på sekker og uniformer har de buttons.

Selv om det er sammenhenger mellom kulturinnholdet og kulturuttrykkene ifølge Schein så har forskning vist at dette ikke alltid er tilfellet (Busch, 2014). De grunnleggende antakelsene støtter for eksempel ikke alltid de verdiene en organisasjon har utviklet, og alle verdiene kommer ikke nødvendigvis til uttrykk. Når det er spenninger mellom en organisasjons verdier og uttrykk eller grunnleggende antakelser kan det bidra til at kulturen endres. Vi ser ikke noen klare avvik i den gruppen vi forsker på, men slike avvik kan også være vanskelig å se uten å være til stede i og observere organisasjonen over tid.

#### **4.8.5. Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet**

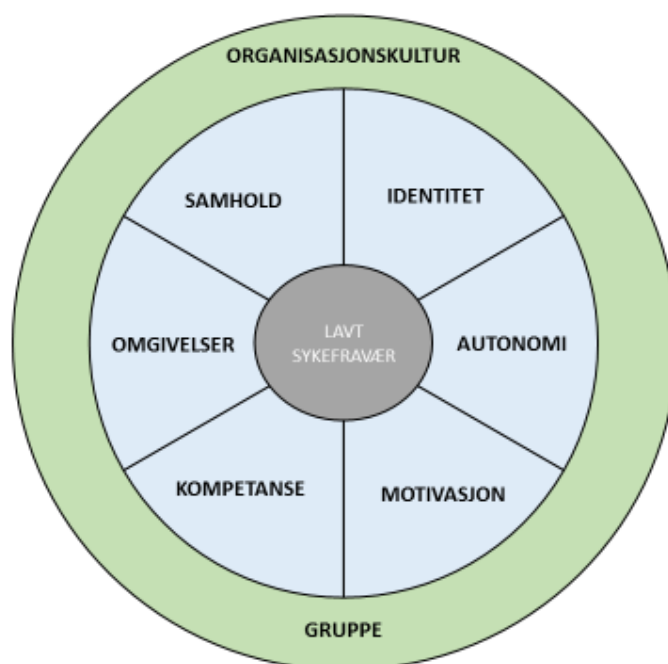
Organisasjonskultur og organisasjonsidentitet henger tett sammen. Vi har presentert funn fra våre intervjuer hvor informantene forteller om eierskap og en sterk identitet til arbeidet. De opplever at de representerer jernbanen i regionen, og beskriver en stolthetsfølelse knyttet til rollen som lokomotivfører. Den sterke identitetsfølelsen de har, både kollektivt og individuelt, fremstår som svært viktig for kulturen på Stasjoneringsstedet. En slik sammenheng mener vi i

tillegg støttes av teorien. Busch (2014) illustrerer sammenhengen mellom organisasjonsidentitet og organisasjonskultur som to faktorer som gjensidig påvirker hverandre med denne modellen:



Pilen fra kultur til identitet viser at identiteten speiler medarbeidernes bevisste del av kulturen. Den bevisste delen av kulturen innebærer at for at kulturelle trekk skal bli en del av identiteten må individene være klare over trekkene for å kunne ta det til seg som et identitetstrekk, og at de slik til en viss grad blir speilinger av kulturen. En slik speiling samsvarer også med speilingsteorien Mead (2005) beskriver. Pilen fra identitet til kultur viser at organisasjonsidentiteten kan påvirke kulturelle forhold. Det er for oss naturlig å anta at det er en kultur som er delt mellom fellesskapet av lokomotivførere i Norge, slik vi tidligere har beskrevet. Samtidig ser vi kulturelle trekk som sannsynligvis er særegne for lokomotivførerne på Stasjoneringstedet. Det er i denne sammenheng naturlig å anta at den sterke identitetsfølelsen informantene har er en av årsakene til at de har utviklet sin egen kultur i gruppen, preget av nettopp sterkt eierskap og stolthet – identitet til NSB, profesjonen/rollen og generelt jernbanen i regionen.

## 5. Avslutning



Vi har generert en teoretisk forståelse av sykefraværet gjennom vår modell. Vi har benyttet ulike teorier som grunnlag for modellen. Teoriene belyser mekanismene vi finner i vår empiri. Faktorene bidrar til å forklare det lave sykefraværet. Ved å arbeide med de seks ulike faktorene kan vår modell brukes som verktøy for å analysere tiltak som kan redusere sykefravær i grupper.

I rammen for modellen har vi brukt både begrepet organisasjonskultur og begrepet gruppe. Dette er fordi gruppen og kulturen i vårt studie kan sies å være det samme. Kulturen er individenes og gruppens væremåte, og betyr at individene skaper seg selv i samspill med andre. Medlemmene i gruppen er de samme som medlemmene i kulturen på stasjoneringststedet. Vi har støttet oss på Schein (1985) som hevder at det som gjør en gruppe til en gruppe, og som utgjør gruppens identitet, er blant annet de felles verdiene som stammer fra felles erfaring og læring. Det vil si det samme som Schein omtaler som gruppens kultur.

Gruppens kultur har stor betydning for medlemmenes holdninger og atferd. Med utgangspunkt i vår problemstilling, «hvilke grunnleggende faktorer kan forklare lavt sykefravær blant en gruppe lokomotivførere?», er det kollektive i gruppen, kulturen, avgjørende som forklaring. Det lave sykefraværet kan ikke forklares ut ifra enkeltfaktorer og enkeltindividers holdninger

og handlinger. Forklaringen må ses som en sammenveving av kulturen og de seks grunnleggende faktorene.

Vi har argumentert for at de ulike faktorene i vår modell står i gjensidig avhengighet til hverandre, og inngår i den kulturen vi finner i gruppen. Faktorene er et resultat av kulturen, og kulturen er et resultat av faktorene. Dersom noen av faktorene endres så vil det påvirke kulturen og kunne gi endringer i de øvrige faktorene. Modellen illustrerer at verken faktorene eller kulturen er uavhengige størrelser, men elementer innenfor samme helhet. Det er ikke enten- eller, men både- og. Vi mener det er viktig å overskride enten- eller tenkningen. De ulike faktorene kan ikke forklares og forstås uten å se dem som virksomme innenfor modellens helhet. Enkelte av faktorene kan en helt klart også finne i andre grupper, men det er summen av faktorene og hvordan de virker sammen som er avgjørende for akkurat denne gruppens lave sykefravær. Vi kan ikke si noe om styrken til de ulike faktorene eller styrkeforholdet mellom dem.

De grunnleggende faktorenes samlede betydning fører til det lave sykefraværet. Vi har diskutert deres identitet som er sterkt knyttet til arbeidsplassen, togtilbudet og den rollen de har. De er i en autonom situasjon der gruppen er alene om ansvaret for at togene går, og der deres kompetanse som lokomotivførere er helt avgjørende. Ingen kan erstatte dem, hvis de ikke stiller på jobb så blir toget innstilt. At togene går har stor betydning for omgivelsene. Regionen er langt på vei avhengig av denne gruppen for å komme seg til og fra jobb, på besøk hos andre eller for å reise på ferie. Dette betyr at de opplever seg selv som viktige brikker i omgivelsene, og informantene beskriver en sterk stolthetsfølelse. Kombinert med den stoltheten de har forteller også informantene om et sterkt eierskap til jernbanen i regionen. De er svært opptatt av kvaliteten på togtilbudet, og samtlige informanter forteller at de strekker seg langt for å levere best mulig. De identifiserer seg med produktet/togtilbudet, både som individer og som gruppe. Gruppen tar kollektivt ansvar og skaper et samhold hvor alle yter ekstra. Det gir lokomotivførerne på stasjoneringsstedet sterk motivasjon til å gå på jobb, også når de er syke. Å føle seg litt pjusk er ingen hindring, de går på jobb. Flere av informantene forteller at det går prestisje i at togene skal gå. Dersom et tog må innstilles tar de det som et nederlag. Samtlige informanter forteller oss at de flere ganger har gått på jobb selv om de kunne vært hjemme på grunn av sykdom. Informant 2 begrunner valget med å gå på jobbe selv om han er syk med at «det er jo yrkesstolthet og ære – ære – det går på æra løs hvis du sier at du er syk».

