

Leve for å jobbe – eller jobbe for å leve?

En studie av sammenhengen mellom organisasjonskultur og sykefravær i departementsfellesskapet

Prosjektforum 2015

Marte Emilie Engebretsen, Petter Brunsberg Refsli, Nicoline Bjerge Schie, Oda Egerdal Selsaas og Giang Thuy Thi Tran



DSS

Departementenes
sikkerhets- og
serviceorganisasjon

Sammendrag

Denne rapporten vil fokusere på hvordan fravær og nærvær kan ses i sammenheng med organisasjonskulturen i tre departementer; Arbeids- og sosialdepartementet, Justis- og beredskapsdepartementet og Forsvarsdepartementet. Det ble benyttet et teoretisk rammeverk bestående av faktorene *arbeidssituasjon, jobbengasjement, verdier og ledelse*. Disse har dannet grunnlaget for hvilke trekk ved organisasjonskulturen prosjektgruppen har prioritert. For å belyse en mulig sammenheng, er det gjennomgått fraværstatistikk for departementene og gjennomført 27 dybdeintervjuer. Undersøkelsen har ført til følgende tre hovedfunn:

1. *Det er vesentlige variasjoner i sykefraværet innad i departementene.*

Statistikken viste store variasjoner innad i departementene, der enkelte hadde en variasjon på over 10 prosentpoeng. Dette dannet grunnlag for videre undersøkelse av gruppene med lavt sykefravær og gruppene med høyt sykefravær.

2. *Det er omfattende likhetstrekk på tvers av departementene med tanke på hvilke grupper som representerer vesentlige avvik på sykefraværstatistikken.*

Dette er knyttet til hvilke funksjoner disse innehar. I gruppen med høyt sykefravær finner vi primært merkantile funksjoner, mens det i gruppen med lavt sykefravær er overvekt av fagavdelinger og saksbehandlerfunksjoner.

3. *Det er identifisert forskjeller i organisasjonskulturen til gruppen med høyt sykefravær og gruppen med lavt sykefravær.*

I gruppen med lavt sykefravær, presenterer rapporten oppfatninger og holdninger som tyder på en prestasjonskultur. Dette innebærer blant annet et sterkt fokus på kvalitet og konkurranse internt i gruppen. Et sterkt faglig engasjement visker ut noe av skillet mellom arbeid og fritid. Dette gjør også at behovet for uformelle sosiale impulser, som ikke er en del av arbeidet, blir noe redusert. Alle disse trekkene danner grunnlag for konklusjonen om at en nærværskultur er fremtredende i gruppen. Gruppen med høyt sykefravær vektlegger uformelle sosiale impulser i større grad. Det sosiale blir dermed en sentral nærværsfaktor for denne gruppen. Vektleggingen ser ut til å skyldes større grad av rutinemessige oppgaver som igjen gir mindre faglig jobbengasjement. Andre potensielle nærværsfaktorer virker også mindre synlige. Fraværsfaktorer som

for eksempel uoverensstemmelser virker derimot tydeligere blant de med høyere sykefravær. Altså virker det å være færre trekk av nærværskultur i denne gruppen.

Nøkkelpbegreper: Organisasjonskultur, fraværskultur, nærværskultur, sykefravær, sykenærvær, arbeidssituasjon, verdier, jobbengasjement

Forord

Denne rapporten er et resultat av et samarbeid mellom bedriftshelsetjenesten i Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon (DSS) og Universitetet i Oslo. Medvirkende i prosjektet har vært Arbeids- og sosialdepartementet, Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet. Prosjektet er en del av emnet Prosjektforum som inngår i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid.

Prosjektgruppen ønsker å rette en stor takk til bedriftshelsetjenesten (BHT), vår oppdragsgiver, som gjennom prosjektperioden har stilt kontorlokaler til disposisjon, og som har bidratt med informasjon og veiledning. En spesielt stor takk til vår kontaktperson Solveig Knutsen. I tillegg ønsker vi å takke våre kontaktpersoner i de ulike departementene, Unni Engen, Cathrine Throne-Holst og Gina Berg. Takk for at dere har åpnet dørene inn i departementene, og gjort det mulig for oss å samle inn mye verdifull informasjon. En stor takk rettes også til alle informanter som har delt av sine personlige erfaringer og som dermed har gjort denne studien mulig.

Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke vår dyktige og inspirerende veileder, Svenn-Erik Mamelund, som har hatt tro på oss, og som har gitt oss gode tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Marte Emilie Engebretsen

Petter Brunsberg Refsli

Nicoline Bjerger Schie

Oda Egerdal Selsaas

Giang Thuy Thi Tran

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	I
Forord	III
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for rapporten.....	2
1.2 Operasjonalisering.....	3
2 Teoretisk rammeverk	4
2.1 Sykefravær som komplekst fenomen	4
2.2 Verdien av bedriftshelsetjenesten.....	5
2.3 Hva skaper et godt arbeidsmiljø?.....	6
2.4 Hva er organisasjonskultur?.....	7
2.5 Helhetlig eller oppstykket: Subkulturer	8
2.6 Lederen som kulturformidler	8
2.7 Nærvær- eller fraværsfaktorer: Gå på jobb eller bli hjemme?.....	9
2.8 Kulturer for nærvær eller fravær	10
2.9 Arbeidssituasjon.....	11
2.10 Jobbengasjement.....	13
2.11 Verdier	14
2.12 Det «nye» arbeidslivet – fleksibilitet i sentrum	15
3 Metode.....	16
3.1 Bakgrunn for tilnærming og fraværstatistikk.....	16
3.2 Kvalitative intervjuer	17
3.3 Utvalg av informanter	18
3.4 Potensielle svakheter med metoden.....	20
3.5 Ethiske betraktninger	21
4 Resultater og diskusjon	22
4.1 Fraværstatistikk for departementsfellesskapet	22
4.1.1 Arbeids- og sosialdepartementet	22
4.1.2 Justis- og beredskapsdepartementet	23
4.1.3 Forsvarsdepartementet.....	24
4.2 Hvilke fellestrekk finnes på tvers av departementene?.....	26
4.2.1 Variasjoner i arbeidssituasjonen.....	27
4.2.2 Ulikt fundert jobbengasjement?	30
4.2.3 Verdier og forventninger til arbeidet.....	31
4.2.4 Fellestrekk som uttrykk for nærvær- eller fraværskultur?	33
4.3 Forholdet til bedriftshelsetjenesten	34
4.4 Hva skiller departementene?	35
4.4.1 Arbeids- og sosialdepartementet	35
4.4.2 Justis og beredskapsdepartementet.....	39
4.4.3 Forsvarsdepartementet.....	43
4.5 Avsluttende betraktninger og konklusjon	46
Referanser.....	50
Vedlegg.....	56

1 Innledning

I internasjonale sammenlikninger av sykefraværstall ligger Norge relativt høyt sammenliknet med mange andre land. Av den grunn blir det i den offentlige debatten gjerne hevdet at sykefraværet i Norge er blant verdens høyeste (Berge, 2012). At sykefravær er et problem vises blant annet ved å se på kostnadene av fraværet, som viser seg å være svært høyt. I 2011 beregnet SINTEF at én ukes sykefravær i gjennomsnitt kostet bedriftene de undersøkte 13 000 kroner (Hem, 2011). Det er liten tvil om at det å ha et lavt sykefravær er verdifullt for ansatte, bedrifter og organisasjoner. Av den grunn er det foretatt mye forskning på sykefraværsområdet i Norden (se for eksempel Johansson & Lundberg, 2005). Det har vært særlig viktig å identifisere hvilke faktorer som skaper sykefravær. Forskningen har vist at forhold som rammebetingelser, organisatoriske forhold, arbeidsmiljø, arbeidsvilkår og ledelse har betydning for sykefraværet. Forskning viser i tillegg at mange av de samme forholdene går igjen i organisasjoner med høyt sykefravær (Bogen, Lien & Hilsen, 2014). Organisasjonskultur er ett av flere forhold som har vist seg å ha en sammenheng med sykefravær, men sammenhengen har i mindre grad blitt utforsket (Espeland, 2009).

Denne rapporten vil ta for seg sykefraværssituasjonen i tre norske departementer og forsøke å identifisere hvordan fravær og nærvær kan ses i sammenheng med organisasjonskultur. Departementene har generelt sett et lavt sykefravær (se vedlegg 6). Likevel har det vist seg at fraværet i enkelte grupper og funksjoner, relativt sett, ligger stabilt høyt. Dette vil bli forsøkt forklart ut fra forskjeller i de ulike kulturene i de departementene, avdelingene og seksjonene vi har undersøkt. Det vil også bli belyst hvordan andre faktorer kan ha en påvirkning på sykefraværet.

Som nevnt har departementsfelleskapet totalt sett et svært lavt sykefravær. Det er imidlertid viktig å nevne at mye av sykefraværet i 2011, og sannsynligvis også i deler av 2012, skyldes det vi kan kalle en 22.juli-effekt etter terrorangrepet på regjeringskvartalet sommeren 2011. Enkelte medarbeidere omkom, andre ble fysisk skadet. Andre slet og sliter med psykiske ettervirkninger. Dette må det tas høyde for ved lesing av denne rapporten. Vårt mål er ikke å fange opp 22.juli-effekten, men

sykefravær som ikke skyldes terrorangrepet. Mye målrettet arbeid gjøres i dag både for å forebygge sykefravær og for å følge opp det eksisterende fraværet. Dette jobbes det med både i ledergruppene, i HR-avdelingene, samt hos bedriftshelsetjenesten. Det er dessuten utarbeidet flere dokumenter og strategier som skal bidra til et lavere fravær og et bedre arbeidsmiljø. Gjennom blant annet IA-avtalen skal det jobbes med å redusere fraværet, styrke arbeidsmulighetene til personer med nedsatt funksjonsevne og å beholde eldre arbeidstakere lenger i arbeid. Målet er å skape et godt arbeidsmiljø hvor medarbeiderne trives og kan utvikle seg. «*Jeg elsker jobben min*», uttalte en av informantene som ble intervjuet i arbeidet med rapporten. «*Jeg føler at jeg bidrar til samfunnet*», sa en annen. Dette er verdifulle funn. For i tillegg til å se på faktorene som bidrar til *fravær*, vil også *nærværs*faktorene bli belyst i rapporten. Hovedmålet har vært å få et innblikk i noen deler av departementene som forhåpentligvis vil kunne gi en pekepinn for situasjonen i departementsfellesskapet som helhet.

1.1 Bakgrunn for rapporten

Rapporten er et resultat av et samarbeid mellom bedriftshelsetjenesten (BHT) i Departementenes sikkerhets – og serviceorganisasjon (DSS) og Universitetet i Oslo. Prosjektet er en del av emnet Prosjektforum som inngår i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid. Departementene som deltar i prosjektet er Arbeids- og sosialdepartementet, Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet. Prosjektet har gått over cirka fire måneder, fra slutten av januar 2015 til levering av rapporten 22.mai 2015. Prosjektgruppen har gjennom hele perioden blitt fulgt opp av veileder Sverre-Erik Mamelund ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Prosjektgruppen har i samarbeid med oppdragsgiver forhandlet seg frem til et mandat for prosjektet som har vært styrende for arbeidet med rapporten (vedlegg 1).

1.2 Operasjonalisering

Prosjektgruppen har jobbet ut fra følgende problemstilling: **I hvilken grad kan fravær og nærvær i departementene ses i sammenheng med organisasjonskulturen i de ulike departementene?**

Som vi vil utdype i vårt teoretiske rammeverk, kommer organisasjonskulturen til uttrykk gjennom hvordan medlemmene i organisasjonen handler og hvilke holdninger de har. For å kunne si noe om organisasjonskulturen har vi valgt å se på følgende faktorer som både kan påvirke og påvirkes av kulturen: *Arbeidssituasjon, jobbengasjement og verdier*. Vi vil i tillegg se på *ledelse* som en faktor som har innvirkning organisasjonskulturen, som i sin tur kan ha noe å si for fravær og nærvær i organisasjonen. Prosjektgruppen har sammenlignet grupper og funksjoner som skiller seg ut med et relativt høyt og et relativt lavt sykefravær. Hvilke avdelinger og seksjoner som har blitt undersøkt er valgt ut på bakgrunn av sykefraværdataene. På bakgrunn av disse dataene har vi valgt å kategorisere svarene fra informantene i to grupper. En gruppe med høyt fra fravær og én gruppe med lavt fravær. Prosjektgruppen har intervjuet flere personer i hver av disse kategoriene med det utgangspunktet at dersom flere informanter fra samme gruppe legger vekt på de samme faktorene, er det rimelig å argumentere for at det er trekk ved organisasjonskulturen som uttrykkes. Dersom det finnes systematiske forskjeller i hva som uttrykkes fra enheter med henholdsvis høyt og lavt fravær, er det rimelig å anta at det finnes en korrelasjon mellom organisasjonskulturen og sykefraværet. Studien vil da kunne avdekke subkulturer innad i organisasjonene som kan sees i sammenheng med sykefraværet.

Det er viktig for prosjektgruppen å påpeke at en korrelasjon mellom organisasjonskultur og sykefravær ikke nødvendigvis er et resultat av ulik arbeidsmoral i de ulike gruppene. Som det påpekes i en FAFO-rapport (Bogen m.fl., 2014), kan enkeltansattes moral nok forklare *noe* av fraværet, men det som i dagligtalen ofte omtales som *manglende arbeidsmoral* kan «i en del tilfeller knyttes til andre forhold som dårlige arbeidsbetingelser, dårlig ledelse, dårlig organisering, lite interessante og utviklende arbeidsoppgaver osv.» (ibid., s.13). Det pekes også på at enkelte jobber kan være fysisk eller psykisk svært utfordrende eller at de verken er

interessante eller utviklende. I tillegg kan de ha lav sosial status. Slike faktorer er det også viktig å ha med seg i analyser av sykefravær.

Problemstillingen har blitt forsøkt belyst gjennom en litteraturgjennomgang av eksisterende forskning, en analyse av sykefraværdata fra de ulike departementene, samt en rekke intervjuer med ledere, medarbeidere og HR-ansatte i de respektive departementene. Det er i tillegg blitt gjennomført et intervju med bedriftshelsetjenesten (BHT) som et grunnlag for å kunne si noe om de tjenestene som tilbys er i samsvar med brukernes ønsker og behov. Det har også vært et ønske om å kunne si noe om hvorvidt bedriftshelsetjenesten ser ut til å ha en påvirkning på organisasjonskulturen eller ikke. I tråd med oppdragsgivers ønske vil rapporten i liten grad fokusere på forslag til tiltak for å redusere eller forebygge sykefravær, ettersom formålet har vært å utarbeide et kunnskapsgrunnlag som det senere kan bygges videre på i en større HR-analyse.

2 Teoretisk rammeverk

Hensikten med dette kapittelet er å gjennomgå et teoretisk rammeverk som senere vil benyttes til diskusjon av funnene. Det teoretiske rammeverket er utarbeidet i tråd med det fremforhandlede mandatet (vedlegg 1). Kapittelet vil forsøke å belyse sykefravær generelt, herunder definisjoner og mulige årsaker. Det vil deretter bli belyst hva organisasjonskultur er, hvordan det utvikles og hvordan kulturen kan komme til uttrykk i organisasjonen, herunder som en medvirkende faktor til fravær eller nærvær. Formålet er at resultatene skal knyttes opp mot eksisterende forskning.

2.1 Sykefravær som komplekst fenomen

Det hevdes ofte at sykefravær er et komplekst fenomen, selv om dette ikke alltid er tilfellet. Eksempelvis kan en ansatt ha brukket en arm eller fått influensa. I slike tilfeller er problemet åpenbart og avgrenset. Andre ganger kan sykefravær ha mer sammensatte årsaker. Bakgrunnen for fraværet kan i enkelte tilfeller både være fysisk og psykisk og stamme fra situasjoner enten på jobb, hjemme eller begge deler. Sykefravær kan derfor også være et komplekst og mangeartet problem.

Sykefravær kan defineres på mange ulike måter. En vanlig definisjon er for eksempel: «*Sykefravær er (ikke forhåndsmeldt) fravær fra arbeidet som skyldes sykdom*» (Torvatn i Matthiesen, 2007). Dette er imidlertid en relativt snever definisjon som ikke synes å omfatte kompleksiteten i sykefraværsbegrepet. Johansson og Lundberg (2005) deler årsakene til sykefravær inn i tre ulike perspektiver:

1. *Sykefraværet ses som et resultat av helseplager.* Faktorene kan kategoriseres i fysiske, psykososiale og kjemiske. Sykefravær blir sett på som en indikator på helseplager og forholdet mellom helseplager og sykefraværet tas for gitt.
2. *Sykefraværet anses som en handling som ikke har med helseplager å gjøre.* Fokuset i dette perspektivet er at sykefraværet oppfattes som illegitimt. Det er ofte snakk om umoral og ukultur blant de ansatte. Helseplager er ikke knyttet til sykefravær i dette perspektivet.
3. *Sykefraværet anses som en handling som har med helseplager å gjøre.* Den tredje versjonen belyser både situasjoner hvor helseplager faktisk medfører fravær og når de ikke gjør det. Fokuset er på hva som påvirker beslutningen om å gå på jobb til tross for helseplager.

Dersom man anser sykefravær som kun et resultat av helseplager, vil fraværstatistikk avspeile det reelle nivået med helseplager. Dermed vil blant annet demografiske forskjeller være sentrale forklaringsfaktorer. Videre vil det man kunne se på sykefravær som en handling som ikke har noe med helseplager å gjøre. Her vil andre faktorer som organisasjonskultur spille en sentral rolle. Det er imidlertid ingen grunn til å tro at denne sammenhengen er absolutt (Aas, 2009). Dermed tjener vi på å differensiere mellom årsaker til helseplager og årsaker til fravær (ibid.). Dette er i tråd med det tredje perspektivet. Gjennom å se på ulike terskler og årsaker til fravær i de respektive enhetene som undersøkes, samt å belyse forskjeller i holdninger til nærvær, håper vi å kunne si noe om hvordan organisasjonskulturen kommer til uttrykk i de forskjellige enhetene i departementene.

2.2 Verdien av bedriftshelsetjenesten

Det gjøres som nevnt allerede mye for å forebygge sykefravær i departementene. En annen faktor vi har ønsket å undersøke er verdien av bedriftshelsetjenestens arbeid for sykefraværet. En tverrsnittsundersøkelse utført av Lie (2008) viste at et godt

samarbeid med bedriftshelsetjenesten betyr mye for sykefraværet. Virksomheter som rapporterte om godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten hadde rundt 3 prosentpoeng lavere sykefravær enn de som rapporterte at de hadde et dårlig samarbeid.

Bedriftshelsetjenestens primære funksjon er å arbeide med helse,- miljø og sikkerhet i virksomheter. På den måten fungerer de som en hjelpende hånd både for arbeidstakere, arbeidsgivere, verneombudet, tillitsvalgte og medlemmer av arbeidsmiljøutvalget (LO, 2013). Rapporten vil belyse informantenes inntrykk av bedriftshelsetjenesten (BHT) og hvorvidt de mener at BHT har en innvirkning på organisasjonskulturen og dermed på sykefraværet.

2.3 Hva skaper et godt arbeidsmiljø?

Det å arbeide med sykefravær knyttes ofte opp mot det å skape et godt arbeidsmiljø, som igjen gjerne assosieres med en lavere grad av sykefravær. I senere tid har forskning på området lagt mer vekt på psykiske faktorer når man skal definere det gode arbeidsmiljø. Her tas det spesielt hensyn til de psykologiske og sosiale forholdene på arbeidsplassen, slik det oppleves for den enkelte ansatte, og for hele arbeidsfellesskapet (Engelsrud, 2013). Det er ikke nødvendigvis slik at det som hindrer sykefravær er de samme faktorene som skaper nærvær. Det er dermed gunstig å drøfte hva som skaper mestring og et godt arbeidsmiljø.

Forskning har vært opptatt av å definere hva som er helsefremmende faktorer. En svensk studie av Aronsson og Lindh (2004; i Bogen m.fl., 2014 s. 17), fant at følgende faktorer fremmer helse og «langtidsfriskhet» på arbeidsplassen:

«At arbeidstakeren:

- Er i riktig yrke og på rett arbeidsplass
- Har passe med tidspress og passe arbeidsbelastning
- Har høy grad av kontroll i arbeidet
- Har innflytelse og har muligheter for medvirkning
- Har muligheter for kompetanseutvikling
- Opplever å ha nok ressurser til å gjøre en god nok jobb
- Opplever å være fornøyd med kvaliteten på den jobben en gjør

- Har nærværende, støttende og anerkjennende ledere

Videre viser studiene at det er viktig med et:

- aktivt og systematisk arbeidsmiljøarbeid og helsefremmende aktiviteter
- positivt arbeidsklima
- et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten og andre eksterne aktører.»

