

# Nærværsfaktorer i to attføringsbedrifter – en komparativ undersøkelse

*”Hvilke nærværsfaktorer ansees som viktige for ansatte ved attføringsbedriftene Varodd AS og Durapart AS, og er det de samme nærværsfaktorene som gjør seg gjeldende i ulike avdelinger?”*

**Kristin Eldor  
Ellen Torgersen**

**Veileder**  
Ivar Amundsen  
Atle Stendal

*Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet inntår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.*

## **SAMMENDRAG**

Vi er to studenter som tar mastergrad i erfaringsbasert ledelse med spesialisering i personalledelse og kompetanseutvikling ved Universitet i Agder. Medlemmene i gruppen har grunnutdanninger som sykepleier og sosionom.

I forbindelse med våre tidligere kurs i HMS-ledelse, har vi i løpet av høsten 2011 og våren 2012 jobbet med en undersøkelse i forhold til nærværsfaktorer i to attføringsbedrifter.

Bakgrunnen for denne undersøkelsen var en undersøkelse vi gjorde i Varodd AS våren 2011, heretter benevnt kun som Varodd. Ut fra samtaler med direktøren utarbeidet vi den gang en problemstilling som fokuserte på hvilke faktorer som gjorde seg gjeldende for at bedriften nådde sine mål i forhold til nærværsgrad.

Vi gjorde interessante funn som ga oss noen forestillinger om det motsetningsfylte i moderne arbeidsliv, og ønsket å undersøke temaet nærmere ved å gjøre en komparativ studie ved en liknende attføringsbedrift.

Vi fikk gjennom vår veileder Atle Svendal kontakt med Durapart AS i Arendal, heretter benevnt som Durapart. Etter samtaler med kontaktpersonen i bedriften fant vi en problemstilling hvor vi fokuserer på hvilke nærværsfaktorer som gjør seg gjeldende i de to attføringsbedriftene og hvordan disse faktorene har betydning for graden av nærvær.

For å gi undersøkelsen validitet, valgte vi i prosjektgruppen å sammenlikne to avdelinger innen produksjon og to avdelinger innen oppfølging for å se om nærværsfaktorene var ensartede uavhengig av organisering. Bakgrunnen for å velge ut fire avdelinger var at vi på forhånd hadde funnet ut at det var ulike måter å organisere avdelingene på, noe vi antok ville få betydning for hvordan HMS tiltak best implementeres i bedriften. En annen faktor som spiller inn ved implementering av HMS tiltak er hvorvidt ledelsen er klar over de ønsker og behov ansatte har. Vi fant det derfor også interessant å undersøke hvorvidt det var samsvar mellom hva ledere med personaloppfølgingsansvar mente ansatte så som viktige nærværsfaktorer og hva ansatte selv mente var nærværsfaktorer.

Basert på det ovennevnte valgte vi følgende problemstilling til vår undersøkelse:

***”Hvilke nærværsfaktorer ansees som viktige for ansatte ved Varodd og Durapart, og er det de samme nærværsfaktorene som gjør seg gjeldende i de ulike avdelingene?”***

# INNHold

SAMMENDRAG	1
1. INTRODUKSJON	7
1.1 VALG AV BEDRIFTER	8
1.2 VALG AV TEMA	9
1.3 AVGRENSNINGER OG PRESISERT PROBLEMSTILLING	10
1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING	11
2. TEORI	12
2.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI	12
2.2 ARBEIDSMILJØ	13
2.2.1 Det organisatoriske og det psykososiale arbeidsmiljø	14
2.3 NÆRVÆRSFAKTORER	17
2.3.1 Karasek's krav/kontrollmodell	17
2.3.2 Fokusområder for HMS-tiltak	18
2.3.3 Jobbkjennetegn-modellen	19
2.4 ULIKE ORGANISASJONSSTRUKTURER	21
2.4.1 Strukturens betydning for praksis og sosiale relasjoner	22
2.4.2 Maskinbyråkrati	23
2.4.3 Profesjonsbyråkrati	23
2.5 LEDELSE	23
2.5.1 Definisjoner på ledelse	24
2.5.2 Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse	25
2.5.3 «Ny ledelse»	26