Det at de mestrer det ansvaret de har fått gir en selvforsterkende effekt på faktorene. Stoltheten og profesjonsidentiteten styrkes, samholdet bedres, omgivelsene er fornøyde og deres autonome situasjon opprettholdes. Den positive situasjonen gjør at motivasjonen holdes oppe. Summen av faktorene og at togene deres aldri innstilles gjør at de opprettholder en kultur hvor en kjerneverdi er at toget skal gå – uansett – og ingen er hjemme på grunn av sykdom.



## Litteraturliste

- Alvesson, M. (1993). *Cultural perspectives on organizations*. New York: Cambridge University Press.
- Andersen, S. S. (2013). *Casestudier, Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 2013 (50), nummer 4, 326-336.
- Maanen, J. V. and S. R. Barley (1985). "Cultural Organization: Fragments of a Theory" in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, Sage: 31-53.
- Broch, H., Enerstvedt, R. T. , Fjell, E., Hammerlin, Y., Hope, T., Huserbråten, K. ... Rolland, A. (1991). *Virksomhetsteorien. En innføring og eksempler*. Oslo: A/S Falken Forlag.
- Brønn, P.S.& Ihlen, Ø.(2009) *Åpen eller innadvendt: Omdømmebygging for organisasjoner* Oslo: Gyldendal Akademisk
- Busch, T. (2014). *Ledelse, kultur og verdier – et integrert perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Deci, E. & Ryan, R.M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11:4, s. 227-268.
- Deci, E. & Ryan, R.M. (1985). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 2000, Vol.55(1), s. 68-78.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2011). *Det gode arbeidsmiljø*. Bergen: Fagbokforlaget
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.) (2005). *Den dyktige medarbeider*. Bergen: Fagbokforlaget
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (red.). (2002). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget
- Engelstad, F. (1991). *Hva mener vi med arbeidet? Noen begrepsmessige refleksjoner*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Fog, J. (1994). *Med samtalen som utgangspunkt: Det kvalitative forskningsinterview*. København: Akademisk forlag.
- Foss, Ø. T. (2012). *Jobbhelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Garsten, C. S.-M., Miriam (2004). Jakten på identiteter. *Nordiske OrganisasjonsStudier*. 2004. nr 2.
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig: en studie i hverdagslivets dramatik*. Oslo: Pax.
- Goffman, E. (2004). *Social samhandling og mikrosociologi*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Gottschalk, P., Glomseth, R. (2006). Organisasjonskulturen i politiets beredskapstropp. *Magma*. 2006. nr 1.
- Hammarén, N. & Johansson, T. (2010). *Identitet – kort og godt*. Gylling: Narayana Press.
- Hatch, M. J. (2001). *Organisasjonsteori - moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag
- Hjertø, K.B. (2013). *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills, California: Sage
- Holter, H. & Kalleberg, R. (red.). (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- House, J. S., Umberson D., & Landis K. R. (1988). Structures and Processes of Social Support. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, s. 293-318
- Hylland-Eriksen, T. (2004). Drømmen om en europeisk identitet. *Nordiske OrganisasjonsStudier*. 2004. nr 2.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen Damm.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2009). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- King, G., Kehone, R. O. & Verba, S. (1994). *Designing Social Inquiry*. Princeton: Princeton University Press.
- Kuvaas, B & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, S. & Brinkmann, S.(2015) *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lysgaard, S. (1985). *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (red.) (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Martinsen, Ø. L. (red.) (2007). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Mead, G. H. (2005). *Sindet, selvet og samfundet: fra et socialbehavioristisk standpunkt*. København: Akademisk Forlag.
- Ragin, C. C. (1994). *Constructing Social Research*. Thousand Oakes: Pine Forge Press.
- Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (red). (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1994). *Organisasjonskultur og ledelse*. Holte/København: Valmuen.
- Schein, E. H. (1990). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri Libro Forlag A.S.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1982). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Tano Aschehoug.

Sivesind, K. H. (1996). Sortering av kvalitative data. I Holter, H. & Kalleberg, R. (red.), *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen*. (S. 272 Oslo: Universitetsforlagets Metodebibliotek.

STAMI-rapport, Årgang 1, nr. 2 (2001). s.14.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Yuin, R. K. (2003). *Case Study Research*. Third Edition, Volume 5. Thousand Oakes: Sage Publications

**Nettsider:**

<https://psykologisk.no/2015/10/nokkelen-til-god-motivasjon/>

# Tilleggsoppgave av Nina Caspari

## Innhold

Hvordan bidrar lederskapet inn mot de seks faktorene på Stasjoneringstedet.....	s 110
Modellen.....	s 111
Lederen for Stasjoneringstedet på organisasjonskartet.....	s 111
De seks ansatte som et team.....	s 112
Ledelse.....	s 113
Kontroll.....	s 114
Frihet til tross for kontroll.....	s 114
Fraværende ledelse.....	s 115
Hva sier lederen om de ansatte på Stasjoneringstedet? .....	s 116
Autonomi.....	s 117
Motivasjon.....	s 118
Kompetanse - autonomi - motivasjon.....	s 120
Tilbakemeldinger fra leder.....	s 120
Omgivelser.....	s 121
Samhold.....	s 122
Avslutning.....	s 124
Litteraturliste tilleggsoppgave.....	s 126

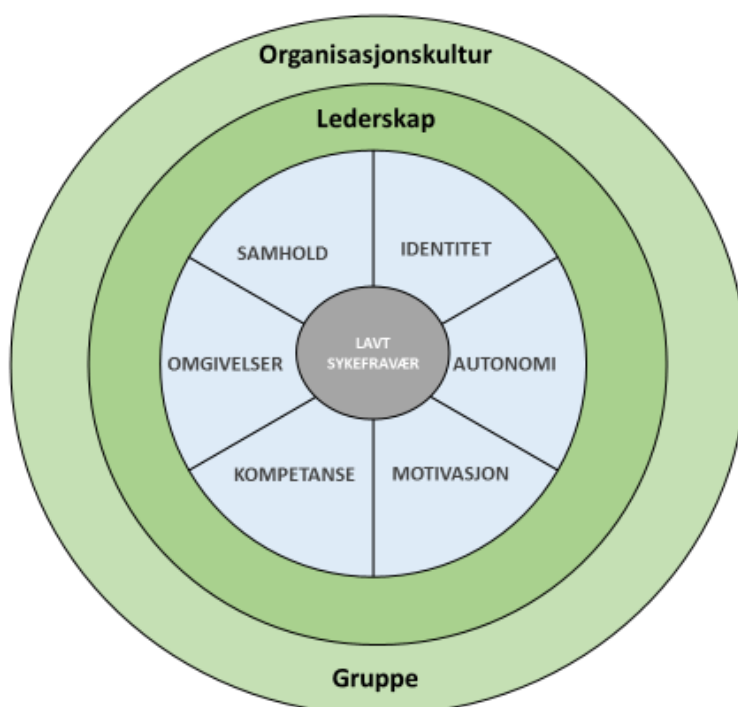
## **Hvordan bidrar lederskapet inn mot de seks faktorene på Stasjoneringstedet**

I denne delen, som er et vedlegg til 90-poengs - masteren og som skal kvalifisere til min eksamen i 120 – poengs master, vil jeg bygge videre på funnene fra den store oppgaven med utgangspunkt i intervjuene fra det stasjoneringstedet vi undersøkte, heretter kalt Stasjoneringstedet med stor S. Vi har i vår 90-poengs masteroppgave stilt spørsmål omkring det lave sykefraværet på Stasjoneringstedet og trukket frem sider ved organisasjonskulturen som kan forklare det lave sykefraværet. I arbeidet med funnene stilte jeg med mange spørsmål rundt ledelse. Noen sitater som belyser problemstillingen og er nødvendig for tilleggsoppgaven kan være benyttet i hoveddelen. Det som slo oss var leders fysiske fravær på Stasjoneringstedet. Jeg ble nysgjerrig på i hvilken grad leders nærvær, eventuelle fravær har betydning for de ansattes opplevelse av arbeidsplassen og betydning for sykefraværet. Dette spørsmålet vil jeg derfor bygge videre på og belyse i denne delen.