I følge Aronsson og Lindh (2004; i Bogen m.fl., 2014) må den enkelte arbeidsplass selv kartlegge hva disse faktorene betyr. Det vil si at departementene blant annet selv må belyse hva ansatte mener skaper tidspress og hvordan en kan organisere arbeidsdagen slik at arbeidsbelastningen oppfattes som overkommelig. Noe av dette har vi forsøkt å belyse i rapporten.

2.4 Hva er organisasjonskultur?

Det å kunne si noe om sammenhengen mellom organisasjonskultur og sykefravær krever et godt overblikk over hva en organisasjonskultur egentlig er. Begrepet organisasjonskultur vokste frem på 1980-tallet som et svar på hvorfor noen bedrifter lykkes, mens andre mislykkes (Bang, 2013). Det fremheves blant annet at nøkkelen til suksess ligger i å forme en riktig bedriftskultur (Espeland, 2009). Begrepet organisasjonskultur omfatter mye, og kan defineres på mange ulike måter. Vi har valgt å forholde oss til organisasjonspyskologen Henning Bangs måte å beskrive organisasjonskultur på:

«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.» (Bang, 2013, s.327).

Bangs definisjon av organisasjonskultur er den mest brukte i senere tid og har blitt ansett som den mest legitime, da han har klart å utvide begrepet og fange opp kjernen i mange andre forskeres beskrivelser av organisasjonskultur. En organisasjonskultur inneholder normer og verdier som gir uttrykk for hva som anses som akseptabelt og

ikke akseptabelt. Dette gir igjen føringer for hvordan en skal oppføre seg i organisasjonen, og hvordan medlemmene skal samhandle med hverandre (Bang, 2013).

Bang (2013) understreker at disse normene, verdiene og virkelighetsoppfatningene vokser frem over tid innad i organisasjonen som et resultat av interaksjon mellom medlemmene. Med andre ord vil det alltid vokse frem en organisasjonskultur så lenge medlemmene samhandler med hverandre, og organisasjonskulturen vil automatisk bli utviklet basert på medlemmenes holdning og adferd (ibid.).

2.5 Helhetlig eller oppstykket: Subkulturer

Det er likevel viktig å bemerke at organisasjonskultur ikke nødvendigvis er noe som tilhører en hel organisasjon. En rimelig antagelse i følge Bang (1995) er at det innenfor organisasjoner alltid vil kunne oppstå undergrupper, eller subkulturer, som utvikler kulturelle særtrekk. Ved at det kan sirkulere ulike normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innad i de ulike departementene kan subkulturer også oppstå her. Bang (1995) definerer subkultur som en delkultur som eksisterer innenfor en organisasjon og som handler på grunnlag av gruppens unike kollektive virkelighetsoppfatning. Det er mulig å fremheve tre betingelser for at subkulturer skal kunne utvikles i en organisasjon: Hyppig og nær kontakt, felles delte erfaringer og felles personlige karakteristikk som for eksempel utdanning og alder (ibid.). Betingelsene kan tenkes å fremme en følelse av fellesskap og samhold. Det kan igjen medføre at medlemmene føler seg som en distinkt gruppe ulik fra andre grupper (ibid.).

2.6 Lederen som kulturformidler

Lederen vil i stor grad være med på å utvikle en organisasjonskultur ved å definere hva som er akseptabelt og hva som ikke er det. Bang (2013) hevder at kulturer kan formes gjennom lederen. Det kan for eksempel dreie seg om forsøk på å skape en kultur hvor fravær ikke anses som akseptabelt. Lederen vil også ha innvirkning på kravene som stilles til de ansatte i jobben, hvor stor kontroll de ansatte har over egne arbeidsoppgaver og hvilken mulighet de har for sosial støtte (Espeland, 2009). Oppskrifter på å innføre ønsket kultur har imidlertid ofte blitt kritisert fordi ansatte

antakeligvis ikke er så enkle å forme som noen har hevdet (Olsen & Nævestad, 2006). Det betyr likevel ikke at man skal avskrive ledere som viktige kulturformidlere i organisasjoner (ibid.)

Lederen er også viktig i arbeidet med forebygging og oppfølging av sykefravær. Det er for eksempel en relativt bred enighet om at mennesker har behov for å bli sett og hørt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Som rapporten kommer tilbake til er dette uavhengig av rolle og funksjon. Også Spurkeland (2009) vektlegger betydningen av ledelse ved å hevde at en god relasjon mellom leder og medarbeider, både i hverdagen og ved sykemelding, er viktig for at ansatte skal ha et ønske om å komme på jobb. Han viser eksempelvis til undersøkelser som hevder at ansatte med lite fravær er fornøyd med sin nærmeste leder (ibid.). En annen faktor som har vist seg å være viktig i forbindelse med sykefravær oppfattelse av rettferdig ledelse. Konflikthåndtering er derfor viktig i sykefraværarbeidet. Rønning (DN, 2013) har blant annet funnet i en studie at 20 prosent av langtidsfravær kan skyldes konflikter med kolleger, mobbing og omstilling.

2.7 Nærværs- eller fraværsfaktorer: Gå på jobb eller bli hjemme?

Som nevnt er ikke årsakene til helseplager nødvendigvis de samme som årsakene til fravær. Det å gå på jobb til tross for helseplager kalles gjerne sykenærvær, og dette er et relativt nytt begrep innen forskningen. Svarva (1991) hevder at det finnes både fraværs- og nærværsfaktorer som vil virke inn på den ansattes valg om hvorvidt vedkommende skal bli hjemme eller gå på jobb tross helseplager. *Fraværsfaktorer* kan defineres som umiddelbare grunner en person har for å bli borte fra jobb (ibid.). På samme måte kan *nærværsfaktorer* forstås som umiddelbare grunner vedkommende har for å gå på jobb (ibid.). Dermed vil den individuelle opplevelsen av egen arbeidssituasjon være en nøkkelfaktor for beslutningen om å være på jobb tross sykdom. Vi skiller mellom positive og negative nærværsfaktorer (Nytrø, 1995). Positive nærværsfaktorer kan forstås som sider ved arbeidsplassen som virker tiltrekkende og som bidrar til motiverte arbeidstakere med lyst til å dra på jobb. Negative nærværsfaktorer er på sin side forhold ved arbeidet som gjør at den ansatte opplever et press for å dra på jobb (ibid.). Verdier, normer og virkelighetsoppfatninger vil kunne påvirke hva som defineres som positive og

negative nærværsfaktorer i departementene.

Bidraget til forskerne Richard M. Steers og Susan R. Rhodes (1978) er en av de mest kjente og undersøkte modellene innen nærværs- og fraværsforskningen. Som følge av en metastudie, presenterte de en modell som argumenterer for at hvorvidt en ansatt (uavhengig av sykdom) kommer på jobb, påvirkes av to primære faktorer:

1. De ansattes verdier og motivasjon
2. Den faktiske muligheten for å komme på jobb (familiesituasjon, transport eller sykdom)

Motivasjonen for å komme på jobb vil være påvirket av den generelle tilfredsheten med arbeidssituasjonen (ibid.). Dersom muligheten for nærvær er tilstede er de ansattes oppfatning og tilfredshet i egen arbeidssituasjon viktig. I tillegg kommer verdier, forventinger, samt alle former for internt og eksternt nærværspress (Steers & Rhodes, 1978).

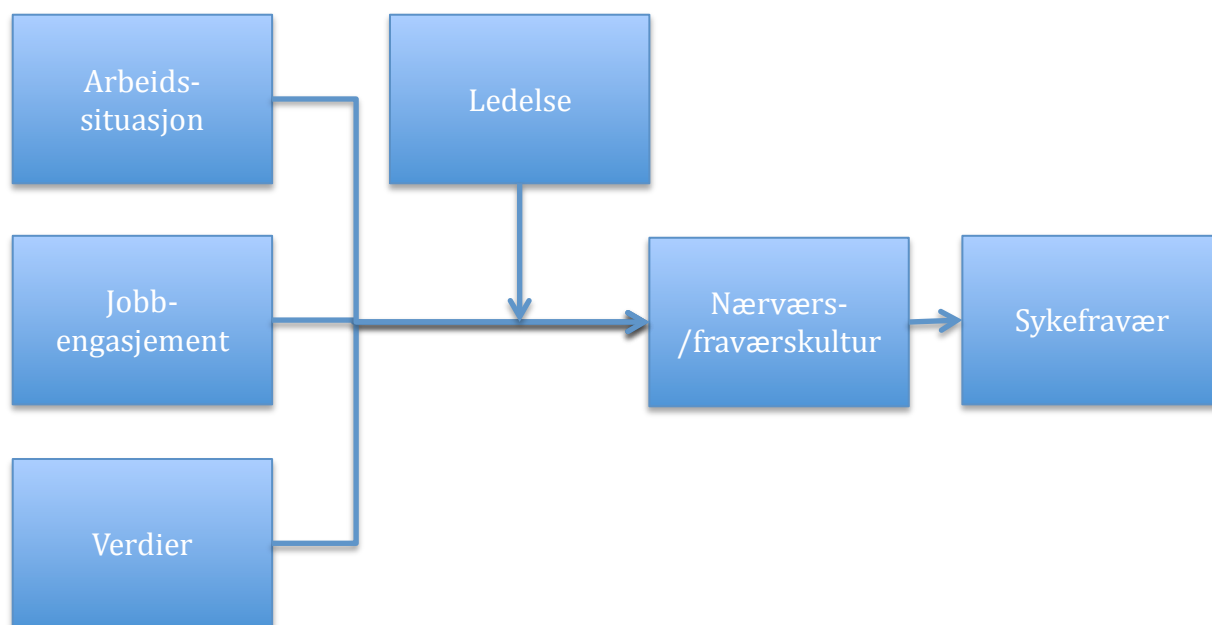
2.8 **Kulturer for nærvær eller fravær**

Over tid vil slike individuelle forhold som for eksempel holdninger og atferd påvirke og bli påvirket av den mer helhetlige organisasjonskulturen (Bang, 2013). Med bakgrunn i disse forholdene vil det altså kunne utvikles fraværs- og nærværskulturer i organisasjonen. Med fraværs- og nærværskultur pekes det på antagelser og normer som sirkulerer innad i bedriften om når det er akseptabelt å være fraværende (fraværskultur), og når det *ikke* er akseptabelt å være fraværende (nærværskultur), både når det kommer til omfang og årsak (Bang, 2013). Oftest vil organisasjonskulturens normer og verdier legge føringer på hva som er akseptabelt av sykefravær og sykenærvær. Legger organisasjonskulturen opp til lave terskler for når det er legitimt å være borte fra jobb, er det lettere for ansatte å ha fravær hvis en skulle få mildere former for helseplager (ibid.).

Rapporten skal kartlegge organisasjonskulturens innvirkning på sykefravær og forsøke å identifisere eventuelle nærværs- og fraværskulturer. For å gjøre dette vil det være sentralt å forstå hvilke arbeidssituasjoner som påvirker nærværsmotivasjon samt ansattes verdier og former for nærværspress (Steers & Rhodes, 1978).

Arbeidssituasjonen kan vanskelig sies å være en del av organisasjonskulturen, men vil

allikevel legge føringer på normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. Dermed vil det være det sentralt å belyse arbeidssituasjonen for å forstå hvordan organisasjonskulturen har utviklet seg. Nærværspresset kan bestå av økonomiske, personlige og sosiale faktorer. Disse kan vanskelig skilles fra hverandre og støtter opp om hverandre. Prosjektgruppen har dermed valgt å fokusere på jobbengasjement som et uttrykk for slikt nærværspress. Disse tre faktorene har dermed dannet grunnlaget for hvilke trekk ved organisasjonskulturen prosjektgruppen har fokusert på å avdekke. Som tidligere nevnt vil ledelsen også kunne påvirke organisasjonskulturen og dens innvirkning på sykefraværet. Vår modell for å undersøke problemstillingen blir altså slik:



Figur 1: Modell for analyse (utarbeidet av prosjektgruppen)

2.9 Arbeidssituasjon

En rekke studier gjennom årene har forsøkt å belyse hvilke kjennetegn ved arbeidet som forårsaker negative helsemessige konsekvenser (for eksempel Hackman & Oldham, 1980). Disse er igjen supplert med forsøk på å identifisere positive sider ved arbeidet som kan forebygge disse negative konsekvensene. En modell som belyser denne balansegangen er Karaseks (1979) krav-kontroll-modell. Et sentralt fokus for modellen har vært å finne den optimale balansen mellom belastningen arbeid medfører og modererende faktorer som samlet fører til et positivt arbeidsmiljø.

Hvorvidt det er balanse mellom krav og kontroll bestemmer altså i hvilken grad arbeidssituasjonen gir en forklaring på graden av stress.

De psykologiske arbeidskravene, som er knyttet til ulike jobber, kan deles inn i kvantitative og kvalitative krav. De kvantitative kravene dreier seg om tidspress og arbeidsmengde, mens kvalitative krav er knyttet til usikkerhet i arbeidsoppgaver og rolle (Bakker & Demerouti, 2007). Kontroll innebærer autonomi og muligheten til å anvende relevante ferdigheter i arbeidet. Viktigheten av autonomi er også fremhevet av den norske organisasjonsforskeren Bård Kuvaas (2014). Dette er et viktig poeng, ettersom det illustrerer at omfattende krav ikke nødvendigvis fører til en belastende arbeidssituasjon, men at andre aspekter ved jobben, som autonomi, vil kunne gjøre den enkelte i stand til å håndtere det (Bakker & Demerouti, 2007).

Med utgangspunkt i dette, deles modellen inn i fire jobbtyper som i ulik grad utgjør risiko for stress (Karasek & Theorell, 1990):

- 1) *Passive jobber*, som har lav grad av både krav og kontroll
- 2) *Lavt belastende jobber*, med liten grad av krav og høy grad av kontroll
- 3) *Høyt belastende jobber*, som har omfattende krav og lite kontroll og
- 4) *Aktive jobber*, som har høy grad av krav og kontroll.

Som rapporten belyser i kapittel fire, vil det være en fin linje mellom de ulike jobbtypene.

Karaseks modell er senere utvidet til også å inkludere *sosial støtte* som en faktor som kan redusere negative konsekvenser av høy belastning (Karasek & Thorell, 1990).

Sosial støtte kan stamme fra medarbeidere, ledere og andre relevante aktører i organisasjonen. Støtten innebærer sosiale og emosjonelle fellesskap og tillit. Altså har grupper med tett samhold og stor grad av tillit til hverandre høyere grad av sosial støtte (ibid.).

Bakker og Demerouti (2007) argumenterer for at det er ytterligere faktorer som kan ha innvirkning på balansen i krav-kontroll-modellen. Dermed presenterer de en utvidet versjon, der også andre faktorer kan spille inn på opplevd belastning i arbeidet. De peker blant annet på behovet for; innhold og variasjon, å kunne treffe beslutninger innen sitt eget område (selvbestemmelse, autonomi), anseelse, mellommenneskelig respekt og støtte, og å kunne se sammenheng mellom arbeidet og

omverden (Thorsrud & Emery, 1970). I tillegg påpekes det et behov for at jobben er forenelig med en ønskelig framtid (ibid.). Hvis disse faktorene ikke oppfylles, kan en reaksjon være å flykte fra situasjonen (Siegrist & Peter, 2000). Dersom en ikke har mulighet til å bytte jobb når en ønsker det, kan det øke tilbøyeligheten til sykefravær (Bogen m.fl., 2014). Det sentrale er om arbeidssituasjonen er belastende og potensielt forårsaker en forverret helsetilstand, eller om den motiverer til læring og utvikling. Dette avhenger av kombinasjonen av jobbkraav og modererende faktorer.

Et annet aspekt ved arbeidssituasjonen som kan påvirke kulturen er omorganiseringer, og departementene kan blant annet i takt med skiftende politisk ledelse, sies å være utsatt for omorganiseringer. Det er velkjent at omstillingsprosesser kan være en belastning for arbeidsmiljøet (Øyum, Andersen, Buvik, Knutstad & Skarholt, 2006). Samtidig er det ikke gitt at omstillingsprosesser nødvendigvis *må* føre til negative konsekvenser (ibid.).

2.10 Jobbengasjement

Torp, Grimsmo, Hagen, Duran og Gudbergsson (2012) fant i en norsk studie at jobbengasjement er en sentral faktor for å forstå hvorvidt arbeidssituasjonen fører til negative helsemessige konsekvenser. Jobbengasjement er et relativt nytt og viktig begrep som brukes i debatten knyttet til psykisk helse på arbeidsplassen.

Jobbengasjement er summen av *«alle de fysiske, emosjonelle og kognitive energier mennesker legger inn i sitt arbeid, og ikke bare en adskilt, enkeltstående bruk av en bestemt kompetanse. Det er også knyttet til en opplevelse av mening i arbeidslivet»* (Brøgger & Salomon, 2013, s.3). Dette begrepet kan dermed knyttes til ansattes arbeidsglede og motivasjon til å gjøre den jobben de gjør. Jobbengasjement kan blant annet kjennetegnes av involvering, effektivitet og energi (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Forskere har dokumentert en tydelig sammenheng mellom jobbengasjement og ansattes prestasjon. Konklusjonen er at engasjerte og motiverte arbeidere skaper et bedre resultat (Bakker m.fl., 2008).

Jobbengasjement kan forebygge utbrenthet og stress (Bakker m.fl., 2008). Ved høyt jobbengasjement legges det til rette for sunne, handlekraftige og hardt arbeidende medarbeidere som finner glede i å jobbe. Det gir også en positiv virkning ved at

ansatte sprer arbeidsglede videre (Bakker & Demerouti, 2007). Det er flere grunner til at personer med høyt jobbengasjement også har en tendens til å prestere bedre på jobb. I tillegg til bedre helse opplever de gjerne entusiasme og glede. Gjennom jobbengasjement vil den enkelte kunne se *verdien* i det arbeidet de gjør, som igjen kan føre til at de identifiserer seg med bedriften. Dette kan skape lojale ansatte, og bidra til at sykefraværet reduseres.

Jobbengasjementet blir også trukket frem som en vesentlig ressurs på dagens arbeidsplasser. Det fører til høyere profitt for organisasjonen ved at arbeidstakere øker sin produktivitet (Steers & Rhodes, 1978). Det har blitt hevdet at dersom de ansatte er fornøyde med arbeidsmiljøet og de ulike arbeidsoppgavene knyttet til stillingene deres, så vil nærværsprosenten øke (ibid.) Muligens kan tilstedeværelse av én av disse faktorene skape engasjement innad i de ulike gruppene i departementet. Forskning på området har også påpekt at ansatte med et høyt jobbengasjement har holdninger som gjør dem i stand til å håndtere uforutsette utfordringer (Bakker & Demerouti, 2007).

2.11 Verdier

Mens jobbengasjement kan defineres som motivasjonen og engasjementet den enkelte har i utførelsen av arbeidet, kan verdier defineres som holdninger og forventninger *til* selve arbeidet.

Verdier defineres først og fremst som våre prioriteringer og preferanser som legger styring på vår adferd (Hultmann & Gellerman, 2002). Sagt på en annen måte så preger verdier virkelighetsoppfatningen vår, den former vår identitet og påvirker handlingsvalgene våre (Jørgensen, 2003). Ifølge Busch, Vanebo og Dehlin (2010) utvikles verdier over tid, noe som gjør at verdiene blir en del av oss. På den måten kan verdiene sies å være internaliserte i individene. Verdiene formes og skapes gjennom samspill med andre mennesker. Ansattes verdier kan dermed påvirkes av organisasjonskulturen, som igjen kan påvirke fravær og nærvær. Dette finner vi eksempler på i kapittel fire. Individuelle verdier kan tenkes å henge tett sammen med organisasjonskulturen på arbeidsplassen (Selznick, 1975). I Bangs (2013) definisjon på organisasjonskultur er verdier en viktig faktor for å identifisere hva organisasjonskultur omhandler. Det kan skapes felles verdier innad i en enhetlig

organisasjonskultur eller i ulike subkulturer. På et overordnet organisatorisk nivå spiller verdier en sentral rolle. Verdiene gir mening til organisasjonen og karakteriserer organisasjonens arbeid som meningsfullt og viktig, noe som trolig er med på å bidra til å skape jobbengasjement blant arbeiderne (Jørgensen, 2003).