2.5.4	Transaksjonsledelse	27
2.5.5	Transformasjonsledelse	27
2.5.6	Lederskapskontinuumet	28
2.5.7	Kritikk av modellen	31
2.6	MEKANISK OG ORGANISK SOLIDARITET	32
2.6.1	Mekanisk solidaritet	33
2.6.2	Organisk solidaritet	33
2.6.3	Primærgrupper	34
2.6.4	Sekundærgrupper	34
2.7	ARBEIDERKOLLEKTIVET	35
2.7.1	Sverre Lysgaard – «Arbeiderkollektivet»	35
2.7.2	Kjennetegn ved arbeiderkollektivet	38
3.	METODE	40
3.1	INNLEDNING	40
3.2	KVALITATIV METODE	40
3.2.1	Innledning	40
3.2.2	Strukturert intervju	41
3.2.3	Datainnsamlingsmetode	42
3.2.4	Bearbeiding av data	42
3.3	FORSKNINGSETIKK	43
3.3.1	Validitet og reliabilitet	44
3.4	UTVALG AV INFORMANTER	45
3.5	BEGRENSNINGER OG KRITIKK TIL VALG AV METODE	46

4	PRESENTASJON AV FUNN	47
4.1	INNLEDNING	48
4.2	PRESENTASJON AV HOVEDFUNN	49
4.3	SAMMENLIKNING AV PRODUKSJONSAVDELINGENE I VARODD OG DURAPART	50
4.3.1	Innledning	50
4.3.2	Opplevelse av frihet og ansvar	50
4.3.3	Sosiale relasjoner	55
4.3.4	Hvilken betydning har ledelsesatferd for nærvær	59
4.4	SAMMENLIKNING AV OPPFØLGINGSAVDELINGENE I VARODD OG DURAPART	63
4.4.1	Innledning	63
4.4.2	Opplevelse av frihet og ansvar	63
4.4.3	Sosiale relasjoner	68
4.4.4	Ledelsesstruktur	72
5	NÆRVÆRSFAKTORER DRØFTET UT FRA TEORI OM SOSIALE RELASJONER	76
5.1	INNLEDNING	76
5.2	SOSIAL DIFFERENSIERING	76
5.2.1	Likhet og forskjellighet i forhold til nærværsfaktorer	78
5.2.2	Kollektivism – individualisme i forhold til nærværsfaktorer	79
5.2.3	Meningsfullhet – fremmedgjøring i forhold til nærværsfaktorer	84
5.2.4	Regulering av atferd	87
6	AVSLUTNING	90
6.1	OPPSUMMERING	90
6.2	KONKLUSJON	92

Vedlegg:

- Litteraturliste
- Intervjuguide
- Organisasjonskart for Varodd
- Organisasjonskart for Durapart

## **FORORD**

Denne rapporten tar sikte på å gi ledelsen ved Varodd og Durapart innsikt i hvilke nærværsfaktorer medarbeidere ser på som viktige for å komme på jobb. Vi håper at vi har bidradd til å belyse temaet slik at det kan benyttes i videre planlegging av tiltak rettet mot det psykososiale arbeidsmiljøet ved bedriftene.

Vi ønsker i denne forbindelse å takke Varodd og Durapart for å ha tatt imot oss. De har lagt alt til rette for at vi skulle få gjennomført vårt arbeid.

Spesielt vil vi takke ledere og medarbeidere i produksjonsavdelinger og oppfølgingsavdelinger ved som har stilt opp på våre gruppeintervju og vist et stort engasjement. De har gitt av sin tid, og gitt oss informasjon av stor verdi for vårt arbeid. Det har vært veldig lærerikt og interessant å være sammen med dem denne våren, deres engasjement legitimerer vår rapport.

Takk også til toppledelsen ved bedriftene som har stilt deres ressurser til vår disposisjon uten forbehold.

Vi ønsker også å takke Ivar Amundsen og Atle Sveindal for nyttig og konstruktiv veiledning gjennom hele prosessen.

Kristiansand, 27.05.12

Ellen Torgersen og Kristin Eldor

## 1. INTRODUKSJON

Bakgrunnen for vår interesse for attføringsbedriftene Varodd og Durapart var en undersøkelse vi gjorde våren 2011 i forbindelse med kurset ”HMS-ledelse”.