Med utgangspunktet i modellen som vi utviklet i masteroppgaven, vil jeg dermed trekke inn en ny faktor; lederskapet. Ledelse er å utøve styring og kontroll. Jeg vil reflektere rundt spørsmålet om hvordan lederen virker inn på organisasjonskulturen og de seks grunnleggende faktorene vi er kommet frem til. Jeg vil ta utgangspunkt i intervjuobjektene uttalelser om leder og intervju med lederen om hvordan lederen tenker om ledelse og utøvelsen av rollen/ledelse.

Innen ledelsesforskning er det ulike innfallsvinkler for å beskrive ledelse, både personlighetsteorier, ledelsesstilteorier, situasjonsbestemt ledelse og ledelse som funksjon. Her fokuserer jeg på hvordan ledelse er å nå mål gjennom påvirkning av andre og andres arbeid. De seks lokomotivførerne uttrykker gjennomgående at lederen, «han ser de lite til», (informant 4) og at de arbeider uten leder. Dette reiser spørsmål om hva slags lederskap som ligger i fravær av ledelse.

## Modellen



Jeg vil utvide modellen og legge inn lederskapet som en ny faktor. Lederskapet er illustrert som en ring utenfor de seks faktorene, identitet, autonomi, motivasjon, kompetanse, omgivelser og samhold. Lederskapet påvirker og blir påvirket av de seks faktorene. Når lederskapet ligger som en ring innenfor organisasjonskulturen og gruppen er det for å illustrere at lederskapet også interagerer med organisasjonskulturen og gruppen. Denne refleksjonen kan sees som en fortsettelse av vår felles oppgave. Den er en integrert del av den store oppgaven, men likevel separat.

Refleksjonen vil grovt følge den samme strukturen som modellen, men med noen endringer, fordi noen elementer må utdypes og utvides, mens andre ikke vil bli så omfattende diskutert, fordi de er mindre relevante.

### Lederen for Stasjoneringsstedet på organisasjonskartet

Lederen for stasjoneringsstedet vi har undersøkt, er geografisk plassert på det store stasjoneringsstedet som ligger nærmere 20 mil unna. Der har han også personalansvar for lokomotivførere. To andre mellomledere har personalansvar for resten av lokomotivførergruppen på det store stasjoneringsstedet og et annet mindre stasjoneringssted.

De tre mellomlederne har samlet personalansvaret for alle lokomotivførerne på de tre stedene; det store stasjoningsstedet, det stasjoningsstedet vi undersøker, samt ett annet mindre stasjoningssted. De har to nivåer over seg på dette store stedet og rapporterer direkte til ett nivå opp. Lederen for vårt Stasjoningssted har også ansvaret for seks lokomotivførere på det store stasjoningsstedet, samt overordnet ansvar for alle lokomotivførerne. Det dreier seg om ca. 60 lokomotivførere. Ved siden av disse tre mellomlederne er Tjenestekontoret og DROPS viktige i lokomotivførernes arbeidshverdag. Disse to kontorene befinner seg i samme bygg som lederen jeg har intervjuet. DROPS er den tekniske avdelingen for diesellokomotiv i Norge. Det vil si at når lokomotivføreren har tekniske problemer med fremføring av toget så kan de ved hjelp av en knapp komme direkte til DROPS. DROPS kan «alt» teknisk om dieseltog. Tjenestekontoret har ansvaret for gjennomføringen av turnusordningene og blir en syk eller har behov for fri, f.eks. ved syke barn eller legetime, så er det Tjenestekontoret som må skaffe erstattere. For Tjenestekontoret er dermed kontakten med lokførerne viktig. Tjenestekontoret er selv avhengig av en god dialog med lokførerne slik at de lettere kan få tak i andre lokførere som erstattere, som en representant fra dem sier «Jeg hjelper dem, de hjelper meg». Tjenestekontoret er opptatt av å samarbeide med lokomotivføreren og sier om lokomotivførerne at de «...kommer ikke unødvendig mye å ber om...». Både Tjenestekontoret og DROPS kan ansees som en del av arbeidsmiljøet fordi de begge har direkte betydning for lokførernes arbeidshverdag.

### **De seks ansatte som et team**

Vi har omtalt de seks ansatte på Stasjoningsstedet som en gruppe med trekk av teamets kjennetegn. Ingen av dem er satt til å lede resten av gruppen. De er en produksjonsenhet med flat struktur hvor alle seks er likeverdige. Lønssystemet for lokomotivførere er ikke basert på ansiennitetsprinsipper eller grad av kompetanse. Lønnen er lik for alle, uavhengig av ansiennitet og de har lik kompetanse Den eneste forskjellen i lønn fremkommer via turnusen og avtaleverket for overtid, helligdagskompensasjon og andre tilleggssytelser. Alle lokomotivføreren på Stasjoningsstedet går i samme turnus. Dermed blir lønnsforskjellene også minimale og likhetsprinsippet blir ytterligere understreket.



## Ledelse

Det finnes mange definisjoner på ledelse, men de har alle elementer av leders påvirkningsmulighet overfor de som skal ledes. Jeg vil her ta utgangspunkt i at ledelse er å nå mål gjennom påvirkning av andre og andres arbeid. Dette er en tilnærming hvor en sier hva ledelse skal føre til og ikke hva ledelse er. (Arnulf, 2012) Ledelse kan en si dreier seg om arbeidsoppgavene kontroll og styring og kan være både oppgaveorientert og relasjonsorientert. En annen diskusjon er hvordan man styrer og kontrollerer. I hvilken grad lederen er oppgaveorientert eller relasjonsorientert kan være avhengig av hva slags type virksomhet en snakker om. Oppgaveorientert ledelse, sier Bang og Midelfart (2012), er ledelse som «bidrar til forståelse av hva oppgaven krever, prosedyrer for hvordan arbeidet skal gjøres, og innhenting av oppgaverelevant informasjon» (s.57). Dette er mer aktuelt når virksomheten preges av rutineoppgaver og enkle arbeidsoppgaver. Ledelse innebærer å lede mennesker og da er relasjonen menneskene imellom og relasjonen leder – ansatte viktig. Relasjonsorientert ledelse dreier seg om påvirke de ansatte gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Det innebærer å lytte og be om tilbakemeldinger og være støttende (Northouse, 2007). For den gruppen vi undersøker utøver lederen både en oppgaveorientert ledelse og en relasjonsorientert ledelse. Virksomheten, å kjøre tog, er i sin grunnform oppgaveorientert. Kjøring, eller som lokomotivførerne omtaler det som, fremføring av tog, er i særdeleshet preget av kontroll. Alle ledd må til enhver tid vite hva de skal gjøre. De har en klar bevissthet om sin kompetanse og profesjonalitet. Ingen av dem vi intervjuet gav uttrykk for at de savnet opplæring eller manglet kompetanse. Hvert tredje år må de oppdatere seg gjennom kurs og sertifisering som organiseres av ledelsen i NSB sentralt. Gjennom praksis blir de kontrollert for at de tilfredsstiller kravene. Noen av dem vi intervjuet opplevde deler av dette som lite relevant blant annet fordi de kjører andre strekninger enn der praksiskjøringen gjennomføres. Lokomotivførerne fremstår som en profesjon med en klar identitet, som vi har vært inne på tidligere. Denne identiteten er utviklet gjennom utdanningen og praktisk arbeidserfaring. Den har også en sosial karakter i den forstand at den er knyttet til lokomotivførernes utøvelse av yrket hvor de møter hverandre og er gjensidig avhengig av hverandre for at togproduksjonen skal fungere best mulig. Gjennom alle typer erfaringer i yrkesutøvelsen skapes en felles identitetsforståelse. De snakker om fortiden, hvordan det var før, hva som var bedre før og hva som er bedre nå – og ikke minst om hvordan de tror fremtiden vil være for dem. Denne tidslinjen omtaler Busch (2014, s.87) som «en læringsprosess som setter ting i sammenheng».

