

**Vigdis Kristiansen
og Åse Marit Lid**

**“Det kommer ikke an på hvordan du har
det, men hvordan du tar det”**

**En studie av sammenheng mellom organisasjonskultur og nærvær på
arbeidsplassen**

**Masteroppgave i Styring og ledelse
Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag
Oslo 2017**

Forord

"Oppdag lagene av kultur i deg selv" skriver Schein i boken *Organizational culture and leadership* (2010, 71). Vi har hatt gleden og utfordringen med å være to om dette prosjektet. Det har gitt oss arbeidskrevende påminnelser om at hvor mye vi enn forsøker å distansere oss fra det som analyseres, så preges likevel våre forståelse av egen bakgrunn og holdninger. Tittelen for oppgaven kom mer og mer tydelig frem for oss etter hvert som vår kunnskap økte og vi ble formet av denne prosessen.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Per Arne Tufte som har delt av sitt engasjement og bidratt med faglig innspill. Vi vil også takke informantene som stilte opp og gav oss et lite innblikk i deres hverdag.

Oslo, 30.04.2017

Sammendrag

I denne studien ønsker vi å rette fokus på om det finnes faktorer ved organisasjonskulturen som påvirker nærvær, når en ansatt møter på jobb i tilfeller der arbeidsevnen er redusert. Det finnes mye forskning på områdene organisasjonskultur, sykefravær/- nærværsfaktorer. Imidlertid synes det å være få som har studert på mulige sammenhenger mellom de to feltene. Vi har tatt for oss følgende problemstilling: *”Hvilken betydning har organisasjonskulturen for nærvær blant ansatte på arbeidsplassen?”*

Sykefravær er et stadig økende problem som bidrar til betydelige kostnader for det norske samfunnet, og man står overfor enorme utfordringer med å rekruttere kvalifisert bemanning til helsesektoren de kommende årtiene. Vi jobber begge innenfor pleie- og omsorgssektoren i Oslo kommune, sektoren preges av særlig høyt sykefravær. Denne studien er en komparativ casestudie der det er gjennomført fokusgruppeintervjuer ved fire heldøgnbemannede boliger for mennesker med funksjonsnedsettelse.

Denne studien peker i retning av at det er forhold ved organisasjonskulturen som kan virke til å styrke nærværet, og funnene tyder på av at man gjennom å etablere en sterk nærværskultur ved arbeidsplassen vil kunne redusere sykefraværet.

Abstract

This study focuses on whether there are factors within organizational cultures that effect the extent to which an individual employee turns up for work in cases where their capacity to work is reduced. Sick leave is an increasing problem that comes at significant cost to the Norwegian society. At the same time, recruiting qualified people to the health sector is predicted to become increasingly challenging in the near future.

There is a large amount of research focusing on either organizational culture or sick leave absenteeism and attendance at the work. However, there appears to be few studies that have focused on a possible relation between the two.

This comparative case study attempts to answer the following question: *"How does organizational culture affect sickness presenteeism?"* Focus group interviews were conducted at four residential homes providing around the clock care for people with disabilities. The results suggest that there are factors within an organizational culture that appear to increase attendance at work, and that establishing a strong culture of attendance at work can reduce sick leave absenteeism.

Innhold

Forord.....	I
Sammendrag.....	III
Abstract.....	V
1 Innledning.....	1
2 Teori.....	3
2.1 Organisasjonskultur.....	3
2.1.1 Definisjon.....	3
2.1.2 To perspektiver på organisasjonskultur.....	4
2.1.3 Kulturinnhold og kulturens kjerneelementer.....	4
2.1.4 Artefakter.....	6
2.1.5 Hvilken funksjon har organisasjonskulturen?.....	7
2.1.6 Profesjonskultur.....	8
2.1.7 Kan ledelsen styre kulturen?.....	10
2.2 Sykefravær versus nærvær.....	11
2.2.1 Sykefravær.....	11
2.2.2 Sykefravær i helse- og omsorgssektoren.....	12
2.2.3 Nærvær.....	13
2.2.4 Nærværskultur og fraværskultur.....	14
3 Metode.....	16
3.1 Forskningsdesign og bakgrunn for valg av metode.....	16
3.2 Fokusgrupper.....	16
3.2.1 Gjennomføring.....	17
3.2.2 Intervjuguide.....	17
3.3 Utvalg.....	18
3.3.1 Rekruttering av informanter.....	19
3.3.2 Utvalgets størrelse.....	19

3.4	Forberedelse av data og analyser	20
3.4.1	Tolking og analyse	20
3.5	Etiske hensyn.....	22
3.6	Svakheter med metoden	23
4	Resultater og analyse.....	25
4.1	Case 1	25
4.1.1	Hovedfunn 1: Kollegasamhold - "vi er et team"	26
4.1.2	Hovedfunn 2: Kulturen formes nedenfra - "vi jobber på vår måte"	27
4.2	Case 2	29
4.2.1	Hovedfunn 1: Sterk styring - "leder ser og legger til rette".....	30
4.2.2	Hovedfunn 2: Drives av motivasjon for arbeidsoppgavene	32
4.3	Case 3	34
4.3.1	Hovedfunn 1: Manglende fellesskap - "det finnes ikke et oss".....	34
4.3.2	Hovedfunn 2: Faglig integritet – en sterk profesjonskultur	37
4.4	Case 4	38
4.4.1	Hovedfunn 1: Samhold skapt gjennom opposisjon mot ledelsen	38
4.4.2	Hovedfunn 2: Individualisme - "mine behov før våre"	41
4.5	Felles tendenser	43
5	Hvilken betydning har så organisasjonskulturen for nærvær ved arbeidsplassene vi har studert?	44
6	Avslutning	50
7	Litteraturliste	51
8	Vedlegg	54

Tabelliste

Tabell 1: Gjennomsnitt sykefravær i prosent.....	12
Tabell 2: Fellestrekk mellom casene.....	44

1 Innledning

I Norge er sykefravær et stadig økende problem. Sykefraværet bidrar til betydelige kostnader for det norske samfunnet, og det iverksettes årlig en rekke nye tiltakspakker med resultatmål knyttet til reduksjon av fraværet. Siden 2001 har vi hatt en IA-avtale (intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv) inngått mellom regjeringen og en rekke parter i arbeidslivet, med sikte på å redusere sykefraværet. I den gjeldene IA-avtalen fremkommer det at det overordnet målet er "Å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet" (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014). Sykefraværet skal reduseres med 20 prosent sammenlignet med nivået høsten 2001, dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent. Ved utgangen av 2016 var det totale sykefraværet i Norge nede på 6,4 prosent (Arbeids- og velferdsdirektoratet 2017, 1). Innen helse- og sosialsektoren har sykefraværet historisk sett vært noe høyere til sammenligning med andre næringer (Statistisk sentralbyrå 2012, 66).

Betydningen av å avdekke forhold som kan bidra til å finne tiltak for å redusere sykefravær blant ansatte i sektoren styrkes ytterligere når vi tar med i betraktning at helse- og omsorgssektoren står ovenfor store utfordringer i årene fremover med et stort økende behov for arbeidskraft. Det fremkommer av statistisk sentralbyrås rapport om "Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell frem mot år 2035" (Statistisk sentralbyrå 2012, 4) at det vil oppstå betydelig underdekning av helsepersonell, det snakkes her om et minste alternativ med en underdekning på 76 000 årsverk mot 2035. Etterspørselen er større enn tilgjengelige ressurser, noe som betyr at det vil være av vesentlig betydning å se på hvordan en kan sikre bedre utnyttelse ressursene. Dette innebærer tiltak som tar sikte på å redusere sykefraværet og bidra til ansatte står lenger i arbeid (NOU 2010: 13, 9).

Sykefravær og årsaker til sykefravær er sammensatt, og det finnes variasjoner fra arbeidssted til arbeidssted, selv om forskning viser at det er mange fellestrekk (NOU 2010: 13, 89). Til tross for at sykefraværet er studert i årtier, har vi mange kunnskapshull for å kunne forstå og forklare dette fenomenet. Vi jobber begge i Oslo kommune innenfor pleie- og omsorgssektoren, nærmere bestemt heldøgnsbemannede boliger for mennesker med funksjonsnedsettelse. Ved sammenligning av sykefraværstatistikken viser det seg også at sykefraværet ved heldøgnsbemannede boliger for mennesker med funksjonsnedsettelse ligger

over landsgjennomsnittet for helse- og omsorgssektoren. Gjennom egen erfaring fra arbeidslivet har vi observert avdelinger med langvarig utfordringer knyttet til høyt sykefravær. Det vi finner særlig interessant er stedene hvor det har oppstått myter om at det handler om noe som "sitter i veggene".

I vår studie ønsker vi å rette fokus på om det finnes faktorer ved organisasjonskulturen som påvirker den enkeltes vurdering av egen mestringsevne ved sykdom. De siste årene har vi opplevd en dreining fra fokus på sykefravær til økt fokus på nærvær (Aronsson og Gustafsson 2005, 958). Nærvær er et relativt nytt begrep som retter fokus på mestring og restarbeidsevne i stede for å sykeliggjøre ansatte gjennom å fokus på sykefravær. Studien er gjennomført som et komparativt studie av case med utgangspunkt i fire arbeidsplasser ved heldøgns bemannede boliger i Oslo kommune. Målet for studien er å finne svar på forskningsspørsmålet: *"Hvilken betydning har organisasjonskulturen for nærvær blant ansatte på arbeidsplassen?"*

I kapittel 2 følger en introduksjon til relevant teori, deretter gjennomgår kapittel 3 metoden vi har benyttet for å belyse problemstillingen. Kapittel 4 presenterer resultatene og analyse, etterfulgt av drøfting av funnene. Tilslutt sammenfattes felles trekk mellom de fire casene, og betydningen av disse drøftes, i kapittel 5.

2 Teori

2.1 Organisasjonskultur

Dette kapittelet omhandler deler av kompleksiteten ved fenomenet organisasjonskultur, som vi finner relevant for denne studien. Innledningsvis presenteres definisjon av begrepet. Definisjonen etterfølges av en introduksjon til to ulike perspektiver, som ses relevant når vi siden skal undersøke betydningen av organisasjonskultur nærmere. Kulturens innhold og uttrykk gjennomgås deretter, før vi mer spesifikt ser på et av kulturens mange ansikter, profesjonskultur. Avslutningsvis drøfter vi hvilken mulighet leder har for å styre organisasjonskulturen.

2.1.1 Definisjon

Begrepet organisasjonskultur vokste frem tidlig på 1980-tallet, og innholdet er definert ved å ta i bruk kunnskap fra ulike faglige retninger innen samfunnsvitenskapene. Erkjennelsen om at det eksisterer forhold som påvirker en organisasjons fremgang, endringsvilje og stemninger mellom medlemmene danner utgangspunktet for studier av organisasjonskultur.

Bang (2013, 327) definerer organisasjonskultur som følgende:

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

Av definisjonen fremkommer det at organisasjonskultur er noe som er delt mellom organisasjonsmedlemmene og som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene. Over tid utvikler gruppen normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Disse fungerer som handlingsmodeller for medlemmene og sier noe om hva som regnes som rett og galt. Kultur ses som noe abstrakt, betydningen må allikevel ikke undervurderes, den kan bidra til å forklare gruppens holdninger og handlinger. Vi gir en nærmere redegjørelse av begrepet under.

2.1.2 To perspektiver på organisasjonskultur

Schein (2010, 18) hevder at organisasjonskultur kan utvikles i enhver gruppe forutsatt bestemte elementer. Gruppen må ha eksistert over tid slik at de har opplevd felles problemstillinger og har forsøkt å løse disse. Når løsningene på problemet anses tilstrekkelig gode, danner de modeller for videre handling, de læres bort til nye medlemmer av gruppen. Definisjonen av kulturbegrepet leder dermed mot at kultur ses som en helhet, ulike forhold kan imidlertid bidra til at noen grupper ikke utvikler en helhetlig kultur på denne måten. Organisasjonskultur betraktes gjerne utfra to ulike perspektiver, vi skal se nærmere på dette under.

Integrasjonsperspektivet beskriver kulturen som en helhetlig tilstand for organisasjonen. Fenomenet bærer preg av konsistens, en enighet blant medlemmene omkring regjerende verdier og antagelser. Ved integrasjonsperspektivet anser man først og fremst kulturen som formet av ledelsen. (Bang 2013, 329)

På den andre siden er differensieringsperspektivet hvor fokus først og fremst rettes mot kulturens inkonsistens (Bang 2013, 329). Hyppig turnover blant ledelsen eller organisasjonsmedlemmene, endring av organisasjonens mål eller arbeidsoppgaver, organisasjonens struktur og medlemmenes identifisering til kulturer utenom organisasjonen, er noen av årsakene som kan bidra til utvikling av ulike subkulturer. Mens integreringsperspektivet ser organisasjonen som en helhetlig kultur fokuserer differensieringsperspektivet på alle subkulturene som eksisterer innad i organisasjonen, og forholdet mellom disse. Det tas her høyde for at det finnes mange andre kilder til utvikling av kultur enn ledelsen (Bang 2011, 26).

Bang (2011, 27 og 2013, 330) understreker at det er snakk om to perspektiver og at disse ikke er gjensidig utelukkende. Når vi skal undersøke betydningen av organisasjonskultur kan det være nødvendig å benytte begge perspektivene. Som vi var inn på over kan ulike forhold ha påvirket utvikling av kulturen, enten i retning av en helhetlig kultur eller mange subkulturer. Vi må derfor regne med å finne variasjon ved de fire casene i vår undersøkelse.

2.1.3 Kulturinnhold og kulturens kjerneelementer

Bang (2011, 46) beskriver kulturinnholdet som de meninger og handlingsmodeller som deles av organisasjonsmedlemmene og definerer kulturen. Kulturinnholdet kan beskrives gjennom

fire kjerneelementer, normer, verdier, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger (Bang 2011, 46).

Normer sier noe om gruppens forventninger til den enkelte, hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger (Bang 2011, 51). De kan være skriftlige eller muntlige, bevisste eller ubevisste, regler for hvorledes bestemte situasjoner skal håndteres. Eksempelvis kan det dreie seg om skrevne retningslinjer utarbeidet av ledelsen eller andre, og det kan være uskrevne "do og dont's" (Nelson & Quick, 2005, 179). Medlemmene oppmuntres og belønnes til å følge normene og kan motta sanksjoner dersom de ikke følges (Bang 2013, 331). Normer kan ofte ses i sammenheng med gjeldene verdier da de gir en konkret beskrivelse av hvordan medlemmene skal handle for å realisere verdiene (Aadland 1998, 123).

Verdier er stabile mål, ideal eller prioriteringer, de sier noe om hva som oppfattes som verdifullt og hva virksomheten ønsker å oppnå (Aadland 1998, 123). Verdiene handler om gruppens definisjon av hva som er rett og galt, akseptabelt versus umoralsk, eller helt ned på detaljnivå; hva som er ryddig eller pent (Bang 2013, 331). Verdiene kommer til uttrykk gjennom verbale utsagn eller handlinger.

Bang (2013, 50) skiller mellom forfektete verdier og bruksverdier. Forfektete verdier er de verdiene som virksomhetens ledelse og medarbeidere hevder at de tror på og etterlever. Disse er gjerne spesifisert i virksomhetens verdigrunnlag (Bang 2011, 48). Et eksempel på dette er Oslo kommunes verdigrunnlag BRER, som står for brukerorientering, redelighet, engasjement, og respekt. Dette må ses som gode og viktige ideal for virksomheten som trolig alle kan vedkjenne seg, vi kommer tilbake til eksemplet under.

Bruksverdier er de verdiene som i realiteten styrer våre handlinger. De kan studeres ved å iaktta hvordan vi handler og omtaler vår egen atferd (Bang 2013, 331). Bang (2013, 331) kaller bruksverdier for de levde verdiene, og viser til at de ofte kan være ubevisste for den enkelte. De forfektete verdiene samsvarer ikke nødvendigvis med bruksverdiene. Det er gjennom å studere organisasjonens belønningssystemer og hva som gir status i gruppen, at bruksverdiene kan komme til uttrykk (Schein 2010, 26). Dersom vi nå ser på eksemplet om Oslo kommunes verdigrunnlag igjen, finner vi det naturlig å stille spørsmål ved i hvilken grad verdigrunnlaget har styrende effekt for de ansatte i det daglige. Vi vil undersøke nærmere betydningen av verdigrunnlaget i vår undersøkelse.

Virkelighetsoppfatninger defineres av Schein (2010, 28 og 1996, 332) som oppfatninger av virkeligheten som tas for gitt av organisasjonsmedlemmene. De ses som en felles måte å fortolke eller se virkeligheten og bidrar til å skape mening i handlinger, relasjoner, objekter eller utsagn. Virkelighetsoppfatninger fungerer som fortolkningskart og utvikles gjennom samhandling i gruppen. Om de har rot i virkeligheten er ikke av vesentlig betydning, de holdes liv i så lenge gruppemedlemmene forholder seg til dem (Bang 2013, 332). Et eksempel på en virkelighetsoppfatning kan være i avdelinger hvor det etableres oppfatning om høy arbeidsbelastning grunnet underbemanning. Når det gjøres en opptelling av antall dager hvor de faktisk har vært underbemannet på jobb, samsvarer ikke nødvendigvis tallet med hva de ansatte beskriver. Det kan ses som en virkelighetsoppfatning, selv om den ikke anses sann basert på objektive fakta, kan det ha vesentlig betydning for nærvær. Tar vi utgangspunkt i tidligere forskning om sykefravær (NOU 2010: 13), kan arbeidsbelastning, reell eller ikke, antas å bidra til å forsterke en fraværskultur.