Steers og Rhodes (1978) hevder at ansattes verdier og forventninger påvirkes av hvorvidt man har innflytelse på egen jobbsituasjon. Dette kan man se i lys av Karl Marx sin todeling av arbeidstakere. Ifølge Marx (i Engelstad, 1990) finnes det to grupper arbeidstakere. Den ene gruppen ser arbeidet som en ren kilde til det å tjene til livets kår, mens den andre gruppen identifiserer seg selv i større grad med arbeidet. Marx hevder at arbeiderne i den første gruppen kun ser jobben som lønningsarbeid, da de gjerne innehar ensformige arbeidsoppgaver med liten grad av selvstyring og innflytelse (ibid.). Det kan sies at den som har rutinemessig og til dels ensidige arbeidsoppgaver etterhvert vil avfinne seg med at det er færre muligheter for selvrealisering i arbeidet, og av den grunn sier seg mindre tilfreds med verdiene i jobben. Arbeid i dagens samfunn er likevel ikke bare sett på som et verktøy for å tjene til livets opphold. For enkelte ansatte blir arbeid også sett på som en mulighet for selvutvikling (Allvin, Aronsson, Hagstöm, Johansson & Lundberg, 2011). Denne andre gruppen er dermed arbeidstakere som har større muligheter for selvrealisering og medbestemmelse gjennom større grad av autonomi. Marx hevder at man gjennom selvstyring blant annet kan finne verdien i arbeidet man gjør, og at dette vil være vesentlig både for arbeidstakerens helse og dens jobbutførelse (Engelstad, 1990), da man trolig legger både mer tid og krefter i arbeidet uten å ta hensyn til økonomiske gevinster for en selv (Allvin m.fl., 2011).

2.12 Det «nye» arbeidslivet – fleksibilitet i sentrum

Arbeidssituasjon, jobbengasjement, verdier og ledelse må ses i lys av arbeidslivets utvikling. Som Bang presiserer i sin definisjon av organisasjonskultur, er det vesentlig å inkludere omgivelsene i en analyse av organisasjonskulturen. Endringer i arbeidslivet som følge av globalisering, teknologiske endringer og økt fokus på kunnskapsarbeid, er i denne sammenheng av betydning blant annet fordi det bringer med seg nye, fleksible former for organisering (Sandvik, 2011). I følge Atkinson (1984) kan organisasjoner oppnå fleksibilitet på flere måter. Fleksibilitet gjennom

«*empowerment*» knytter seg til arbeidstakernes mulighet til å skifte og velge mellom konkrete arbeidsoppgaver, og hvordan de utføres. Tanken bak slik fleksibilitet er at organisasjonen tilbyr arbeiderne økt autonomi i bytte mot engasjement, effektivitet og involvering i jobben (Allvin m.fl., 2011). Dette gjør at den enkelte medarbeider selv må definere, initiere, planlegge og ta ansvar for prestasjon og oppfølgingen av arbeidet (ibid.). Gjennom «*empowerment*» har ansatte mulighet til å tilpasse arbeidsforholdet etter egne preferanser, som igjen kan tenkes å oppleves som positivt. Det er likevel også trolig at medarbeidere som ikke mestrer en slik økt ansvarliggjøring, opplever det vanskeligere å avgrense arbeidet fra fritiden (ibid.).

Fleksibilitet kan også oppstå gjennom «*substitusjon*» (Allvin m.fl., 2011). Fleksibiliteten er i dette tilfellet ikke knyttet til arbeidet, men til arbeiderne (ibid.). Virksomheten vil altså forsøke å frigjøre seg fra avhengigheten til de ansatte. Dette gjøres ved å innrette arbeidstid, arbeidssted, arbeidsforhold og arbeidsoppgaver i størst mulig grad for å kunne gjøre arbeiderne utskiftbare (Atkinson 1984; Allvin m.fl., 2011). Dette skjer for eksempel ved økt bruk av deltid og midlertidige ansettelser, samt mer spesifiserte arbeidsoppgaver. Eksempler på dette vil bli presentert og drøftet i rapportens diskusjonsdel.

3 Metode

Det foregående kapittelet har gjennomgått eksisterende forskning om sykefravær og sykenærvar. Denne delen av rapporten vil omhandle metoden som er anvendt og hvilke data som er brukt for å besvare mandatets problemstilling. Det vil i tillegg drøftes svakheter ved metoden og belyse hvordan de etiske utfordringene har blitt tatt hensyn til.

3.1 Bakgrunn for tilnærming og fraværstatistikk

I følge Grimen (2004) fokuserer kvalitativ forskning på forholdet mellom menneskelig interaksjon og de ulike kontekstene disse handlingene skjer i. Kvalitative metoder er derfor egnet når komplekse fenomen i sosiale eller kulturelle kontekster skal studeres (Grimen, 2004). Av den grunn, og i tråd med oppdragsgivers ønske, har prosjektgruppen derfor valgt en kvalitativ tilnærming for å oppnå forståelse for

mulige sammenhenger mellom fravær, nærvær og organisasjonskultur. I mandatet (vedlegg 1) fra oppdragsgiver ble det fremmet et ønske om en kvantitativ analyse av departementenes fraværstatistikk for å kunne utpeke strategiske områder for kvalitative undersøkelser. En kvantitativ forskningsmetode innebærer undersøkelser som analyserer et stort antall enheter (Jacobsen, 2005). Siden fraværstatistikk over hver enkelt medarbeider er data som uttrykkes i rene tall karakteriseres dataene som kvantitative (Grønmo, 2010).

Vi har mottatt varierende typer av fremskaffet sykefraværstatistikk fra de ulike departementene. Av den grunn har det ikke vært mulig å gjennomføre en helhetlig og sammenliknbar kvantitativ analyse av sykefravær på tvers av departementene. Det har heller ikke vært mulig å bryte fraværstatistikken ned på alder, kjønn, kalenderår, organisatoriske nivå og stillingstype. Å fremskaffe sammenlignbare variabler fra de respektive departementene ville forutsette et prosjekt med et lengre tidsløp.

Hovedproblemstillingen i mandatet er knyttet til organisasjonskulturen og hvordan dette påvirker sykefravær og jobbnærvær. En analyse av de foreliggende sykefraværdataene ville ikke kunne identifisert slike faktorer og av den grunn ble dybdeintervjuer prioritert av prosjektgruppen. Fraværstatistikken har derimot blitt benyttet for å danne et grunnlag for utvalget av informanter til dybdeintervjuene. Denne statistikken presenteres i kapittel 4.

3.2 Kvalitative intervjuer

Som følge av problemstillingens art og oppdragsgivers ønske, valgte prosjektgruppen å benytte kvalitative intervjuer som metode. Ved å gjennomføre ulike intervjuer var det mulig å kartlegge informantens fortolkninger, meninger og erfaringer knyttet til sykefravær og egen organisasjonskultur (Jacobsen, 2005). Å få innsyn i, og informasjon om hva den enkelte informant sa om temaet ble ansett som vesentlig for å belyse problemstillingen.

Totalt 27 intervjuer med en varighet på mellom 40 og 60 minutter ble gjennomført for å utforske temaet. Intervjumetodene som ble tatt i bruk var enkeltintervjuer og gruppeintervjuer. Prosjektgruppen gjennomførte ett gruppeintervju med fem

medarbeidere fra bedriftshelsetjenesten og tre intervjuer med HR-avdelingene, ett i hvert av de respektive departementene. De resterende intervjuene ble gjennomført i form av enkeltintervjuer med ansatte fra ulike nivåer og funksjoner i departementene. Utvalget bestod av konsulenter, rådgivere- og seniorrådgivere, avdelingsdirektører, samt én ekspedisjonssjef og én departementsråd. Valget om å gjennomføre enkeltintervjuer er fundert i tanken om at det er enklere å snakke om sensitive tema som sykefravær når det er færre deltagere tilstede (Jacobsen, 2005). Ni av intervjuene ble gjennomført i Arbeids- og sosialdepartementet (ASD), åtte i Justis- og beredskapsdepartementet (JD), og seks i Forsvarsdepartementet (FD). Det ulike antallet informanter i hvert departement skyldes praktiske årsaker. To deltagere fra prosjektgruppen var tilstede under alle intervjuene.

Alle intervjuer har vært semistrukturerte og ble gjennomført ved hjelp av flere intervjuguider (vedlegg 2-5). Semistrukturerte intervjuer innebærer at intervjueren stiller forhåndsbestemte spørsmål innenfor konkrete tema og på den måten styrer samtalen. Samtidig har intervjueren også mulighet og frihet til å utforske digresjoner og sidesprang som kan oppstå under intervjuet (Berg & Lune, 2012). Ved å stille konkrete, men åpne og nøytrale spørsmål i tråd med mandatet og det teoretiske rammeverket, ønsket prosjektgruppen å unngå å påvirke informantenes svar og samtidig oppnå mest mulig kunnskap og informasjon om temaet.

3.3 Utvalg av informanter

For å vurdere, og sikre at konklusjoner fra et forskningsopplegg er gyldige og til å stole på, må man minimere problemer knyttet til validitet og reliabilitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelige og troverdige resultatene er, mens validiteten sier noe om gyldigheten til resultatene (Jacobsen, 2005).

Å sikre, og å tilfredsstillende kravene om validitet og reliabilitet har vist seg å være utfordrende innen kvalitativ forskning (Jacobsen, 2005). Det har for eksempel blitt påstått at generalisering i form av omfang eller hyppighet, ikke kan bevises gjennom resultater fra kvalitative undersøkelser da undersøkelsene tar for seg et begrenset antall enheter (ibid.). Likevel argumenterer flere forskere som Jacobsen (2005) og Flyvbjerg (2004) for at visse forhold, som for eksempel strategisk utvelgelse av

caseinformanter og bruk av teori samt støtte i andre empiriske undersøkelser, kan øke muligheten for generalisering.

Gjennom ulike former casestudier undersøker man et konkret og avgrenset tilfelle med det formål om å oppnå detaljert og praktiskbasert viten (Berg & Lune, 2012). Flyvbjerg (2004) argumenterer for at ekstremcase kan gi oss informasjon om spesielt vanskelige eller spesielt enkle forhold til en gitt problemstilling. Når hensikten med undersøkelsen er å oppnå mest mulig informasjon om et gitt problem eller fenomen, vil ofte ekstremcase kunne avsløre mye informasjon da de aktiverer grunnleggende mekanismer, samt at flere aktører i situasjonen studeres (Flyvbjerg, 2004). Utvalget av informantene til dybdeintervjuene ble derfor metodisk fundert med grunnlag i ekstremcase, basert på fraværstatistikken. Det ble valgt ut avdelinger/seksjoner som i statistikken skilte seg ut med et relativt høyt sykefravær og med et relativt lavt sykefravær. Sykefraværet i departementene er generelt relativt stabilt lavt (vedlegg 6), og for å kunne indentifisere mulige sammenhenger mellom organisasjonskulturen og sykefravær/sykenærsvær, anså prosjektgruppen ekstremcase mer hensiktsmessig enn for eksempel tilfeldig utvalgte case. En konsekvens av dette var at mange av informantene kom fra administrasjonsavdelinger. Informanter fra typiske fagavdelinger ble dermed nedprioritert i rapporten.

I utvalget ble det også prioritet å se på avdelinger/seksjoner av en viss størrelse for å unngå utslag på statistikken som skyldes enkeltpersoners høye fravær. I tillegg har noen departementer gjennomgått store omstruktureringer de senere årene. Det gjør det vanskelig å sammenligne tallene for sykefravær fra tidligere år. Av disse grunner, samt tanken om å unngå sykefravær som skyldtes 22.juli-effekten, har det blitt prioritert å utforske statistikk fra årene 2013 og 2014.

Etter at det statistiske utvalget var gjort av prosjektgruppen, har man etterspurt informanter som har en fordeling som ligner departementet/avdelingen/seksjonen knyttet til (1) stillingsnivå/stillingstype, (2) kjønn, og (3) alder. Disse hensynene er tatt for å forsøke å unngå skjevheter knyttet til nevnte variabler og for å etterstrebe representativitet. HR-avdelingene i departementene har stått for selve utvelgelsen av den enkelte informant. Dette skyldes praktiske hensyn.

For å sikre at resultatene fra undersøkelsen er reliable, har prosjektgruppen underveis vært opptatt av muligheten for at funn kan skyldes trekk ved selve undersøkelsen (Jacobsen, 2005). Eksempler på dette er at informantene påvirkes av intervjueren eller at informantene påvirkes av relasjonen som oppstår under selve datainnsamlingsprosessen (ibid.). For å forhindre dette ble det som nevnt tidligere fokusert på å stille nøytrale, ikke-ledende spørsmål under intervjuene. Vi gjorde dette for at informantene ikke skulle bli påvirket av oss som intervjuere. Det ble også lagt vekt på at nedtegningen av dataene skulle være nøyaktig, da særlig med tanke på registrering og analysing av data (ibid.). Dette ble gjort ved at flertallet av intervjuene ble tatt opp på lydbånd (etter informert samtykke) for å sikre direkte, og ordrette sitater (ibid.). Intervjuene ble i etterkant transkribert og kategorisert i tråd med det teoretiske rammeverket for å muliggjøre og sikre en korrekt analyse av dataene. Det er likevel viktig å bemerke at informantenes svar har blitt fortolket i lys av det teoretiske rammeverket, noe som vil ha betydning for konklusjonen.

3.4 Potensielle svakheter med metoden

Prosjektgruppen har underveis i arbeidet vært klar over mulige svakheter med metodevalget, og da særlig i forbindelse med utvalg av informanter. For det første har ikke prosjektgruppen hatt tilgang til fraværstatistikk som skiller mellom alder og kjønn. Dette er sentrale determinanter for sykefravær (Bogen m.fl., 2014). Vi har ikke hatt mulighet til å koble disse faktorene til sykefraværstallene, og selve utvalget av informantene ble derfor gjort av HR-ansatte i de respektive departementene. En mulig konsekvens av dette er at utvalget ikke nødvendigvis er representativt for avdelingen/seksjonen. For det andre kan det nevnes at vi ikke fikk alle intervjuene vi ønsket. Dette skyldtes varierende ønsker om deltakelse blant ansatte i departementene. I ett departement fikk vi for eksempel ikke gjennomført intervjuer med medarbeidere fra grupperingen med høyt sykefravær. I det nevnte tilfellet har funnene blitt forankret i intervju med lederen for grupperingen. En ansatt måtte også trekke seg fra et planlagt intervju grunnet nettopp sykefravær. Av disse grunner ble visse avdelinger/seksjoner representert bedre enn andre og det ble en noe ulik fordeling av informanter i hvert departement.

Når det gjelder selve metoden og hvordan intervjuene ble gjennomført er det i denne sammenheng viktig å påpeke at informantene i ett av departementene fikk utdelt intervjuguiden i forkant av intervjuene. Det gjorde at disse informantene hadde mulighet til å forberede svarene sine, mens informantene fra de to andre departementene ikke fikk denne muligheten.

3.5 Etiske betraktninger

I et forskningsprosjekt er det ikke uvanlig at man bryter inn i enkeltindividers privatsfære (Jacobsen, 2005). Vår rapport berører uten tvil andre menneskers privatsfære, og sykefravær kan være et særlig sensitivt tema å utforske. Dette har gjort at prosjektgruppen gjennom hele prosessen har fokusert på etiske hensyn og anonymitet.

Når man forsker på sensitive tema som sykefravær, kan det oppstå problemer både i forbindelse med innsamling av data og tilgangen til relevante opplysninger. Dette er fordi sykefravær er nært knyttet til personvernet. Siden temaet om sykefravær vises å være sensitivt valgte prosjektgruppen å stille generelle spørsmål rundt tema, snarere enn spørsmål om det konkrete sykefraværet til den enkelte informanten. På den måten ble de mest sensitive områdene i forbindelse med sykefravær unngått. Dette gjorde også datainnsamlingen lettere.

For å ivareta etiske hensyn ble prosjektet meldt inn og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Før vi satte i gang intervjurundene signerte også prosjektgruppen en taushetserklæring med tanke på hvordan opplysninger som kommer gruppen i hende skal bli ivaretatt, behandlet og anonymisert. I og med at prosjektgruppen ønsket at informantene skulle snakke så fritt som mulig ble informasjon om behandlingen av opplysninger også informert om før hvert enkelt intervju. I tillegg ble det opplyst om at det ikke ville være mulig å identifisere enkeltpersoner i rapporten, og i tråd med oppdragsgivers ønske ble også avdelingene/seksjonene som ble valgt ut som ekstremcase, anonymisert i rapporten.

4 Resultater og diskusjon

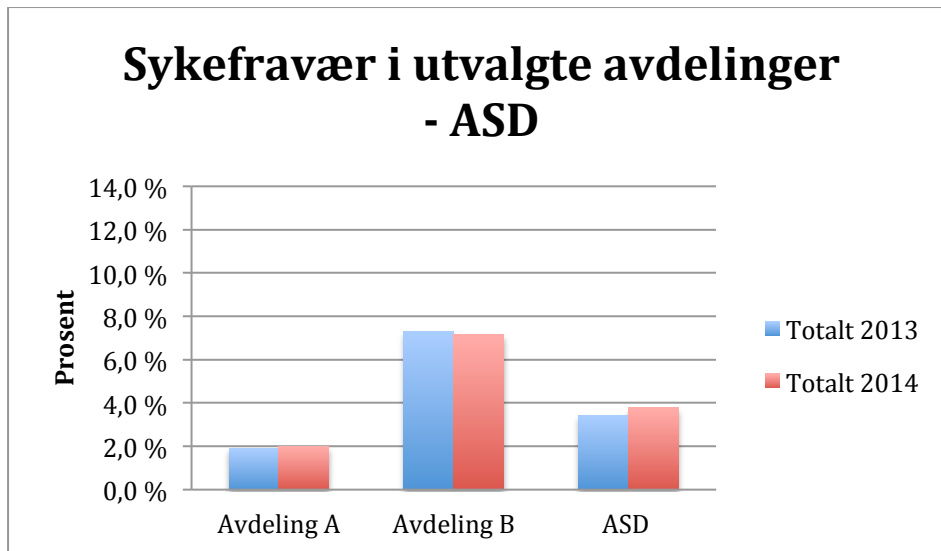
I denne delen av rapporten vil vi beskrive og deretter gjøre et forsøk på å forklare våre funn i lys av det teoretiske rammeverket presentert i kapittel 2. Resultatene er basert på fraværstatistikk fra departementene, samt intervjuer med ansatte i Arbeids- og sosialdepartementet (ASD), Justis- og beredskapsdepartementet (JD), Forsvarsdepartementet (FD) og bedriftshelsetjenesten. Kapitlet er delt inn i tre deler. Den første delen vil beskrive funn fra fraværstatistikken som er benyttet for å gjøre et utvalg av informanter. Datasettet som er benyttet stammer fra egne registreringssystemer hos de respektive departementene. Den andre delen vil fremheve og diskutere fellestrekk som viste seg på tvers av departementene gjennom intervjuene. Avslutningsvis i dette kapitlet vil vi peke på - og analysere funn som anses unike for det enkelte departementet.

4.1 Fraværstatistikk for departementsfellesskapet

Offentlig tilgjengelig statistikk tar utgangspunkt i det legemeldte sykefraværet i departementsfellesskapet. Fraværstatistikken vi har fått oversendt fra de departementene som har deltatt i undersøkelsen, inkluderer derimot både legemeldt og egenmeldt sykefravær. Det legemeldte sykefraværet i departementsfellesskapet har i årene 2009-2014 ligget et sted mellom 2,9 og 4 prosent (Regjeringen, 2012, 2015). I 2013 og 2014 var dette sykefraværet på hhv. 3,4 og 3,3 prosent (Regjeringen, 2015). Sammenlignet med arbeidslivet generelt, hvor det legemeldte sykefraværet er 5,5 prosent, er dette lave tall (SSB, 2015a). For eksempel så ligger private barnehager på 8,2 prosent (PBL, 2014). Likevel er det noen forskjeller mellom, og innad i de respektive departementene (vedlegg 6). Dette tar oss over til en nærmere undersøkelse av fraværstatistikken for hvert enkelt departement i 2013 og 2014.

4.1.1 Arbeids- og sosialdepartementet

Fraværstatistikk for avdelingene A (lavt fravær) og B (høyt fravær) og totalt for Arbeids- og sosialdepartementet, er illustrert i figur 2. Disse representerer avdelingene med høyest og lavest fravær i departementet. Figuren viser også det samlede sykefraværet for hele departementet for nevnte år. Sykefraværet er målt i gjennomsnittlig prosent for årene 2013 og 2014.