Det ser ut til at de opplever en trygghet hvor lederen er tilgjengelig når de trenger ham. Denne tryggheten kan bidra til at de føler de har noen å lene seg på, hvis det oppstår problemer og dermed blir det daglige virke lettere å håndtere. Informant 3 sier «vi har et greit forhold og jeg får alltid tak i ham når jeg trenger det og da får bestandig svar.» Informant 1 bekrefter det samme og sier «vi løser problemer på telefon og vi har jo en veldig god tone – det er jovialt det ja – «. De er løsningsorienterte og autonome i arbeidshverdagen, de vet lederen er der. Det er en aksept i kulturen for å be om hjelp og lederen bidrar til å finne løsninger. Lokomotivføreren opplever ikke å bli avvist, men får heller støtte og raskt svar. Lederens væremåte ser ut til å styrke denne opplevelsen. Informant 4 sier «du føler du alltid er velkommen når du ringer eller kommer innom kontoret». Lederen fremstår som imøtekommende og hjelpsom. Han har også vært lokomotivfører og sier «han vet hvor skoen trykker» «og er mer kompis med dem». Han identifiserer seg med rollen og sier han er «opptatt av å tilrettelegge for sine ansatte». Noen på det stasjoneringsstedet, mente han kunne være for hjelpsom, drev «for mye curlingledelse» og mente at lokomotivføreren «mer fikk ordne opp selv». Selv sier han at han er opptatt av å vise fleksibilitet og tilgjengelighet.

### **Kontroll**

Arbeidet er underlagt strenge prosedyrer og brudd på prosedyrene kan føre til fatale konsekvenser. Dette er lokomotivførerne seg sterkt bevisste. Jeg vil derfor hevde at kontroll er en forutsetning for at togproduksjonen skal fungere. Denne kontrollen gjennom klare instruksjoner, regler og prosedyrer er fundamentet for all togproduksjon. Noen brudd på rutinene avstedkommer umiddelbare reaksjoner i form av tekniske tilbakemeldinger som togstopp. Andre brudd ligger under ledelsen å ta tak i, men reaksjonene hviler på at klare regler er brutt. Så lenge lokomotivførerne følger regelverket er det ikke grunn for reaksjoner fra ledelsen. Informant 2 sier «...gjør vi en tabbe hører vi fra dem». Noen ganger vil regelbruddene ligge i gråsonen for hva som kan aksepteres. I hvilken grad lederen reagerer og hvordan han reagerer kommer jeg tilbake til i drøftingen av lederens væremåte.

### **Frihet til tross for kontroll**

Til tross for de strenge rutinene og regelverket de er underlagt uttrykker lokomotivførerne at de føler de har frihet i yrkesutøvelsen. Informant 5 sier det de alle uttrykker på ulike måter; «...det er en slags frihetsfølelse, selv om du er underlagt regler». Denne formen for frihetsfølelse innebærer også opplevelse av å ta ansvar for arbeidet. Informant 2 sier «vi er fri, men bundet av turnus og innlogging, kan ikke sluntre unna». Lederen har behov for kontroll

over at arbeidet utføres i henhold til regler. Innloggingen, hvor alt som skjer i toget blir registrert, kan sees på som den totale kontroll av togfremføringen. De ansatte opplever likevel at deres autonomibehov er dekket.

Som vi har vært inne på tidligere kan dette paradokset antakelig forklares med at regelverket ligger «helt under huden på dem» og at de ser på reglene som fornuftige og akseptable. De deler organisasjonenes normer og verdier for hva som er akseptabel arbeidsutførelse samtidig som de gjennom sin kompetanse og profesjonsidentitet opplever at de ikke har noen problemer med å beherske arbeidet på en tilfredsstillende måte. Denne helhetstilnærmingen virker internalisert. Det er interessant å merke seg at det er ingen som kontrollerer at lokomotivførerne går på jobb. Selvfølgelig kommer det for en dag, hvis toget ikke går, men da er «skaden allerede skjedd». De begynner arbeidsdagen til alle døgnets tider, men ledelsen har ingen rutiner for å sjekke om de er på vei eller om de er på plass. Dette mener lederen ikke trengs heller, nettopp fordi det er et gjensidig tillitsforhold. Kommunikasjon ansees for viktig i lederrollen. Lederen for lokomotivførerne mener det er viktig å lytte til ansattes behov. Lokomotivførerne bekrefter at lederen lytter, er jovial og blid. Det er «Viktig med god tone, være grei og hjelpsom», sier informant 6. Dette virker det som både ansatte og leder bestreber seg på.

### **Fraværende ledelse**

Ledelse behøver ikke bety nærvær av leder. Ledelse kan utøves selv om en ikke ser de ansatte. Denne tilsynelatende lederløse gruppen vi har undersøkt, kan en kanskje si bedriver en kollektiv ledelse med flat struktur, samtidig er det nødvendigvis ikke slik at de ikke ledes. Det interessante er hvordan de ledes uten lederen tilstede og hva slags dynamikk denne situasjonen utløser. Informant sier da også 6 «her er det veldig fritt da – det er jo ikke noen leder som er her – han er jo her veldig sjelden – så det er jo bare vi som er her».

Når en ikke ser ham, betyr ikke det at han ikke leder. Arnulf (2012 s.64) snakker om ledelse ved unntak. Så lenge de ansatte gjør det de skal, griper ikke lederen inn. Skal den formen for ledelse fungere, forutsetter det ifølge Bass, (Leadership 1990. Pdf) at den verdsettes av de ansatte. Informant 3 sier, «jeg hører nå ikke noe, så da går jeg ut fra at alt går bra». En slik ledelsesform innebærer at lederen er opptatt av at de ansatte er klar over sine oppgaver. Kjernevirksomheten er svært oppgaveorientert. Både gjennom lokomotivførernes profesjon og de arbeidsoppgavene de skal utføre er oppgavene åpenbare for dem. Denne ledelsesformen bygger på tillit og forutsetter at de sier ifra hvis noe går (nesten) galt. Informant 5 sier at han »

...hører ikke noe særlig fra vår leder så lenge det går greit, men gjør vi en tabbe så hører vi fra ham». På den formelle siden har de et system med såkalt synergi. Det vil si at ureglementerte forhold skal rapporteres. Innenfor den delen av lederens oppgaver som dreier seg om oppfølging og kontroll, sier han at han «er opptatt av at små feil ikke skal påpekes fra hans side». Videre sier han «... kaller ikke inn personalet for den minste ting». «Skulle vi kalt inn, blitt mye mer ris enn ros.» Han er opptatt av at man «må sortere hva som er viktig og uviktig».

### **Hva sier lederen om de ansatte på Stasjoneringsstedet?**

Lederen for Stasjoneringsstedet omtaler lokomotivførerne som en «unik gjeng». Med det mener han at «de er en gjeng som ønsker utføre jobben til punkt og prikke og utføre jobben som beskrevet». Denne uttalelsen synes som et sterkt uttrykk fra lederen om at han har tillitt til dem. Han fremhever også at lederskapsutøvelsen bygger på tillit fremfor kontroll. Berg (2002) omtaler dette som superledelse. Superledelse er en forutsetning for at ansatte kan bedrive selvledelse. Superledelse kan vekke assosiasjoner til noe overmenneskelig. Imidlertid må det forstås som den overordnede ledelse av ansatte slik at de kan lede seg selv. Denne tilnærmingen er ikke en ferdig teori, men er under utvikling. Jeg vil ikke her gå inn i den type ledelse eller de kritiske innvendingene som er kommet til den, men heller trekke frem noen trekk som jeg mener kan si noe om lederskapsutøvelsen på det stedet vi har undersøkt. Superledelse er, ifølge Berg, forstått som at den ansatte skal utvikle selvtillit, personlig mestringssevne og ferdigheter i samarbeid. Berg hevder at denne tilnærmingen er et godt grunnlag for selvledelse. Kort og godt skal den ansatte bli mer «selvgående». Lederen omtaler lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet som «ærekjære». I hvilken grad lederen har bidratt til dette, ligger utenfor vår undersøkelse. Jeg kan bare konstatere ut ifra intervjuene at de driver stor grad av selvledelse basert på de premissene som her er nevnt.