Grunnleggende antagelser er det dypeste nivået vi finner i organisasjonskulturen. Schein (2010, 26) definerer disse som et resultat av erfart suksess med problemløsning og implementering av verdier i gruppen. De utvikles av medlemmene selv gjennom en hypotese eller oppfatninger som internaliseres, og gradvis blir til en objektiv virkelighet for gruppen.

Til sammen utgjør kjerneelementene innholdet i det som omtales som organisasjonskultur. Kulturen kan kjennetegnes som et produkt, som gjerne sammenfattes av medlemmene i utsagn som, "sånn gjør vi det her hos oss" (Bolman og Deal 2014, 298). Kjerneelementene er ikke direkte synlige, men kan observeres gjennom symbolske handlinger, objekter og struktur i organisasjonen. Dette kalles artefakter eller kulturelle uttrykk (Schein 2010, 23).

2.1.4 Artefakter

Artefakter eller kulturuttrykk er synlige og observerbare produkter av kulturen (Schein 2010, 23). Uttrykkene kan benyttes til å fortolke innholdet, men heller ikke disse er åpenbare og det vil medføre fare for feilslutninger når vi som forskere skal tolke meningen bak symbolene (Schein 2010, 24). Bang (2011, 60 og 2013, 333-334) deler kulturuttrykkene inn i fire kategorier som følger under.

Atferdsuttrykk dreier seg om samhandlingsform mellom ansatte eller mellom ledelse og ansatte. For eksempel hvorvidt man er på fornavn med hverandre, om det jobbes med "åpne dører", eller om det vises følelser.

Verbale uttrykk kan være historier som benyttes med symboleffekt for å illustrere hvor sterke føringene som følger av de gjeldende reglene. Det kan også være språk sjargong og humor.

Materielle uttrykk er objekter og ting i vid forstand. Fysisk plassering av kontorer, størrelse, og generell arkitektur er ett eksempel. Kleskode utgjør et annet.

Strukturelle uttrykk utgjør gjentakende handlingsmønstre som ritualer, prosedyrer og seremonier. Rekrutterings-, belønnings-, og karrieresystemer ses også som strukturelle uttrykk.

Kulturuttrykk og kulturinnhold står i gjensidig relasjon til hverandre, kulturinnholdet reflekteres i kulturuttrykkene, samtidig som kulturuttrykkene er med å utvikle og opprettholde innholdet i kulturen.

2.1.5 Hvilken funksjon har organisasjonskulturen?

Over har vi vært inne på enkelte av funksjonene som organisasjonskulturen tjener, her iblant at den bidrar til å styre organisasjonsmedlemmenes atferd gjennom å gi modeller for handling. I tillegg har kulturen en integrerende effekt gjennom at den kan skape identitet og fellesskap, genere lojalitet til gruppen, definere grenser og virke stabiliserende over tid. Kulturen kan også virke angstreduserende for medlemmene, ved at den benyttes som et forsvar dersom det oppstår ytre trusler (Bang 2011, 94). Dette samsvarer med hva Lysgaard fant i sin studie "Arbeiderkollektivet", men hvor kollektivet ses som uttrykk for medlemmenes behov til å beskytte seg internt, mot systemet de er en del av (Lysgaard 1981, 79).

Det skilles mellom sterk og svak kultur. En sterkt etablert kultur vil komme til uttrykk gjennom bred oppslutning hos medlemmene og at den i stor grad virker styrer for den enkelte og gruppens handlinger (Bang 2011, 110). Fordelen med en sterk kultur er at den kan sikre lojalitet til organisasjonen og dens mål og verdier, gjennom at kulturen virker motiverende og samlende for medlemmene (Bang 2011, 117). Dette underbygges av blant annet Nelson og Quick (2005, 368) som presenterer ulike perspektiver på hva som utgjør en sterk kultur. De

viser til konsensus mellom medlemmene, tilpasningsdyktighet til omgivelsene og samhørighet mellom kultur og strategi. Slik sett ses organisasjonskulturen ses som et effektivt virkemiddel.

Organisasjonskulturen kan i midlertid også noen baksider. Vi har tidligere belyst at organisasjonskulturens innhold ikke nødvendigvis samsvarer med organisasjonens mål og verdier. Bang (2010, 117) benytter begrepet dysfunksjonelle kulturer når kulturen bidrar til å trekke organisasjonsmedlemmene i en uhensiktsmessig retning i forhold til virksomhetens mål. Kulturen skapes, opprettholdes og endres av medlemmene i gruppen, samtidig bidrar kulturen til å forme medlemmene (Bang 2011, 103). Når medlemmene internaliserer gruppens normer og verdier som sine egne, kan resultatet bli at den enkelte mister evnen til kritisk tenkning og selvstendig handling (Nelson og Quick 2005, 180). I ytterste konsekvens kan det resultere i gruppetenking, når behov for enighet og tilslutning til gruppen veier tyngre enn vurdering av alternative handlingsmåter. Det knyttes også utfordringer til å igangsette endringsprosesser i organisasjoner med en sterk kultur, da dette innebærer en erkjennelse om at handlingsmønster gruppen tar for gitt, ikke lenger tjener formålet. Endringer i organisasjonskulturen kan oppfattes som en trussel til gruppen og den enkeltes identitet (Schein 2010, 33). En sterk kultur kan for øvrig forventes å bidra til å bygge opp under subkulturer, blant annet dersom medlemmene har sin tilknytting i kultur utenfor organisasjonen. Vi kommer nærmere inn på dette når vi skal belyse utfordringer knyttet til profesjonsvirksomheter under.

Til tross for at en sterk kultur kan medføre store utfordringer i møte med nye problemstillinger internt og i omgivelsene, virker det til å råde enighet om at det er ønskelig med en sterk organisasjonskultur, da denne i beste fall kan virke effektivt for organisasjonens måloppnåelse (Bang, 2011, 79). Et vesentlig spørsmål som dukker opp i denne sammenheng er, i hvilken grad kultur kan styres. Kilmann (1984 i Bang 2011, 121) uttaler det så sterkt som at kultur som overlates til seg selv, utvikles til å bli dysfunksjonell og lite fleksibel. Vi kommer tilbake til dette under, først skal vi introduserer en annen dimensjon ved kulturen.

2.1.6 Profesjonskultur

Schein (1996, 10) hevder at det ved alle organisasjoner utvikles en intern kultur, men i tråd med differensieringsperspektivet vektlegger han betydningen av ulike kulturer. Han skiller mellom tre nivåer i organisasjonen, lederkultur, profesjonskultur og utøverkultur. Det vises til at lederkulturen og profesjonskulturen har tilknytting utenfor organisasjonen, og at de

grunnleggende verdiene kan stå i konflikt til hverandre. For eksempel er en etablert oppfatning at ledelsens hovedoppgave er å sikre økonomisk balanse. På den andre siden vektlegger profesjonskulturen kompetanse og utøvelse av faglig skjønn. I følge Ladegård og Vabo (2010, 31) drives ansatte i en kompetansevirksomhet i liten grad av økonomiske insentiver og belønninger, de motiveres tvert imot av utfordringen og gleden ved å gjøre jobben i seg selv. Vi kan tenke oss at organisasjonen vil møte utfordringer hvor de grunnleggende verdiene vil stå i strid med hverandre. Grad av tidligere sosialisering i organisasjonen må antas å ha betydning for hvor styrende kulturen er for medlemmene (Schein 2010, 21).

Det foreligger sterke føringer for helsepersonells utførelse av arbeidet, grunnleggende verdier er forankret i ulike lovverk som regulerer tjenestetilførselen. Gjennomgående heter det at helsepersonell har et ansvar for å bidra til at bruker/pasient, får faglig forsvarlige tjenester, respekt for enkeltmennesket og medvirkning. Et fokus på likeverdighet vektlegges (Helse og omsorgsdepartementet 2016, 72).

Vernepleiere er en av hovedprofesjonene vi finner ved arbeidsplassene i denne studien. Gjennom rammeplanen for utdanningen fremkommer krav til en institusjonaliseringsprosess gjennom studieforløpet. Grunnleggende verdier for helsepersonell vektlegges, og det tillegges stort ansvar til den enkeltes yrkesutførelse og vurdering, bruker/pasient står i sentrum (Utdanning og forskningsdepartementet 2005, 3). Dykker vi videre og ser på yrkesetisk grunnlagsdokument for profesjonen, fremkommer også her klare retningslinjer med krav til en yrkesutøvelse som tar utgangspunkt i brukers egne verdier, kunnskap og ressurser. Lojalitet forventes å ligge hos svakeste part, som regel bruker (FO 2015, 3).

En annen gruppe som er sterkt representert ved arbeidsplassene som her studeres er helsefagarbeidere og ufaglærte, hvor mange er organisert hos Fagforbundet. Vi finner de samme insentiver for yrkesutførelsen hos denne gruppen (Fagforbundet, 2017).

Det fremkommer tydelig av ovennevnte dokumenter at aktuelle yrkesprofesjoner gjennomgår en institusjonaliseringsprosess med sterke føringer for hvilke verdier som skal vektlegges i yrkesutøvelsen. Schein (2010, 60) problematiserer arbeidsgivers styringsmuligheter og etablering av en felles kultur innenfor typiske profesjonsvirksomheter. Han hevder at til tross

for arbeidsgivers forventninger til utførelse av arbeidet, viser det seg ofte at tilhørighet til profesjonen veier tyngre enn arbeidsgivers verdier, når verdiene kommer i konflikt.

2.1.7 Kan ledelsen styre kulturen?

Det er omstridt hvor vidt organisasjonskultur kan styres (Bang 2011, 141). Vi har tidligere vist til at organisasjonskulturens innhold og uttrykk står i gjensidig relasjon til hverandre. Vi har også argumentert for at organisasjonskultur må ses som et produkt av interaksjon mellom individene. Dette taler for at det er rimelig å anta at organisasjonsmedlemmene, da særlig de med større makt er i posisjon til å påvirke kulturen, om ikke å styre den.

Scheins forskning på forholdet ledelse og organisasjonskultur har vist at ledere har en betydelig påvirkningskraft på kulturen gjennom *fem* hovedelementer. (1) Først og fremst påvirkes kulturen gjennom det ledere velger å rette sin oppmerksomhet mot. (2) Håndtering av kriser; slik som oppsigelsespolitikk i økonomiske nedgangstider vil prege kulturen. (3) Videre har ledere direkte påvirkningskraft gjennom sin rollemodellering, eksempelvis ved at faglige innspill gis reell innflytelse ikke bare ønskes velkommen i en årlig "festtale". (4) Leder har også påvirkningskraft gjennom belønning av atferder som samsvarer med organisasjonens verdier, og (5) gjennom utvelgelse av kompetanse og personligheter ved rekruttering (Schein 2010, 236). Felles for disse faktorene er at de viser til handlinger som vil kunne korreleres med åpenbar påvirkning på kulturen. For eksempel vil nyansatte raskt bli klar over verdier som prioriteres gjennom strukturen. Det vil følgelig være fornuftig å ta en gjennomgang slik at den regjerende strukturen speiler hva som faktisk er bedriftens mål og verdier.

Schein (2010, 236) har også studert faktorer som mer indirekte kan ha betydning på kulturen. Blant disse såkalte sekundærfaktorene ser vi flere elementer som kan aktualiseres i virksomheter lik de vi studerer. Heriblant organisasjonens systemer, prosedyrer og rutiner, som i vesentlig grad utgjør de mest synlige delene av organisasjonens liv, kanskje særlig i virksomheter som er underlagt journalplikt med innsynsrett fra så vel tjenestemottakere som tilsynsmyndigheter. Organisasjonens struktur og utforming er andre faktorer som kan variere vesentlig innenfor samme sektor, og kan være verd å studere når det er ulikt utslag på enkelvariabler som nærvær. Blant sekundærfaktorene som Schein har kommet frem til er også elementer som fysiske forhold ved arbeidsstedet (byggningsfasade, grad av formalisme/"åpen dør-kultur") av betydning. Selv om Schein her beskriver hvordan ledelsen kan gå frem for å

påvirke kulturen i ønsket retning, virker det til å råde enighet om at det ikke er lett. Organisasjonskultur betraktes som en betinget institusjonaliseringsprosess, og det er flere forhold som kan spille inn. Endringsvillighet hos medlemmene er en forutsetning, enkelte tilstander for eksempel krisesituasjoner kan øke sannsynligheten for å lykkes. Utfallet av påvirkning må uansett medregnes å kunne gi et annet resultat enn først planlagt.

Kulturbegrepet er sammensatt, til tross for hva vi over har beskrevet som leders påvirkningsmuligheter, må vi forvente å finne at kulturen utspilles ulikt blant arbeidsplassene vi skal studere. Vi har beskrevet heldøgnbemannede boliger som komplekse systemer, de er og typisk regnet som profesjonsorganisasjoner. Basert på disse forutsetningene, må vi regne med å finne variasjon ved kulturens betydning for nærvær. Tar vi i tillegg utgangspunkt i differensieringsperspektivet forsterkes denne antagelsen. Før vi går nærmere inn på vår studie, vil vi redegjøre for hva vi legger i begrepet nærvær.

2.2 Sykefravær versus nærvær

Det har vært begrenset tilgang på tidligere forskning om nærvær, det har derfor vært nødvendig for oss også å se på forskning om sykefravær. Nærvær må likevel ikke forveksles med det motsatte av sykefravær, vi vil gi en nærmere begrepsavklaring under.

2.2.1 Sykefravær

Den norske folkehelsen er blitt stadig bedre, men samtidig ser dette i liten grad ut til å gjenspeiles i sykefraværstallene (Lien 2013, 18). Sykefravær ses som både et resultat av helseproblemer og hvordan den enkelte forholder seg til helseproblemene (NOU 2010: 13, 12). Det er en vanlig antagelse at man har krav på å bli hjemme dersom man er syk, og skal arbeide hvis man er frisk (Knardahl et al. 2016, 181). I utredningen "Arbeid for helse" (NOU 2010: 13, 13) skilles det mellom sykdom og sykefravær som to ulike fenomener, hvor arbeid vektlegges som positiv betydning for helsen. Sykefraværet kan ses som en konsekvens av avvik mellom den enkeltes arbeidsevne og kravene som stilles til utføring av arbeidsoppgavene (Knardahl 2016, 181). Ut i fra dette perspektivet gjenspeiler ikke sykefraværstallene nødvendigvis en økt sykkelighetstilstand i befolkningen, men en opplevd helsetilstand (Lien 2013, 20). Det kan derfor argumenteres for at det kan være nyttig å fokusere på faktorer som øker arbeidsmotivasjonen.

Når IA-avtalen ble inngått ble det satt en overordnet resultatindikator, uten å ta høyde for ulike variabler som innebærer betydelige påvirkning innenfor de ulike sektorene. Vi ser at enkelte sektorer har et stykke igjen for å oppnå nasjonalt mål for sykefraværet.

2.2.2 Sykefravær i helse- og omsorgssektoren

Helse- og omsorgssektoren kjennetegnes av kvinnedominans, høy andel ansatte i turnusarbeid, høy andel deltidsansatte. I tillegg kommer spesielle arbeids- miljøbelastninger som at de må forholde seg til sterke følelser hos bruker/pasient, smittefare, samt fysisk belastning. Forøvrig kjennetegnes sektoren av utfordringer som hyppige omstillinger, tidspress og effektivitets- og kompetansekrav (NOU 2010: 13, 57). Av tabellen under ser vi at sykefraværet innen helse- og sosialtjenester på 7,7 prosent, ligger over gjennomsnittet for alle næringer som sett under ett er på 6,4 (Arbeids- og velferdsdirektoratet 2017, 1 og 5). Når vi i tillegg sammenligner tallene for Oslo kommune finner vi at sykefraværet samlet for kommunen, også ligger over landsgjennomsnitt. Den delen av helse- og omsorgssektoren som inngår i vår studie ligger hele 1,9 prosent høyere enn gjennomsnittet for sektoren.

Tabell 1: Gjennomsnitt sykefravær i prosent

Kilde: Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2015 og 2016 og Oslo kommune 2017. (Statistikk fra 2015 mangler, da direktoratet ikke har publisert rapport fra dette året)

År	Norge	Helse- og sosial sektoren	Oslo kommune	Boliger i Oslo kommune
2014	6,4	20		
2015			8,2	10,9
2016	6,4	7,7	8,1	9,6

Noe av forklaringen kan være at heldøgns bemannede boliger for mennesker med funksjonsnedsettelse skiller seg fra andre deler av sektoren ved at det er mindre enheter (NOU: 2016: 17, 145). De som mottar tjenester har som oftest annet dagtilbud noe som ofte medfører at bemanningsbehovet er høyere på kveldstid og i helg. En følge av dette kan være en større andel deltidsstillinger til sammenligning med resten av sektoren, og da det er vanskelig å rekruttere kvalifisert personale besettes deltidsstillingene i stor grad av ufaglærte.