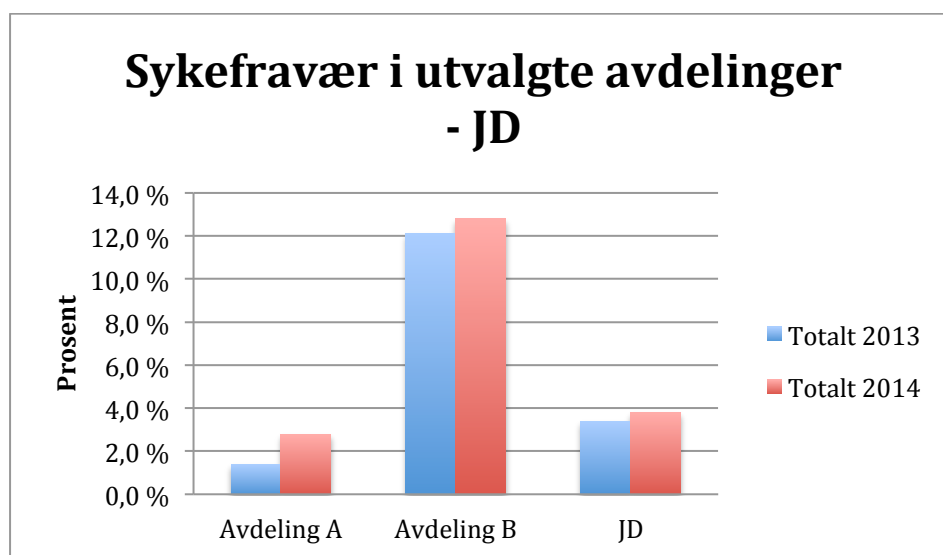
Figur 2: Legemeldt og egenmeldt sykefravær i gjennomsnitt for ASD som helhet og utvalgte avdelinger i departementet i årene 2013 og 2014. Prosent.

I gjennomsnitt hadde ASD som helhet en sykefraværspersent på 3,43 prosent i 2013, mens gjennomsnittet i 2014 lå på 3,77 prosent. Majoriteten av avdelingene som ligger under departementet hadde både i 2013 og i 2014 en gjennomsnittlig sykefraværspersent som i liten grad avvek fra dette (vedlegg 7). Avdeling A og avdeling B er derimot som tidligere nevnt valgt ut nettopp fordi de skiller seg ut fra majoriteten. Ut fra grafen ser man tydelige ulikheter i sykefraværet mellom avdelingene, og begge skiller seg fra departementet som helhet. Avdeling A hadde i gjennomsnitt 1,91 prosent sykefravær i 2013 og 2,01 prosent i 2014. Denne avdelingen representerer en gruppering med et relativt stabilt lavt sykefravær. Avdeling B hadde i gjennomsnitt derimot 7,31 prosent sykefravær i 2013 og 7,15 prosent sykefravær i 2014. Avdelingen skilte seg ut med et relativt stabilt høyt sykefravær i forhold til departementet som helhet.

4.1.2 Justis- og beredskapsdepartementet

Figuren nedenfor er laget basert på tildelt fraværstatistikk fra Justis- og beredskapsdepartementet (vedlegg 8). Av grafen fremgår det gjennomsnittlige prosentvise sykefraværet for årene 2013 og 2014 for avdelingene med høyest og lavest sykefravær, samt departementet som helhet. Det er verdt å bemerke at i den formelle organisasjonsstrukturen ligger avdeling B i realiteten under avdeling A, som en egen seksjon. I departementets sykefraværstatistikk regnes derimot avdeling B

som en egen avdeling, og prosjektgruppen har av den grunn valgt å beholde skillet ved å se grupperingene som to ulike avdelinger.



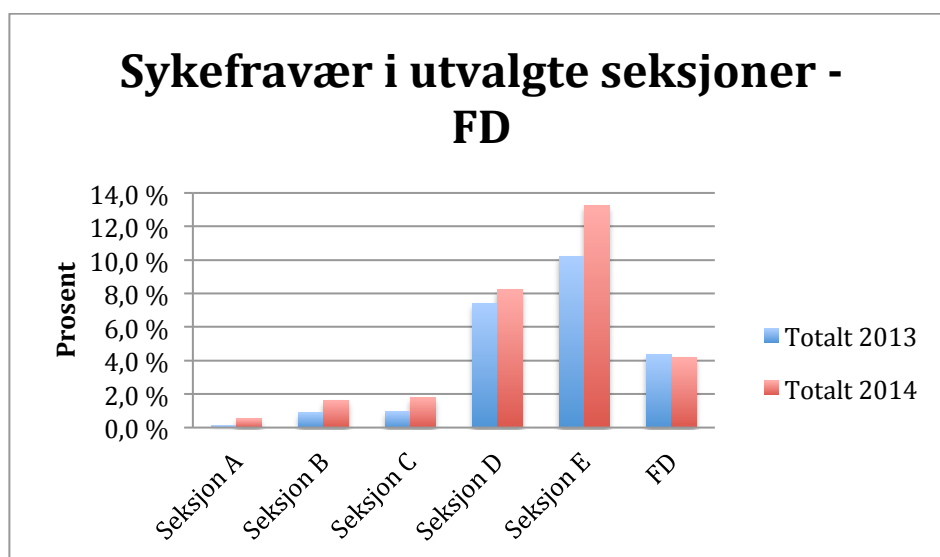
Figur 3: Legemeldt og egenmeldt sykefravær i gjennomsnitt for JD som helhet og utvalgte avdelinger i departementet i årene 2013 og 2014. Prosent.

Vi ser av grafen at Justis- og beredskapsdepartementet i gjennomsnitt hadde et prosentvis sykefravær på 3,4 i 2013 og 3,8 i 2014. Avdeling A og avdeling B skiller seg fra disse tallene. Mens avdeling A hadde et gjennomsnittlig sykefravær på 1,4 prosent i 2013, hadde de som arbeidet i avdeling B i gjennomsnitt 12,1 prosent samme år. I det påfølgende året (2014) hadde begge avdelinger en liten økning i sykefraværet. Avdeling A økte til et gjennomsnitt på 2,8 prosent, mens avdeling B økte til et gjennomsnitt på 12,8 prosent. I likhet med de utvalgte avdelingene i ASD skiller også disse avdelingene seg ut fra flertallet (vedlegg 8). Av figuren illustreres det tydelige ulikheter når det gjelder sykefraværet i gruppene A og B. Avdeling A representerer en gruppering med et relativt stabilt lavt sykefravær, mens avdeling B har et relativt stabilt høyt sykefravær.

4.1.3 Forsvarsdepartementet

Deler av Forsvarsdepartementets fraværstatistikk for de to siste årene kan ses gjennom grafen nedenfor. I det tildelte datamaterialet var statistikken brutt ned på seksjoner i departementet i årene 2013 og 2014. Grafen illustrerer med andre ord det

totale sykefraværet i utvalgte seksjoner (A-E) for nevnte år, i tillegg til departementets totale sykefravær. Alle tall viser det prosentvise gjennomsnittet.



Figur 4: Legemeldt og egenmeldt sykefravær i gjennomsnitt for FD som helhet og utvalgte seksjoner i departementet i årene 2013 og 2014. Prosent.

Departementet hadde i gjennomsnitt 4,39 prosent samlet sykefravær i 2013. Generelt holdt sykefraværet seg relativt stabilt året etter, og hadde kun en svak nedgang (0,19 %). Det utgjorde med andre ord små forskjeller mellom årene, og det totale sykefraværet for FD var i gjennomsnitt 4,2 prosent i 2014 (vedlegg 9).

Fraværstatistikk på avdelingsnivå var ikke tilgjengelig i Forsvarsdepartementet. Prosjektgruppen ønsket derfor å utforske flere seksjoner i departementet. Alle seksjonene ligger under ulike avdelinger med unntak av to, som ligger under samme avdeling. Seksjon A, B og C skiller seg ut og ble valgt ut av prosjektgruppen som ekstremcase da de alle har et relativt lavt sykefravær i forhold til gjennomsnittet i departementet. I 2013 og 2014 hadde seksjonene i gjennomsnitt et sykefravær på 0,11 prosent og 0,53 prosent (seksjon A), 0,92 prosent og 1,62 prosent (seksjon B) og 0,95 prosent og 1,77 prosent (seksjon C). Dette er betydelig lavere enn gjennomsnittet til departementet i samme år (vedlegg 9). Seksjon D og E er derimot grupperinger som ble valgt som følge av deres relativt høye sykefravær. Både i 2013 og 2014 lå seksjonene over gjennomsnittet til departementet. Seksjon D hadde et sykefravær på

7,4 prosent i 2013 og 8,27 prosent i 2014, mens seksjon E hadde et gjennomsnittlig sykefravær på 10,23 prosent i 2013 og 13,25 prosent i 2014.

4.2 Hvilke fellestrekk finnes på tvers av departementene?

Under avvikling av intervjuene, ble det tydelig for prosjektgruppen at både gruppene med høyt sykefravær og gruppene med lavt sykefravær hadde vesentlige likhetstrekk på tvers av departementene. Dette handler om arbeidsoppgavene og funksjonene disse har i departementene, samt flere likhetstrekk når det gjelder verdier, holdning og engasjement. Det faktum at begge grupper er like på tvers av de tre departementene, er i seg selv et interessant funn. Denne delen av kapittelet vil dermed være en beskrivelse av hvilke kulturelle likhetstrekk prosjektgruppen har funnet på tvers av departementene i gruppene med lavt og høyt sykefravær. Dette er gjort med bakgrunn i vår analysemodell (jf. figur 1) og er således delt inn i arbeidssituasjon, jobbengasjement og verdier. Undersøkelsene og analysen har riktignok avdekket en del trekk som er ulike både innad i gruppene og i de respektive departementene. Prosjektgruppen har ikke funnet vesentlige fellestrekk på tvers av departementene hva gjaldt ledelsens innvirkning på en eventuelt fraværs- eller nærværskultur. Det er imidlertid ikke tvil om at lederen er en påvirker av kulturen, men våre funn gir ikke grunnlag for å gå nærmere inn på dette. Dermed er funn knyttet til ledelse lagt til del tre i kapittelet, som er en beskrivelse av de ulike departementene.

Som nevnt i gjennomgangen av statistikken, er det valgt ut en variasjon av seksjoner og avdelinger i de ulike departementene. I denne delen av analysen vil det for enkelhets skyld, refereres til avdelinger og seksjoner med *lavt* sykefravær som *gruppe A*, og avdelinger og seksjoner med *høyt* sykefravær som *gruppe B*. Første del av analysen er ment å illustrere likhetstrekk på tvers av departementene. Det må likevel tas forbehold om at analysen ikke nødvendigvis er representativ for alle medlemmene i seksjonene med høyt eller lavt sykefravær.

Tabell 1: Oversikt over sentrale trekk ved grupper med ulikt sykefravær

	Gruppe A (Lavt sykefravær)	Gruppe B (Høyt sykefravær)
Arbeidssituasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitative arbeidskrav. • Stor grad av autonomi. • Gode utviklingsmuligheter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvantitative arbeidskrav. • Lav grad av autonomi. • Færre utviklingsmuligheter.
Jobbengasjement	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for at departementet leverer utad. • Faglig engasjement. • Svakere skille mellom jobb og fritid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ansvar for å levere til departementet. • Mindre faglig engasjement. • Tydeligere skille mellom jobb og fritid.
Verdier	<ul style="list-style-type: none"> • Jobben som arena for selvrealisering. • Mindre viktig med sosialt samvær. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentelt forhold til jobben. • Viktig med sosialt samvær.

4.2.1 Variasjoner i arbeidssituasjonen

Trekk ved arbeidsoppgavene og arbeidssituasjonen kan ha en innvirkning på utviklingen av organisasjonskultur. I gruppe A (lavt fravær), er funksjonene ofte tett knyttet til selve policyutviklingen i departementene. De ansatte har stor grad av autonomi i form av at de har ansvar for egne porteføljer og selv kan bestemme hvordan oppgavene skal løses. Dette skyldes blant annet at de enkelte sakene er avhengig av fordypning og at de som jobber med sakene dermed er spesialister. Det vil si at det tar tid for andre å sette seg inn i saksområdet, slik at oppgavene i liten grad kan overføres til andre ved for eksempel sykefravær. Denne gruppens jobbkrav kan omtales som kvalitative, da det vektlegges stor grad av kvalitet i de oppgavene som gjøres (Karasek & Theorell, 1990). Dette er begrunnet i kravet om etterprøvbarehet i arbeidet og at alt som gjøres i departementet skal kvalitetssikres før det kommuniseres eksternt. Flere i gruppen peker også på en kvalitetskultur som fører til at det legges ekstra press på at man gjennomfører arbeidsoppgavene med særdeles

god kvalitet. Som en informant uttalte: «*Det skal være topp kvalitet. Det er nesten så godt nok ikke er nok av og til, selv om man sier det da.*»

Det er større mulighet for fleksibilitet gjennom arbeidstid og arbeidsplass i gruppe A. Funksjonene og rollene som kjennetegner denne gruppen har en arbeidssituasjon som har mange trekk av det Allvin m.fl. (2011) kaller «empowerment». De nyter stor tillit ved å legge opp arbeidet slik de selv ønsker det. Flere har mulighet for hjemmekontor, til tross for at det for noen krever ekstra sikkerhetsløsninger. Denne gruppen planlegger, strukturerer og disiplinere arbeidet i større grad enn den andre gruppen. Imidlertid finnes det også for denne gruppen begrensninger i denne typen fleksibilitet. Årsaken til dette er helt enkelt hverdagen som regjeringskontor, hvor departementet må følge den politiske agendaen, svare på henvendelser fra Stortinget og bistå statsråden når hun/han har behov for dette.

Medlemmene i gruppe A peker selv på større grad av likhet som et positivt trekk ved gruppen. De opplever å «gå litt i takt» og har som regel et tett tillitsforhold til kollegaer og leder. Dette tyder på stor grad av sosial støtte (Karasek & Theorell, 1990). Imidlertid, er det i mindre grad sosiale arrangement i og utenom arbeidstid i denne gruppen. I den grad det er arrangementer er ikke deltakelsen særlig høy og det er noe usikkerhet knyttet til om det er greit å bruke tid på slike ting. En informant uttalte blant annet at: «*Lederne kunne kanskje i større grad støttet opp om de sosiale dagene, som skidager osv. (...) Da tror jeg flere hadde syntes at det var greit å være med*». For disse funksjonene er det også rimelig å anta at muligheten for å bytte jobb til andre attraktive stillinger er relativt stor. Dette tyder på at mulighetene for faglig og karrieremessig utvikling er store.

Gruppe B (høyt fravær) består i all hovedsak av merkantile funksjoner. Disse enhetene leverer i stor grad tjenester som er rettet internt i departementet. Fortrinnsvis er dette knyttet til administrasjon, dokumenthåndtering, drift og andre typiske stab- og støttefunksjoner. Denne gruppen har også et jevnt over lavere utdanningsnivå enn det som er tilfellet i departementet forøvrig. Det fremholdes at funksjonene er knyttet til ensidige, rutinemessige oppgaver med lav grad av autonomi i utførelsen av oppgavene, noe som blant annet kommer av at funksjonene er knyttet til drift og leveranse til departementet for øvrig. Arbeidet er også sterkt knyttet til den fysiske

tilstedeværelsen på arbeidsplassen, noe som gjør at det er vanskelig å få til fleksible arbeidsordninger, slik som hjemmekontor og lignende. Det forsøkes, i den grad det er mulig, å rullere på oppgavene innad i seksjonene, men det er utfordringer med kapasiteten for å få gjennomført dette. Jobbkravene som stilles i slike funksjoner virker altså primært å være kvantitative (Karasek & Theorell, 1990). Det vil si at hovedutfordringen er knyttet til omfanget av arbeidsoppgaver og det å kunne få gjort alle oppgavene. Hva gjelder autonomi som en modererende faktor til jobbkravene, virker dette rimelig begrenset for denne gruppen (Karasek & Theorell, 1990).

Andre faktorer som kan være sentrale for å gjøre kravene håndterbare er sosial støtte og utviklingsmuligheter (Bakker & Demerouti, 2007). Når det gjelder sosial støtte er inntrykket noe delt. Det virker for det meste å være god trivsel innad i de enkelte fagmiljøene, men integrasjonen med den øvrige organisasjonen virker noe svakere. Noe av dette skyldes at gruppen har arbeidsoppgaver som i vesentlig grad skiller seg fra øvrig organisasjon. Når sykefravær diskuteres i de enkelte departementene er det også velkjent hvilke grupper som sliter med høyt sykefravær. Som noen av respondentene har sagt, kan dette i seg selv føre til en lavere grad av tilhørighet til den øvrige organisasjonen, og i verste fall mistillit.

Et annet aspekt er det som oppgis som noe varierende tilbakemeldinger på arbeidet fra øvrige deler av departementene. Dette kan sees i lys av de ulike kravene gruppene stilles overfor. I den grad gruppe B (høyt fravær) får positive tilbakemeldinger på arbeidet sitt, er dette ofte knyttet til at man har gjennomført arbeidet, heller enn at kvaliteten roses. En omfattende del av tilbakemeldingene gruppen får oppfattes å være knyttet til de gangene noe er galt - det vil si når noe ikke er gjort eller driften ikke går som normalt. Til tross for at det ikke er like tydelig på tvers av alle departementene, kan det også argumenteres for at arbeidsoppgavene til ansatte i gruppen med høyt sykefravær i større grad kan overføres til andre ved fravær. Dette kan illustreres i følgende sitat: «*Men jeg er ikke noen viktig person som ikke kan erstattes. Det tror jeg ikke at de tenker nei. Men jeg føler jo forventninger til jobben jeg gjør.*» Gjennom de spesifiserte arbeidsoppgavene er arbeidet mindre avhengig av den enkeltes kompetanse og de ansatte kan på den måten oppfattes som mer utskiftbare (Atkinson 1984; Allvin m.fl., 2011).

Gruppens (høyt fravær) utviklingsmuligheter virker også begrenset, ettersom mange av medlemmene har en spesialisert utdanning innen for eksempel arkiv. Dokument- og arkivfunksjoner av denne typen er gjerne forbeholdt offentlig sektor og informanter vi har snakket med peker på departementene som den mest ettertraktede arbeidsplassen innen fagfeltet. Muligheten for å bytte jobb, dersom man er i en arbeidssituasjon som oppfattes som stressende, virker altså begrenset. Enkelte informanter har også pekt på at det er lav turnover, noe som underbygger dette argumentet. Det at gruppen har begrensede muligheter til å få en mer attraktiv jobb kan potensielt føre til økt sykefravær (Bogen m.fl. 2014).

Samlet sett virker arbeidssituasjonen til gruppe A (lavt sykefravær) å minne om det Karasek (1979) omtaler som aktive jobber, mens gruppe B (høyt sykefravær) har en arbeidssituasjon som kan kategoriseres nærmere passive og høyt belastede jobber. Variasjonen i arbeidssituasjonen til gruppe B drøftes ytterligere i avsnittene for de enkelte departementene.

4.2.2 Ulikt fundert jobbengasjement?

Under intervjuene stilte vi et åpent spørsmål om hva som motiverte de ansatte til å komme på jobb. Svarene vi fikk viste flere likhetstrekk mellom gruppene, men hva som ble vektlagt var konsekvent noe annerledes i de ulike gruppene. Gruppe A (lavt fravær) var særlig opptatt av engasjementet for det faglige i jobben, ansvarsfølelsen for sine oppgaver samt det gode arbeidsmiljøet. Gruppe B (høyt fravær) fremmet også godt arbeidsmiljø, samt en ansvarsfølelse for å levere overfor øvrig departement som viktig for motivasjonen. Faglig interesse ble lite vektlagt. I videre utdyping av disse poengene hadde gruppe A en tydelig prioritering av det å «brenne for faget», samt at man ser tydelige resultater av arbeidet. Gruppe B var klart mer opptatt av det sosiale på arbeidsplassen og sosiale relasjoner som ikke nødvendigvis hadde med det faglige å gjøre. I lys av hva Bakker m.fl. (2008) sier om jobbengasjement, har begge grupper motivasjon for å gjøre arbeidet, men det virker å komme fra to ulike kilder.