Den gangen valgte vi Varodd ut fra flere hensyn, bl.a. fordi vi syntes deres visjon og målsetting var interessant og spennende for den undersøkelsen vi skulle gjøre.

Etter høstens arbeid i bedriften satt vi igjen med mye kunnskap om Varodd som vi hadde lyst til å bygge videre på. Varodd er en sammensatt bedrift med mange differensierte avdelinger og oppgaver. Det gjorde at når vi skulle ut og gjøre en ny undersøkelse i vårens kurs ”HMS-ledelse” så vi at det ville være spennende å se på bedriften igjen med tanke på deres sammensatte organisering og ulike arbeidsoppgaver.

Ettersom vi igjen fikk ny kunnskap om bedriften og de ansatte, spesielt med tanke på de ulike avdelingene og graden av nærvær fikk vi ideen til å gå videre med et masterarbeid hvor vi ønsket å finne ut om de funnene vi gjorde var aktuelle i en tilsvarende bedrift, nemlig Durapart.

I denne introduksjonen vil vi gjøre rede for hvordan vi har valgt å bygge opp oppgaven. Vi vil gi litt informasjon om Varodd og Durapart som bedrifter, i tillegg til å begrunne våre valg av bedrift, tema og utvalg av informanter. Dessuten vil vi si noe om hvilke avgrensninger vi har gjort i forhold til oppgaven. Informasjon om Varodd og Durapart har vi hentet fra deres hjemmesider på internett, samt fra våre samtaler med ledere og ansatte.

### ***Kort introduksjon av Varodd***

Varodd ble etablert i 1961 som et aksjeselskap med eiere fra både offentlig og privat sektor. De største eierne i dag er Kristiansand kommune, Vest-Agder fylkeskommune, Vennesla kommune, Songdalen kommune, Sparebanken Pluss og Nasjonalforeningen for folkehelsen.

Varodd er en av Norges største attføringsbedrifter og har i dag over 80 ordinært ansatte. Bedriften har de siste årene hatt en kraftig utvikling og omsetter for vel 188 millioner kr årlig.

Bedriftens hovedformål er å avklare, kvalifisere, motivere og formidle arbeidssøkere i forhold til videre arbeids- og yrkesmuligheter. Dette gjøres ved å ta i bruk alle bedriftens



virksomhetsområder, herunder salg av tekniske hjelpemidler, produksjon i mekanisk verksted, emballasje, trykkeri og søm/profilering.

Varodd ønsker å gi et størst mulig samfunnsmessig og verdimessig utbytte ved å bidra til økt yrkesdeltakelse for regionens innbyggere, og jobber etter en visjon som fremmer verdiene ”inkluderende, kompetent og utviklende” (varodd.no) .

### ***Kort introduksjon av Durapart***

Durapart ble etablert i 1971 og er i likhet med Varodd en stor attføringsbedrift og organisert som et aksjeselskap. De har ca 80 fast ansatte, og en omsetning på ca. 127 millioner kr.

Bedriftens hovedmålsetting er å være en kompetansebedrift som skal drive arbeidsrettet rehabilitering samt avklaring, kvalifisering og formidling av arbeidssøkere, gjennom å ha en lønnsom og profesjonell produksjon av varer og tjenester.

Deres visjon er:

...»å være førstevalget for personer som vil tilbake til arbeidslivet» (durapart.no).

Virkemidler bedriften bruker i attføringsarbeidet er produksjon av varer og tjenester, teoriopplæring i eget kurssenter samt samarbeid med eksterne bedrifter og organisasjoner.

## **1.1 VALG AV BEDRIFTER**

Da vi startet opp arbeidet med masteroppgaven høsten 2011, hadde vi allerede etablert en god kontakt ved Varodd hvor vi hadde fått positiv tilbakemelding på vår interesse til å bruke tidligere rapporter i arbeidet med vår komparative undersøkelse.

Det som ble nytt for oss var at vi ikke hadde kjennskap til Durapart og motsatt, slik at vi i første omgang måtte etablere en kontakt og få en del bakgrunnsinformasjon om bedriften i forkant av undersøkelsen.

Vi opplevde både Varodd og Durapart som veldig imøtekommende bedrifter i forhold til å legge alt til rette for oss som studenter. I tillegg opplevde vi et stort engasjement og stor velvilje til å bidra til vår undersøkelse. Selv om Durapart var en «ny» samarbeidspartner opplevde vi at de bisto med engasjement og vilje til å gjøre vår undersøkelse valid.