Vi iakttar likevel at noen arbeidsplasser, til tross for et generelt høyt sykefravær innen sektoren, klarer å holde et lavere sykefravær over tid. Det kan derfor være interessant å

studere ulike case for å se om det finnes trekk som taler for at arbeidsgiver kan lykkes med å skape en nærværskultur. Vi kommer nærmere inn på begrepet nærvær under.

2.2.3 *Nærvær*

Mens sykefravær tar utgangspunkt i en patologisk forståelse hvor fokus rettes mot årsaker til sykdom, setter nærvær fokus på de faktorer som motiverer til oppmøte på arbeid. Arensson og Gustafsson (2005, 958) definerer nærvær som fenomenet når ansatte går på arbeid til tross for at de føler seg syke.

Antagelser, oppfatninger og holdninger om helseplager og arbeid kan ha betydning for sykefravær, arbeidskapasitet og uførhet (NOU 2010: 13, 94) Mastekaasa (2015, 5) siterer Steers og Rhodes artikkel fra 1978 som skiller mellom evne til å være på jobb («ability to attend»), og motivasjonen til å være på jobb. Når det gjelder evne til å være på jobb, nevner de sykdom og ulykker, men også familieforhold og transportproblemer. I ytterste konsekvens er dette tolket som et skille mellom frivillig og ufrivillig fravær i forlengelse av dette. Mastekaasa (2015, 6) argumenterer for at et absolutt skille mellom ufrivillig og frivillig fravær virker urimelig, men at arbeidstaker i mange tilfeller trolig må vurdere om den er syk nok til å være fraværende. Knardahl, et al. (2016, 181) viser til at sykefravær må ses som en beslutning basert på en serie prosesser hvor mange er ikke bevisste. De hevder at den enkeltes vurdering av arbeidsevne bestemmes på bakgrunn av vurdering av blant annet helseproblemer, kravene jobben stiller og motivasjon (enten det er motivasjon til å gå på jobb eller å være hjemme). Vurdering av virksomhetens behov, hensyn til kollegaer og økonomiske forhold er også funnet av betydning.

Nærværarbeid retter fokus mot forholdet mellom "helse" og "arbeid", det å vektlegge faktorer som forebygger sykefravær og utstøting fra arbeidslivet (NOU 2010:13, 15). Nærværarbeidet berører holdninger og verdier for den enkelte og for fellesskapet. Nærværsfaktorer ses som psykologiske, sosiale og organisatoriske faktorer ved arbeidsplassen som bidrar til helse (Bauer og Odijik 2004, 2630). Ut i fra definisjon av nærvær forstår vi nærværsfaktorer som elementer som påvirker ansattes valg i retning av å gå på jobb. På samme måte kan fraværsfaktorer defineres som grunner til at den ansatte velger å bli borte fra jobb.

Videre i "Arbeid for helse" (NOU 2010: 13, 97) vises det til sammenheng mellom kultur og sykefravær, hvor det antydes at en kultur preget av mistenksomhet, ser ut til å øke medarbeidernes sykefraværssisiko, mens oppmuntring og støtte fra kollegaer og leder har motsatt effekt. Sosial støtte kan dreie seg om vennlige tilbakemeldinger, bistand ved behov, informasjon og evaluering.

Kulturens betydning for nærvær underbygges også i to andre studier vi har funnet relevante i vår sammenheng. Bogen og Lien (2015) har i en studie undersøkt hvorfor noen kommunale sykehjem opprettholder forholdsvis lavt sykefravær over flere år, til sammenlikning med de fleste andre i samme bransje. Undersøkelsen er gjort ved å intervjuer ledelse, ansatte og tillitsvalgte. Flere av funnene er relevante for vår studie, og vil trekke frem noen av kjennetegnene de fant av betydning for nærvær: (1) Lederne har arbeidet systematisk og målrettet med å påvirke arbeidsmiljøet blant de ansatte. (2) Kvalitet i tjenestene fremheves som forankret verdi, og betydning av den enkeltes kompetanse anerkjennes som noe som ikke lett kan erstattes. (3) Videre vektlegges betydningen av et åpent og imøtekommende miljø hvor det er rom for tilrettelegging, ansvaret deles mellom ledelse og de ansatte, sistnevnte omtalt som kollegastøtte. Det som synes gjennomsyret i virksomhetene, er hva som fremkommer som et kollektivt ansvar, og hvordan ledelsen har lykket med å påvirke felles holdninger (Bogen og Lien 2015, 70).

Halmøy (2006, IV) har undersøkt variasjoner i sykefravær mellom ulike yrker, med fokus på arbeidsmiljø og holdninger. Halmøys studie illustrerte at organisasjonstilknytning, støttende arbeidsmiljø og klar oppgave- og rollefordeling er av vesentlig betydning.

Vi ser funnene ved de to overnevnte studiene relevante som eksempler på faktorer som kan bidra til og bygge opp hva vi under har kalt for en nærværskultur.

2.2.4 Nærværskultur og fraværskultur

Å studere kulturens betydning for nærvær er ikke det samme som å se bort fra betydningen av den enkeltes helseproblemer, men som vi viste til over må fravær ses som et resultat av ulike prosesser. Det som her er interessant er kulturens påvirkning på den enkeltes motivasjonen til å gå på arbeid, til tross for helseplager.

I kapittelet om organisasjonskultur ble det vist til at individuelle holdninger og atferd påvirker, og blir påvirket av, kulturen en er en del av. Dersom det i fellesskapet er lav terskel for når det er legitimt å være borte fra jobb, er det nærliggende å anta at det vil ha betydelig påvirkning for den enkeltes vurdering om sykefravær ved helseplager.

Begrepet "fraværskultur" indikerer en antagelse om at det finnes normer for hva som er akseptabelt fravær, både hva som gjelder omfang og årsak. På den andre siden viser begrepet "nærværskultur" til den rollen kulturen har til å bygge opp under beslutning om å gå på jobb selv med helseplager. Begrepet nærværskultur samsvarer i stor grad med det ideologiske fundamentet i intensjonsavtalen for inkluderende arbeidsliv. Det overordnede målet for IA-avtalen er: "Å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefravær og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet" (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014).

Et eksempel fra sektoren vi kan se for oss, er en arbeidsplass hvor sykefraværet over tid har vært stabilt høyt. Spesielt for arbeidsplassene her, er at arbeidsoppgavene opprettholdes selv om en ansatt er fraværende, situasjonen kan bære preg av usikkerhet knyttet til fremskaffelse av vikar, med underbemanning som resultat. I denne situasjonen kan en tenke seg at motivasjon for å gå på arbeidet reduseres grunnet antagelse om høy arbeidsbelastning for de gjenværende på arbeidet. Beslutning om fravær blir resultatet, slik bygges det opp under en fraværskultur. Dersom denne holdning får forankring hos flere, kan det tenkes at det utvikles en norm hvor det er legitimt å være fraværende fra jobb fordi situasjonen er så belastende. På samme måte kan vi tenke oss at det kan bygges opp rundt en nærværskultur.

Vi har lagt til grunn at nærvær kan forstås som en beslutning om å gå på jobb til tross for helseplager. I et kulturperspektiv kan individuelle valg ses som et resultat av påvirkning fra fellesskapet. Slik finner vi det rimelig å anta at organisasjonskulturen har påvirkning for beslutningen den enkelte tar ved vurdering av egen arbeidsevne. Gjennom ledelsens opplysningsarbeid, målsetninger om reduksjon i sykefravær, oppfølging av den sykemeldte, samt holdninger og atferd hos kollegaene regner vi med at det dannes grunnlag for utvikling av enten en nærvær- eller fraværskultur. På grunn av leders begrensede møtepunkter med mange ansatte i den type virksomhet som vi skal studere, antar vi at kultur og kollegasamhold har særlig betydning for den enkeltes holdninger og atferd. Kompleksiteten i kulturbegrepet gjør det rimelig å anta at sammenhengen mellom kultur og nærvær ikke er entydig. Vi kommer nærmere tilbake til dette ved kapittel 4.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign og bakgrunn for valg av metode

Studiet ble gjennomført som casestudie i et komparativt design. Formålet med casestudie er å studere et enkelt eller flere case inngående (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2011, 91). Ved bruk av et komparativt design er hensikten å utforske om det finnes interessante fellestrekk mellom casene som kan bidra til å gi en mer utdypende forståelse av fenomenet (Ringdal 2014, 108). Først behandlet vi den enkelte case som særegne, ved analysen oppdaget vi imidlertid flere felles tendenser, vi gjorde derfor en sammenligning av funnene på tvers av casene for å belyse mulige sammenhenger.

Vårt studie begrenser seg til arbeidsplasser innenfor helse og omsorgssektoren i offentlig forvaltning, mer spesifikt fire heldøgnsbemannede boliger for mennesker med funksjonsnedsettelse i Oslo kommune. Vi har innhentet data gjennom bruk av fokusgrupper, samt foreliggende sykefraværstatistikk fra de aktuelle arbeidsplassene.

Sykefraværstatistikken vi viser til på nasjonalt nivå er hentet fra NAVs statistikkportal. Fremstilling av sykefraværstatistikken for boliger i Oslo kommune har vi fått tilgang på gjennom vårt ansettelsesforhold i Oslo kommune, det fremkommer av rapporten vi har benyttet at dataene er offentlig informasjon (Oslo kommune, 2017). Vi har i tillegg fått tilgang til årlig sykefraværstatistikk fra de fire tjenestestedene som grunnlagsinformasjon for vårt casestudie.

3.2 Fokusgrupper

Fokusgrupper anses særlig egnet i studier der man er opptatt av holdninger, erfaringer og hvordan kunnskap produseres og brukes i en bestemt kulturell kontekst (Madriz 2000, 893). Dette gjør fokusgruppeintervjuet spesielt egnet til å avdekke dominerende kulturuttrykk ved organisasjonskulturen som kan ha påvirkning på nærværet. Ved fokusgrupper anses selve prosessen og gruppedynamikken som like interessant som svar på spørsmålene som stilles (Johannesen, Christoffersen og Tufte 2011, 165). Fokusgrupper gir med andre ord tilgang til annerledes data enn vi ville fått ved å gjennomføre individuelle intervjuer. Formålet er å studere "den levde" organisasjonskulturen og ikke det som oppfattes som det riktige å si utad. Temaene som har blitt gransket, er ikke knyttet opp mot personlige forhold, men gruppens opplevelse av praksis og holdninger til grunn for de ansattes atferd ved arbeidsplassen.

Ideelt sett kunne vi gjort en metodetriangulering hvor vi kombinerte fokusgrupper med enten spørreundersøkelser eller individuelle intervjuer basert på funn i fokusgruppene. Oppgavens omfang begrenser imidlertid disse mulighetene. Direkte observasjon av organisasjonskulturen i praksis kunne vært et alternativ til bruk av fokusgruppe, dette ble imidlertid utelukket da det ville krevd mer omfattende feltarbeid, enn hva rammene til denne studien tillater.

3.2.1 Gjennomføring

Fokusgruppen ble gjennomført ved å møte den utvalgte gruppen ansikt til ansikt på deres egen arbeidsplass. Av hensyn til rekruttering og oppgavens omfang, ble det satt av en time for gjennomføring hver fokusgruppe. Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011, 167) anbefaler at det settes av 1,5-2 timer per intervju. I enkelte fokusgrupper opplevde vi at tiden ga oss begrenset mulighet for å be gruppen utdype enkelte utsagn som kunne være interessante sett i lys av problemstillingen.

Ved gjennomføring av intervjuene deltok begge, en av oss som moderator og en som sekretær. Moderators oppgave er å lede og holde fokus i intervjuet og oppmuntre til diskusjon mellom deltakerne (Malterud 2012, 65). Vi ønsket å ha en løs struktur slik at diskusjonen i størst mulig grad ble styrt av gruppen, men vi opplevde til tider behov for at moderator inntok en mer styrende rolle for å sikre fylldige beskrivelser, avklare meningen bak utsagn eller å stoppe gruppen fra å havne på avveie av etiske hensyn. Sekretærens oppgave var å observere non-verbale uttrykk, bevegelser og gruppedynamikk som kunne være vesentlig for senere tolkning, samt å ta notater underveis. Forøvrig hadde sekretæren en anonym rolle under intervjuet, men bistod med å stille oppfølgingsspørsmål enkelte ganger hvor moderatoren kunne ha oversett enkelte observasjoner.

I tillegg til notatene som ble gjort, benyttet vi oss av lydopptak for å dokumentere intervjuet. Lydopptak gir verdifull informasjon som ellers lett kan gå tapt knyttet til begrensingene som er ved bruk av notater (Thagaard 2013, 112). Vi oppfattet ikke at det var til hinder for deltakerne at vi var to tilstede, det som imidlertid var tydelig var at notater og opptak underveis skapte en viss nervøsitet blant enkelte.

3.2.2 Intervjuguide

Vi benyttet oss av en semi-strukturert intervjuguide med forhåndsdefinerte tema og spørsmål (Vedlegg 3). Intervjuguiden utformet vi i tråd med anbefalt struktur slik det fremkommer av

boken til Johannesen, Christoffersen, og Tufte (2011, 149) og Bang (2013, 222-226). Før gjennomføring av fokusgruppene, gjennomførte vi et prøveintervju med en testgruppe satt sammen av ansatte som frivillig stilte opp ved vår egen arbeidsplass. Dette gav oss mulighet til å finjustere intervjuguiden i forkant av gjennomføring av fokusgruppene.

Intervjuguiden ble bygget opp med en innledningsfase med mål om å raskt etablere en trygg relasjon med informantene. En vellykket fokusgruppe avhenger av moderators evne til å raskt skape en trygg atmosfære hvor det opplevdes trygt å dele sine refleksjoner (Malterud 2012, 66). Vi ønsket å involvere alle deltakerne fra starten av, både dominerende og tilbakeholdene, for å bidra til likeverdig deltakelse. Dette økte også moderators bevissthet med tanke på behov for å styre diskusjonen underveis. Etter en oppvarmingsrunde med en uformell og lett tone rettet vi fokus mot de tema som ligger til grunn for studien, her ble deltakerne invitert til å dele egne erfaringer og tanker.

Fordelen med å benytte en semi-strukturert intervjuguide er at det kan gi en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet (Johannesen, Christoffersen, og Tufte 2011, 147). Vi ønsket å invitere deltakerne til å komme med utdypende informasjon, det var ønskelig at de styrte diskusjonen mest mulig selv. Intervjuguiden inneholdt ulike tema knyttet til nærvær og organisasjonskultur. Enkelte spørsmål var utformet som case, disse hentet vi inspirasjon til fra NAVs idebank på internett. Drøftingene i fokusgruppene tok ulike vendinger, og enkelte ganger så vi behovet for å endre rekkefølge på spørsmålene, eller tilføre oppfølgingsspørsmål underveis knyttet til tema som fremstod betydningsfulle for gruppen. I to av fokusgruppene opplevde vi at gruppen i stor grad åpnet seg allerede ved innledningsfasen, dermed ble noen av den påfølgende spørsmålene noe overfladiske.

Etter at intervjuet var avsluttet fikk deltakerne utdelt et skjema hvor de ble bedt om å gi en anonym tilbakemelding om hvor ærlig de hadde vært under intervjusituasjonen, med mulighet til å eventuelt tilføre nye opplysninger. Dette var en øvelse vi tilførte intervjuguiden etter oppfordring fra en av informantene som deltok ved prøveintervjuet. Ved gjennomføring av to av de fire fokusgruppene, ble vi opplyst om relevant tilleggsinformasjon på denne måten.

3.3 Utvalg

Ved oppstart av prosjektet utarbeidet vi en prosjektskisse hvor vi planla å gjennomføre to fokusgrupper per arbeidsplass. Det viste seg imidlertid vanskelig å organisere to intervjuer

med totalt 10-12 deltakere per arbeidsplass, strategien ble derfor endret slik at vi gjennomførte casestudier ved fire ulike arbeidsplasser. To av arbeidsplassene var kjennetegnet av høyt sykefravær for sektoren (sykefravær over gjennomsnitt) og to av lavt sykefravær for sektoren (sykefravær under gjennomsnitt).

Det var ønskelig at utvalget var mest mulig homogent mellom gruppene med unntak av kriteriet om sykefravær. Det ble stilt krav til at utvalget skulle ha sykefravær som enten var over eller under gjennomsnittsprosent for sykefravær for boliger i Oslo kommune. Forøvrig var det ønskelig at gruppene gjenspeilet mangfoldet ved arbeidsplassen med tanke på alder, profesjon, stillingsbrøk og ansiennitet ved arbeidsplassen. Vi erfarte imidlertid at sammensetting av homogene utvalg ikke lot seg gjennomføre innenfor kriteriene vi hadde besluttet. Arbeidsgiver var villig til å avsette ordinær møtetid til oss for gjennomføring av intervjuene, utvalgene ble derfor satte sammen basert på hvilke ansatte som var tilstede på arbeidsplassen den aktuelle møtetiden. Dette ligner hva Thagaard (2013, 61) kaller tilgjengelighetsutvalg.