Det er flere aspekter ved informantene i gruppe A (lavt sykefravær) som peker i retning av et sterkt jobbengasjement. Som resultat var flere informanter tydelige på at det kunne være vanskelig å skille jobb og fritid. Som en informant uttalte kan jobben

fort bli en livsstil. En informant sa følgende: «*I perioder kan det være mye overtid og det har vært ekstremt mye i år. Man jobber til man er ferdig. Hvis man er nødt til å komme i mål med noe, så må man kanskje jobbe i helgene.*» Det ble også pekt på utfordringer med enkeltpersoner som rett og slett jobber for mye. Dette er i tråd med Allvin m.fl. (2011) sine argumenter om de negative sidene ved delegering av ansvar til de ansatte. Her påpekes det at dette, til tross for å medføre positive elementer i form av motivasjon og jobbengasjement, for enkeltpersoner kan tippe over og på lenger sikt føre til utbrenthet. Våre funn tyder ikke på at dette er tilfellet i departementene nå, ettersom det for det meste pekes på sterk faglig interesse som årsaken til sammenblanding av jobb og fritid, noe som gjør at det ikke oppleves som særskilt negativt for våre informanter.

I gruppe B er det generelt et tydeligere skille mellom arbeid og fritid. Dette kan skyldes at mange funksjoner i gruppe B, som nevnt ovenfor, er avhengig av fysisk tilstedeværelse på arbeidsplassen. Noen medlemmer opplever likevel utfordringer med dette skillet. For disse dreier det seg imidlertid om å få unnagjort oppgaver, slik at det ikke skal hope seg opp mens man er borte fra arbeidet. Det kan ses på som problematisk også her, men det virker ikke på langt nær like utbredt som i gruppe A.

4.2.3 Verdier og forventninger til arbeidet

Mens jobbengasjement kan defineres som motivasjonen og engasjementet den enkelte har i utførelsen av arbeidet, kan verdier defineres som holdninger og forventninger til selve arbeidet.

I det sterke jobbengasjementet i gruppe A (lavt sykefravær), finner man trekk ved hvilke verdier og forventninger den enkelte har til arbeidet. Det er klare trekk av at medlemmene forventer og verdsetter at jobben er faglig interessant og at innholdet skal gi en merverdi utover økonomiske goder. Det fremholdes at det å se resultatene av arbeidet relativt direkte i form av samfunnsendringer oppleves som en viktig motivasjonsfaktor ved arbeidet. Flere informanter påpeker at påvirkningen jobben har i privatlivet er selvpålagt som følge av interesse for det de gjør. Et ønske om selvutvikling vil trolig føre til at flere er villige til å bruke mer tid og krefter i arbeidet uten at dette oppleves som utfordrende (Hultmann & Gellerman, 2002). Det kan

tenkes at den selvpålagte arbeidsmengden er et resultat av at individuelle verdier formes og skapes gjennom samspillet i organisasjonskulturen (Selznick, 1975).

Det kan også argumenteres for at den faglige interessen opptar den enkelte i gruppe A i såpass stor grad at de for eksempel deltar mindre på sosiale arrangementer med jobben. Gruppen kan se ut til å ha sterkere verdier knyttet til prestasjon og kvalitet og prioriterer dette snarere enn det sosiale. Slike verdier kan tenkes å være et resultat av gjensidig påvirkning mellom medlemmene i organisasjonskulturen (Selznick, 1975). Jobben har således en egenverdi for medlemmene i gruppen, og man er av den grunn ikke like avhengig av et godt sosialt samvær. Satt på spissen kan man si at arbeidet overskygger fritiden.

I gruppe B (høyt sykefravær) oppgis det å være varierte holdninger til behov for ekstra innsats i perioder, hvor noen «bretter opp ermene» ved behov, mens andre ikke gjør det. På spørsmål om hvorfor det er slik, indikerer flere av respondentene at dette henger sammen med at enkelte har et forhold til arbeidet som er preget av et mer begrenset engasjement. Holdningen er illustrert i sitatet under:

«[...] Dette med rutinearbeid, med lite variasjon i det du driver med, da blir man fort trøtt. Mange som trives veldig godt, men de ønsker å være på jobben fra åtte til fire, verken mer eller mindre.»

Motivasjonen for å gjøre jobben knyttes i stor grad til en ansvarsfølelse overfor arbeidsplassen fremfor de konkrete arbeidsoppgavene. Gruppen har altså et forhold til jobben hvor man presterer når man er til stede, men i mindre grad har interesse eller motivasjon til ytterligere bidrag utover dette. Dette kan sies å gjenspeile det instrumentelle forholdet til arbeid som Marx (i Engelstad, 1990) beskriver, hvor man arbeider for å berike øvrige deler av livet. En slik forventning til arbeidet tydeliggjøres også av en vesentlig større vektlegging av sosiale aktiviteter i denne gruppen. I motsetning til gruppe A (lavt sykefravær), fremhever gruppe B (høyt sykefravær) betydningen av sosiale arrangementer for den generelle trivselen på arbeidet.

4.2.4 Fellestrekk som uttrykk for nærværs- eller fraværskultur?

Vi har nå diskutert de ulike delene i modellen adskilt. For å se hvordan de henger sammen og i hvilken grad de gir uttrykk for en organisasjonskultur, er det viktig å se de i sammenheng. Når mange uttrykker de samme holdningene og dette samtidig kommer til uttrykk gjennom deres handlinger, kan dette ses på som felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som preger kulturen (Bang, 2013).

Gruppe A (lavt fravær) er preget av at den enkelte ansvarliggjøres i arbeidet. Sammensetningen av høye krav og ambisiøse individer virker å ha støttet opp om utviklingen av en prestasjonskultur i denne gruppen. I tillegg opplever medlemmene å være like og tett integrerte, noe som ytterligere forsterker denne effekten. Flere informanter peker på at det ligger en felles forventning om at man skal levere enestående og til rett tid hver gang. Dette er ikke krav som stilles direkte, men ser ut til å være utviklet gjennom medlemmenes samhandling over tid (Bang, 2013). I denne prestasjonskulturen opplever de enkelte å få stor glede av arbeidet og er i mindre grad avhengig av at jobben gir uformelle sosiale impulser. Dermed oppleves det ikke like utfordrende at arbeidet til tider overskygger fritiden. Samtidig oppleves konsekvensene av å være borte som store. Alle disse oppfatningene om hvordan det er og hvordan det skal være, er uttrykk for organisasjonskulturen. Uttrykkene virker videre å ha påvirkning på sykefraværet og det legges en høy terskel for hva som anses som akseptabelt sykefravær. Altså, finnes det uttrykk for en nærværskultur. Denne innebærer både positive og negative nærværsfaktorer (Nytrø, 1995).

Gruppe B har en løsere tilknytning til resten av organisasjonen. Dette uttrykkes ved at de har et større behov for uformelle sosiale impulser innad i gruppen. Her er det en kollektiv oppfatning om at jobben er avgrenset fra fritiden og at man ikke er på jobb utover den ordinære arbeidstiden. Manglende utviklingsmuligheter og en rutinepreget arbeidshverdag virker å føre til at medlemmene får et mer begrenset jobbegasjement. Det er identifisert positive nærværsfaktorer i gruppe B (Nytrø, 1995). Dette er knyttet til god trivsel internt. Likevel virker den generelle tilfredsheten ved arbeidssituasjonen å være svakere. Dette kan føre til at nærværsfaktorene undergraves (Steers & Rhodes, 1978), noe som videre kan føre til lavere terskler for sykefravær. I deler av denne gruppen gis det uttrykk for at slike holdninger finnes. En informant sa blant annet: *«Jeg opplever at noen har lettere for å bli hjemme og si at*

de er syke enn andre. [...] Noen sier: nei, i dag blir jeg hjemme fordi jeg har sovet så dårlig.» Sammenliknet med gruppe A er det mulig å identifisere tydeligere fraværsfaktorer i gruppe B. Altså, virker ikke nærværskulturen å være like fremtredende og helhetlig i denne gruppen.

4.3 Forholdet til bedriftshelsetjenesten

Det generelle inntrykket er at det på tvers av de undersøkte departementene er lite kjennskap til bedriftshelsetjenestens tilbud (BHT). Imidlertid er det viktig å påpeke at de informantene som har brukt BHT er svært fornøyde med tjenesten. De opplever at både behandling og service er tilfredsstillende. Felles for både Forsvarsdepartementet og Justis- og beredskapsdepartementet er derimot at den lange avstanden gir en høy terskel for å ta kontakt. Dette anses som ugunstig da forskning tyder på at langtidfriskhet forutsetter et godt samarbeid med bedriftshelsetjenesten (Aronsson & Lindh, 2004 i Bogen m.fl., 2014). Det er likevel vanskelig å si at avstand er den eneste årsak til at mange ikke benytter BHT. Mange oppgir at de heller ikke brukte BHT før 22.juli, samt at Arbeids- og sosialdepartementet som nå ligger i nærheten, heller ikke har den store kjennskapen. Enkelte av informantene har større kjennskap til BHT, men knytter dette til tidligere stillinger som verneombud eller stillinger i departementenes service- og sikkerhetsorganisasjon (DSS).

I de respektive departementene er det gjennomgående at de fleste vet at BHT har tilbud om ergoterapeutiske tjenester og trening. En generell etterlysning går på informasjon om når og hvordan man kan kontakte bedriftshelsetjenesten. Flere informanter sier at de ønsker at BHT skal tilby tjenester som de faktisk allerede tilbyr i dag. Våre funn tyder dermed på at det er et behov for at BHTs tjenester blir mer synlige. Dette er noe både departementene, da særlig mellomledelsen, burde legge mer til rette for enn det som gjøres i dag.

På avdelingsnivå er ikke ledelsen alltid like flinke til å benytte BHT der kunne vært behov. Flere informanter sier at de fra tidligere arbeidsplasser har gode erfaringer med BHT og at blant annet kliniske psykologtimer har bidratt til å skape bedre arbeidsmiljø. Eksempelvis har man kommet under overflaten, eller mer i dybden på arbeidsmiljørelaterte problemer. Tidligere forskning tyder på at godt samarbeid med

bedriftshelsetjenesten vil kunne øke nærværet og redusere sykefraværet (Aronsson & Lindh, 2004 i Bogen m.fl., 2014).

I intervjuer med HR-avdelingene kom det frem at de savner noen å rådføre seg med når det for eksempel kommer til regelverk og rutiner rundt sykefravær. I møter og samtaler ved langtidssykemeldinger skal mange parter inkluderes og da besitter ofte andre parter enn BHT den kompetansen som HR anser som mer relevant. Enkelte informanter fra HR oppgir også at BHT ikke har vært tilgjengelig ved behov. Av den grunn utelates ofte BHT som part og blir dermed benyttet mindre. Dette kan være ugunstig for forebyggingen av sykefravær og potensielt for organisasjonskulturen (Lie, 2008; Bogen m.fl., 2014). På et individnivå etterlyses både flere leger og psykologer, samt små praktiske ting som en «stol-pool» for gravide. Nevnte tiltak vil kunne bidra til å senke terskelen for bruken av BHT. Bedriftshelsetjenesten vil på den måten kunne fungere mer optimalt som en «hjelpende hånd» for departementene (LO, 2013).

4.4 Hva skiller departementene?

Det foregående kapittelet tok for seg de viktigste likhetstrekkene mellom de ulike gruppene vi har valgt å se på. Dette kapittelet vil derimot fokusere på de ulike departementene og hva som skiller dem fra hverandre med tanke på arbeidssituasjon, jobbengasjement, verdier og ledelse.

4.4.1 Arbeids- og sosialdepartementet

Arbeidssituasjon

Det som skiller gruppe B (høyt fravær) i Arbeids- og sosialdepartementet fra andre grupper med høyt fravær, er blant annet at de har relativt god tilgang på ressurser. Det er imidlertid variasjoner innad i gruppe B (høyt fravær), hvor informanter fra ulike seksjoner rapporterer noe ulikt. God tilgang på ressurser oppleves i hovedsak av ansatte med de mest rutinemessige oppgavene. Vi vet at for lite tilgang på ressurser ikke er positivt (Bogen m.fl., 2014), men det betyr ikke at vi automatisk kan snu på dette. Flere informanter opplever at fravær er mer akseptabelt når det finnes tilstrekkelige personalressurser. Det rapporteres at lav tilhørighet og eierskap til arbeidsoppgavene kan være med på å senke terskelen for å være borte fra jobb.

Imidlertid har det også blitt gitt uttrykk for at med dagens robuste system, er ikke seksjonen så utsatt ved sykefravær.

I gruppe A (lavt fravær) opplever de ansatte at det er høye forventninger knyttet til stillingene og at det generelt er et høyt arbeidspress. En informant mente for eksempel at de ansatte med mest overtid ofte er de som er minst borte fra jobb. Her blir det signalisert at terskelen for å være borte fra jobb er noe høyere, og dermed et uttrykk for en nærværskultur. Slikt arbeidspress kan gjøre at enkelte ansatte opplever et press for å dra på jobb. Dette kan anses som en negativ nærværsfaktor (Nyrø, 1995). De fleste opplever likevel ikke at stress er et problem i deres hverdag. Felles for alle gruppene med lavt fravær i studien (gruppe A) er en mer flytende overgang mellom jobb og privatliv. Det spesielle for Arbeids- og sosialdepartementet er at flere informanter mente at hvis man ønsker interessante arbeidsoppgaver og å jobbe opp mot politisk ledelse, så må man være tilpasningsdyktig og fleksibel. En informant sa blant annet:

«Jeg er villig til å være den som kan stille opp på kvelden. Noen signaliserer at de ikke er interesserte i dette. Det påvirker jo litt hvilke arbeidsoppgaver du får. De mest interessante arbeidsoppgavene kommer hvis man er litt mer fleksibel og villig til å tilpasse seg. Det er naturlig tenker jeg. Hvis man jobber med ting som er politiske så kan man ikke si at «jeg jobber bare til klokka 4.»»

Likevel fremhever flere at de er bevisste på å begrense at jobben «tar over» for mye av fritiden. Det kan være et uttrykk for etablerte holdninger i organisasjonskulturen. Viktigheten av fritid understøttes blant annet av Allvin m.fl. (2011) som sier at det kan være ugunstig å jobbe for mye.

Særegent for Arbeids- og sosialdepartementet er at de i flere år har vært lokalisert på ulike steder. Stadig omorganisering kan ifølge Øyum m.fl. (2006) være belastende for arbeidsmiljøet. Høsten 2014 hadde departementet for eksempel kontorer på tre forskjellige steder, noe som har bidratt til at det sosiale har foregått seksjonsvis/avdelingsvis i større grad enn i de andre departementene. Dette kan ha ført til at det har utviklet seg sterke subkulturer i organisasjonen. Disse skal forenes som følge av at departementet ble samlet våren 2015. Det kan også være at graden av

sosial støtte har blitt påvirket av stadige omorganiseringer. Omløkalisering har også ført til at ansatte ofte har sittet i midlertidige lokaler som ikke har blitt opplevd som gunstige, samt at hver flytting har ført med seg en «innkjøringsfase».

Jobbengasjement

Gruppe B (høyt fravær) i Arbeids- og sosialdepartementet trekker i større grad enn sammenlignbare grupper i andre departementer frem det faglige som grunnlag for jobbengasjement. Enkelte ansatte utfører eksempelvis en del saksbehandling i tillegg til rutineoppgavene. Dette kan tyde på at en rullering av oppgaver fungerer godt i dette departementet, noe som kan skape et høyere jobbengasjement. En annen viktig faktor som trekkes frem av informantene i gruppe B er opplevelsen av det sosiale fellesskapet som viktig for jobbengasjementet. Dette kan tyde på at det har utviklet seg felles holdninger og verdier om at det sosiale er en viktig del av arbeidshverdagen.

Funn fra enkelte subkulturer (seksjoner) tyder på at organisasjonskulturen tidvis preges av slengkommentarer ved fravær. For eksempel: «*Typisk, nå er han borte igjen.*» I beste fall vil slike kommentarer være negative pressfaktorer (Svarva, 1991), og i verste fall føre til et dårlig arbeidsmiljø og mer sykefravær. Aronsson og Lindh (2004 i Bogen m.fl., 2014) presiserer viktigheten av et positivt arbeidsklima for å fremme langtidsfriskhet. Fordi sykenærvær og arbeidsmiljø henger tett sammen (Bauer & Odijk, 2003), bør slike kommentarer unngås for å støtte opp under en nærværskultur.

Gruppe A (lavt fravær) i Arbeids- og sosialdepartementet skiller seg ikke fra andre undersøkte grupper med lavt fravær når det er snakk om hva som motiverer de ansatte i jobben. Som nevnt finner de ansatte her engasjement blant annet i arbeid med faglige interessante oppgaver.

Verdier

I gruppe A (lavt fravær) nevner flere at det er en høy grad av «prestasjonskultur». Prestasjonskultur anses som mer vanlig i det nye arbeidslivet (Allvin m.fl., 2011). Dette medfører at verdier som prestasjon, lite fravær og kvalitet blir viktige. Verdiene kommer til uttrykk ved at flere informanter eksempelvis sier at de får dårlig

samvittighet ved fravær og at de strekker seg langt for å dra på jobb, til tross for sykdom. Dette viser en tydelig kobling mellom holdninger og handlinger. Slike verdier kan bidra til at fravær føles problematisk, og dermed utgjøre en pressfaktor (Svarva, 1991). Våre informanter hevdet imidlertid at de ikke lar seg stresse av prestasjonskulturen, og at de trives godt med å jobbe med andre prestasjonsorienterte kollegaer. På spørsmål om de ansatte ville ha endret på noe ved arbeidshverdagen sin, svarte en informant spøkefullt at: «*Det vet jeg faktisk ikke. Jeg er fornøyd slik som det er nå. Eneste måtte være kaffe, wienerbrød og avis når jeg kommer på jobben.*» Dette tolker vi som et tegn på arbeidsglede hos informanten.

Ledelse

Lederne i gruppe B (høyt fravær) sitter i åpent landskap, og det ble trukket frem av flere informanter at dette har skapt en økt terskel for å ta kontakt med lederen. Høy terskel for å ta kontakt kan bidra til at konflikter eller problemer i arbeidsmiljøet utvikler seg før noen tar kontakt. Dette er det viktig å være oppmerksom på ettersom nærvær og arbeidsmiljø henger tett sammen (Bauer & Odijk, 2003). Forskning viser nemlig at hvis arbeidstakere har et godt arbeidsmiljø, så vil nærværsprosenten øke (Steers & Rhodes, 1978). God kontakt og støtte fra lederen vil også være en sentral nærværsfaktor (Spurkeland 2009; Aronsson & Lindh 2004 i Bogen m.fl., 2014).

Studien mangler informasjon om nøyaktig avstand mellom det åpne kontorlandskapet og cellekontorene der de ansatte sitter. Det vi i midlertid vet er at de er i samme etasje og at avstanden ikke er *relativ* stor. Det er sannsynlig at hvis de ansatte ser lederen når de sitter i kontorlandskap så vil lederens handlinger bli mer synlige, og ledelse blir dermed en tydelig bærer eller påvirker av organisasjonskulturen. Lederen vil for eksempel kunne påvirke det Bang (2013) betegner som felles normer og verdier gjennom å være synlig og samhandle mer med andre medlemmer (ibid.). Uavhengig av om lederen i ASD blir mer synlig gjennom kontorlandskapet eller ikke, så hevder Espeland (2009) at ledere som forstår symbolets makt står langt bedre rustet til å både forstå og påvirke organisasjoner og dens kultur.

Noen av informantene i gruppe B (høyt fravær) mente at ledelsen enkelte ganger er for dårlige til å ta kontakt. Det trekkes for eksempel fram at enkelte i ledelsen kan bli flinkere til å hilse. I et «kulturbærer-perspektiv» kan ledelsen gjennom hyppigere

kontakt formidle ønskede verdier og holdninger til sine ansatte. Det er ønskelig fordi verdier styrer vår atferd (Hultmann & Gellerman, 2002) og sterke verdier gir arbeidstakere en følelse av at organisasjonens virke er meningsfull og viktig, som igjen vil skape engasjement (Busch, Valstad & Vanebo, 2007).