Ros, mener Berg, er viktig både i forbindelse med arbeidsutførelse, men også i forbindelse med adferd og måloppnåelse. En av lokomotivførerne sier også at de får tilbakemeldinger på hvordan de gjør jobben, informant 2 sier at «positive tilbakemeldinger – sånn – det har vi jo fått da». Informanten synes det er viktig å få tilbakemeldinger, men han går videre og presiserer at lederen gir tilbakemeldinger. Det er dette som hos Hackman og Oldmans modell for jobbkarakteristika kan gå under den ansattes kjennskap til resultatene av arbeidet. Den ansatte har behov for å vite om arbeidet utføres slik det forventes av ham. Det er en viktig forutsetning for blant annet motivasjon, jobbtilfredshet og jobbutførelse. For lokomotivførerne vil det si den delen av arbeidet som ikke er direkte knyttet mot de tekniske kontrollmekanismene. Informant

2 følger opp og sier «Vi har jo fått mye skryt vi på Stasjoningsstedet, av våre ledere. Det har vi. Dem er jo stort sett positiv hele tida. Så det er viktig – at vi får skryt. Det er viktig». Det er ikke bare et ønske om tilbakemelding, men også behovet for anerkjennelse, skryt, når de gjør en god jobb. Når de får bekreftelse på arbeidsutøvelsen styrker det selvtilliten og øker mestringsevnen.

I modellen forklarer vi det lave sykefraværet ut i fra seks grunnleggende faktorer. Med utgangspunkt i modellen vil jeg diskutere i hvilken grad lederen påvirker disse faktorene. Lederens betydning for identiteten til yrket som lokomotivfører mener jeg ikke fremkommer i undersøkelsen og vil ikke bli drøftet spesielt.

### **Autonomi**

Lokomotivførernes arbeid er regelstyrt, men samtidig opplever de arbeidshverdagen som fri innenfor de gitte rammene. Med utgangspunkt i definisjonen av autonomi, som den frihet en arbeidstaker har til å gjøre arbeidet på den måten han selv ønsker, (Einarsen & Skogstad, 2005) er det begrenset autonomi å spore for en lokomotivfører. Arbeidet er tydelig definert og gir i utgangspunktet de ansatte liten mulighet for fleksibilitet. Imidlertid oppstår det i arbeidshverdagen mange små og store problemer de må ta tak i og løse. Da er det ingen leder tilstede og som sier hvordan de skal løse problemene. Lederen er fysisk fraværende og kontoret er plassert langt unna, informant 3 sier «får liksom en distanse til han da». Lederen gir dem høy grad av autonomi og informant 3 sier videre «det er fritt – vi har ingen som henger over oss te daglig». De blir selv sine egne sjef, det er opp til dem selv å finne løsningene. De blir vist tillit. Informant 5 påpeker at lokomotivføreren «...får frihet under ansvar – at dem [lokomotivførerne] tar ansvar». De opplever at de blir vist ansvar og autonomi. De kan operere selvstendig innenfor de gitte rammene, som informant 5 sier » en har liksom stor kontroll på hverdagen selv». De bekrefter over lang tid og i ulike situasjoner overfor lederen at de er ansvaret verdig i sin håndtering av problemene som oppstår. De har også ferdighetene og kompetansen som skal til. Det styrker opplevelsen av arbeidet som meningsfullt. Lederen på sin side får bekreftet at lokomotivførerne på Stasjoningsstedet behersker alle sidene ved arbeidsutførelsen og at de ikke trenger ham til å lede. Informant 2 bekrefter at lederen opplever dem som enkle å ha med å gjøre; «det sier jo lederen vår også - vi er jo uproblematisk og at det går av seg sjøl oppå her».

Hackman og Oldham (Einarsen & Skogstad, 2005) omtaler positive kvaliteter ved arbeidet som opplevelsen av å være betydningsfull, få tilbakemeldinger, autonomi, ha tilstrekkelige ferdigheter som betingelser for motivasjon, tilfredshet og grad av kvalitet i arbeidsutførelsen. Dette bekreftes også i en stor meta-undersøkelse (Kuvaas & Dysvik, 2012) Tar en utgangspunkt i Oldman og Hackmans jobbkarakteristika - modell fremhever de variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning som viktige forutsetninger for autonomi og opplevd ansvar. Gjennom lokomotivførerens kompetanse og arbeidets art er disse forutsetningene tilstede. Når de fremfører toget har de stort ansvar og må være løsningsorienterte når problemer oppstår underveis. Alene som fører av toget ligger det implisitt en viss selvstendighet og mye ansvar, men lederen utvider også denne autonomien til å gjelde større og andre deler av virksomheten på stasjonsstedet. Lokomotivførerne vi intervjuet sier de opplever stor grad av autonomi, hvor lederen har stor tillit til dem og dette kommer til uttrykk ved at de har høy grad av tilfredshet med jobben. Lokomotivførernes opplevelse av selvstendighet i arbeidsutførelsen, ansvar og det tilliten lederen gir dem kan oppsummeres som informant 6 sier; «det er jeg som har ansvar for å sjekke hva som skal gjøres klart da også – gjøre klart det og – så – du får ikke noe telefon om at du skal gjøre ditten og datten – med mindre det er noe ekstraordinært da – det står bare på – du tar det du skal gjøre og bare gjør det – det er opp til deg å legge opp løpet selv da – hvordan du ønsker å gjøre det».

## **Motivasjon**

Motivasjon deles gjerne inn i ytre og indre motivasjon. Ytre motivasjon forstått som ulike typer belønningssystemer som skal bidra til at den ansatte yter mer enn vedkommende ellers ville gjort. Dette kan være aktuelt der arbeidet er svært rutinepreget og det finnes få muligheter for jobbautonomi. Dysvik og Kuvaas (2012) viser til flere meta - undersøkelser der ytre belønning reduserer prestasjonen ved interessante oppgaver. Som vi har vært inne på tidligere, finnes det ingen formelle ytre belønningssystemer for lokomotivførerne. Indre motivasjon er knyttet til adferd som gir oppgaven en opplevelse av indre belønninger som tilfredshet og at oppgaven oppleves å ha mening. Lederen overlater den daglige driften av strekningen til lokomotivførerne og dette virker motiverende og meningsfylt. Oldman og Hackmans Jobbkarakteristika modell (Dysvik & Kuvaas, 2012) trekker også frem opplevelsen av meningsfullt arbeid som betydning for motivasjon. Her er også forutsetningene om variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning sentralt. Det er ikke nødvendig at alle tre forutsetninger må være tilstede samtidig for at den ansatte skal oppleve motivasjon. Disse egenskapene kommer til uttrykk hos lokomotivføreren når de hele tiden bruker sin kompetanse

i form av teoretiske kunnskaper og praktiske ferdigheter i sin arbeidsutførelse. Lederen stoler på dem, og gjennom den friheten de opplever å ha, styrker det den indre motivasjonen. Arbeidsoppgavene er tydelige og avgrenset. De får kontinuerlig bekreftelse på om arbeidet er tilfredsstillende utført både gjennom de tekniske kontrollmekanismene og hvorvidt passasjerene er fornøyde. De uttrykker at de er viktige for regionen og menneskene der. Det kan være motiverende å oppleve fornøyde kunder og få positive tilbakemeldinger. Bang og Midelfart (2012) omtaler denne form for tilbakemeldinger som gir gruppepsykologisk trygghet hvor det er større sannsynlighet for at gruppemedlemmene tar utfordringer fra omverdenen. Når de får bekreftelse på at arbeidet er godt utført, fra passasjerene de transporterer, kan det virke som en belønning i seg selv i arbeidshverdagen. Når de opplever anerkjennelse fra de ytre omgivelsene kan det virke på dem som en kompensasjon for manglende synlighet fra lederens side. Ut fra svarene i intervjuene synes det som lokomotivføreren opplever å få mye positive tilbakemeldinger og opplever arbeidet som meningsfullt. De er drevet av sterk indre motivasjon som gjennom tilbakemeldinger blir forsterket. De viser at de presterer høyt i arbeidsutførelsen, men også ved at de har en sterk lojalitetsfølelse.