Selv om rekrutteringen ble definert av tilfeldighet basert på hvem som arbeidet på intervjudagen, fremkommer allikevel utvalget relativt homogent ved at deltakerne ved gruppene innehar mange sammenlignbare egenskaper. Homogenitet gir grunnlag for sammenligning mellom gruppene (Malterud 2012, 43). Svakheten ved utvalget for de fire fokusgruppene er at de representerer en begrenset gruppe ansatte ved arbeidsplassen, og ikke det totale mangfoldet. Da gruppene til slutt ble relativt homogene, har vi funnet det aktuelt å sammenligne felles tendenser i analysen.

3.3.1 Rekruttering av informanter

Vi brukte vårt eget nettverk innad i Oslo kommune for rekruttering av informanter. Det ble først gitt muntlig orientering om prosjektet ved "nettverk for ledere til tjenestesteder for mennesker med utviklingshemming" i kommunen, siden sendte vi en skriftlig henvendelse med orientering om prosjektet, og kriterier for utvalget til de samme lederne, disse satt oss i kontakt med avdelingsledere ved aktuelle arbeidsplasser.

3.3.2 Utvalgets størrelse

Utvalgets utforming og størrelse må vurderes ut fra hvor egnet utvalget er til å utforske problemstillingen (Thagaard 2013, 65). Ved beslutning om utvalgets størrelse synes det å

være en etablert retningslinje å vurdere dataens ”metningspunkt”. Med metningspunkt menes når studie av flere enheter ikke synes å gi ytterligere forståelse av fenomenet som studeres, utvalget betraktes da som tilstrekkelig stort (Johannesen, Christoffersen, Tufte 2011, 108). En annen retningslinje som synes å være utbredt knyttes til praktiske begrensinger ved gjennomføringen. Thagaard (2013, 65) viser til at analyse av denne type intervjuer er både tid- og ressurskrevende, ofte er dette hva som setter begrensinger for størrelsen av utvalget.

Malterud (2012, 40) argumenterer for at fokusgruppene ikke bør bestå av flere enn fem til åtte deltakere. I boka til Johannesen, Christoffersen, Tufte (2011, 109) betegnes i midlertid grupper med fem deltakere som minigrupper, mens de anbefaler at ordinære fokusgrupper har åtte deltakere. I eldre litteratur anbefales at fokusgrupper består av åtte til tolv deltakere. Da vi forsøkte å rekruttere deltakere til vår studie søkte vi etter seks-syv deltakere per arbeidsplass slik at vi hadde tatt høyde for frafall på intervjudagen. Alle fokusgruppene ble gjennomført med fem deltakere. Vår begrensning av antall informanter handlet hovedsakelig tilgjengelig tid og ressurser til å gjennomføre studien. Dette må imidlertid ses som en svakhet ved studien. Ifølge Malterud (2012, 38) vil det optimale utvalg kreve større grad av fleksibilitet hvor utvalgets størrelse vurderes underveis og baseres på en vurdering av når en når metningspunktet.

3.4 Forberedelse av data og analyser

Lydopptakene vi tok under intervjuene ble transkribert slik at vi hadde et tekstmateriale som utgangspunkt for videre tolking. Ved transkribering valgte vi å fjerne all stotring og usammenhengende ord for å unngå at noen latterliggjøres. Vi er ikke av oppfatning av at dette hadde vesentlig betydning for hvordan vi tolket materialet.

Før vi tok fatt på videre bearbeiding av materialet, laget vi en kort oppsummering av inntrykket vi satt igjen med. Vi tok utgangspunkt i opplysningene informantene hadde gitt oss, samt non-verbal kommunikasjon, gruppedynamikk og stemning. Formålet var å skape en foreløpig oversikt over tendenser vi mente å ha sett, med mål om økt bevissthet når vi gikk videre til prosessens neste ledd, tolkning og analyse.

3.4.1 Tolking og analyse

Det fremkommer ulike anbefalinger for hvordan forskeren kan bearbeide datamateriale. Vi gjennomførte en kategoribasert koding. Thagaard (2013, 160) viser til at kategorisering gjør

det lettere for forskeren å indentifisere sentrale tema og mønster underveis i materialet. Vi delte inn teksten i mindre avsnitt å gav disse nye begrep, koder. Kodene gjenspeilet meningsinnholdet i det bestemte avsnittet. Deretter forsøkte vi å klassifisere kodene som betegnet samme tema innenfor en overordnet kategori. Allerede her påvirkes databehandlingen av vår tolkning og analyse.

Vi valgte en kombinasjon av å tolke datamaterialet bokstavelig og fortolkende. Først forsøkte vi å klassifisere dataene ut i fra en deskriptiv tilnærming hvor vi tok sikte på å lage koder ut ifra faktiske observasjoner. Da dette var gjort, jobbet vi igjennom datamaterialet på nytt, denne gang søkte vi svar på spørsmålet "hvorfor", dette med formål om å tilnærme en forståelse av betydningen bak utsagnene. Ulike utsagn har blitt vektlagt ulikt, interne diskusjoner og emosjonell stemning er data som er gitt vesentlig betydning for vår tolkning og analyse. Vår forståelse utviklet seg gjennom prosessen, dermed ble også kategoriene justert underveis.

Vi gjennomførte samme bearbeidingsprosess for alle fire casene uten å se casene i sammenheng med hverandre. Gjennom tolkning av den enkelte case fremkom likevel felles tendenser. Vi forsøkte derfor å sammenstille kategoriene fra alle gruppene i en felles matrise for å se materialet som en helhet. Formålet var å lage en oversikt for å lettere synliggjøre og drøfte betydningen av interessante sammenhenger. Å veksle mellom fokus på den enkelte enhet og et helhetlige perspektiv mellom gruppene er viktig av flere årsaker. Thagaard (2013, 173) viser til at et ensidig fokus på datamaterialet fra den ene gruppen kan føre til at et detaljfokus, mens ensidig orientering mot materialet som helhet kan føre til at forskeren overser interessante nyanser.

Enhver forsker tolker teksten utfra sin faglige plattform og sitt personlige erfaringsgrunnlag (Malterud 2013, 105 og Thagaard 2013, 160). Kategoriseringen representerer en interaksjon mellom vår forforståelse basert på tidligere forskning og vår tolkning av datamaterialet med mål om å tilnærme nye sannheter. Denne vekslingen mellom forforståelse og forståelse av ny kunnskap er hva som omtales som den hermeneutiske sirkel (Fangen 1997, 3). Andre forskere ville trolig valgt en annen inndeling av datamaterialet (Thagaard 2013, 160). Dette kan ses som en svakhet ved metoden, da det påvirker undersøkelsens pålitelighet.

Malterud (2013, 106) viser samtidig til at det kan være en styrke at det er flere involvert i analysearbeidet slik at data gjennomgås med en bredde i både tolkning og refleksjon. Vi

opplevde det som en styrke at vi hadde vært to tilstede under gjennomføring av fokusgruppene. Dette har ledet til en grundig prosess med tolkning og analyse fra ulike perspektiv. Eksempelvis har vi ofte hatt diskusjoner hvor den ene har fremmet en tolkning, mens den andre har tatt rollen som opposent mot påstanden med henvisning til data.

3.5 Etiske hensyn

Prosjektet ble meldt til NSD (Norsk senter for forskningsdata) for godkjenning av undersøkelsen (Vedlegg 1). I følge Johannsen, Christoffersen og Tufte (2011, 99) skal prosjektet meldes til personvernombudet dersom prosjektet innebærer behandling av personopplysninger og opplysningene helt eller delvis lagres elektronisk. Vi ønsket å innhente opplysninger om informantenes utdanningsbakgrunn og anisitet ved arbeidsplassen. Personopplysninger ut over dette har begrenset relevans for undersøkelsen og kunne vært unnlatt, det hvilte derfor usikkerhet om det var nødvendig å melde prosjektet til personvernombudet.

Et hvert forskningsprosjekt stiller krav til at studiet kun settes i gang etter at informantene er informerte og har gitt sitt frie samtykke (Thagaard 2013, 26). Ved rekruttering av informanter sendte vi ut skriftlig orientering om prosjektet. (Vedlegg 2) Det ble innhentet muntlig samtykke fra informantene i forkant av at intervjuene ble gjennomført. Rekruttering av informanter foregikk via deres leder og gjennomføring ble organisert i ordinær møtetid, det kan derfor tenkes at informantene ikke opplevde at de hadde særlig valg.

Thagaard (2013, 27) viser til at informert samtykke begrenses til de opplysninger forskeren kan gi i forkant av prosjektets gjennomføring, men gir lite informasjon om resultatet. Informantene har ikke hatt tilgang på resultatene og slik ikke hatt mulighet for å vurdere og korrigere oppgitte opplysninger.

Gjennom undersøkelsen ble vi kjent med bekymringsverdige forhold i relasjon til felles arbeidsgiver. Vi opplevde det som et etisk dilemma mellom forskerrollen og et mulig varslingsansvar ovenfor arbeidsgiver. Vi har valgt og ikke presentere den årlige sykefraværstatistikken fra arbeidsplassene, da disse ville gjort det enkelt å gjenkjenne den enkelte case og dermed true personvernet.

3.6 Svakheter med metoden

I det overstående har vi forsøkt og fremheve svakheter med metoden fortløpende, under følger mer generelle betraktninger.

Som følge av at utvalget i studien ble satt sammen tilfeldig basert på tilgjengelighet ved det enkelte tjenestested domineres gruppen av informanter av ansatte i fulltidsstillinger med høyre utdanning. Vår erfaring er at de fleste ansatte i deltidsstillinger, som kun jobber lørdag og søndag hver andre eller tredje helg, uten relevant utdanningsbakgrunn og som svært sjeldent treffer sin nærmeste leder, har ett annet forhold til sin arbeidsplass enn ansatte i større stillinger med mer tildelt ansvar. Denne teorien forsterkes av utsagnene blant deltakerne i fokusgruppene, her fremkommer et uttrykt skille mellom oss og ”de” hvor ”de”, hvor det antydes at korttidsfraværet er høyere blant ”de”. Informasjonen vi har fått fra utvalget kan derfor representere en skjevhet ved arbeidsplassen og dermed true studiens overføringsverdi. Det kan tenkes at funnene ville fortone seg noe annerledes dersom fokusgruppen også hadde vært gjennomført med utvalg som kun representerte deltidsansatte i helgestillinger. Støtter vi oss samtidig til relevant forskning om sykefravær, knyttet til for eksempel betydningen av kompetanse, opplevd autonomi og ansvarsfølelse for oppgavene, er det rimelig å anta at utvalget vårt representerer en gruppe ved arbeidsplassen hvor sykefraværet er lavere enn til sammenligning med den andre delen av ansatte.

Ved analysen av intervjuene mener vi å ha sett antydning til at enkelte opplysningen, gitt av informantene ikke den gjenspeiler virkeligheten, men snarere gir et bilde av hva informantene opplevde var det riktige å svare i situasjonen. Slik vi oppfatter det var dette et fenomen som var gjeldene for de to fokusgruppene der hvor sykefraværet i utgangspunktet var lavt. Gruppens drøfting av en problemstilling fremstod som en prosess hvor ulike utsagn tydet på økt selvforståelse underveis i diskusjonen. Flere utsagn tyder på at informantene ikke tidligere hadde reflektert over enkelte av problemstillingene som de ble presentert for, gjennom diskusjonen i gruppen satte de handlinger inn i en meningsammenheng som ga et mer korrekt bilde av virkeligheten slik de opplevde den. Thagaard (2013, 116) viser til betydningen av forskerens evne til å skape en mest mulig aksepterende intervjusituasjon for at de som intervjues skal oppleve å kunne belyse også de kritikkverdige forholdene.

Det er kun gjennomført et intervju per gruppe, opplysningene vi er gitt gir således kun et bilde av den opplevde situasjonen på daværende tidspunkt. En annen svakhet er at datamaterialet

kun basers på opplysningen vi har fått fra en gruppe som representere de ansatte ved arbeidsplassen, ledelsen er ikke intervjuet. Opplysningene gir slik sett begrenset bilde av virkeligheten.

4 Resultater og analyse

Vi har valgt å presentere resultat og analyse i et samlet kapittel. Mye av analysen foregikk mens vi behandlet datamaterialet, det lar seg derfor vanskelig skille mellom dette. Kapitlet er bygget opp slik at casene presenteres individuelt, det fremheves to hovedfunn, til slutt drøfter vi funnens betydning for nærværet.

4.1 Case 1

Dette var en arbeidsplass med lavt sykefravær. Alle deltakerne i fokusgruppen hadde relevant fagutdanning, og de ga uttrykk for å ha sterkt faglig fokus. Arbeidsplassen var preget av kontinuitet, informantene hadde gjennomsnittlig ansiennitet på 12 år. Deltakerne hadde ikke møtetid da vi intervjuet dem, men sto oppført for å utføre ordinært turnusarbeid. De hadde organisert seg slik at brukerne klarte seg uten tilsyn, men dersom plutselige behov skulle melde seg, var det avklart at intervjuet måtte avbrytes.

Tonen til informantene var uformell og den ekstra utfordringen med å delta i fokusgruppeintervju midt i kveldsvakten lot ikke til å stresse dem eller være tema for problematisering. *Samhold med kollegaene* var en faktor som utpekte seg som første hovedfunn da vi etterspurte hva informantene verdsatte mest ved arbeidsplassen. Trygghet ble trukket frem som et vesentlig element i samholdet. Trygghet mellom ansatte ble beskrevet og illustrert ved informantenes interaksjoner og utsagn. Lojaliteten til kollegaene var en gjenganger i intervjuprosessen. Deltakerne snakket i munnen på hverandre, fullførte hverandres setninger og lo mye sammen på de samme stedene.

Som kjennetegn på arbeidsplassen pekte informantene på kompetanse, og de hevdet at de omtales som en foregangsbolig. De mente de er anerkjent for å takle oppgaver som andre tilsvarende boliger, kanskje ikke ville klart. Fokusgruppen vi møtte var et samlet lag. Laget opplevde at de sammen med sine kollegaer ved arbeidsstedet styrte sin egen arbeidssituasjon, samt utformingen av tjenestene til brukerne. De lot til å være forent om hvilke verdier som skulle vektlegges og hvilke normer som gjaldt for gruppen. Hovedfunn nummer to i denne fokusgruppen var en *sterk kultur som i stor grad later til å være formet nedenfra*.

4.1.1 Hovedfunn 1: Kollegasamhold - "vi er et team"

En deltaker spurte om det var ok at hun spiste mens vi gjennomførte intervjuet. En annen ytret frempå om at middagen til kollegaen så fristende ut. Den første tilbød umiddelbart at de kunne dele den klargjorte porsjonen. Den lett henslengte bemerkningen "Nå kommer slafsinga di på tapen" utløste latter og flir fra gruppa og den som spiste.

Vi ville vite hvordan de vurderte ansattes praksis knyttet til å komme på jobb til tross for redusert arbeidsevne. Innledningsvis fremhevet informantene en kultur der de ansatte møtte opp uansett om de hanglet med forkjølelse, feber eller mindre skavanker. Utsagn som at "du kommer som en zombie" og "du kommer med feber" ble uttalt med anerkjennelse fra gruppa. Det ble fortalt at det ikke er noe problem å snakke med kollegaer slik at man kan få hjelp til arbeidsoppgaver, eller eventuelt bytte om på hvilke brukere man tar ansvar for på skiftet.

Diskusjonen i fokusgruppa lot imidlertid til å igangsette ny refleksjon rundt temaet nærvær med redusert arbeidsevne. Det virket som at drøftingene bevisstgjorde deltakerne på forhold som ikke nødvendigvis hadde vært uttalt i arbeidsmiljøet tidligere. En mulighet er også at verdisynet som ble presentert spontant, representerte det vi i teorikapittelet kalte for "de forfektede verdiene", mens vi etter hvert som diskusjonen utviklet seg, ble introdusert for "bruksverdiene" eller den enkelte deltakers syn. Deltakerne entes om at lista for å stille på jobb kanskje lå litt vel høyt blant de ansatte. En av deltakerne hevdet at man i noen tilfeller strekte seg så langt at det var en risiko for å ende opp med mer alvorlig sykdom.

Vi fikk vite at de ansatte ordnet opp selv når noen hadde behov for tilrettelegging for akutte forhold. Informantene hadde lite fokus på leders betydning, og de hadde en opplevelse av å ha stor grad av myndighet. En av informantene sa det slik:

Vi står veldig fritt. En får utvikle seg hele tiden her, uten at noen bremser det. Det er mange spennende arbeidsoppgaver og det er liksom ikke sånn at det står en sjef over. Vi er et team.