I gruppe A (lavt fravær) har enkelte informanter uttrykt at de ville blitt mer motivert av en leder med høyere faglig kompetanse. Dette begrunnes med at lederen må forklares hva som er gjort og hvorfor dette er riktig. Hvis arbeidstaker opplever mindre faglig forståelse kan det påvirke de ansattes jobbengasjement, da det defineres som «*alle de fysiske, emosjonelle og kognitive energier mennesker legger inn i sitt arbeid (...) Det er også knyttet til en opplevelse av mening i arbeidslivet*» (Brøgger & Salomon 2013, s.3). Noen informanter i gruppe A (lavt fravær) sier at flere har sluttet grunnet at de opplever at lederen ikke hadde sett og hørt dem tilstrekkelig. Dette er i tråd med det Kaufmann og Kaufmann (2009) sier om at alle har et behov for å bli sett og hørt. Enkelte informanter trakk blant annet frem at visse ansatte har levert gang på gang uten tilstrekkelig anerkjennelse. Det blir i følge informantene også hevdet at dette ikke bare er ledelsens feil: «*Det er litt egen feil også. Man må vise seg fram og ikke sitte og vente liksom.*» Dette er eksempler som tyder på at en prestasjonskultur kan gjøre lederes oppgaver mer krevende. Særlig knyttes dette til oppgaver som å se og høre de ansatte.

4.4.2 Justis- og beredskapsdepartementet

Arbeidssituasjon

Sammenliknet med andre grupper med høyt fravær så skiller gruppe B (høyt fravær) i Justis- og beredskapsdepartementet seg ut seg ved at de har et svært høyt arbeidspress. Arbeidsmengden er stor og de ansatte prøver så godt de kan å få saker unnagjort. Likevel dukker det stadig opp nye ting. Arbeidstakerne vil dermed alltid ha et etterslep med oppgaver som ikke er gjort. Det har blitt uttalt at «*jeg kan gå en dag fra jobb og føle at jeg ikke har gjort noe som helst*». Denne kommentaren støttes også opp av at en annen har uttalt at «*arbeidet tar aldri slutt, det er som en ond sirkel*». Det fremstår som om utbrenthet blant de ansatte enkelt kan bli en del av de ansattes arbeidshverdag. En informant har for eksempel uttalt: «*du makter det bare ikke*». Gruppe B (høyt fravær) får sjelden et pusterom ettersom «*hjulet aldri stopper*». Det er

for øvrig viktig å påpeke at slike krav ikke nødvendigvis gir en belastende arbeidshverdag, fordi tilstrekkelige personalressurser eller andre ressurser som eksempelvis autonomi vil kunne kompensere for høye krav (Bakker & Demerouti, 2007). Våre funn tyder imidlertid på at slike ressurser ikke kompenserer for høye krav i dette tilfellet, da informantene opplever at det ikke er nok ansatte til å utføre oppgavene.

Når det gjelder arbeidssituasjon, er gruppe A (lavt fravær) i Justis- og beredskapsdepartementet relativt lik andre grupper i departementene med lavt fravær. Likevel fremstår de som mer stresset enn tilsvarende grupper. Uttalelser fra en rekke informanter vitner om en tendens til at krav til arbeidstaker har rot i organisasjonskulturens sterke fokus på prestasjon, og at det er disse kravene som stresser flere arbeidstakere i gruppen. Som nevnt vil ikke høye krav alene nødvendigvis føre til en belastende arbeidssituasjon. Ressurser som for eksempel autonomi kan gjøre arbeidstaker i stand til å håndtere kravene på en bedre måte (Bakker & Demerouti, 2007). Hvorvidt negativt stress i gruppen skyldes høye krav og liten kontroll alene, eller en kombinasjon med individuelle forskjeller, vil ikke rapporten besvare.

Jobbengasjement

Flere informanter i gruppe B (høyt fravær) sier at de ikke alltid ser et resultat av det arbeidet de gjør. Å se verdien i det arbeidet man gjør kan virke inn på både motivasjonen og engasjementet til enkelte (Bakker & Demerouti, 2007).

Jobbengasjement og motivasjon blir ofte trukket frem som den fremste kilden til forebygging av stress og utbrenthet (Bakker m.fl., 2008). Slik situasjonen er i dag ser det ut til at de ansatte mister mulige motivasjons- og nærværsfaktorer grunnet den store arbeidsmengden. Steers og Rhodes (1978) hevder at de ansattes verdier og motivasjon er viktige faktorer som vil påvirke nærværet til arbeidstakere. Enkelte informanter nevner blant annet at de for tiden opplever en manglende arbeidsglede. Slike oppfatninger kan komme til uttrykk i form av et høyere sykefravær. Slik vi tolker det handler opplevelsen av manglende arbeidsglede først og fremst om at arbeidstakerne ikke føler de har nok ressurser til å gjennomføre arbeidet. Mangel på arbeidsglede virker dessuten å komme av et høyt tidspress og høy arbeidsbelastning.

Gruppe A (lavt fravær) ser ut til å finne motivasjon og engasjementet knyttet til det faktum at de i stor grad ser verdien av eget arbeid. Informantene i gruppe A uttrykker at de føler oppgavene de gjør ikke bare er faglig interessante, men også viktige. Det de gjør er ikke bare viktig for departementet, men også for samfunnet som helhet. Jobbengasjementet og motivasjonen grunnlegger blant annet i at gruppe A gir uttrykk for at de synes det er «stas» at sakene deres ofte blir omtalt i media. Dermed oppfattes arbeidsoppgavene som viktige. Dette kan være en nærværsfaktor, da jobbengasjementet gjerne er en buffer mot utbrenthet og stress (Bakker & Demerouti, 2007).

Verdier

Hvordan seksjonen blir fremstilt kan også ha innvirkning på ansattes verdier, og følelsen av tilhørighet. I departementet sirkulerer det oppfatninger om gruppe B (høyt fravær) som sier at de er den gruppen som sliter med sykefravær. Dette viser seg ved at flere informanter trekker frem gruppe B som eksempel. Gruppe B opplever at disse oppfatninger er «allment kjent» i departementet. Det gis uttrykk for at dette kan være belastende for medlemmene i gruppen. I følge Bang (2013) påvirkes verdier gjennom samhandling, og det kan derfor argumenteres for de sirkulerende oppfatningene om gruppe B har forankret seg i organisasjonskulturen. Negative virkelighetsoppfatninger kan gi grunnlag for å svekke en helhetlig organisasjonskultur (Bang, 2013).

I tillegg er det verdt å nevne at flere informanter fra gruppe B (høyt fravær) uttalte at de i liten grad føler seg verdsatt av andre avdelinger i departementet. Sammenliknet med andre grupper med høyt fravær kommer denne oppfatningen om mangel på verdsettelse tydeligst frem her. Det å føle at man ikke er viktig kan sannsynligvis fungere som en fraværsfaktor (Svarva, 1991). Dette understøttes også av Bogen m.fl. (2014) som hevder at det å være fornøyd med arbeidet man gjør er en viktig faktor for langtidsfriskhet.

Som et resultat av bildet som blir tegnet av gruppe B (høyt fravær) har de ansatte til dels opplevd at ledelsen i mindre grad har tillit til gruppen. Det bør nevnes at en opplevelse ikke nødvendigvis gjenspeiler realiteten. Det fremkommer også at ansatte innad i gruppe B (høyt fravær) ikke alltid har tillit til hverandre, noe som skyldes det høye sykefraværet. Det signaliseres at man ikke kan forvente at folk dukker opp på

jobb. Dette kan påvirke normer og holdninger ettersom man ikke føler at «kollegaene stiller opp» ved behov. Dette illustreres i følgende sitat:

«Ja, man vet ikke om folk kommer på jobb. I perioder har det vært sånn. [...] Det har vært slitsomt i perioder og gjort noe med min arbeids glede. [...] Det er kanskje sånn at jeg har planlagt dagen min ut fra en ting, men ofte på kort varsel må jeg forandre på det.»

Et slikt mistillitsforhold mellom ansatte kan vanskeliggjøre en nærværskultur (Bauer & Odijk, 2003; Spurkeland, 2009).

Ledelse

Gjennom lederrollen kan man påvirke organisasjonskulturen, og herunder hva som er akseptabelt og uakseptabelt. Sagt på en annen måte kan ledelsen derfor påvirke terskelen for fravær gjennom organisasjonskulturen (Bang, 2013). I gruppe B (høyt fravær) har lederen forsøkt å øke denne terskelen ved å innføre to nye rutiner ved sykdom. For det første må ansatte nå ringe inn ved fravær, og ikke sende tekstmelding som det har blitt praktisert tidligere. Denne rutinen kan dermed gi ansatte signaler om at det ikke skal være så «lettvint» å sykemelde seg. For det andre har det blitt innført en rutine der den enkelte ansatt personlig må levere egenmelding etter sykdom. En personlig overrekkelse av egenmeldingen vil kunne medføre at den enkelte føler seg sett og hørt. Dette understøttes av tidligere forskning som vektlegger lederens rolle i arbeidet med forebygging og oppfølging av sykefravær (se for eksempel Bogen m.fl., 2014; Spurkeland, 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Spurkeland (2009) har hevdet at lederen er en viktig faktor som gjør at folk vil komme på jobb. Ved god lederoppfølging vil også lengden på sykefraværet kunne reduseres. Ettersom relasjonen mellom ansatt og leder er en viktig faktor for at ansatte kommer på jobb, vil nye rutiner kunne skape nærvær. Våre funn tyder på at deler av sykefraværet i gruppe B (høyt fravær) ser ut til å være et resultat av blant annet tidligere konflikter, manglende lederstøtte og utilgjengelige ledere. Det er imidlertid viktig å nevne at gruppe B (høyt fravær) nylig har fått ny ledelse. I følge informantene ser det ut til at situasjonen og forholdet til leder dermed har bedret seg. Tillit og

oppfatninger om rettferdig ledelse er i følge Espeland (2009) viktige faktorer for å forklare variasjoner i sykefraværet.

4.4.3 Forsvarsdepartementet

Arbeidssituasjon

Som tidligere nevnt, kan økt grad av spesialisering i gruppe A (lavt fravær) føre til at den enkelte opplever fravær som utfordrende. I Forsvarsdepartementet oppleves dette trekket som spesielt fremtredende. Det er blant annet større grad av koordinering mellom flere aktører og det får derfor konsekvenser dersom man er fraværende fra møter.

Dette kan karakteriseres som en pressfaktor som virker inn på nærværmotivasjonen til ansatte (Steers & Rhodes, 1978). Informantene oppgir at de i stor grad kan følge enkeltsakene de jobber med fra start til slutt. Dette fører til at den som har prestert får anerkjennelse fra toppledelsen, i tråd med behovet for å bli sett og hørt (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ansvarsdelegeringen innebærer også til at medlemmene av gruppen i større grad ser sammenhengen mellom arbeidet og samfunnet ellers. Det kan bidra til at arbeidet oppfattes som mer meningsfullt og dermed øke jobbegasjementet (Bakker & Demerouti, 2007). Dette påpekes også av informantene selv. Det bør nevnes at selv om informantene fremstod fornøyde med ordningen, så kan det være stressende og belastende dersom kravene blir for store (Allvin m.fl., 2011). Da vil lav grad av mestring og stress kunne føre til sykefravær istedenfor nærvær.

Våre informanter i gruppe B (høyt fravær), pekte på at omorganisering hadde fått konsekvenser spesielt for én faggruppe. I lengre tid har de blitt flyttet rundt i departementet og har dermed «aldri helt funnet sin plass». En annen funksjon var nylig flyttet til en ny avdeling, men opplevde fremdeles mest tilhørighet i den forrige avdelingen. Denne typen omorganiseringer kan sies å svekke den sosiale fellesskapsfølelsen i gruppen og således effekten av sosial støtte (Karasek & Theorell, 1990). Argumentet for manglende fellesskapsfølelse underbygges av at gruppen mottar varierende tilbakemeldinger på arbeidet. Dette illustreres ved at informantene opplever at deres oppgaver av og til blir tatt for gitt av enkelte. Om resultatene av arbeidet ikke oppleves like synlig, vil anerkjennelse av arbeidet kunne være viktig for

å fremme god helse og motivasjon (Aronsson & Lindh 2004 i Bogen m.fl., 2014).

I følge Bang (2013) skapes organisasjonskultur gjennom samhandling, og dette synes å være noe problematisk i gruppe B (høyt fravær). Seksjonsmøter er ofte lagt til arbeidstiden og arbeidstakere innehar funksjoner som til enhver tid må være bemannet. Det må påpekes at øvrig departement er avhengig av bemanning av disse funksjonene. Det er dermed ikke mulig at alle medarbeiderne kan delta på seksjonsmøter i arbeidstiden. Som tidligere nevnt finner noen jobbengasjement i arbeidsoppgavene, mens andre finner jobbengasjement i det sosiale. Selv om alle funksjoner må være bemannet i arbeidstiden anses det noe uheldig at ikke alle deltar, både for graden av sosial støtte og for utviklingen av en sterk nærværskultur.

Jobbengasjement

Det særegne for Forsvarsdepartementets gruppe B (høyt fravær) er at de jevnt over beskriver et godt arbeidsmiljø som bidrar til engasjement og at de rutinemessige oppgavene ikke blir like belastende. Positivt arbeidsklima er viktig for å skape jobbengasjement og en nærværskultur (Bogen m.fl., 2014). På den annen side, tyder funnene på at dette for noen handler om interne grupperinger også innad i den enkelte seksjon. Tilhørigheten til øvrig avdeling og departementet som helhet er mindre tydelig.

Gruppe A (lavt fravær) begrunner sterkt jobbengasjement i blant annet lagfølelse. De beskriver for eksempel en «korpsånd», det vil si hvor de går i takt. Flere beskriver at jobben kan bli en livsstil. Når jobben blir så betydningsfull, så kan slike holdninger bidra til høyt engasjement. Denne typen arbeidsliv som Allvin m.fl. (2011) beskriver fører gjerne til et svakere skille mellom arbeid og fritid. Konsekvensene av dette er usikre (Allvin m.fl., 2011).

Sammensetningen av sivilt og militært personell i departementet er også noe som skaper trivsel og engasjement. Flere opplever at Forsvarsdepartementet framstår som mer troverdig overfor Forsvaret med denne kombinasjonen: *«De lærer mye av oss og vi lærer av dem, så det er en vekselvirkning som jeg tror er god for miljøet.»*

Sammensetningen av personell vil kunne kategoriseres som en nærværsfaktor som omhandler behovet for å se sammenheng mellom arbeidet og omverden (Thorsrud &

Emery, 1970).

Verdier

Flere informanter sier at militært personell tar med seg verdier fra Forsvaret inn i departementet. Begrepet «*stram-deg-opp-holdning*» blir brukt av flere informanter. Det er ikke usannsynlig at ulike holdninger mellom sivilt og militærpersonell kan smitte over på hverandre og forenes til en enhetlig organisasjonskultur. Verdier og holdninger kan smitte begge veier og de kan på denne måten kombinere hverandres positive verdier. (Selznick, 1975). En slik effekt vil kunne være en positiv nærværsfaktor ved at normer og verdier legger føringer på hva som er akseptabelt av sykefravær og sykenærvar (Bang, 2013). En positiv smitteeffekt mellom gruppene vil være avhengig av at gruppene ser seg som en helhet. Det vil være vanskelig å forene to kulturer, dersom ansatte skiller mellom «oss» og «dem». Dette finner vi for eksempel i Lysgaard (2001).

Ulike kulturer innad i samme organisasjon vil bety at arbeidstakere har ulike normer og verdier (Bang, 2013). Dette er i tråd med hvilke betingelser som må være til stede for at subkulturer skal oppstå (Bang, 1995), noe som kan bety at det er sterkere subkulturer innad i Forsvarsdepartementet enn i andre departement. Det er dermed ulike normer for hva som er akseptabelt fravær og ikke. En informant sa følgende:

«Jada, vi går hele tiden og prater til hverandre. Så det er veldig mye sånn small-talk og. Det varierer nok litt, men i hvert fall på vår seksjon så er det veldig sånn. Men igjen, det kan være ulike kulturer innenfor departementet også – ikke minst fra avdeling til avdeling, det er litt ulikt fra avdeling til avdeling her.»

Noen informanter føler at de har mindre grad av tilhørighet til departementet. Dette skyldes at de tjenestegjør i departementet i et kortere tidsrom. Således kan tilhørigheten sies å være tettere knyttet til Forsvaret. Av den grunn kan omorganisering av seksjoner og personell oppleves som mindre problematisk. Lavere grad av tilhørighet trenger ikke nødvendigvis føre til sykefravær. For eksempel defineres positivt arbeidsklima, krav til arbeidet, samt ledelse som viktige faktorer for langtidfriskhet (Bogen m.fl., 2014). Med andre ord kan flere ting veie opp for

manglende følelse av tilhørighet. Øyum m.fl. (2006) hevder også at omstilling generelt ikke nødvendigvis gir negative konsekvenser.

Ledelse

Innslaget av militære ledere innebærer en del utskiftninger, da militært personell kan tjenestegjøre i departementet i maksimalt 5 år. Da lederen er en viktig former av organisasjonskulturen vil hyppige utskiftninger ha betydning (Bang, 2013).

I noen tilfeller kan dette være krevende da ansatte stadig får nye ledere. Våre funn tyder imidlertid på at militært personell oppleves som positivt. Ansatte trives med stadig ny påfyll av kompetanse. Det oppfattes også som at militære ledere bringer med seg en lederkompetanse som mange verdsetter i Forsvarsdepartementet. En informant sa blant annet: «Jeg vil påstå at i departementene har de militære lederne et mer bevisst forhold til lederskap.» En støttende og anerkjennende leder er viktig for å skape nærvær (Bogen m.fl., 2014). Dermed blir lederen en viktig former og påvirker av nærværskultur.

I gruppe B (høyt fravær) har det vært eksempler på vedvarende uoverensstemmelser blant medarbeidere. Ledelsen har i disse tilfeller forsøkt å være støttede ved for eksempel å gi rom for å «blåse ut», samt gi de ansatte velmenende råd. En slik støtte kan fremme «langtidsfriskhet» på arbeidsplassen (Aronsson & Lindh 2004 i Bogen m.fl., 2014). Det hevdes av Spurkeland (2009) at en god relasjon mellom leder og arbeidstaker er viktig for at ansatte skal trives på jobb og dermed gi grobunn for nærvær. Likevel er det nærliggende å anta at uoverensstemmelser vil kunne ha en negativ innvirkning på øvrig arbeidsmiljø og potensielt kunne føre til redusert fellesskap i gruppen (Karasek & Theorell, 1990).

4.5 Avsluttende betraktninger og konklusjon

Denne rapportens hovedproblemstilling var:

I hvilken grad kan fravær og nærvær i departementene ses i sammenheng med organisasjonskulturen i de ulike departementene?

Utgangspunktet var altså å undersøke trekk ved organisasjonskulturen i de ulike departementene og hvorvidt disse kunne sies å ha innvirkning på sykefraværet. Som presentert i forrige kapittel, finnes det en del ulikheter som kan identifiseres i de

enkelte departementene. Videre er det óg presisert at rapporten fremhever likhetstrekkene en har funnet i alle departementene som har deltatt i undersøkelsen. Disse anses så omfattende at de enkelte departementenes organisasjonskultur i liten grad kan forklare variasjonen i sykefraværet som finnes innad i departementene. Det er derimot mer relevant å illustrere hvilke fellestrekk ved organisasjonskulturen som er identifisert i gruppene med høyt sykefravær og hvordan disse skiller seg fra gruppene med lavt sykefravær. Etersom de deltakende departementene anses relativt ulike, vil funnene også potensielt være gjeldende for departementsfellesskapet som sådan.

Et sentralt funn for denne rapporten er da at alle de utvalgte departementene hadde vesentlige variasjoner innad hva gjelder sykefraværet. Disse variasjonene kan som nevnt i kapittel 2 ses i ulike perspektiv og det kan vanskelig argumenteres for at organisasjonskulturen er eneste årsak til disse ulikhetene. Videre undersøkelser vil kunne avdekke flere forhold som har en innvirkning på sykefraværet og denne rapporten må sees i lys av dette. For eksempel vil en statistisk analyse med flere demografiske variabler kunne belyse temaet ytterligere. Det er imidlertid et interessant funn at det er store likhetstrekk på tvers av departementene med tanke på hvilke grupper som representerer vesentlige avvik på sykefraværstatistikken. Disse gruppene skiller seg altså fra hverandre på sentrale områder identifisert i gjennomgangen av forskning på sykefravær og organisasjonskultur.

Rapportens overordnede hovedfunn er dermed:

1. *Det er vesentlige variasjoner i sykefraværet innad i departementene.*
2. *Det er omfattende likhetstrekk på tvers av departementene med tanke på hvilke grupper som representerer vesentlige avvik på sykefraværstatistikken.*
3. *Det er identifisert forskjeller i organisasjonskulturen til gruppen med høyt sykefravær og gruppen med lavt sykefravær.*

Dette tyder på at det er utviklet subkulturer innad i departementene og at disse korrelerer med nivået av sykefravær. For å kunne si mer om hvor stor andel av sykefraværet som eventuelt kan tillegges organisasjonskulturen er man avhengig av å kunne kontrollere for andre mulige forklaringer på variasjonen. Uansett, er det rimelig

å si at organisasjonskulturen er en faktor som er med på å forklare nivået av sykefravær i departementene.