Vi har tidligere (i 90-poengs oppgaven også) vært inne på denne lojaliteten til passasjerene som medfører at de ikke kan være syke, fordi det vil gå utover alle dem som blir stående på perrongen når togleveransen svikter. Informant 2 sier; «dem står og venter i kulda» og informant 5 sier noe av det samme; «mange som skulle videre –[og ut av landet]– og det kunne fort endt der [på utgangsstasjonen] da og det kjenner jeg litt på». Dette bekrefter at de anser arbeidet sitt som betydningsfullt for omverdenen, en viktig forutsetning for opplevelsen av arbeidet som meningsfylt. Lederen mener han viser lokomotivføreren tillit og han stoler på dem. Dette bekrefter også lokomotivførerne når de sier de er overlatt til seg selv og styrer seg selv uten at «lederen står bak nakken vår», informant 2. Det bidrar til indre motivasjon som i deres daglige virke fører til et sterkt eierskap til togleveransen. De sier at «dette er banen vår». I jobbkarakteristika - modellen fremheves det også at tilbakemeldinger om kompetanse og arbeidsutførelse har betydning for fravær og gjennomtrekk. Informant 2 snakker om «banen vår, tatt ansvar for selv». For at «banen vår» skal gå, kan en ikke være fraværende. Det lave sykefraværet blir på denne måten bekreftet. De opplever at hele togtilbudet i regionen står og faller på dem. Dette eierskapet som innebærer ansvar og pliktfølelse overfor omgivelsene styrker relasjonene mellom dem. Dette samholdet i gruppen fører til at de ikke kan være syke.

## **Kompetanse - autonomi - motivasjon**

Den kompetanse lokomotivførerne har, øker motivasjonen. Når lederen ikke står over dem, som de uttrykker det, innebærer det at han gir dem autonomi. Denne autonomien er mulig fordi de nettopp er så helhetlig kompetente. Både deres ferdigheter og kompetanse understøtter dette. Det blir en form for sirkelvirkning. Lederen bidrar til å styrke deres selvfølelsen ved å gi lokomotivføreren autonomi og bekreftelse på deres kompetanse. Han utøver dermed støttende ledelse. Det viser seg at støttende ledelse ikke har direkte effekt på arbeidsprestasjoner, men effekt via indre motivasjon (Dysvik & Kuvaas, 2012). Dette bekrefter det vi har kommet frem til i vår modell; faktorene påvirker hverandre og interagerer, og en enkelt faktor kan ikke sees isolert fra de andre faktorene.

### **Tilbakemeldinger fra leder**

Lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet sier at de får lite direkte konkrete tilbakemeldinger fra lederen. De ser lite til lederen sin og så lenge de ikke hører noe, er alt bra. Imidlertid kan det virke som de tolker «ingen tilbakemelding som god tilbakemelding». Lederen mener at det er viktig å rose. Hvis han skal påpeke at noe ikke er tilfredsstillende utført, er han opptatt av å vurdere alvorlighetsgraden før han kommer med negativ kritikk. Han mener lokomotivførerne har så mye selvinnsikt at de vet selv hvis de har brutt rutiner og vet det ikke skal skje. Derfor sier lederen han tar tak i forhold som han mener er alvorlige, annet innser lokomotivføreren selv og det er ikke nødvendig å påpeke. Han mener dette virker selvregulerende. Lederen er på Stasjoneringsstedet i forbindelse med medarbeidersamtalen, en gang i året. Informant 1 sier; «ser jeg ikke noe mye til han. Og så har vi jo en medarbeidersamtale for året da». Til tross for at de ser lite til lederen, så øker ikke det fraværet. De er knapt syke. Det ser ut til at manglende direkte tilstedeværelse fra lederen og følelse av lite oppfølging mer bidrar til en holdning hvor de skal vise at de klarer seg selv. Følger ikke lederen opp, så skal de vise ham at de heller ikke trenger ham. Det tyder på en kultur hvor selvstendighet og eget bidrag til arbeidsutførelsen verdsettes høyt av teammedlemmene. Fraværet av lederen synes å bidra til økt motivasjon. Informant 2 sier noe av det samme og kommer inn på lederens tilgjengelighet. «vi har medarbeidersamtale en gang for året – så det savner vi litt da – så vi føle vel egentlig at vi seiler vår egen sjø – det er ingen som tar så mye hånd om oss, men har vi problem så ringe vi og da løse dem det – det skal de ha» ..... Det er en dobbelthet; det er et savn over ikke å bli sett og få omsorg fra lederen, men lederen og støtteenhetene er der når lokomotivføreren trenger det.



## Omgivelser

Hvordan påvirker lederskapet omgivelsene? I lokomotivførernes daglige virke opp mot lederen, er det i de nære omgivelsene lederen betyr noe for dem i de beslutningene som berører deres arbeidshverdag. Omgivelsene kan forstås både i forhold til de ytre omgivelsene og i forhold til de interne omgivelsene. Tidligere har vi omtalt passasjerene som del av lokomotivførernes omgivelser. Passasjerene er kunder som danner inntektsgrunnlaget for virksomheten og er viktige for NSBs omdømme. Omgivelsene forstått som passasjerene eller samfunnsforhold som har betydning for lokomotivføreryrket har deres nærmeste leder lite innflytelse over. Den andre siden av omgivelsene, forstått i denne sammenheng som andre enheter og ledere i NSB systemet, har betydning for lokomotivførernes arbeid. I lokomotivførernes daglige virke er de andre virksomhetene rundt togkjøringen viktige, først og fremst Jernbaneverket, DROPS og Tjenestekontoret og her sier informant 1 «leddet bak deg fungerer godt». Jeg vil her bare konstatere at de er viktige, men ikke gå inn i noe nærmere diskusjon spesifikt om disse enhetene. Det er relasjonene og mulighet for medvirkning i disse indre forholdene lokomotivførerne er opptatt av og her er nærmeste leder viktig for dem i tilretteleggingen for at arbeidet skal kunne utføres på en tilfredsstillende måte og at relasjonene skal være gode.

Lokomotivførerne er opptatt av å medvirke overfor omgivelsene, både til forbedringer på banestrekningen av teknisk art og overfor passasjerene, men de er også opptatt av forhold rundt arbeidet som ikke er relatert til fagforeningsspørsmål.

Medvirkning i betydningen av å bli hørt og eventuelt få gjennomslag overfor andre deler av organisasjonen er et tema som opptar dem. Gjennom avtaleverket mellom partene ligger en del føringer for medbestemmelse. Jeg vil ikke gå inn i disse formelle strukturene, men se nærmere på hvordan lokomotivførerne på Stasjoneringsstedet opplever mulighetene for medvirkning i deres daglige virke overfor nærmeste leder. Informant 1 sier han « har jo muligheter til å komme med forslag...» , men i hvilken grad forslagene blir fulgt opp er de tvilende til. Informant 2 sier «blir ikke tatt på alvor, blir ikke tatt så mye hensyn til hva jeg sier». Dette oppfatter jeg som et uttrykk for en viss grad av oppgitthet. Spørsmålet om dette er saker lederen kan gjøre noe med, eller om det i realiteten er problemstillinger som ligger utenfor lederens påvirkningsområde varierer. Informant 3 omtaler mangel på gjennomslag med «Godtar det

bare». Det ser ut til at de er i en «aksepteringsone». De er ikke fornøyde, men konstaterer at de ikke kommer noen vei.