Det ble oppgitt at det foreligger gode skriftlige rutiner knyttet til miljøarbeidet ved boligen. De formelle rollene var tildelt de ansatte fra leder, men informantene var tydelige på at de hadde myndighet og ansvar for å skape innholdet i arbeidshverdagen. Det kan være resultat av en bevisst lederstrategi vi her så, det vet vi imidlertid lite om. De ansatte samarbeidet tett med

hverandre for å ivareta jobbansvaret, og det ble fortalt om engasjerende møter der alle har så mye på hjertet at det til tider oppleves relativt kaotisk.

Har kollegasamholdet betydning for nærvær?

I denne fokusgruppen fant vi en sterk vilje til å foreta kollektive prioriteringer. Kan denne teamkulturen, og en sterk lojalitet til kollegaene, tillegges betydning for nærvær ved arbeidsplassen?

Vi så at lagånden tilsynelatende bidro til å bygge stolthet og identitet. Tilhørighet i teamet lot til å fungere som en vesentlig motivasjon for oppmøte. Gjennomgang av studier av liknende arbeidsplasser, viser at det også tidligere er trukket slutninger i denne retning. I Borgen og Lien (2015, 40) fant "teamfølelsen" som ett av svarene på spørsmålet om hva det er som gjør at ansatte kommer på jobb til tross for å sykdom.

Nelson og Quick (2005, 128-131) beskriver i likhet med Schein (2010) hvorledes organisasjonskulturen kan påvirke medlemmenes atferd gjennom å belønne ønskede handlinger, mens uønskede handlinger overses eller straffes. Informantene i dette caset utviste stolthet knyttet til kollegaenes tendens til å stille på jobb nærmest uansett sykdomstilstand. Vi oppfattet at en ble belønnet med anerkjennelse, sympati og tilhørighet når en stilte opp side om side med sine kollegaer og jobbet, til tross for synlig sykdom. Når ens fravær bidrar til merarbeid for dem som møter på jobb, kan en lett tenke seg at ubehaget ved å føle at en svikter kollegaene kan utkonkurrere ubehaget det er å jobbe med litt redusert arbeidsevne. Det var for øvrig grunn til å forvente at negative konsekvenser kunne komme hvis en ikke fulgte normene i det rådende arbeidsmiljøet. Vi vil gi et illustrerende eksempel på hvorledes deltakelse i selvrapportering om forseintkomming ble håndtert, under neste hovedfunn.

Vi oppfattet at det i dette caset var en kultur hvor individene forventes å sette egne goder til side av hensyn til kollektivet. Vi slutter at anerkjennelsen fra kollegene, samt unngåelse av å falle i unåde ved å påføre kollegaene merbelastning, kan bidra som en av forklaringene på nærværskulturen i denne virksomheten.

4.1.2 Hovedfunn 2: Kulturen formes nedenfra - "vi jobber på vår måte"

Gjennom informantene fikk vi klart inntrykk av at personalgruppen opplevde myndighet og var beslutningsdyktig. Det ble gitt eksempel på at problemstillinger knyttet til personalsaker

skulle være meget alvorlige før de ble løftet til ledernivå. Det ble fortalt om en herskende "indre justis", hvor det fremkom tydelige forventninger til den enkeltes handlinger og de hadde selv initiert kontrollrutiner for oppfølging der hvor det hadde "sklidd litt ut".

Informantene ga uttrykk for å være privilegerte fordi de hadde spennende arbeidsoppgaver og stor grad av frihet og myndighet. De hevdet at mye av jobbmotivasjonen var at ansvaret faktisk lå hos dem. Dette ble understreket med utsagn som *"hvis du feiler, så feiler du liksom"*, *"hun (leder, vår spesifisering) stoler veldig på oss"*, *"vi jobber på vår måte"* " *vi gir oss aldri"* og *"men jaggu fikk vi det til"* .

På spørsmålet om det fantes eksempler på personalatferd som ble oppfattet som uakseptabelt ved arbeidsplassen, fortalte informantene at det hadde funnet sted en idemyldring blant ansatte knyttet til håndtering av forseintkomming. Initiert av de ansatte selv hadde det blitt opprettet en oppmøtebok der man måtte skrive opp sine forsinkede ankomster ved vaktstart. Tiltaket ble presentert med mye smil og det understrekes at det er en "humoristisk, frivillig og morsom greie". Men: "Dette er en slags gest man utfører", uttalte informantene. Det tyder på at det ikke ville gått upåaktet hen, dersom ansatte unnlot å delta i selvrapporteringen.

Informantene anså, som nevnt over, kompetansen blant de ansatte i denne boligen for å være på et høyt nivå. De opplevde at de var faglig sterke, at de "høylytt" kjempet for brukernes beste, og at de vant frem med sine krav. Det ble fortalt om harde økonomiske og prinsipielle forhandlinger mot så vel ledelse som egne fagforbund for å få til endrede arbeidstidsordninger. En av informantene uttrykte seg slik: "Det er ikke alle i ledergruppa som er like glad i oss da. Vi er vel en personalgruppe som over snittet sier ifra."

Har det betydning for nærvær at kulturen er formet nedenfra?

Vi så en sterk organisasjonskultur i henhold til teorien innledningsvis, med særlig høy grad av felles delte virkelighetsoppfatninger. I denne virksomheten lot de til å være meget stolte av egen arbeidsplass. Vi tolker dette utfra informantenes omtale av kompetanse, samhold og oppgaveløsning ved arbeidsplassen. Informantene var tydelige på at det er medarbeiderne i fellesskap som har skapt kulturen. Kulturen later til å være en styrke for organisasjonen ut ifra et kollegialt perspektiv, samt ut fra informantenes faglige ståsted.

Borgen og Lien (2015, 54) fant at:

I avdelingen med høyest nærvær karakteriseres de ansatte ved å være stolte av jobben sin, de har et utpreget faglig fokus og har og ønsker mange utfordringer. De oppgis å jobbe svært effektivt og at de har stor grad av selvbestemmelse.

Organisasjonskulturen vi ser i Case 1 dreide seg om vesentlig grad av felles virkelighetsoppfatning blant medlemmene. De ansatte eide normene og sørget for at det som ble oppfattet som god atferd ble belønnet og at gitte "uriktige" handlingsmønstre fikk sine konsekvenser. Vi har beskrevet hvordan virkelighetsoppfatninger virker styrende gruppemedlemmenes atferd og hvordan felles virkelighetsoppfatninger definerer organisasjonskulturen. Forventning om oppmøte på jobb og nøyaktig praksis i tråd med både skriftlige rutiner eksisterende faglige normer fremgår som et vesentlig poeng ved kulturen. Det ble vist til iherdighet i oppmøte tross redusert arbeidsevne, informantene uttalte "vi godtar ikke slurv", og forsentkomming ble ikke akseptert. Det lot til å være etablert sterke normer knyttet til stolthet over oppmøte. Vi finner grunnlag for å hevde at den nedenfra styrte kulturen kan ha vesentlig betydning for nærværet i organisasjonen. En sterk kultur formet nedenfra kan antas også å ha noen baksider, vi kommer nærmere tilbake til dette i kapittel 5.

4.2 Case 2

Dette er en arbeidsplass med moderat lavt sykefravær. Fire av fem deltakere hadde relevant fagutdanning. Gjennomsnittlig hadde informantene 12 års ansiennitet ved arbeidsplassen, det var imidlertid stor variasjon mellom informantene. Det første hovedfunnet her var vektleggingen av *leders betydning* for arbeidsmiljøet med henvisning til blant annet tydelig ansvarsfordeling, tilstedeværelse og fleksibilitet. Det var en dempet stemning i denne fokusgruppen. Deltakerne fremstod som litt anonyme, men de var tydelige på at trives med arbeidsoppgavene og brukerne de jobber med. Jobbmotivasjon knyttet de først og fremst til faglige prosjekter innenfor avgrensede ansvarsområder, hvor de selv initierer, gjennomfører og evaluerer ulike tiltak. Utførelse av arbeidsoppgavene utgjorde motivasjon og bekreftelse om mestring. Hovedfunn nummer to var at arbeiderene ved denne virksomheten *drives av prestasjon*.

Deltakerne i fokusgruppen var samlet og klare til å starte intervjuet i henhold til avtalt møtetidspunkt. Leder var tilstede i boligen, og vi ble anvist til et møterom som lå skjermet fra forstyrrelser fra virksomheten for øvrig. Gruppedeltakerne var lavmælte ved presentasjonen av seg selv, og da vi ba dem skrive ned stikkord som kjennetegnet arbeidsplassen så vi at flere

anstrengte seg med å få nedtegnet noe på papiret. To av deltakerne oppga at de synes dette var vanskelig. I vår analyse av organisasjonskulturen vil vi legge vekt på de svake og til dels uteblivende verbale uttrykkene blant informantene i fokusgruppen.

4.2.1 Hovedfunn 1: Sterk styring - "leder ser og legger til rette"

Intervjuguiden tok for seg spørsmål om hva deltakerne trivdes med ved jobben. Her kom svarene lettere. Det ble gitt rikelig honnør til leder. Diskusjonen utløste utsagn som at "det er ganske fleksibelt her". Noe som ble understøttet med "ja, det er noe ganske spesielt!". Kompetanse, humor og godt arbeidsmiljø var også forhold som ble nevnt, men det ble presisert at leder hadde en betydning også for at disse variablene opplevdes som positive faktorer ved arbeidsstedet. Som vi beskriver mer inngående i neste avsnitt, var det arbeidsoppgavene som fremtonet seg som hovedpådriver for de ansattes motivasjon i virksomheten. Tilfredsheten med oppgavene ble imidlertid knyttet tett opp mot leders styringsform. En ansatt uttalte:

(...) jeg får gjort veldig mye av det som jeg er interessert i å gjøre. Og det tror jeg at på veldig mange arbeidsplasser så ville jeg ikke hatt sjansen. Og det har noe med ledelsen å gjøre.

Gruppen fremstod profesjonssterk og oppgaveorientert. Det ble gitt et bilde av leder som en person som var tilstede og lettet situasjoner som var utfordrende, samt ga den enkelte arbeidstaker opplevelse av fleksibilitet og forståelse. I virksomheter der kompetansen er høy beskriver Ladegård og Vabo (2010, 31) at leders rolle kan rettes inn mot tilrettelegging, inspirasjon, visjonsskapning og relasjonsbygging gjennom verdier. Vi fikk inntrykk av at de ansatte bruker lite, eller ingen, tid på irritasjon over kollegaer, det ble klart uttrykt at leder tok ansvaret for å rydde opp i "mulige forstyrrelser". Dette ga på sin side arbeidsro slik at de ansatte kunne konsentrere seg om det som er virksomhetens hovedfunksjon, nemlig tjenesteytingen direkte med brukere.

Leder hadde tildelt de ansatte klare roller, og informantene så ut til å ha en forståelse av at deres funksjon på arbeidsplassen var knyttet opp mot brukerarbeid og fagutvikling knyttet direkte til den brukeren de hadde ansvar for. Informantene tegnet et bilde av et miljø der ekstravakter og ansatte i helgestillinger ikke tilhørte virksomheten på samme måte som dem selv. Konkret ble det uttalt:

Jeg tror de kan oppleve ting litt annerledes enn det vi gjør. For det første så har de ikke, altså de føler ikke, den tilknytningen verken til tjenestestedet eller til de vi jobber med på samme måte som de som jobber mer i fulle stillinger.

Ansvar for dette ble imidlertid lagt til leder. Manglende oppfølging av ekstravakter og helgeansatte var det eneste området det ble antydning av forsiktig kritikk av leders jobbutførelse. Det ble opplyst om at primærkontakter ga opplæring til nyansatte i arbeid med brukere. Utover den aktuelle opplæringen lot det ikke til at informantene mente ansatte med fagansvar hadde noen ytterligere forpliktelser (eller myndighet) til å veilede eller ta opp situasjoner direkte med sine kollegaer. Det kom frem eksempler på at helgeansatte har hatt fravær dagen derpå etter en bytur som har vært publisert gjennom sosiale media. Flere av informantene uttalte at miljøet er tolerant, og det ble samtykket fra samtlige deltakere at det ikke er deres rolle å korrigere andre ansatte. Angående fravær og forsentkomming blant kollegaer sa en av informantene følgende: "I hverfall synes ikke jeg at jeg kan gå inn på det med personalet". Hele fokusgruppen samtykket til dette.

Schein (2010, 14) beskriver hvorledes man ofte må grave litt dypere under overflaten for å identifisere de antropologiske fenomen som utgjør de observerbare kjennetegn ved organisasjonskulturen. I dette caset opplever vi at utfordringen ligger nettopp i å forske i det uttalte, men likevel felles delte. Uttalelser under intervjuet, samt en kommentar i de anonyme besvarelsene som ble gjennomført etter intervjuet, ga inntrykk av at de ansatte bevisst unngikk konfrontasjoner seg imellom, tross uenighet. Det tydet på en kultur der lite tas opp direkte og tydelig mellom de ansatte, og den enkelt gjør sitt på sin måte.

Informantene mente at ansatte i helgestillinger manglet tilknytning til arbeidsplassen, og de antok at det var forklaringen på det høye fraværet de helgeansatte representerte. Opplysningene om høyt fravær blant de helgeansatte baserte seg vel og merke på informantenes oppfatning. En av informantene skal ha etterspurt statistikk for fravær blant ekstravakter/helgestillinger, men oppga at leder var uvillig til å presentere dette. Vi registrerte at informanten og fokusgruppas deltakere for øvrig hadde innfunnet seg med leders avvisning. Det lot til at leder gav sterke føringer for kulturen og at de ansatte innordnet seg etter dette. Våre betraktninger er at den "manglende kamplysten" kan være en et resultat av at virksomheten er så vidt sterkt toppstyrt.

Har leders styring betydning for nærvær?

I Case 2 lot det til at ledelsen har lykket med å etablere tydelige roller og ansvarsområder for den enkelte knyttet til arbeidsoppgavene, og de ansatte hadde innfunnet seg med forventningene og fulgte opp disse. Arbeidsplassen lot til å være preget av utstrakt myndiggjøring innenfor en handlingsramme knyttet til det faglige feltet, men myndiggjøringen ser imidlertid ikke ut til å gjøres gjeldende på det administrative- og personalmessige plan. Vi vil utdype dette under.

Det kan være utfordrende å styre profesjonssterke grupper. Som vi har vært inne på verdsetter informantene den opplevde friheten knyttet til å drive igjennom prosjekter som de brenner for. Ladegård og Vabo (2010, 31) tar til orde for at "empowerment" eller myndiggjøring og selvledelse anses som helt nødvendig for å optimalisere verdiskapningen i kompetanseintensive virksomheter.

Sørhaug (2010, 85) forklarer hvorledes sterk styring og lederskap kan begrense variasjon og aktivitet blant underordnede. En kan derfor stille spørsmål om sterk styring på personalsiden, også kan utgjøre en mulig forklaring til at de ansatte ikke virket til å ta ansvar for å veilede eller gi tilbakemelding til sine kollegaer.

For eksempel ble det trukket frem at man ikke kommenterte eller videreformidlet informasjon til leder om fraværsårsak, til tross for at fravær hadde funnet sted etter annonserte byturer. I denne kulturen rapporterte man heller ikke til leder når kollegaer møtte forsinket på jobb. Schein (2010, 145) beskriver at studier av virkelighetsoppfatninger som ledere besitter i forhold til personalatferd, kan være avgjørende for hvorvidt en ender ut med effektive eller ineffektive ansatte. Funnene her tyder på at arbeidsplassen er toppstyrt, det kan tenkes at et så tydelig skille til det personal- og administrative plan som informantene beskriver, setter begrensning for organisasjonskulturens muligheter. En felles verdi blant de ansatte ser ut til å knyttes til faglig integritet, det kan tenkes at det ved å myndiggjøre ansatte også med tanke på kollegaveiledning, kan skapes sterkere forventninger til hverandre. Sammenligner vi med Case 1 er det grunn til å tro at det kan bidra til en nærværskultur.

4.2.2 Hovedfunn 2: Drives av motivasjon for arbeidsoppgavene

Hovedmotivasjonen i dette caset er knyttet til den faglige friheten, og ansvaret som informantene følte overfor brukerne som de var tildelt spesielt ansvar for. Informantene ga

uttrykk for at de drives av prestasjon blant annet i form av gjennomføring av tiltak som de selv hadde planlagt og tilrettelagt for. Prestasjon for oppgavene handlet om bekreftelse på å være dyktig, og ble forsterket gjennom feedback fra leder. Informantene snakket respektfullt om hvor viktig det er at de stilte på jobb selv om de hadde redusert arbeidskapasitet, slik at i alle fall kollegaene fikk utført sine oppgaver. En informant uttalte det slik:

Jeg har jo merket selv hvordan arbeidsdagen blir når folk er borte. Fasken, så får jeg ikke gjort det, og ikke det, og det også. Og det henger nok bak i bevisstheten, om å dra på jobb, for andre folk ville jo føle samme greia.