Rapportens analysekapittel har beskrevet faktorene *arbeidssituasjon*, *jobbengasjement* og *verdier* adskilt. Ved å skille de har vi forsøkt å identifisere hvilke trekk som går igjen i de ulike gruppene som har sammenheng med sykefravær. Som nevnt i det teoretiske rammeverket påvirker disse i realiteten hverandre og kan vanskelig adskilles. Altså er det forsøkt å finne de trekkene ved organisasjonskulturen som virker inn på sykefraværet, heller enn en omfattende analyse av den generelle organisasjonskulturen i de utvalgte departementene.

Organisasjonskulturen i gruppe A (lavt fravær) kan sies å bære flest trekk av det rapporten har definert som nærværskultur. Dette innebærer stor grad av selvbestemmelse, eierskap til oppgavene og en forventning om at arbeidet skal ha en egenverdi. Som beskrevet i avsnitt 2.12, er dette en måte organisasjonen oppnår fleksibilitet på. Rapporten viser også at dette har innvirkning på nivået av sykefravær.

For gruppe B (høyt fravær) er det identifisert færre trekk som kan knyttes til en slik nærværskultur. Sentrale elementer her er mindre grad av autonomi, færre utviklingsmuligheter og et færre forventninger om at arbeidet skal ha en egenverdi i seg selv. Det er trekk kan tyde på at virksomheten har økt fleksibiliteten i form av «substitusjon» når det gjelder denne gruppen. Dette omhandler ikke løsere arbeidsforhold som er et sentralt argument for Atkinson (1984), men ved at arbeidsgiver gjør seg mindre avhengig av den enkelte arbeidstaker. For å kunne opprettholde solid drift av disse funksjonene, vil man ofte være avhengig av å gjøre en slik tilpasning. Våre funn tyder på at dette har en effekt på organisasjonskulturen og videre på nivået av sykefravær. Dette gjør at andre elementer, som et godt sosialt miljø og sosiale arrangementer er viktigere aspekter ved trivsel og motivasjon for denne gruppen.

Bedriftshelsetjenestens (BHT) sin rolle i sykefraværarbeidet virker i liten grad å være forebyggende i de gruppene som er undersøkt i rapporten. Informanter som har benyttet seg av BHT opplever imidlertid tjenesten som nyttig og tilfredsstillende. Andre informanter i studien har liten kjennskap til hva de tilbyr. Hvorvidt BHT har en

innvirkning på organisasjonskulturen er det vanskelig å konkludere med. Den generelle oppfatningen er at BHT som tjenesteleverandør ikke ser ut til å ha en innvirkning på den helhetlige organisasjonskulturen i departementene. Men de kan muligens ha en indirekte påvirkning på organisasjonskulturen via kontakt med enkeltindivider. Om BHT skal ha en større innvirkning på organisasjonskulturen og sykefraværet vil det forutsette at de er mer synlig og har økt fokus på forebygging. Det bør imidlertid nevnes at det i ny IA-avtale (inngått 4.mars 2014) ikke lenger kreves at bedriftshelsetjenesten skal delta i dialogmøter med fulltidssykemeldte (regjeringen, 2014). Dette illustrerer at bedriftshelsetjenestens rolle tones noe ned i arbeidslivet generelt. Spørsmålet er om dette er hensiktsmessig for sykefraværarbeidet.

Våre funn tyder på at arbeidssituasjon, jobbengasjement og verdier kan forklare hvordan organisasjonskulturen i de ulike gruppene har utviklet seg. Denne rapporten har dermed illustrert at ulike subkulturer innad i departementene er en mulig forklaring på variasjonene i sykefraværet. Avslutningsvis er det viktig for prosjektgruppen å fremheve at dette ikke nødvendigvis innebærer at gruppen med høyt sykefravær skal «lære av» gruppen med lavt sykefravær, men heller at det er to ulike funksjoner i organisasjonene som fungerer på ulike måter og naturlig kjennetegnes av ulike trekk. Gruppen med lavt sykefravær bør være oppmerksomme på utfordringer en arbeidshverdag som til tider kan overskygge øvrige deler av livet kan medføre. Der det er høyt sykefravær har man utfordringer som ikke nødvendigvis kan løses på samme måte som der det er lavt. Dette gjør at en sannsynligvis er nødt til å finne andre faktorer som kan skape motivasjon og engasjement i denne gruppen. Her har flere av departementene gjort tiltak allerede, men denne rapporten har belyst temaer man bør vektlegge i det videre arbeidet. Rapporten har også vist at det finnes lignende utfordringer på tvers av departementene, noe som gjør at det vil være nyttig å dele erfaringer departementene imellom. Denne nytten kan potensielt også komme bedriftshelsetjenesten til gode, da det vil kunne gi et bedre grunnlag for prioritering av tiltak som kan bidra til å fremme nærvær i departementsfelleskapet.

Referanser

Bøker

- Allvin, M., Aronsson, G., Hagstöm, T., Johansson G., & Lundberg U. (2011). *Work Without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life*. Stockholm: Wiley.
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Jørgensen, T. B. (2003). *På sporet af en offentlig identitet, værdier i stat, amter og kommuner*. Århus: Aarhus Universitetsforlag.
- Berg, B.L & Lune, H. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. New Jersey: Pearson.
- Busch, T., Vanebo, J., & Dehlin, E. (2010). *Organisasjon og organisering* (6. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S., & Vanebo, J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Engelsrud, G. (2013). *Styring og vern, arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Engelstad, F. (1990). *Likhet og Styring – deltakerdemokratiet på prøve*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Flyvbjerg, B. (2004). "Five Misunderstandings about Case-Study" i Silverman, D. (red.): *Qualitative Research Practice*. London: Sage
- Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige Tenkemåter*. (3. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2010). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Oslo: Fagboklaget.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

- Jacobsen, D.I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Johansson, G., & Lundberg, I. (2005). Sjukflexibilitetsmodellen – utgangspunkter og resultat. I Marklund, S., m.fl. (red.): *Den høga sjukfrånvaron – problem och lösningar*. Stocholm: Arbetslivsinstitutet.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, Productivity and Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lysgaard, S. (2001). *Arbeiderkollektivet – en studie i de underordnedes sosiologi*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Nytrø, K. (1995). *Ansattes syn på sykefravær. Eksplorerende analyser av landsrepresentative data*. Trondheim: SINTEF, IFIM.
- Olsen, E., & Nævestad, T. O. (2006). *Kultur og atferd som tilnærming for å bedre sikkerheten: en evaluering av Kollegaprogrammet*. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Selznick, P. (1975). *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. Berkley: University of California Press.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Svarva, A. (1991). *Om nærværsfaktorenes betydning for fravær fra arbeidet*. Trondheim: SINTEF, IFIM.
- Thorsrud, E. & Emery, F. (1970). *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Johan Grundt Tanum forlag.

Artikler

- Aas, R. W. (2009). Raskt tilbake etter sykefravær. *Idébanken – inkluderende arbeidsliv* 2009.
- Aronsson, G., & Lindh, T. (2004). Långtidsfriskas arbeidsvillkor: En populationsstudie. *Arbeta och Hälsa, Vetenskaplig Skriftserie*, 10.
- Atkinson, J. (1984). «The Flexible Firm and The Shape Of Jobs To Come». *Labour Market Issues*. (5), 1-19. Oxford: Ruskin College Oxford.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 50 (4), 326-336.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22 (3).
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22 (3), 309-328.
- Bauer, M., & Odijk, J. (2003). *Nærværsarbeid i Statoil: DST forpleining*. Stavanger: Statoil.
- Berge, C. (2012). Internasjonal sammenligning av sykefravær. *Økonomiske analyser*, 27.
- Hultman, K., & Gellerman, B. (2002). Balancing individual and organizational values: Walking the tightrope to success. *Journal of organizational management*, 16 (6), 697 –700.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Lie, A. (2008). “Inclusive Working Life” in Norway– Experience from “Models of Good Practice” Enterprises. *Croatian medical journal*, 49 (4), 553-560.

Siegrists, J., & Peter, R. (2000). The effort-reward imbalance model. *Occupational medicine: state of the art reviews*, 15 (1), 83-87.

Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: a process model. *Journal of Applied Psychology*, 63 (4), 391-407.

Torp, S., Grimsmo, A., Hagen, S., Duran, A., & Gudbergsson, S. B. (2012). Work engagement: a practical measure for workplace health promotion? *Health Promotion International*, 28 (3), 387-396.

Nettadresser

Bogen, H., Lien, L., & Hilsen, A. I. (2014). *Sykefravær i det statlige tariffområdet*. Tilgjengelig fra: <http://fafo.no/images/pub/2014/10211.pdf> [Hentet 20.02.15]

Brøgger, B., & Salomon, B., (2013) *Å jobbe med arbeids glede – hva kan virksomheter få ut av dette? En kunnskapsstatus*. Arbeidsforskningsinstituttet. Tilgjengelig fra: http://www.hioa.no/var/ezflow_site/storage/afi/files/r2013-6.pdf [Hentet 14.04.2015]

Dagens Næringsliv (DN), (2013). *Dårlig ledelse koster milliarder*. Tilgjengelig fra: <http://www.dn.no/nyheter/politikkSamfunn/2013/12/30/darlig-ledelse-koster-milliarder> [Hentet 7.05.15]

Hem, K. (2011). *Bedriftenes kostand ved sykefravær*. (SINTEF nr. A19052). Tilgjengelig fra: <http://www.sintef.no/contentassets/5c5963abef68468a9f22c5b5c3af201a/kostnader-sykefrav2011.pdf> [Hentet 25.04.15]

Kuvaas, B. (2014). *Stoler du på dine ansatte?* Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/bizreview/artikler/har-du-tillit-til-dine-ansatte/> [Hentet 15.05.15]

Landsorganisasjonene i Norge (LO), (2013). *Bedriftshelsetjeneste, hvorfor skal vi ha det, og hva kan den brukes til?* Arbeidsmiljø nr. 3-11 09/13. Tilgjengelig fra: <http://old.lo.no/Documents/Arbeidsliv/Bedriftshelsetjenesten.pdf> [Hentet 27.04.2015]

- Interesse- og arbeidsgiverorganisasjonen for private barnehager i Norge (PBL), (2014). *Sykefraværet i private barnehager går ned*. Tilgjengelig fra: <http://www.pbl.no/no/VERKTOYMENY/Sistenytt/Arbeidsgiver/Sykefravar/Sykefravaret-i-private-barnehager-gar-ned/> [Hentet 08.05.15]
- Matthiesen, S. B. (2007). *Hva nytter i sykefraværarbeidet?* Presentasjon ved UiB. Tilgjengelig fra: http://folk.uib.no/pspsm/documents/Leangfil-SBM_000.pdf [Hentet 14.05.15]
- Regjeringen (2012). *Statens sykefraværstatistikk 3. kvartal 2011*. Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/arbeidsgiverpolitikk/inkludering-og-mangfold-i-staten/inkluderende-arbeidsliv-i-staten/statens-sykefraværstatistikk/sykefravar_3_2011-2/id677906/ [hentet 10.05.15]
- Regjeringen (2014). Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. 4.mars 2014 – 31.desember 2018 (IA-avtalen). Tilgjengelig fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_2014_2018/signert_ia_avtale.pdf [hentet 15.05.15]
- Regjeringen (2015). *Statens sykefraværstatistikk 4. kvartal 2014*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/nb/tema/arbeidsliv/Statlig-arbeidsgiverpolitikk/arbeidsgiverpolitikk/inkludering-og-mangfold-i-staten/inkluderende-arbeidsliv-i-staten/statens-sykefraværstatistikk/statens-sykefraværstatistikk-4.-kvartal-2014/id2404389/> [hentet 10.05.15]
- Sandvik, A.M. (2011). *Ledelse av kunnskapsarbeid* i Magma, Econas tidsskrift for økonomi og ledelse. Tilgjengelig fra: <http://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid> [hentet 14.04.15]
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2015a). *Sykefravær, 4. kvartal 2014*. Tilgjengelig fra: <http://www.ssb.no/sykefratot/> [hentet 30.04.15]
- Statistisk Sentralbyrå (SSB) (2015b). *Sykefravær. Legemeldt sykefravær for arbeidstakere, etter kjønn og alder (prosent) (K)*. Tilgjengelig fra:

<https://www.ssb.no/statistikkbanken/selectvarval/saveselections.asp> [hentet 10.05.15]

Øyum, L., Andersen, T. K., Buvik, M. P., Knutstad, G. A., & Skarholt, K. (2006). *God ledelsespraksis i endringsprosesser*. Tilgjengelig fra: https://books.google.no/books?id=PEhhyWbltqgC&pg=PA15&lpg=PA15&dq=organisasjonsendringer+sykefrav%25C3%25A6r&source=bl&ots=EZWlSrQNSf&sig=H8DG_qVgbphPLWjX9yZhn8wHeKU&hl=no&sa=X&ei=1DA9VcvQPIW7swH9r4G4Cw&ved=0CFwQ6AEwBw%23v%3Donepage&q=organisasjonsendringer%2520sykefravær&f=false#v=onepage&q=organisasjonsendringer%2520sykefravær&f=false [Hentet 05.04.15]

Avhandlinger

Espeland, J. (2009). *Påvirker organisasjonskultur fravær og nærvær i virksomheten? En systematisk kunnskapsoppsummering*. Universitet i Stavanger, Stavanger. Tilgjengelig fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/184376/Espeland%2c%20Jannicke.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [hentet 17.03.15]

Vedlegg

Vedlegg 1: Mandat til prosjektrapporten

Revidert prosjektmandat

Tittel: Analyse av HR data (sykefravær) og undersøkelse av organisasjonskultur i byråkratiet (departementsfellesskapet) som forutsetning for jobbnærvær.

Oppdragsgiver: Bedriftshelsetjenesten DSS.

Gjennomføring: Prosjektforum UiO.

Prosjektoppstart: 19.januar 2015

Prosjektslutt: 5.juni 2015

Bakgrunn for prosjektet:

Sykefraværet i departementene er generelt sett ikke spesielt høyt. Likevel er det en antagelse at fraværet i enkelte grupper og funksjoner, relativt sett, ligger stabilt høyt. Kan en analyse av HR-data generere et mer presist bilde av sykefraværs mønstre på tvers av departementene?

I 2014 stilte HR-nettverket i departementene seg spørsmålet om hva de kunne gjøre for å jobbe mer målrettet med tanke på sykefraværet. Bedriftshelsetjenesten hadde i forbindelse med tidligere prosjekter hatt kontakt med professor Haldor Byrkjeflot som informerte om prosjektforum ved Universitetet i Oslo. Sammen ble det lagt frem et forslag om et nytt samarbeid hvor man så for seg at prosjektet kunne være et ledd i forebyggingen av sykefravær i departementene.

Prosjektets effektmål:

Kartleggingen av sykefraværet skal i utgangspunktet ses som et ledd i en større HR-analyse i departementene. Det er ønskelig at dette prosjektet skal kunne gi et bredere grunnlag for å jobbe videre mot iverksettelse og implementering av ulike tiltak som kan bidra til å fremme nærværet i departementene.

Prosjektets resultatmål:

Problemstilling: I hvilken grad kan fravær og nærvær i departementene ses i sammenheng med organisasjonskulturen i de ulike departementene?

Prosjektet vil ha særlig fokus på identifikasjon av kulturelle faktorer i organisasjonen som påvirker og årsak til nærvær og fravær. For å få frem et så presist bilde som mulig vil vi undersøke de kulturelle faktorene på to nivå; 1) på et organisatorisk nivå og 2) på et individuelt nivå.

Organisatoriske faktorer som vil bli vektlagt er:

I. Lederens rolle

- Oppfølging av ansatte som er syke. Er det gap mellom realitet og rutine?
- Ansattes opplevelse av lederens evner og vilje til å håndtere konflikt.
- Ansattes opplevelse av leders involvering og tilgjengelighet. Varierer opplevelsen med den enkeltes stilling/funksjon?
- Ansattes opplevelse av leder som formidler av en spesiell organisasjonskultur.

I. Endringer og omstrukturering

- Påvirker organisasjonsendringer sykefraværet?

II. Den enkelte ansattes rolle og funksjon i organisasjonen

- Har ansattes rolle og funksjon i organisasjonen noe å si i fraværproblematikken? Her vil det spesielt tas hensyn til faktorer som oppgavetype, grad av selvstendighet og autonomi, stillingsnivå og stillingstype.

III. Bedriftshelsetjenesten

- Hvordan opplever ansatte Bedriftshelsetjenestens rolle?
- Bør bedriftshelsetjenestens arbeid praktiseres på andre måter?
- Hvordan kan bedriftshelsetjenesten brukes for å redusere sykefraværet?

Individuelle faktorer som skal tas hensyn til er:

IV. Ansattes verdier

- Opplever den ansatte samsvar mellom egne verdier og organisasjonens verdier?

V. *Jobbengasjement*

- Her siktes det spesielt til faktorer som indre motivasjon, holdninger og engasjement hos den ansatte.
- Er det ulik grad og type engasjement i ulike lag av departementet?
- Er det en sammenheng mellom jobbengasjement og nærvær?

VI. *Stress*

- Er opplevd og langvarig stress en sentral faktor for sykefravær?
- Hva er det som skaper stress (roller, hierarki, eksternt press, endringer etc.)?
- Vil stress framstå som et problem og som en faktor for sykefraværet dersom den ansatte oppfatter god støtte og kontroll fra lederen?

Metode:

Innledningsvis vil det bli gjennomført en kvantitativ analyse av fraværstatistikken. I denne sammenhengen vil man undersøke både legemeldt og egenmeldt sykefraværet i departementene. Man vil forsøke å peke ut særskilte grupper/funksjoner som skiller seg ut i fraværstatistikken. Funnene fra denne kvantitative analysen vil danne grunnlaget for videre arbeid i form av kvalitative dybdeintervjuer.

Det vil bli gjennomført kvalitative dybdeintervjuer med cirka 6-8 personer i hvert departement, samt 2-3 personer fra bedriftshelsetjenesten. Noen av intervjuene vil trolig skje i form av gruppeintervjuer. Utvalget av informanter vil skje på bakgrunn av funn i den kvantitative analysen av fraværstatistikk. Intervjuguidene utformes og diskuteres med representanter for departementene og bedriftshelsetjenesten i forkant.

Avslutningsvis vil det kort bli forsøkt pekt på mulige tiltak for å redusere sykefraværet/øke nærværprosenten. Forslag til tiltak vil baseres på de innsamlede datafunnene, samt på tidligere forskning. Informasjon som fremkommer gjennom intervjuer eller andre metoder vil være styrende for hvilke tiltak som foreslås. Til hvert departement vil det bli forsøkt foreslått tiltak som kan bidra til å skape et godt og langsiktig arbeid med sykefravær.

Omfang:

Da fokuset er på hva som kan gjøres med sykefraværet i dag, vil det være praktisk at omfanget av prosjektet ikke strekker seg langt tilbake i tid. Av den grunn vil det hovedsakelig bli fokusert på hvordan sykefraværet har utviklet seg i tidsperioden 2012 – 2014.

Andre departementer som ønsker å delta i prosjektet må meldes inn til prosjektgruppen senest 27.februar 2015.

Leveranse/rapportering:

Prosjektet skal avsluttes med en sammenfattende sluttrapport på cirka 40-50 sider som sendes til departementene, bedriftshelsetjenesten og UiO innen 22.mai 2015. Rapporten og resultatene vil også bli presentert muntlig for alle parter.

Rapporten skal sendes til departementene og bedriftshelsetjenesten 1-2 uker før 22.mai for gjennomlesning.

Kontaktinformasjon:

Prosjektforum UIO

Faglig leder professor: Tian Sørhaug [REDACTED]

Prosjektkoordinator: Runar Forsetløyken, [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

Kontaktperson student: Oda Egerdal Selsaas [REDACTED]

Ekstern veileder: Svenn-Erik Mamelund, [REDACTED]
[REDACTED]

Bedriftshelsetjenesten DSS

Fungerende leder: Stine Willoch, [REDACTED]

Prosjektkoordinator: Solveig Knutsen, [REDACTED]

Tlf: [REDACTED]

Innledning

- Introduksjon til tema
- Kort presentasjon av prosjektet
- Avklaring av opptak
- Anonymitet

Bakgrunn: hvordan jobber BHT?