De uttrykker også en viss skepsis til i hvilken grad lederen tar opp sakene overfor overordnede der han kanskje kan ha en påvirkningsmulighet. De savner også å få tilbakemelding fra lederen på hva som ble resultatet fra de overordnedes beslutninger på saker de har fremmet. Informant 4 sier «hvis vi varsler om noe og så – har han folk over seg igjen da – så jeg skjønner jo han godt og da – men allikevel kan jo han spille litt tilbake til oss og si noe om hvorfor på en måte». Lederen til de lokomotivførerne vi undersøker, står i en mellomstilling hvor det både er knyttet forventninger til hans rolleutførelse fra de underordnede og forventninger fra de overordnede. Han skal være de overordnedes representant nedover og samtidig er det knyttet forventninger fra lokomotivførerne om at han skal ta deres saker oppover. I dette dilemmaet skal han ha ansvar for et helhetsperspektiv. Han sier da også at han opplever dette dilemmaet og at han tar saker oppover, men det er ikke alltid han får gjennomslag. Samtidig er det saker han fremmer for sine overordnede som kommer tilbake som deres tiltak. Da kan ikke han si at det var hans fortjeneste. Han opplever å ha lojalitetsforpliktelse oppover. Det kan se ut til at lobbyvirksomhet ikke er noe han er komfortabel med og kanskje heller ikke synes han behersker. Han sier han kommer i skvis, men må ta denne rollekonflikten «... på egne skuldre». Lokomotivførerne er ganske samstemte i disse betraktningene. Informant 3 sier «...sa jeg det til han det at jeg syns ikke bestandig at du gjør det du love meg – ja det skulle han skjerpe seg på sa han». Imidlertid er deres erfaring et han ikke «skjerper seg». Han sier det selv også, at han skulle fulgt bedre opp og vært mer på Stasjonsingsstedet, men «dagene tar ham». Lokomotivførerne ønsker seg mer besøk av leder. Det synes som om de ønsker å bli sett mer og få mer anerkjennelse. Det virker samtidig som om de ikke vil ha tettere oppfølging i form av kontroll og mindre autonomi.

## **Samhold**

Samholdet består av underkategoriene, identitet, autonomi, motiv, kompetanse og omgivelser. Disse kategoriene virker positivt inn på hverandre og bidrar til å styrke samholdet i teamet. Når lederen viser dem tillitt og anerkjennelse som gruppe, styrker det samholdsfølelsen. I tillegg er Informant 4 uttaler » samholdet vi har – sånn som her på banen er litt spesielt for vi jobber litt tettere sammen enn det dem gjør ellers i landet». Med det sier han at de skiller seg ut fra andre lokomotivførere. Han uttrykker en «vi» -holdning og ser på seg selv og sine kolleger som en gruppe adskilt fra andre lokomotivførere, i motsetning til «de andre» i landet. Han sier de er

tettere sammen, underforstått mer nærhet i samhandlingen. Både at de er få og langt fra andre stasjoneringsteder bringer dem tettere sammen. Denne tettheten trekke de frem som positivt. Imidlertid kan den type tetthet i en gruppe også være forbundet med negativ tenkning som virker destruktivt på medlemmene. Dette ser ikke ut til å være tilfelle her. I intervjuene tar ingen av informantene opp problemstillinger rundt konflikter innad i gruppen. Det synes som om arbeidets art gir lite grunnlag for konflikter. Som en av dem sier, informant 5 «du jobber ikke oppå hverandre» og dette kan bety at de er lite utsatt for gnisninger i det daglige. Fravær av konflikter bidrar til å lette arbeidshverdagen og øker trivselen på jobb.

De er en liten enhet. Team er nettopp små enheter og størrelse er viktig for teamfølelsen. Det skaper en tetthet som igjen skaper ansvarsfølelse hos teammedlemmene. Samholdet fører til at medlemmene er villige til å yte mer til felles beste. Dette får også omgivelsene nyte effekten av, i form av at tog aldri blir innstilt på grunn av sykdom. Når lokomotivførerne ikke er fraværende, letter det arbeidet for de enhetene som støtter opp rundt togproduksjonen. Dermed vil organisasjonen også bli mer effektiv. Lederen støtter opp om sosiale tiltak lokomotivførerne tar initiativ til og tilrettelegger for fri eller andre behov. Når halvparten av lokomotivførerne på Stasjoneringstedet skal ut å reise sammen med sine ektefeller, får de fri til det. Det innebærer overtidskostnader, men lederen mener det er verdt det. De stiller så mye opp og «... betyr så mye at de får reise på tur sammen» og «det styrker båndene». Han mener han får mye igjen og at «det styrker forutsetningen for å være selvgående». Dette bekrefter det Dysvik og Kuvaas omtaler som sosial bytterelasjon. De har funnet at desto sterkere sosial bytterelasjon de ansatte har til sin leder, jo bedre arbeidsprestasjoner og jo mer ekstrarolleadferd. Ekstrarolleadferd kan forstås som den ekstra innsatsen den ansatte gjør til organisasjonens fordel, uten at det nødvendigvis er positivt for den ansatte selv. Det synes som lederen oppnår denne formen for adferd fra lokomotivførerne ([www.magma.no](http://www.magma.no)).

De uttrykker at dette bidrar også til å styrke samholdet. Informant 5 sier «vi er jo enig i det meste på en måte da – og brenner jo for et felles mål – hvert fall vi på Stasjoneringstedet da – har jeg inntrykk av». For enheten på Stasjoneringstedet ser dette ut til å være en kollektiv adferd. Effekten av lederens måte å behandle lokomotivføreren på kan beskrives som prososial motivasjon. Denne formen for motivasjon springer ut av den ansattes ønske om å «etterleve organisasjonens normer og verdier» (Dysvik & Kuvaas, 2012). Det kan sees som en gjenytelse for opplevd tillit og rettferdig behandling. Lederen og lokomotivførerne har samme bakgrunn, han arbeider tett opp mot fagforeningen og de er sosialisert inn i den samme kulturen, hvor de

uttrykker at de også deler felles mål og verdier. Lederen bekrefter at han deler lokomotivførernes verdier. Dette samspillet mellom leder og lokomotivførere, hvor de deler felles normer og verdier kan forklare det lave sykefraværet. Lokomotivførernes forpliktelse overfor arbeidsgiver og passasjerene og det eierskapet de har til banestrekningen kan være et resultat av leders væremåte og den kulturen de er en del av.

## **Avslutning**

Den fysiske distansen lederen har til stasjoningsstedet medfører en annen form for ledelse enn ved nærvær. Det betyr likevel ikke at lederen ikke utøver styring og kontroll. Arbeidets art innebærer et overordnet kontrollregime som gjelder for alle lokomotivførere uavhengig av stasjoningssted. Det er i den daglige arbeidsutførelsen relasjonen leder – ansatt, at lederens funksjon blir viktig. Lederen spiller på lag med de ansatte og er opptatt av at de skal ha det bra på jobb. Han er opptatt av de skal føle seg ivaretatt og å tilrettelegge, slik at de kan gjøre det de er ansatt til, kjøre tog. Forutsetningen for at lokomotivførerne kan arbeide som et lederløst team og drive selvledelse, er fordi lokomotivførerne er så ansvarlige og lederen på sin side, har stor tillit til dem og gir dem stor grad av autonomi. Dette gjør det i sin tur mulig å utvikle kollektivet, hvor de både har en stolthet til yrket og arbeidet, og har utviklet en sterk eierskapsfølelse. Sammen med deres forpliktelse overfor banestrekningen bidrar dette til at fraværet fra arbeidet er lavt. Den største innvendingen mot lederen er å få saker de fremmer opp på dagsorden og eventuelt bringe sakene oppover i organisasjonen. Lederen ser ikke ut til å være god på lobby-virksomhet. Han kommer i krysspress mellom underordnede og overordnedes krav.

Ledelse av stasjoningsstedet ser ut til å være snudd, hvor det er lokomotivførerne som ber lederen utføre oppgaver for dem, når de anser at det er behov for det. Da er han på plass og lokomotivførerne sier han svarer og ordner. Lederen er tilgjengelig og utøver ledelse etter behov. Lederen er viktigere for Stasjoningsstedet enn det tilsynelatende kan se ut som. Tilliten og samholdet gjør arbeidet mer effektivt og både leder og lokomotivførere er sosialisert inn i en kvalitetskultur. Ledelse skaper ikke kultur, men er en kulturell ytring. Ledelse er en kulturpåvirkende virksomhet (Alvesson, 2002). Schein (1985) hevder at menneskene påvirker kulturen like mye som kulturen på virker menneskene. Den kulturen som er utviklet i gruppen bidrar til at de samarbeider godt og bidrar både til organisasjonens mål og det lave sykefraværet. Lederen og lokomotivførerne på Stasjoningsstedet deler på mange områder samme normer og verdier. Når normer, holdninger og verdier er i samsvar med adferd vil det

styrke kulturen blant de ansatte. Dette er en forutsetning for gode arbeidsprestasjoner. Gode arbeidsprestasjoner underbygges av lederens bidrag i tilrettelegging for autonomi, motivasjon, kompetanse, og samhold. Når disse samtidig er i overensstemmelse med adferden styrker det kulturen på dette stasjoningsstedet.