Det tyder på at vi også her finner vilje til ofre egne interesser og behov til fordel for virksomhetens gode, med andre ord en kollektivt preget organisasjonskultur. Informantene fremhevd ikke seg selv som uerstattelige, og det var ingen bekymring knyttet til at brukerne ikke skulle få forsvarlige tjenester i deres fravær. Dette knyttes til ledelsens rolle. Informantene oppga at de strakk seg langt for å møte på jobb, slik at individuelle hensyn ikke skulle gå ut over kollegaer og brukere. En av informantene forklarte at det føles viktig for å opprettholde sin egen arbeidsmoral. En annen nevnte at det kjennes bra å gå når du vet at det sparer andre fra å bli pålagt utmattende ekstravakter utover vanlig arbeidsuke. Informantene var samstemt om at kulturen kanskje hadde gått litt langt med hensyn til nærvær ved redusert arbeidsevne. Det ble fastslått at andre ansatte og brukerne ved enkelttilfeller ble utsatt for smittefare og at overdrevent oppmøte på jobb utgjorde en risiko for lengre sykefravær. Hovedfunn èn og hovedfunn to henger nøye sammen. Den klare motivasjonen knyttet til brukerrelatert arbeid lot til å være effekt av en ledelsesstrategi relatert til sammenhengen mellom empowerment og profesjon. Vi vet reelt lite om leders filosofi her, og ser at dette ville være interessant å undersøke nærmere.

Har kultur preget av prestasjon betydning for nærvær?

Schein (2010, 145) henviser til Herzberg (1968) som hevder at "*bare utfordringer knyttet til en persons talent kan øke motivasjonen*". Studien av denne virksomheten later til å kunne relateres til denne påstanden. I dette caset møtte vi ansatte som rettet alt fokus mot arbeidsoppgavene når vi etterspurte motivasjon for å gå på jobb. Miljøet lot til å være sterkt formet av profesjonsutøvere som hadde en egen motivasjon direkte knyttet opp mot arbeid med sine brukere. Forståelsen av at også andre hadde samme motivasjon, og at eget fravær

ødela for andre, synes å gi samme forklaringsseffekt. Vår slutning er at høy grad av oppgavemotivasjon i dette tilfellet kan ha positiv betydning for nærvær på arbeidsplassen.

4.3 Case 3

En arbeidsplass med relativt høyt sykefravær. Fire av fem deltakere hadde relevant fagutdanning. Gjennomsnittlig ansiennitet blant informantene var syv år, det var i midlertid stor spredning mellom informantene. Organisasjonskulturen var preget av manglende fellesskap, det var etablerte normer og verdier som forsterket en individualisme. Vårt første funn er **manglende fellesskap**. Under intervjuet ble det antydnet at det var flere uformelle ledere ved arbeidsplassen. Det fremkom videre at arbeidsfordelingen var uklar og at situasjonen fremstod konfliktfylt. Årsaken til problemene ble adressert utenfor de ansatte selv, og ble særlig rettet mot manglende formell ledelse over tid. Informantene ga uttrykk for å ha faglig integritet. Vårt andre funn knyttes til betydningen av en **profesjonskultur**. Vi oppfattet at de ansatte ble drevet av en pliktfølelse ovenfor bruker, og at tilbakemeldingene de ansatte fikk herfra, forsterket motivasjonen til å fortsette arbeidet.

4.3.1 Hovedfunn 1: Manglende fellesskap - "det finnes ikke et oss"

Da vi ankom arbeidsplassen for å gjennomføre intervjuet, fremsto situasjonen uoversiktlig. Deltakerne i fokusgruppen var orientert om at vi skulle komme, men ut over seg selv hadde ingen oversikt over hvem andre som skulle delta eller når øvrige ansatte startet på jobb den dagen. Informantene var opptatt med egne arbeidsoppgaver som måtte fullføres først, ingen tok ansvar for å samle gruppen. En deltaker kom ikke før 10 minutter etter planlagt oppstart, dennes personens deltakelse virket overraskende for alle. Førsteintrykket, som bar preg av manglende samarbeid og overordnet styring, ble ytterligere forsterket da diskusjonen i fokusgruppen kom i gang.

Tidlig i intervjuet ble det uttalt at miljøet var preget av konfliktorientering, manglende fellesskap og begrenset fokus på felles oppgaveløsning. Det syntes å være enighet om at utfordringene knyttet seg til at det var mange personligheter med ulike meninger om hvordan arbeidsoppgavene skal løses. Det lot ikke til at noen påtok seg ansvar for å bidra til å endre situasjonen, dette ble ansett som et lederansvar. Det ble vist til at ansatte stod på sitt og samarbeidet dårlig med hverandre. En av informantene uttrykte:

Det er veldig mange meninger her på huset. Veldig mange forskjellige typer mennesker, som har veldig mye bra for seg, også samarbeider de litt dårlig. Så det mangler noen som tar tak i de bra tingene, og at alle får gjøre det som er bra, i stedet for å stå å krangle og holde på sine kjepphester.

Både non-verbal og verbal kommunikasjon mellom deltakerne viste tegn til misnøye og konflikt mellom enkelte. Et eksempel hvor dette kom til uttrykk var en hendelse der en av informantene avbrøyt en annen for å gi direkte tilsnakk med hevet røst til en tredje deltaker. På et senere tidspunkt ble gruppen spurt om det finnes uformelle regler for hva som er uakseptabelt å gjøre ved arbeidsplassen, baksnakking ble da vektlagt.

Det ble gitt inntrykk av at en etablert norm ved arbeidsplassen, var at en fortrinnsvis snakket åpent og direkte til den det gjaldt. En direkte og ærlig tiltaleform ble omtalt som en form for redelighet mellom kollegaer. En annen uformell regel, var en etablert åpenhetskultur. En av informantene sa som følger:

Her er det nærmest en uskreven lov om at døra skal stå oppe. Det skal være gjennomiktig. Alle skal kunne se hva du gjør. Alle skal kunne høre hva du sier. Til enhver tid.

Det ble fremhevet som noe positivt, men kan også være uttrykk for mistillit, og noe som ledet til økt konfliktnivå. Ut over dette opplevde vi et ensportet fokus på de negative forholdene ved arbeidsmiljøet. Informantene hadde lave forventinger om støtte fra kollegaene, og det fremkom også at de hadde lave forventninger til at arbeidsgiver skulle ta ansvar for å bedre situasjonen. En informant uttalte at: "du skal fungere 100 prosent for å møte på jobb her". Informantene var tydelige på at det er arbeidsoppgaver den enkelte har ansvar for som ventur og lojalitet til bruker og dens pårørende, som var av betydning for at de gikk på jobb. Selv da vi forsøkte å utfordre gruppen til å fremheve positive faktorer ved arbeidsplassen ble oppmerksomheten raskt rettet mot de negative forholdene, det fremstod som en bredt forankret virkelighetsoppfatning at "slik er det her". Vi oppfattet det som et uttrykk for det som i praksis ofte omtales som "kos med misnøye". Det interessante i vår sammenheng er om den sterke individualismen kulturen bar preg av, kan antas å ha påvirkning for nærvær ved arbeidsplassen.

Hvilken betydning har en kultur preget av manglende samhold for nærvær?

Det var flere som forhold tydet på at arbeidsplassen var preget av manglende støtte og samhold. Evne til å jobbe selvstendig uten behov for tilbakemeldinger ble uttalt som en forutsetning for å overleve over tid ved arbeidsplassen. En av informantene sa:

Så ser jeg jo at de som jobber her, som ikke er avhengig av tilbakemelding kontinuerlig, på den jobben de gjør, har det best.

Dette ble gjentatt av flere av informantene senere i diskusjonen. Vårt inntrykk er at dette handler om manglende kollegastøtte i tillegg til fravær av ledelse. Det ble gitt flere eksempler som peker i retning av at manglende ledelse bidro til å øke konfliktnivået mellom individene, og det ble fremhevet at det manglet noen som kunne skjære igjennom når ulike prioriteringer ikke var forenlige. Videre ble det vist til at ulike lederoppgaver var delegert til enkelte ansatte, men at oppgavefordelingen var uklar. Fordi ingen var tildelt formell myndighet, var det ingen til å beslutte i hvilken rekkefølge oppgavene skulle prioriteres. Informantene opplyste om at en følge av dette var at de ansatte ikke evnet å bli enige, i stedet ble oppgaver løst individuelt ut i fra den enkeltes verdier. Det lot til at de ansatte til en viss grad hadde innfunnet seg med en kultur hvor enhver var sin egen sjef.

Styringskulturen ved arbeidsplassen opplevdes ikke, å bidra til samarbeid. Mangel på ledelse og uklare styringslinjer tydet heller på at styringskulturen bidro til å legge til rette for splittelse og konflikt. Schein (1996, 8) benytter begrepet styringskultur om de rammene som ledelsen setter for hvordan de ansatte skal utøve jobben sin. Gjennom å etablere systemer for styring og kontroll forsøker ledelsen å gi ansatte handlingsrammer, slik at de arbeider mot organisasjonens mål. I motsatt fall kan en tenke seg at en individualistisk orientering vil vokse frem der hvor styringskulturen er fraværende, det kan være det vi ser resultat av her.

Tilsynelatende kan det virke som at arbeidsplassen ikke utgjør et fellesskap, men tvert om består av en samling individer med tilknytting gjennom formelle arbeidskontrakter. Legger vi til grunn at det ved arbeidsplassen har vært manglende ledelse over lengre tid, er det nærliggende å anta at svak styringskultur har bidratt til utvikling av en individorientert kultur.

Kollektivismen som preget Case 1, er ikke å finne i Case 3. De ansatte forventer ikke å bli møtt med tilrettelegging av arbeidet ved oppmøte med redusert arbeidsevne. Ut fra vår definisjon av nærvær og eksempler på nærværsfaktorer, er det nærliggende å slutte at

manglende samhold og støtte bidrar til utvikling av en fraværskultur ved denne arbeidsplassen.

4.3.2 Hovedfunn 2: Faglig integritet – en sterk profesjonskultur

Gjennom diskusjonen i fokusgruppen ble det beskrevet et sterkt brukerrettet fokus, og det fremkom at ansatte hadde høye etiske og moralske verdier knyttet til brukerne. Det ble uttrykt stolthet over høy faglig kvalitet i utførelsen av arbeidet. Ansvar for ivaretagelse av brukernes behov ble vektlagt som en sterk motivasjonsfaktor for å fortsette arbeidsforholdet og ble beskrevet som årsak til å komme på jobb. En ansatt sa følgende: "du skal jo følge dem opp i alt", en annen uttalte "det er meningsfylt å føle at du bidrar til å gjøre en forskjell for de som er brukere her." Tilbakemelding fra pårørende til brukerne ble oppgitt som viktig bekreftelse på arbeidsutførelsen. Dette taler for at de ansatte drives av en plikt overfor bruker og at det bidrar til nærvær.

Av informantene hadde fire av fem relevant profesjonsutdanning. Som vi var inne på i teoridelen har profesjonsutdannet ofte sterk tilhørighet til sin profesjonskultur og handlinger preges i stor grad av denne. Flere av informantene hadde lang ansiennitet, det er naturlig at det er etablert sterke relasjonelle bånd til bruker og deres pårørende. Vi oppfattet at lojaliteten blant de ansatte var forankret i en oppfatning om at den enkeltes nærvær var nødvendig for at bruker skulle få ivaretatt sine behov. Basert på beskrivelsene om at verdier knyttes til brukerfokus, er det rimelig å antyde at faglig integritet er det som er styrende for kulturen ved arbeidsplassen.

Har profesjonskulturen betydning for nærvær?

Som vi var inne på innledningsvis, ligger det sterke føringer for yrkesutøverne innenfor helse- og sosialsektoren. Det forventes at den enkelte retter seg etter felles verdigrunnlag og til enhver tid setter brukers interesser, verdier og ressurser i sentrum. Informantene ga tydelig uttrykk for at arbeidsgivers verdigrunnlag ikke hadde betydning for de ansattes beslutninger og handlinger. Vektlagte verdier ved arbeidsplassen er mer sannsynlig knyttet til faglig integritet.

Vi har vist til at en mulig lederstrategi for å påvirke kulturen, er selektiv rekruttering. I dette tilfelle kan selektiv rekruttering være gjennom å rekruttere profesjonsutdannede.

Informantene hevdet at det hadde vært manglende ledelse over tid, uttrykkene for kulturen

bygger opp under at det er få andre kollektive faktorer som bidro til nærvær ved arbeidsplassen. Den regjerende kulturen tydet imidlertid på at arbeidsgiver var prisgitt den enkeltes faglig integritet og at dette er årsaken til at sykefraværsstatistikken ikke er høyere. At vi allikevel finner hva som tyder på en fraværskultur, kan også forklares ut i fra at kun et fåtall av den totale personalgruppen antas å være profesjonsutdannet.

Informantene vektla at ansvarsfølelse ovenfor bruker og pårørende utgjorde motivasjon for å komme på jobb. Som eksempel ble det uttalt at en ville avbrutt egen sykemelding tidligere, dersom en følte seg bedre og visste at det var arbeidsoppgaver som ikke blir utført når en selv ikke er tilstede. Vi ser dette som uttrykk for hva vi har omtalt som faglig integritet basert på en profesjonskultur hvor lojalitet knyttes til vurdering av brukers beste. Dette taler for at profesjonskulturen kan ilegges betydelig vekt for nærvær ved denne arbeidsplassen.

4.4 Case 4

Ved denne arbeidsplassen var det høyt sykefravær. Tre av de fem deltakere hadde ikke relevant fagutdanning, lav fagkompetanse i personalgruppen ble uttalt som en utfordring i tjenesteytelsen. Informantene oppga at det hadde vært høy turnover blant personalet og ledelsen, av informantene hadde fire av fem vært ansatt ved arbeidsplassen i to år eller mindre. Arbeidssituasjonen fremstod uoversiktlig, uten tydelig rolleavklaring. Vårt første hovedfunn var en uttrykt ***misnøye med ledelsen***, særlig ledelsens prioriteringer og kvalifikasjoner. Informantene ga videre uttrykk for at de hadde respekt for hverandre, men miljøet var preget av ***individualisme med manglende forpliktelse til arbeidsstedet og fellesskapet***. Dette var vårt andre funn. Det lot til at samholdet i gruppen ble skapt gjennom opposisjon mot ledelsen. Ved intervjuet fremkom det tydelig definerte normer som bygde oppunder en fraværskultur.

4.4.1 Hovedfunn 1: Samhold skapt gjennom opposisjon mot ledelsen

Innledningsvis ble vi introdusert for hva gruppen beskriv som et godt samarbeidsklima, med en åpen og støttende kommunikasjon ansatte imellom. Gjennom enkelte utsagn om høyt fravær, tidspress, og at systemet ikke var optimalt, fikk vi allikevel en følelse av at det lå mer under overflaten enn hva informantene uttalte. Vi valgte derfor å på nytt å poengtere at opplysningene vi fikk i intervjuet ville bli anonymisert. Dette ble møtt av en nervøs latter,

interne vitser og motorisk uro, deretter løsnet stemningen i gruppen. Det ble beskrevet manglende tillit til ledelsen. En informant uttalte det slik:

Det har ikke noe å si hva vi sier. De kommer med nye tiltak, uten at de kjenner beboerne en gang, som kan være vanskeligere og ikke gir mening for oss i det hele tatt. Vi som er ute i feltet og kjenner beboerne på en helt annen måte enn det lederne gjør.

Nåværende leder startet for kort tid siden, men informantene fortalte at utfordringene hadde vedvart over flere år og at det hadde vært hyppig lederskifter i en årrekke. Ved spørsmål om alle informantene delte synet på situasjonen med lederskifter og manglende oppfølging av ansatte, bekreftet samtlige dette. Vi bemerker at kort ansiennitet blant informantene imidlertid betyr at flertallet ikke selv kan ha erfart mange lederskifter eller at problemene hadde bestått over flere år. Dette tyder på holdningene raskt ble internalisert til nyansatte.

De ansatte gjorde rede for at de hadde oppsøkt arbeidsplassen på bakgrunn av felles interesse, å yte tjenester til beboerne, men de opplevde at de ikke ble satt i stand til å utføre arbeidsoppgavene på en faglig forsvarlig måte. Det var få fagutdannede ved arbeidsplassen, det ble påpekt at det ble gitt mangelfull opplæring til å utføre arbeidsoppgavene. Det lot til å være et lavt mestringsklima ved arbeidsplassen og situasjonen opplevdes krevende for de ansatte.

Videre opplyste informantene om at det manglet struktur og ansvarsfordeling mellom de ansatte. De hevdet at de ikke fikk nødvendig informasjon om endringer og manglet tilbakemeldinger på arbeidet de gjorde noe som medførte at de ikke følte seg verdsatt.

Informantene mente ledelsens prioriteringer av oppgaver var i strid med virksomhetens formål om tjenesteproduksjon. Oppussing av personalbasen ble fremhevet som en prioritert oppgave av ledelsen, som fremstod uvesentlig for de ansatte. En informant fortalte at hun meldte fra om manglende tilgang til virksomhetens journalsystem, men grunnet nedprioritering ble konsekvensen at den ansatte ikke fikk ivare tatt journalplikten på to måneder. Det ble videre sagt at "det er frustrerende når ledelsen rett og slett driter i beboerne." Kommentaren ble gitt oppslutning fra samtlige informanter.