- Hva gjør BHT generelt? Hva slags oppgaver bruker dere mest tid på?
- Hvordan bruker de ulike departementene BHT i arbeidet med sykefravær? Er det forskjeller?
- Hvordan samarbeider BHT med de interne HR-avdelingene? Er det klare skiller på hva dere gjør og hva de interne avdelingene jobber med?
- Analyserer dere sykefraværet systematisk?
- Tilpasses tiltak til hvert enkelte departement, eller har dere en «mal»?
- Hva legger rammer for arbeidet deres; herunder avtaler, ressurser osv.
- Hvor hyppig gir dere råd til ansatte og ledere? Hvordan gjennomføres slik dialog?
- Bistår dere med arbeidsplassvurdering/ tilretteleggingsvurdering? I hvilken grad?
- Mener dere selv at BHT er delaktige nok i utarbeidelsen av tiltak som kan redusere sykefravær?

Fokus på problemstillingen: Hvilke faktorer tror BHT bidrar til fravær/nærvær?

- Hva tror dere er årsaken til høyt/lavt sykefravær hos departementene? (individuelle, strukturelle, kulturelle)
- Opplever dere at det er noen grupper som skiller seg ut positivt eller negativt?
- Har dere i så fall gjort dere noen tanker om hvorfor det er et høyere sykefravær hos noen grupper, og lavere hos andre grupper?
- Har dere noen tanker om hvordan dere (BHT) kan bidra til en organisasjonskultur som fremmer nærvær blant ansatte?
- Hva mener BHT bør gjøres for å redusere sykefravær i departementene – både hva man selv kan gjøre, og hva det kan gjøres internt i departementene?
- Oppleveres det at enkelte tiltak fungerer bedre enn andre for å redusere sykefraværet?

Oppklaring og avslutning

- Oppsummere funn
- Stille eventuelle oppklarende spørsmål
- Spørre om det er noe de ønsker å legge til; er det noen temaer i forbindelse med dette prosjektet som vi ikke har snakket om som dere synes er viktige?
- Kan vi ta kontakt hvis vi ønsker ytterligere informasjon?

Vedlegg 3: Intervjuguide for HR-ansatte.

Innledning

- Introduksjon til tema
- Kort presentasjon av prosjektet
- Avklaring av opptak
- Anonymitet

Bakgrunnsopplysninger

- Stilling, seksjon, ansiennitet
- Kan du fortelle kort hva stillingen din innebærer?

Bakgrunnsinformasjon; hvordan jobber HR- avdelingen?

- Hva gjør HR-avdelingen generelt? Hva slags oppgaver bruker dere mest tid på?
- Hvor mange jobber i HR-avdelingen hos dere?
- Analyserer dere sykefravær systematisk?
- Hva legger rammer for arbeidet deres?
- Hvor hyppig gir dere råd til ansatte og ledere i forbindelse med:
 - Sykefraværsoppfølging?
 - Problemer i arbeidshverdagen som kan bidra til at ansatte blir sykemeldte?
 - Hvordan gjennomføres slik dialog?
- På hvilken måte bidrar dere til å løse konflikter som måtte oppstå?
 - Hvor ofte bidrar dere til konfliktløsning?
 - Hvor ofte har dere bidratt til å forebygge konflikter?

Hva skaper fravær og nærvær?

- Hvordan opplever dere den generelle holdningen til sykefravær i departementet?
- Opplever du/dere at lederne har evne og vilje til å følge opp medarbeidere ved fravær?
- Hvordan opplever du at lederne har evne og vilje til å ta tak i konflikter?
- Hva opplever dere som viktige årsaker til sykefravær i deres departement? (individuelle, strukturelle, kulturelle)
- Opplever dere at det er noen grupper som skiller seg ut positivt eller negativt? Har dere i så fall gjort dere noen tanker om hvorfor det er et høyere sykefravær hos noen grupper, og lavere hos andre grupper?

Samarbeid med BHT

- Hvordan samarbeider dere med BHT?
- Når tar dere kontakt med BHT?
- Er det høy terskel for dere å ta kontakt med BHT?
- Har dere noen tanker om hvordan dere kan samarbeide bedre/annerledes?
- Har dere behov for andre tjenester fra bedriftshelsetjenesten enn det som tilbys i dag?
- BHT har nevnt at dere ofte kobler de for sent inn i saker, noen ganger blir de ikke koblet inn før i «sluttfasen», har dere noen kommentar til dette?

Oppsummering og avslutning

- Stille eventuelle oppklarende spørsmål
- Spørre om det er noe de ønsker å legge til; er det noen temaer i forbindelse med dette prosjektet som vi ikke har snakket om som dere synes er viktige?
- Kan vi ta kontakt hvis vi ønsker ytterligere informasjon?

Vedlegg 4: Intervjuguide til ledere i departementene.

Innledning

- Introduksjon til tema
- Kort presentasjon av prosjektet
- Avklaring av opptak
- Anonymitet

Bakgrunnsopplysninger

- Stilling, seksjon, ansiennitet
- Kan du fortelle kort hva stillingen din innebærer?

Generelt om sykefravær

- Hvordan opplever du den generelle situasjonen rundt fravær i departementet? (evt. situasjonen for dem du leder)
- Har du noen tanker om hva som er med på å skape sykefravær i din avdeling/seksjon?
- Hvilke holdninger opplever du at dine kollegaer/underordnede har til sykefravær?
- Hvilke reaksjoner gir sykefravær blant dem du jobber sammen med?
- Hvilke holdninger (i din avdeling/seksjon) opplever du det er til å dra på jobben selv om man ikke er helt frisk?

Verdier og jobbengasjement

- Hva opplever du at engasjerer dine kollegaer/de du er leder for? Hva tror du gjør at folk har lyst til å komme på jobben?
- Hvilke verdier opplever du som viktige for kulturen i departementet? Kan du evt. beskrive en konkret situasjon eller et eksempel hvor du tenker at verdiene i kulturen kom tydelig frem?
- Føler du at dine verdier står i samsvar til dine medarbeideres verdier?
- Har du inntrykk av at det finnes noen trekk ved organisasjonen som kan føre til at folk ikke har lyst til å komme på jobben?

Stress

- Hva opplever du at fører til stress i din arbeidshverdag?
- I hvilken grad opplever du at du har kontroll over egen arbeidshverdag?
- Opplever du at stress over lengre tid er et problem hos dere?
- Opplever du at det er høye forventninger knyttet til din stilling?
- I hvilken grad opplever du at arbeidsbelastningen din er ujevn slik at arbeidet hoper seg opp? Krever arbeidet ditt mye overtidsarbeid (hvor mye)?
- I hvilken grad føler du at du kan skille arbeid og fritid /arbeid og familie?
- I hvilken grad opplever du at du kan få hjelp av støtte hvis du har behov for det?
- Ved eget sykefravær, hvem følger opp deg som leder?
- Hvordan følger du opp medarbeidere ved sykdom?

Lederrollen

- Hva gjør du som leder for å oppnå ekstra ytelse fra dine medarbeidere?
- Som leder; hvor tilgjengelig mener du at du er for dine ansatte?
- Hva gjør du for at ansatte skal føle seg ”sett”?
- Føler du at du som leder stiller overkommelige krav til dine ansatte?
- Arbeider du bevisst for å forebygge sykefravær? Hvordan?
- Opplever du at konflikter på arbeidsplassen kan være en årsak til sykefravær?

Forhold til HR- avdelingen og bedriftshelsetjenesten

- I hvilken grad bruker du HR-avdelingen i ditt daglige arbeid?
- I hvilken grad benytter du deg av, eller oppfordrer du andre til å benytte seg av tjenestene som tilbys av bedriftshelsetjenesten?
- Har du som leder blitt tilbudt kursing i det å være leder? I så fall, har du deltatt på dette?

Vedlegg 5: Intervjuguide til medarbeidere i departementene.

Innledning

- Introduksjon til tema
- Kort presentasjon av prosjektet
- Avklaring av opptak
- Anonymitet

Bakgrunnsopplysninger

- Stilling, seksjon, ansiennitet
- Kan du fortelle kort hva stillingen din innebærer?

Generelt om sykefravær

- Hvordan opplever du den generelle situasjonen rundt fravær i din seksjon/blant *konsulenter (tilpass etter hvem som intervjues)* i din seksjon?
- Har du noen tanker om hva som eventuelt skaper sykefravær i din seksjon/avdeling?
- Opplever du at det er vanlig at folk kommer på jobb selv om de ikke er helt i form?
- *Hvis JA på forrige spørsmål:* Å komme på jobb selv om man ikke er helt frisk kalles gjerne sykenærvær. Har du noen tanker om hva som er med på å skape sykenærvær i din avdeling/seksjon?
- Hvordan opplever du muligheten for å tilpasse arbeidssituasjonen dersom du har redusert yteevne?

Verdier og jobbengasjement

- Hvilke verdier opplever du som viktige i ditt departement/avdeling/seksjon?
- Hva er det som engasjerer din kollegaer? / Hva er det som gjør at folk har lyst til å komme på jobben?
- Har du inntrykk av at det finnes noen trekk ved organisasjonen som kan føre til at folk ikke har lyst til å komme på jobben?
- I hvilken grad er det mulig å ha kontakt med kollegaer mens du jobber? (er det for eksempel rom for å være sosial med kollegaer utenom lunsjpausene?)
- Vet du om noen som har opplevd:
 - Negative sanksjoner (for eksempel baksnakking) hvis man ikke kommer på jobb?
 - Blitt belønnet for lite fravær? (eks. skryt, opprykk eller lignende)
- Opplever du at det er forventninger knyttet til din stilling?
- Føler du deg verdsatt i din stilling?

Stress

- Hva opplever du kan føre til stress i din arbeidshverdag?
- I hvilken grad opplever du at arbeidsbelastningen din er ujevn slik at arbeidet hopper seg opp?
- Opplever du at stress over lengre tid er et problem i din arbeidshverdag?
- I hvilken grad opplever du at du har kontroll over egen arbeidssituasjon? Kan du bestemme arbeidstid, pause osv. selv?
- Opplever du at det er høye forventninger knyttet til din stilling?
- Føler du at det er tilrettelagt for at du kan få hjelp av støtte av kollegaer og leder hvis du har behov for det?
- Vet du om noen som opplever forholdet mellom seg og sin nærmeste leder som en kilde til stress?

Omorganiseringer

- Har departementet gjennomført omorganiseringer de siste årene som har hatt betydning for ditt arbeid?
 - Hvilken betydning har dette i så fall hatt for arbeidsmiljøet, og for deg personlig? (positivt eller negativt?)

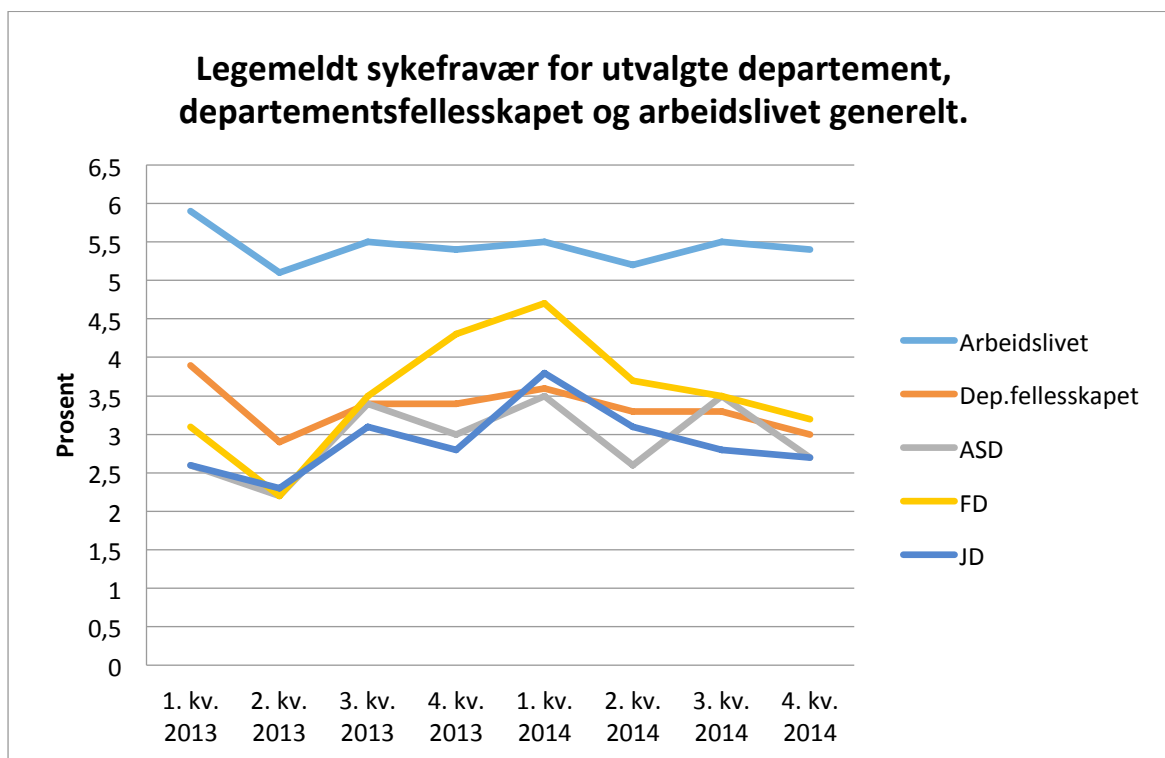
Lederrollen

- Hvordan opplever du at lederen følger opp medarbeidere ved sykdom?
- Hvordan vil du beskrive at ledelsen håndterer konflikter?
- Opplever du at konflikter på arbeidsplassen er en årsak til sykefravær?
- Kan du beskrive hvordan du opplever du at ledelsen bidrar til godt arbeidsmiljø?
- Opplever du at ledelsen er tilgjengelig nok for deg og dine kollegaer? Føler du at du kan snakke med din nærmeste leder om eventuelle problemer i arbeidsmiljøet?
- (Føler du seg sett og hørt av din nærmeste leder?) For personlig spørsmål?

Forhold til HR- avdelingen og bedriftshelsetjenesten

- Hvordan opplever du at HR-avdelingens arbeid har betydning for sykefraværet?
- Har du kjennskap til bedriftshelsetjenestens arbeid?
- I så fall, opplever du at BHTs arbeid har betydning for deg og dine kollegaer?
- Har du noen tanker om hvordan HR-avdelingen kan gjøre ting annerledes?
- Har du noen tanker om hvordan bedriftshelsetjenesten kan gjøre ting annerledes?
- Hvis du skulle ha endret på noe ved din arbeidshverdag, hva ville det vært?

Vedlegg 6: Legemeldt sykefravær for utvalgte departement, departementsfellesskapet og arbeidslivet generelt.



Kilde:

Regjeringen (2015) og SSB (2015b)

Vedlegg 7: Fraværstatistikk for Arbeids- og sosialdepartementet

2013

<i>Organisasjon</i>	<i>Syk % 1. kv.</i>	<i>Syk % 2. kv.</i>	<i>Syk % 3.kv.</i>	<i>Syk % 4. kv</i>	<i>Totalt</i>
AD	3,63	2,98	2,99	4,11	3,43
Avd. 1	0,30	0	1,40	2,16	1,09
Avd. 2	5,93	11,23	4,46	6,67	6,95
Avd. 3	6,89	6,09	7,06	9,03	7,31
Avd. 4	3,97	1,18	1,28	1,29	1,91
Avd. 5	2,62	2,60	2,00	5,62	3,23
Avd. 6	2,01	1,90	2,25	2,45	2,15
Avd. 7	4,53	2,51	3,65	3,36	3,52
Avd. 8	0,58	3,41	1,80	0,89	1,66

2014

<i>Organisasjon</i>	<i>Syk % 1. kv.</i>	<i>Syk % 2. kv.</i>	<i>Syk % 3.kv.</i>	<i>Syk % 4. kv.</i>	<i>Totalt</i>
ASD	4,62	3,35	3,54	3,56	3,77
Avd. 1	1,96	0,79	1,38	3,08	1,80
Avd. 2	5,05	3,39	3,90	3,33	3,94
Avd. 3	10,52	5,86	5,78	6,44	7,15
Avd. 4	3,99	2,81	0,60	0,68	2,01
Avd. 5	5,26	3,76	4,51	3,95	4,38
Avd. 6	2,61	2,96	3,25	3,95	3,20
Avd. 7	2,41	2,79	4,10	3,30	3,16
Avd. 8	5,78	1,93	2,58	3,19	3,38

*Avdelingene er anonymisert.

Vedlegg 8: Fraværstatistikk for Justis- og beredskapsdepartementet.

Sykefravær 2013-2014

	Totalt 2013	Totalt 2014	Antall ansatte:
JD	3,4 %	3,8 %	3654-374
Avd. 1	1,4 %	2,8 %	47-49
Avd. 2	12,1 %	12,8 %	16-20
Avd. 3	10,9 %	1,8 %	7-10
Avd. 4	2,2 %	2,4 %	10-9
Avd. 5	2,0 %	3,0 %	10
Avd. 6	4,0 %	3,4 %	6-8
Avd. 7	2,2 %	2,9 %	37-44
Avd. 8	3,9 %	3,7 %	36-40
Avd. 9	3,2 %	4,0 %	29-34
Avd. 10	3,0 %	2,7 %	52-58
Avd. 11	4,7 %	5,0 %	52-21
Avd. 12	2,5 %	2,9 %	10-18
Avd. 13	15,6 %	9,6 %	7-4
Avd. 14	2,7 %	3,3 %	45-50

*Avdelingene er anonymisert.

Vedlegg 9: Fraværstatistikk for Forsvarsdepartementet.

Seksjon	Mulige	Samlet sykefravær	
	dagsverk	2014	2013
Seksjon 1	946	0,53 %	0,11 %
Seksjon 2	0	0,00 %	3,69 %
Seksjon 3	2 323	3,70 %	3,03 %
Seksjon 4	3 224	5,41 %	6,92 %
Seksjon 5	0	0,00 %	3,53 %
Seksjon 6	0	0,00 %	3,18 %
Seksjon 7	730	0,41 %	0,00 %
Seksjon 8	0	0,00 %	3,59 %
Seksjon 9	1 912	3,24 %	0,00 %
Seksjon 10	0	0,00 %	3,00 %
Seksjon 11	1 756	3,15 %	0,00 %
Seksjon 12	0	0,00 %	4,75 %
Seksjon 13	3 362	1,56 %	0,00 %
Seksjon 14	104	0,00 %	3,48 %
Seksjon 15	9 786	5,95 %	0,00 %
Seksjon 16	0	0,00 %	10,23 %
Seksjon 17	6 263	13,25 %	0,00 %
Seksjon 18	0	0,00 %	5,96 %
Seksjon 19	1 069	1,50 %	0,00 %
Seksjon 20	0	0,00 %	12,14 %
Seksjon 21	653	3,68 %	0,00 %
Seksjon 22	1 206	2,07 %	0,00 %
Seksjon 23	1 274	1,69 %	2,91 %
Seksjon 24	1 616	8,27 %	7,40 %
Seksjon 25	2 549	0,47 %	1,80 %
Seksjon 26	2 679	1,83 %	2,58 %
Seksjon 27	2 721	1,62 %	0,92 %
Seksjon 28	1 949	2,41 %	4,85 %
Seksjon 29	22	0,00 %	0,00 %
Seksjon 30	1 545	4,91 %	2,44 %
Seksjon 31	2 085	1,29 %	2,41 %
Seksjon 32	2 058	1,02 %	2,15 %
Seksjon 33	4 311	4,18 %	1,28 %
Seksjon 34	3 628	1,79 %	5,28 %
Seksjon 35	1 822	11,91 %	4,59 %
Seksjon 36	852	0,82 %	1,06 %
Seksjon 37	1 702	0,59 %	0,00 %
Seksjon 38	937	4,38 %	14,67 %
Seksjon 39	4 329	2,29 %	3,69 %
Seksjon 40	3 382	1,77 %	0,95 %
Seksjon 41	3 629	2,25 %	4,61 %
Seksjon 42	66	0,00 %	0,00 %
Seksjon 43	22	0,00 %	0,00 %
Seksjon 44	944	19,70 %	0,00 %
Seksjon 45	2 021	6,67 %	0,00 %
Seksjon 46	4 741	1,94 %	0,00 %
Seksjon 47	0	0,00 %	0,00 %
Seksjon 48	2 853	4,84 %	0,00 %
Sum FDEP	87 071	4,20 %	4,39 %

*Seksjonene er anonymisert.