## Litteraturliste tilleggsoppgave

(Litteratur som også er benyttet i hoveddelen av oppgaven står i hoveddelens litteraturliste)

Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt Forlag

Arnulf, J. K. (2012). *hva er LEDELSE*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bang, H. & Midelfart, T. N. (2012) *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Berg, M. E. (2003). *Ledelse verktøy og virkemidler*. Oslo: Universitetsforlaget.

Northouse, P. G. (2007). *Leadership, theory and practice*. California: Sage.

### Nettsider:

[http://discoverthought.com/Leadership/References\\_files/Bass%20leadership%201990.pdf](http://discoverthought.com/Leadership/References_files/Bass%20leadership%201990.pdf)

<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleatferd-og-innovasjon2>

# Vedlegg

## Vedlegg 1

Hei

Vi er tre studenter som tar Master i offentlig ledelse og styring (MPA) ved Høgskolen i Hedmark – avdeling Rena. Vi har ulik bakgrunn. En jobber som lærer på Foss VGS i Oslo, en er ansatt som rådgiver i NSB, og en jobber som leder for en enhet i Oslo politidistrikt.

Det finnes mange studier på høyt sykefravær, men det er gjort lite studier av arbeidsplasser med lavt sykefravær. Lokomotivførere har hatt et veldig lavt sykefravær i mange år. Dette fenomenet synes vi er interessant. Det som har fanget vår nysgjerrighet er rett og slett hva som kan være årsaker til at lokomotivførere er så lite syke som de er, og om det er mulig å lære noe fra lokomotivførere som kan overføres til andre yrkesgrupper.

Vår problemstilling i denne studien er «hvorfør er lokførere så lite syke?».

/Stedsnavn/ er et av de stasjoneringstedene hvor sykefraværet er aller lavest. I den forbindelse ønsker vi gjerne å snakke med dere som er lokomotivførere på /Stedsnavn/.

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

For å undersøke fenomenet så ønsker vi å gjennomføre samtaler. Det er viktig for oss at vi får en forståelse av hva det er som gjør at sykefraværet er så lavt som det er. Vi ønsker å avtale et møte med deg. I korte trekk ønsker vi å snakke om arbeidsmiljø og trivsel, ledelse, informasjon og kommunikasjon, forholdet til kollegaer og sykefravær.

Positive funn vi finner gjennom samtaler vil være viktige tiltak i å opprettholde det lave sykefraværet. I tillegg tenker vi oss at deres erfaringer kan overføres til andre arbeidsplasser.

Vårt arbeid gjøres i samråd med hovedverneombudet for lokomotivførere i NSB.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Det er kun vi tre som gjennomfører studiet som vil kunne spore opplysningene og informasjonen som du gir til oss. Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Verken du som deltager eller ditt stasjoneringsted vil kunne bli gjenkjent i publikasjonen.

Vi vil ta kontakt med deg om noen dager, og vi håper du har lyst til å være med i denne studien. Vi er avhengig av din hjelp for å finne svar på vår problemstilling. Dersom du har spørsmål til oss, så svarer vi gjerne.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i 2016.

Vennlig hilsen

Nina Caspari, telefon 41471101  
Hanne Marit Eggen, telefon 90206520  
Roar Olsen Johannessen, telefon 97767924

## Intervjuguide

### Arbeidsmiljø / trivsel.

1. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet på din arbeidsplass?
  - a. Hvordan trives du på jobb?
  - b. Hva er viktig for deg for at du skal trives på jobb?
  - c. Hva er du opptatt av å bidra med selv for at du skal trives på jobb?
  - d. Hva gjør du på jobben?
2. Hvordan vil du beskrive ditt jobbengasjement? (Hva mener vi med dette?)
3. På hvilken måte mener du at ledelse har betydning for arbeidsmiljøet? Trivsel?
4. Hva er det beste med jobben din?
5. Hva er det verste?
6. Hvordan vil du beskrive din egen helse?
  - a. Hva gjør du for å ivareta egen helse? (kosthold, trening, livsstil)
  - b. Hvordan legger arbeidsgiver til rette for at du kan ivareta egen helse? Er det spesielle tiltak?
7. Hvis du skal si noe generelt om helsa til lokførere – hva vil du trekke fram da?

### Ansatt.

8. Hvor viktig er det for deg med frihet til å bestemme over egen arbeidshverdag? (Autonomi)
9. Hvordan blir du sett og hørt? Alle ønsker å være viktige i sitt eget liv.
10. Hva tenker du om medvirkning og involvering på egen arbeidsplass?

### Sykefravær.

1. Hva tenker du om sykefraværet på egen arbeidsplass?
2. Hva er dine tanker om det lave sykefraværet? Hvorfor er det slik?
3. Hvordan er holdningene på din arbeidsplass når det gjelder å være borte fra jobb?
  - a. Er det forskjeller i holdningene til ansatte og ledere?
    - i. Dersom det er en forskjell her, hva mener du om hvorfor det er slik? Hva er likt – hva er ulikt?
  - b. Har du vært borte fra jobb på grunn av sykdom i år?
  - c. Hvis du må melde deg syk, hvordan oppleves det?
  - d. Dersom du har vært borte fra jobb på grunn av sykdom – hvordan opplever du å bli tatt imot av leder og kollegaer når du er tilbake?
  - e. Hva vet du om en leders oppgave når ansatte er syke?
  - f. Har du følt deg dårlig, men likevel valgt å dra på jobb?
  - g. I så fall, hva er det som gjør at du drar på jobb?
  - h. Hvordan påvirkes din arbeidssituasjon når kollegaer er syke?
4. I hvilken grad påvirkes andre lokføreres sykefravær din arbeidssituasjon?
5. Dersom du tenker på sykefraværet på din arbeidsplass, hva tenker du på da?
6. Som lokfører er det jo også slik at du skal vurdere om du er skikket til å kjøre tog – har det skjedd at du har tenkt at du burde blitt hjemme, men valgt å dra på jobb? (Dette er kanskje for ledende, men skriver det ned slik enn så lenge).



## **Ledelse.**

7. Hva er det beste med din leder?
8. Hva er viktig for deg for at du skal ha tillit til din leder?
9. Hvordan vil du beskrive din leder?
  - a. Lederstil (presisere dette med hjelpetekst hvis de trenger starthjelp)
  - b. Lederegenskaper
10. Hva kjennetegner kontakten med din leder? Nærmeste leder.
11. Hva mener du ledelsen er mest opptatt av? Underspørsmål her?
12. Hvordan vil du beskrive god ledelse?
13. Hvordan kan din leder (du som leder) være med på å skape nærvær på din arbeidsplass?

## **Informasjon og kommunikasjon.**

14. På hvilken måte vil du si at du får tilstrekkelig med informasjon på din arbeidsplass?
15. Hvorfor er informasjon viktig/ hva tenker du dette er viktig i forhold til?
  - a. Trivsel, samarbeid, arbeidsglede
  - b. Opplever du at du får nok informasjon om forhold som berører din arbeidsplass? Hva med forhold generelt i NSB?
  - c. Får du all den informasjon som er viktig for deg? For mye – for lite?
  - d. Hvordan opplever du at informasjonsflyten på din arbeidsplass er?
  - e. Hvilke informasjonskanaler blir brukt?

Nå har vi vært gjennom våre spørsmål – er det spørsmål som du mener at vi burde spurt deg om som vi ikke har gjort.

Hvilke refleksjoner har du gjort deg i løpet av denne samtalen? – har den gitt deg noen nye perspektiver?