Hvilken betydning har samholdet for nærvær?

Vi kjenner ikke helhetsbildet, og får ikke svar på hvilken rolle ledelsen har inntatt, eller om vi gjennom fokusgruppen er gitt et "riktig" bilde av virkeligheten. Schein (2010, 73) hevder imidlertid at organisasjonskultur alltid må ses som et resultat av ledelse og delt erfaringer mellom gruppedlemmene.

Splittelsen mellom de ansatte og ledelsen kan tenkes å komme av at de ansatte ikke opplevde å ha felles mål som ledelsen. Gjentatte ganger stilte informantene kritiske spørsmål ved ledelsens beslutninger og prioriteringer. De mente at vurderingene var basert på manglende kjennskap til brukernes behov og i strid med de ansattes egne vurderinger. Som vi var inne på i teorikapittelet er det ikke uvanlig at det oppstår konflikt mellom lederkulturen og utøverkulturen. Uten å orientere de ansatte, eller involvere dem i beslutningstakingen, vil det være vanskelig å forvente oppslutning til ledelsens mål. Innledningsvis beskrev vi at en av organisasjonskulturens funksjoner er at den kan virke angstdempende. Det er mulig å se kritikken mot ledelsen som en kollektiv forsvarsmekanisme hvor trygghet skapes ved at gruppen fraskriver seg selv ansvar for det de opplever som en uønsket situasjon, ansvaret ble i stede plassert hos ledelsen. Vi fant likhetstrekk mellom Case 4 og Lysgaards studie Arbeiderkollektivet hvor splittelse mellom ledelse og medarbeidere ses som følger av bedriftsstrukturens natur. I caset kom dette til uttrykk gjennom ansattes mistillit til leder.

Det ble gitt konkrete eksempler på handlinger som tydet på at opposisjonen mot ledelsen styrket til fraværskulturen. En av informantene uttalte at følgende var en trend for ansatte på arbeidsplassen:

(...) en kan like godt ringe sjuk for det er på en måte ingen som tar særlig hånd om det uansett. Det får ingen konsekvenser fordi det er så uoversiktlig.

Uttalelsen ble fulgt opp av en annen informant som uttrykte at den sterke misnøyen til ledelsen også var direkte årsak til at ansatte valgt å melde fravær, i protest. Det lot til å være en akseptert handling blant de ansatte, grunnet at de opplevde det sårende når den enkeltes tilstedeværelse og arbeidsinnsats virket til å være ubetydelig. Informantene uttrykte at de hadde følelse av at oppmøte ikke spilte noen rolle.

Selv om vi ikke er kjent med leders oppfatning av situasjonen, fremkom det tydelig for oss at det blant de ansatte er skapt en virkelighetsoppfatning om at leders kompetanse, intensjoner og prioriteringer strider med de ansattes vektlagte verdier. Vi så et samhold skapt gjennom en slags opposisjon mot ledelsen. Med utgangspunkt i informantenes uttalelser anser vi at misnøyen med ledelsen hadde direkte påvirkning for nærværet på arbeidsplassen. Et utslag som følge av dette henger tett sammen med hovedfunn to som vi nå skal gå nærmere inn på.

4.4.2 Hovedfunn 2: Individualisme - "mine behov før våre"

Informantene uttalte at de hadde etablert et velfungerende samarbeid seg i mellom.

Eksempelvis ble det uttrykt at til tross for høyt arbeidspress som følge av fravær, hadde de ansatte funnet samarbeidsformer slik at de fikk ivaretatt de daglige arbeidsoppgavene. Ved vår observasjon under intervjuet fremstod informantene trygge på hverandre. Det virket til at kollegasamholdet var et resultat av opposisjon mot ledelsen. En av informantene uttalte det slik:

Vi har fått ett sånt veldig miljø hvor det er oss ansatte, (pause) og ledelsen, på en måte. Så vi har blitt veldig sammenknyttet alle sammen. Det er mye lettere for oss å snakke med hverandre om ting som er problematiske enn med lederen.

Etter hvert som diskusjonen utviklet seg kom det frem ulike tegn til at det var en fraværskultur ved arbeidsplassen. Gjennom kritikk mot leder rettferdiggjorde informantene at de ansatte hadde lav terskel for sykefravær. Lite tydet på at hensyn til fellesskapet ble ilagt særlig betydning ved beslutning om å være syk fra jobb en dag. Informantene viste ikke antydning til refleksjon over hvilken betydning egne handlinger fikk for fellesskapet. De beskrev en virkelighet hvor det lot til at det var lite de ansatte kunne gjøre med forholdene.

Hvilken betydning har en kultur preget av individualisme for nærvær?

Nelson og Quick (2005, 179) beskriver fire vanlige funksjoner ved dannelsen av grupper som kan forme den enkeltes handlingsmønster. Et av fenomenene som beskrives kan oversettes med hva som ofte omtaler som "gratispassasjerer" i en gruppe. Med dette siktes det til når enkelte medlemmer av en gruppe eller en av flere mindre grupper, støtter seg til arbeidsinnsatsen fra andre ansatte, uten og selv bidra med egen tid og energi. Fenomenet ses som et rasjonelt handlingsmønster som følge av å oppleve å bli behandlet urettferdig eller opplevelse av at eget bidrag ikke verdsettes (Nelson og Quick 2005, 179). Det kan virke som

at det her har gått så langt at det har utviklet seg en felles norm hvor lav terskel for sykefravær var akseptert, selv om det gikk på bekostning av gruppen. Også blant de informantene som først ikke vil identifisere seg med de ansatte som har høyt sykefravær, kom det frem en holdning om at fravær oppstod som følge av manglende opplevelse av at nærvær ble verdsatt. Det lot til at fenomenet som over beskrives som "gratispassasjerer" fra tid til annen inntraff de fleste ansatte ved arbeidsplassen.

Schein (2010, 59) hevder at dersom oppgavene er komplekse, vil gruppe medlemmene lære at den enkeltes kompetanse er høyst nødvendig for å løse utfordringene. Teamarbeid ses som en forutsetning for å finne effektive løsninger. Her kan det imidlertid tyde på at det motsatte har skjedd, det ble stilt lite krav til den enkeltes kompetanse og bidrag til å ivareta arbeidsoppgaven. De ansatte beskrev et arbeidsmiljø som var preget av mangel på hierarki mellom de ansatte, vi ble orientert om at det ikke forelå tydelig rolleavklaring med definerte ansvarsområder.

Opplevelse av at det var ubetydelig hvem som var på jobb, samt manglende opplevelse av ansvar bidro trolig til utvikling av innholdet i organisasjonskulturen ved arbeidsplassen. Det lot til at miljøet i Case 4 var preget av en kultur som forsterket en individualistisk orientering blant de ansatte, ved at de satt egne ønsker og behov fremfor fellesskapet. Den enkeltes beslutning om fravær ble legalisert av gruppen.

Durkheim gjorde i sine studier om sosial arbeidsdeling og selvmord betraktninger knyttet til at en utvidelse av individualismen vil forekomme på bekostning av fellesskapet. Ved økt fokus på valg som tjener individet fremfor fellesskapet vil ifølge Durkheim, gruppetilhørigheten svekkes og de samlende normene i gruppen viskes ut. De løse rammene skaper en slags normforvirring som Durkheim betegnet som anomi (Østerberg 2012, 40). Case 4 er preget av manglende struktur og styring, ansatte opplevde situasjonen kaotisk og så ikke en løsning på problemene. Caset har flere fellestrekk med hva Durkheim beskriver at kan resultere i anomi, organisasjonskulturen ved denne arbeidsplassen kan være resultat av dette.

Det lot til at organisasjonskulturen hadde sterk påvirkning for den enkeltes handlingsmønster. Det som fraviker fra denne tolkningen var informasjon fra informantene om at ansatte med midlertidigansettelse eller i deltidsstillinger, følte et større press til å møte på jobb. De uttalte at de måtte gjøre en større innsats enn gjennomsnittet på arbeidsplassen, i frykt for å ikke få

tildelt flere ekstravakter. Vi finner allikevel grunn til å hevde at organisasjonskulturen i Case 4 bygger opp under en sterk fraværskultur.

4.5 Felles tendenser

Ved case 1, 2 og 3 fremkom det et tydelig skille mellom to grupper av ansatte, de som var i heltids- og ansatte i deltidstillinger som arbeider kun helg. Vi finner dette interessant da vår erfaring er at nærmere 70 prosent av den totale personalgruppen ved denne type virksomheter er helgeansatte. I drøftingen under kommer vi tilbake til betydningen av dette.

Fokusgruppene vi har intervjuet uttalte eksplisitt at Oslo kommunes felles verdigrunnlag ikke er implementert. Et særlig oppsiktsvekkende trekk ved dette funnet var måten gruppene ga uttrykk for en avstand til overordnet arbeidsgivers forsøk på å styre gjeldene verdigrunnlag. Om overordnet ledelse ble det uttalt: "Vi vet ingenting utenom det julekortet vi får på mail hvert år liksom." Ved flere av fokusgruppene ble vi møtt av høylydt latter og vi ble avvist samstemt på spørsmålet om verdigrunnlaget hadde påvirkning på ansattes holdninger og atferd. En av informantene uttalte:

(...) jeg vil tillate meg å si at for den jevne ansatte på denne boligen, så har det ingen betydning (ingen blir sagt ettertrykkelig). Oslo kommune som overordnet arbeidsgiver har ikke på noen måte klart å implementere disse verdiene på det enkelte tjenestested. Jeg tror ikke man skal ha noen illusjoner om noe annet altså.

Vi finner flere felles dimensjoner som virker til å påvirke organisasjonskulturen ved arbeidsplassene, herunder ledelse, vilje til å ofre noe for fellesskapet, profesjonskultur og myndiggjøring. I drøftingen som følger, skal vi sammenligne casene for å se nærmere på betydningen av, og samspillet mellom dimensjonene.

5 Hvilken betydning har så organisasjonskulturen for nærvær ved arbeidsplassene vi har studert?

Innledningsvis gjorde vi rede for hvorledes organisasjonskulturen kan gi flere positive effekter og at kulturen kan bidra til at man drar lasset i samme retning. Ved vår studie har vi også sett hvordan organisasjonskultur kan ha motsatt effekt, å være sterkt styrende i retning av en fraværskultur. Under har vi laget en tabell for fremstilling av dimensjonene vi fant slik de fortoner seg i de fire casene vi har studert.

Tabell 2: Fellestrekk mellom casene

Dimensjoner:	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4
Ledelse	<i>Stabil ledelse, tilfredse ansatte</i> – Kulturen er styrt "nedenfra-opp"	<i>Stabil ledelse, tilfredse ansatte</i> – Sterk styring av leder	<i>Mangelfull ledelse</i> og <i>misnøye</i> fra ansatte til ledelsen	<i>Mangelfull ledelse</i> og <i>misnøye</i> fra ansatte til ledelsen
Kollektivismen versus individualisme	<i>Kollektivismen</i> – Stor vilje til å ofre noe for fellesskapet	<i>Kollektivismen</i> – vilje til å ofre for fellesskapet, men bryr seg lite med hverandre så lenge de selv får gjort arbeidet	<i>Individualismen</i> – egne ønsker og behov fremfor fellesskapet. Samarbeid preges av konflikter	<i>Individualismen</i> – har kollegasamhold, men egne ønsker og behov settes fremfor fellesskapet
Profesjonskultur	<i>Lite fremtredende</i>	<i>Spor av profesjonskultur</i> - fokus på prestasjon	<i>Sterk profesjonskultur</i> – utløser plikt til oppmøte hos en gruppe	<i>Ikke eksisterende</i>
Myndighet og ansvar	<i>Selvstyrte team</i>	<i>Empowerment</i> – leder legger forholdene til rette	<i>Selvstendige individer</i> – oppgaveløsning avhenger av den ene	<i>Fremstår handlingslammet</i>
Subgrupper ("de og oss")	<i>Det skilles mellom "de og oss"</i> – (de) deltids- og (oss) heltidsansatte	<i>Det skilles mellom "de og oss"</i> – (de) deltids- og (oss) heltidsansatte	<i>Det skilles mellom "de og oss"</i> – (de) deltids- og (oss) heltidsansatte	<i>Det finnes ikke skille mellom gruppene</i>

Vi ser at fellestrekkene utspilles nokså ulikt ved de forskjellige casene. Det som imidlertid fremstår som et tydelig skille mellom casene med lavt sykefravær, og casene med høyt sykefravær, er dimensjonene ledelse og kollektivismen. Forøvrig later det til at de andre dimensjonene har varierende funksjon. Der en dimensjon bidrar til nærvær i et case, ser den samme dimensjonen ut til å være nærmest ubetydelig ved et annet case. Det kan tyde på at det er samspillet mellom de ulike dimensjonene, som påvirker utfallet.

Ledelsens betydning for utvikling av en nærværs-/fraværskultur

Felles funn ved de to arbeidsplassene med lavt sykefravær var tilfredshet med ledelsen. Vi fikk opplyst at ledelsen hadde vært stabil over tid ved begge stedene, ansatte opplevde å jobbe i et anerkjennende og fleksibelt miljø med klare forventninger til den enkelte. Graden av styring fra toppen lot imidlertid til å fortone seg svært ulikt.

Ved Case 1 (lavt fravær) fant vi en sterk nærværskultur, den antas å være formet av de ansatte. Det ble rettet lite fokus på ledelsens betydning, informantene fremstilte seg selv som selvstyrende. Vi ser ikke bort i fra at å myndiggjøre de ansatte kan ha vært en bevisst lederstrategi. Dette vet vi imidlertid lite om.

Ved Case 2 (moderat lavt fravær) lot det til at organisasjonskulturen var formet av ledelsen. Ledelsens oppfølging av de ansatte antas å bidra til å forebygge og redusere sykefravær. Det er likevel lite ved Case 2 en som taler for at det er elementer ved organisasjonskulturen som bidrar til nærvær ved arbeidsplassen. Hadde vi studert Case 2 separat, uten de øvrige casene som her underbygger funnene, ville grunnlaget for å se organisasjonskulturens betydning for nærvær vært beskjedent. Organisasjonskulturen ved Case 2 fremsto ikke særlig sterk, og det later til at styring fra ledelsen er den avgjørende dimensjonen for lavt sykefravær.

Betydning av ledelse kommer sterkest til syne når vi retter blikket mot de to casene med høyt sykefravær, da det her synes å vokse frem en fraværskultur. Ved både Case 3 og 4 var det hyppige lederskifter og det ble uttrykt generell misnøye til ledelsens prioriteringer.

Vi har tidligere vist til forskning som hevder at det vokser frem en dysfunksjonell kultur dersom den blir overlatt til seg selv. Innledningsvis viste vi til at kultur preget av mistenksomhet medfører økt sykefraværskultur, mens kultur preget av kollegastøtte og støtte fra ledelse bidrar til en nærværskultur. Ved begge casene med høyt fravær var vi vitne til uoversiktlige og til dels kaotiske situasjoner på arbeidsplassene. Ulike utsagn tydet på at ansatte opplevde å være overlatt til seg selv og at overordnet arbeidsgiver ikke tok ansvar. Som en informant uttalte i denne forbindelse: ”Her kan ledelsen takke seg selv.” Ved Case 3 og 4 virket det som at misnøye med ledelsen medførte en aksept for fravær, og at misnøye til ledelsen å har bidratt til utvikling av en sterk fraværskultur.

Når vi ser de fire casene under ett, er vår betraktning er at ledelse, og ikke minst mangel på ledelse, må tilskrives vesentlig betydning for utviklingen av en eventuell nærvær- eller fraværskultur.

Kollektivism versus individualisme (vilje til å ofre noe for fellesskapet)

En neste dimensjonen som skiller casene med lavt sykefravær fra de med høyt sykefravær, er viljen til å prioritere fellesskapet, fremfor egne behov.

Ved Case 1 (lavt sykefravær) var organisasjonskulturen sterkt preget av kollektivism. Det var en forventning om at den enkelte tilsidesetter sine egne interesser og behov for fellesskapet. Ansatte møter på jobb til tross for sykdom, av lojalitet til sine kollegaer. Vi fant et tett kollegasamhold basert på tillit, og ansatte fremviser forståelse og fleksibilitet i møte med sine kollegaer. Ved Case 2 (moderat lavt sykefravær) kunne en også se en viss vilje til å tilsidesette egne behov for fellesskapet. Ved Case 2 handler imidlertid ikke kollektivismen om kollegasamhold, men den må ses i sammenheng med yrkesstolthet og respekt for hverandres arbeidsutførelse, samt ledelsens styring.

Et fellestrekk ved de to casene med lavt sykefravær var at tradisjonen for å gå på jobb til tross for helseplager, kanskje hadde blitt i sterkeste laget. I begge tilfellene oppsummerte informantene at det "har bikket litt over", det hendte ofte at ansatte møtte på jobb med for eksempel feber eller sykdom som kunne utgjøre smittefare for andre. Det kan ses som organisasjonskulturens bakside når gjeldene normer begrenser den enkeltes evne til kritisk tenkning, og resultatet ikke lenger tjener gruppens felles beste.

Ved Case 3 og 4 (stedene med høyt sykefravær) fant vi en organisasjonskultur som var sterkt preget av individualisme. I Case 3 var konfliktnivået høyt og samholdet dårlig. Det kom frem at ansatte hadde lav terskel for å være borte fra arbeidet, det var ikke et alternativ å imøtekomme kollegaer med fleksible løsninger for å tilpasse arbeidsbelastningen ved behov. Egne forhold ble satt fremfor hensyn til fellesskapet, og dette virket til å forsterke en fraværskultur. I motsetning til tilfellet i Case 3 (moderat høyt sykefravær) fant vi ved Case 4 (høyt sykefravær) et støttende kollegasamhold, men fellesskapet ga aksept for at individualistiske hensyn ble satt først. Kollegasamhold kan ses som en forsvarsmekanisme i form av opposisjon mot ledelsen (i Case 4). Lojalitet til fellesskapet ble ikke ilagt vesentlig betydning for nærvær i dette tilfellet.

Et fellestrekk mellom de to casene med høyt sykefravær syntes å være holdning om at en like gjerne kunne bli hjemme, hvis en ikke var helt i form. Dette må ses i sammenheng med manglende ledelse og opplevelse av maktesløshet. Det ble uttalt at ”det er ingen som bryr seg uansett.” Ved Case 3 og 4 tyder det på at et samspill mellom de to dimensjonene; misnøye til ledelsen og manglende vilje til å sette egne interesser og behov til side for fellesskapet, kan forklare hva vi observerte som en fraværskultur.

Før vi ser nærmere på betydning av de andre dimensjonene som fremkommer av tabellen over, vil vi illustrere en av baksidene som kan følge en sterk organisasjonskultur. Ved Case 1 fant vi en sterk nærværskultur som virket til å være drevet av de ansatte selv, med styring nedenfra. I teoridelen ble det gjort rede for at organisasjonskultur ses som en styrke for organisasjonen, så lenge kulturen trekker i riktig retning. Kultur er imidlertid ikke statisk, og i møte med ulike utfordringer har denne studien vist at dimensjonene kan få ulike utslag. En bakside ved sterk kultur er at ledelsen må forvente å møte stor motstand ved forsøk på å styre kulturen. Således vil Case 1 kunne ende opp med fellestrekk til Case 4, som representerer motsatt ytterpunkt hva nærvær-/fraværskultur gjelder. Vi skal ikke spekulere nærmere i det her, men synes det er verdt å bemerke.

Profesjonskulturens betydning for nærvær

Tilknytting til en profesjonskultur lot til å ha betydning for organisasjonskulturen ved to av casene. Ved Case 2 (moderat lavt sykefravær) kom profesjonskulturen til uttrykk gjennom en synlig stolthet over faglige prestasjoner. De ansatte var drevet av ønske om prestasjon og fikk bekræftelse på mestring. Faglig kvalitet ble anerkjent av kollegaene og ledelsen, det fremstod som et kollektiv fundament. De ansatte uttrykte forståelse for at eget fravær kunne legge begrensninger for kollegaenes anledning til å nå sine mål. Ved Case 2 tyder det på at profesjonskultur styrket oppunder en nærværskultur.

Ved Case 3 (moderat høyt sykefravær) fant vi at det var en gruppe av de ansatte som identifiserte seg med en profesjonskultur, men til forskjell fra Case 2 tydet det på profesjonskulturen her bidro til en opplevelse av plikt ovenfor bruker. Den enkelte opplevde ansvar for å sikre faglig forsvarlige tjenester innenfor sitt ansvarsområde. Det rådet en oppfatning om at oppgavene ikke ville bli utført dersom de selv ikke var til stede. Det later til at den enkeltes individuelle identifisering med en profesjonskultur kan ses som en nærværsfaktor.

Ved Case 1 (lavt sykefravær) kom faglig integritet i skyggen av de andre dimensjonene under fokusgruppeintervjuene. Enkelte utsagn tydet imidlertid på at det også her fantes spor av en profesjonskultur. Ved Case 4 (høyt sykefravær) fant vi lite som talte for en eksisterende profesjonskultur, det kan ses i sammenheng med at utdanningsnivået her var generelt var lavt.

Samlet taler funnene for at tilknytning til en profesjonskultur har positiv virkning for utvikling av en nærværskultur. Basert på tidligere erkjennelse om at de profesjonsutdannet utgjør en undertallig gruppe av den totale personalgruppen ved de aktuelle arbeidsplassene, kan profesjonskultur likevel ilegges begrenset betydning for utvikling av organisasjonskulturen.

Myndighet og ansvar – betydning for utvikling av en nærværskultur?

Ansvar og myndighet varierte i de ulike virksomhetene, og betydningen som dimensjonen utgjorde for organisasjonskulturen varierte deretter. Ved Case 1 (lavt sykefravær) fremstilte gruppen seg selv som et selvstyrt team, de hadde oppfatning om at de selv besluttet hvilke verdier som skulle vektlegges, og hvordan oppgaver skulle løses. Til sammenligning ble det også ved Case 2 (moderat lavt sykefravær), uttrykt at ansatte opplevde å styre sin egen arbeidshverdag, forskjellen her var at informantene takket ledelsen for dette. Det fremgikk at ledelsen ved Case 2 hadde en tydeligere rolle og tilrettela for den enkeltes handlingsrom og selvstendighet. Dette kan ses som en form for empowerment.

Ved Case 3 (moderat høyt sykefravær) fant vi at den gruppen som utgjorde profesjonsutøvere, opplevde stor grad av selvstendighet. Det lot det til at identifisering med en profesjonskultur styrket ansvarsfølelsen og var helt avgjørende for at sykefraværet ved arbeidsplassen ikke var høyere enn det var. Betydningen av samspillet mellom de to dimensjonene kommer også tydelig frem når vi sammenligner Case 3 og Case 4.

Ved Case 4 (høyt sykefravær) fremstod personalgruppen mer eller mindre handlingslammet. Ses ansvarsfølelse og myndighet i relasjon til profesjonskultur, finner vi at det som skiller Case 3 og 4 er mangel på profesjonskultur ved sistnevnte case. Selv om manglende profesjonskultur ikke kan ses som eneste forklaring, kan det bidra til økt forståelse av situasjonen som beskrives ved Case 4. Det gir også grunn til å tro at dersom profesjonskultur ikke hadde vært tilstede ved Case 3, kunne resultatet vært det samme som i Case 4.

Subgrupper - skille mellom "oss og de"

Ved Case 1-3 observerte vi et klart skille mellom "oss" (fulltidsansatte) og "de" (ekstravakter og helgeansatte). Informantene ved de tre casene, opplyste om at sykefraværet var høyere hos deltidsansatte. Informantene mente høyere fravær blant deltidsansatte var resultat av manglende ansvar for spesifikke oppgaver. Det kan ses i sammenheng med dimensjonen myndiggjøring som vi gjorde rede for over. Vår erfaring er at det er vanskelig å rekruttere faglærte til deltidsstillinger, og at disse i stor grad fylles av ufaglærte. Profesjonskulturens begrensede forankring i organisasjonskulturen ved denne type virksomheter, kan ses i relasjon til dette. En av informantene, som selv var ufaglært, uttalte at "ansatte uten utdanning har lavere motivasjon for arbeidet". Utsagnet kan også ses i sammenheng med ledelse, det ble vist til eksempler hvor midlertidige arbeidskontrakter, og manglende oppfølging av sykefravær for deltidsansatte ble oppfattet som et signal på at arbeidsgiver ikke verdsette deres innsats på samme måte som de i fulltidsstillinger. Informantene uttrykte videre en forståelse for at de deltidsansatte ikke opplevde ansvar ovenfor arbeidsplassen og arbeidsgiver. "Her kan ledelsen takke seg selv", ble uttalt.

Skillet mellom gruppene av hel- og deltidsansatte fremkom ikke i Case 4 (høyt sykefravær), noe av forklaringen kan være at tilstanden som ble beskrevet i dette caset hadde likhetstrekk med hva vi over beskrev som anemi.

En oppsummering av funnene i studien viser at virksomhetene med høyt sykefravær preges av individualisme og misnøye med ledelsen, mens virksomhetene med lavt sykefravær har ansatte som tar kollektivistiske hensyn og er tilfreds med ledelsen.

6 Avslutning

Organisasjonskultur er ikke noe enkelt og håndfast fenomen, noe som gjør det utfordrende å definere kulturuttrykk og studere mulige sammenhenger med nærvær på arbeidsplasser.

Likevel anser vi dette som en samfunnsnyttig forskningsøvelse, og håper at våre funn kan bidra til en interesse for videre forskning innenfor området. Særlig interessant vil det være å se nærmere på hvilke forhold ved organisasjonskulturen som kan bidra til en nærværskultur blant deltidsansatte.

Vi har gjort funn som tyder på at organisasjonskulturen har betydning for nærvær på arbeidsplassen, men det må ses som et komplekst samspill mellom ulike dimensjonene. Isolert utspiller en dimensjon alene ikke vesentlig betydning for organisasjonskulturen, det er først når vi ser spillet mellom dimensjonene det fremkommer med tydelighet at organisasjonskultur har påvirkning for nærvær. Vi fant to dimensjoner som stod i sterkest kontrast mellom de to casene med lavt sykefravær og de to casene med høyt sykefravær. Funnene taler for at ledelse har en vesentlig betydning for utvikling av organisasjonskulturen, men må utøves ulikt. For øvrig fant vi flere dimensjoner av betydning for nærvær-/fraværskultur, disse utspilte seg imidlertid ulikt og resulterte ikke i en enkel sammenheng.

Våre funn tegner et tydelig skille mellom gruppene på arbeidsplassen, det er ikke usannsynlig at vi vil kunne finne at kulturen varierer innenfor gruppene og dermed ha ulik betydning for nærværet innenfor samme virksomhet. Vi ønsker å rette oppmerksomhet mot at det kan ligge et potensiale til å forbedre nærværskulturen ved å bygge ned skottene mellom "de" og "oss" i heldøgnbemannede boliger. Vi antar at dimensjonene ved organisasjonskulturen som vi fant av betydning for nærvær, er interessante funn om ledelsen vil forsøke å bygge opp under en helhetlig nærværskultur på arbeidsplassen.

7 Litteraturliste

- Arbeids og sosialdepartementet. 2014. *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) 2014-2018*. Oslo: Arbeids og sosialdepartementet. Hentet 20.2.2017. https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/si gnert_ia_avtale.pdf
- Arbeids og velferdsdirektoratet. Statistikkseksjonen. 2015. *Utvikling i sykefraværet 4.kvartal 2014*. Oslo: Arbeids og velferdsdirektoratet. Hentet 13.03.2017. <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar/Sykefravar+Statistikknotater>
- Arbeids og velferdsdirektoratet. Statistikkseksjonen. 2017. *Utvikling i sykefraværet, 4.kvartal 2016*. Oslo: Arbeids og velferdsdirektoratet. Hentet 11.04.2017. <https://www.nav.no/no/NAV+og+samfunn/Statistikk/Sykefravar+-+statistikk/Sykefravar>
- Aronsson, Gunnar og Klas Gustafsson. 2005. *Sickness Presenteeism: Prevalence Attendance-Pressure Factors, and an outline of a model for reseach*. Journal of Occupational and Environmental Medicine. Volum 47, Nummer 9: (957-966).
- Baert, Patric. 2005. *Philosophy of the Social Sciences: Towards Pragmatism*. Cambridge: Polity Press.
- Barne- og likestillingsdepartementet. *På lik linje. Åtte løft for å realisere grunnleggende rettigheter for personer med utviklingshemming*. NOU 2016: 17. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bang, Henning. 2013. *Organisasjonskultur: en begrepsavklaring*. i Tidsskrift for norsk psykologforening. 50: (4): (326-336).
- Bauer, Mia Nadja og Joseph Odjik. 2004. *Nærværarbeid i Statoil Forpleining*. i Tidsskrift for Norsk Lægeforening. Nr. 20, 2004; 124. (2630–2632)
- Bogen, Hanne og Lise Lien. 2015. *Fra fravær til nærvær. Handlingsrommet for vellykket sykefraværarbeid i sykehjem*. Fafø-rapport 2015:12. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafø.
- Bolmann, Lee G., og Terrence E. Deal. 2014. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fagforbundet. 2017. *Etiske retningslinjer i seksjon helse og sosial*. Oslo: Fagforbundet. Hentet 16.03.2017. <http://www.fagforbundet.no/shs/Etikk/?page=0>
- Fangen, Katrine. 1997. *Fra erfaringsnær til kritisk. Fortolkning av samfunnsvitenskapelig utfordring*. Notat. Nr. 10. Oslo: Universitetet i Oslo.

- Fellesorganisasjonen. 2015. *Yrkesetisk grunnlagsdokument for barnevernspedagoger, sosionomer, vernepleiere og velferdsvitere*. Oslo: Fellesorganisasjonen
Hentet 16.03.2017. https://www.fo.no/getfile.php/1320310/01%20Om%20FO/Hefter%20og%20publikasjoner/Yrkesetisk%20grunnlagsdokument_2015.pdf
- Halmøy, Frida. 2006. *Yrkesforskjeller i sykefravær: en kvantitativ studie av variasjoner i sykefravær mellom ulike yrker, med fokus på arbeidsmiljø og holdninger*. Oslo: Universitetet i Oslo.
- Helse og omsorgsdepartementet. 2010. *Arbeid for helse. Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*. NOU 2010: 13. Oslo: Helse og omsorgsdepartementet. Hentet: 11.03.2017. <https://www.regjeringen.no/contentassets/7ba70753a7514df58b625f35c27da6fd/no/pdfs/nou201020100013000dddpdfs.pdf>
- Helse og omsorgsdepartementet. 2016. *Verdier i pasientens helsetjeneste – Melding om prioritering*. Meld. St. 34 (2015–2016) Oslo: Helse og omsorgsdepartementet. Hentet 16.03.2017. <https://www.regjeringen.no/contentassets/439a420e01914a18b21f351143ccc6af/no/pdfs/stm201520160034000dddpdfs.pdf>
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen, Per Arne Tuft. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Knardahl, Stein, Tom Sterud, Morten B. Nielsen, Karl-Christian Nordby. 2016. *Arbeidsplassen og sykefravær. Arbeidsforhold av betydning for sykefravær*. I Tidsskrift for velferdsforskning. Årgang 19, Nr. 2-2016. (179–199).
- Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene. 2010. *Ledelse og styring – teoretisk rammeverk*. I *Ledelse og styring*, redigert av Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. (15-38). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lien, Lise. 2013. *Saman om sykefravær – en kunnskapsstatus. Notat for programmet "Saman om ein betre kommune"*. Fafo-notat 2013:02. Oslo: Fafo.
- Lysgaard, Sverre. 1961. *Arbeiderkollektivet*. Stavanger: Universitetsforlaget.
- Madriz Esther. 2000. *Focus Groups as political practice: Feminist Consciousness-Raising Groups as Exemplars*. I *The Sage Handbook of Qualitative Research*, redigert av Denzin Norman K., Yvonna S. Lincoln. 3. utgave. (893-898). London: Sage Publications, Inc.
- Maletrud, Kirsti. 2012. *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Malterud, Kirsti. 2011 *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mastekaasa, Arne. 2015. *Sosiale og demografiske variasjoner i sykefraværet*. I *Søkelys på Arbeidslivet*. 1-02/2015. Volum 32.
- Nelson, Debra L., og James Campbell Quick. 2005. *Understanding organizational behavior*.

Ohio: Thomson South-Western.

Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Statistisk sentralbyrå. 2012. *Arbeidsmarkedet for helse- og sosialpersonell frem mot år 2035. Dokumentasjon av beregninger med HELSEMOD 2012*. Rapport 14/2012. Oslo: Statistisk sentralbyrå. Hentet:29.04.17.
https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/rapp_201214/rapp_201214.pdf

Schein, Edgar H. 2010. *Organisational Culture and leadership*. 4.utgave. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. 1996. *Three cultures of management: The key to organisational learning*. I *Sloan Management Review*. 1996. Vol. 38. (9-20).

Sørhaug, Tian. 2010. *Lederskap: Mellom ledelse og styring*. I *Ledelse og styring*, redigert av Ladegård, Gro og Signy Irene Vabo. (71-84). Bergen: Fagbokforlaget.

Thagaard, Tove. 2013. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvaliativ metode*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Utdanning og forskningsdepartementet. 2005. *Rammeplan for vernepleierutdanning*. Oslo: Utdanning og forskningsdepartementet. Hentet 16.03.2017
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/pla/2006/0002/ddd/pdfv/269377-rammeplan_for_vernepleierutdanning_05.pdf

Østerberg, Dag. 2012. *Sosiologiens nøkkelbegreper*. 7.utgave. Latvia: Cappelen Damm AS.

8 Vedlegg

1. Søknad NSD
2. Informasjonsskriv om undersøkelsen
3. Intervjuguide
4. Spørreskjema, vedlegg til intervjuguide
5. Felles matrise av kategorier