HMS-arbeid er som kunnskap og læring et prioritert område ved de to atfføringsbedriftene, ikke minst på grunn av sikkerhetsbestemmelser som er helt avgjørende for at produksjonen skal kunne drives forsvarlig. I tillegg har de en store og differensierte arbeidsstokker, som krever mye arbeid i forhold til å legge til rette for helse, miljø og sikkerhet.

Som nevnt tidligere har Varodd en visjon om å være inkluderende, kompetent og motiverende, mens Durapart arbeider i forhold til verdier som kundefokus, respekt for hverandre, arbeidsglede og samfunnsansvar.

Bedriftene har totalt sett et høyt jobbnærver i forhold til hva man kunne forvente i såpass store bedrift med såpass ulike avdelinger og arbeidsoppgaver, med produksjonsavdelingen ved Varodd som skiller seg ut med meget høy nærværsgard.

Vi anser det som viktig og nærmest uunngåelig i å opprettholde disse visjonene at bedriftene har en fullt ut engasjert og kompetent HMS-ledelse som er i stand til å ta hensyn til nettopp disse faktorene. Derfor syntes vi det var ekstra interessant at vi fikk komme og gjøre en undersøkelse i forhold til vårt valg av tema som omhandler nærværsgardfaktorer i de ulike avdelinger sammen med forholdet mellom lederes antakelser og ansattes meninger om hva som er viktig for å kunne stå i jobb.

## **1.2 VALG AV TEMA**

Som tidligere nevnt hadde vi tidlig funnet et tema vi ønsket å undersøke nærmere ved de to atfføringsbedriftene. Etersom HMS-ledelse hadde vært fokus og gitt oss spennende funn i tidligere undersøkelser, var det naturlig å fordype oss i deler av dette området som vi fant interessant. I løpet av disse tidligere undersøkelsene sammen med samtaler med ansatte i bedriftene fikk vi en del antakelser om hvordan de ulike avdelingene er organisert og hvordan arbeidet er koordinert og fordelt mellom avdelingene. Oppfølgingsavdelingene og produksjonsavdelingene har store forskjeller i arbeidsoppgaver, ledelsesstruktur osv. I tillegg finner vi en del forskjeller mellom avdelingstypene i bedriftene. Når det gjelder graden av nærvær finner vi også forskjeller. Det forelå noen forskjeller i hvordan bedriftene førte statistikk over sitt fravær. De er fra myndighetene pålagt å rapportere på ansatte som er i tiltak og som har bedriften som sin hovedarbeidsgiver i tiltaksperioden. Dette gav oss en utfordring i forhold til sammenligning av tall. I Durapart er dette ført avdelingsvis, i motsetning til Varodd som har ført dette på bedriften som helhet. Til tross for dette fikk vi tall som viser at oppfølgingsavdelingen ved Varodd ligger lavest med ca 90%, mens produksjonsavdelingen i Varodd ligger jevnt sammenlignet med begge avdelingene i Durapart med en nærværsgard på

mellom 95-96%. Ser en bort fra deltakere ligger begge produksjonsavdelingene lavere enn oppfølgingsavdelingene, men dette er basert på uttalelser fra informantene og ikke faktiske tall.

Vi har ønsket å ha fokus på det positive ved Varodd og Durapart, og vi fant derfor ut at det ville være interessant å se på hvilke faktorer som betyr noe for at de ansatte motiveres til å stå i jobb, og hvorvidt det foreligger samsvar mellom hva ledere og ansatte uttrykker som viktige nærværsfaktorer for de ansatte.

Vi syntes det var interessant å sammenlikne de to attføringsbedriftene i forhold til ovennevnte tema, og valgte å sammenlikne de to avdelingstypene i hver bedrift. Finner vi like nærværsfaktorer som betydningsfulle i produksjonsavdelingene ved begge bedrifter? Hva er det i så fall som gjør at nærværet i produksjonsavdelingene ligger så høyt? Den samme innfallsvinkel arbeidet vi ut ifra også når det gjaldt oppfølgingsavdelingene.

Vi hadde en antakelse om at oppfølgingsavdelingene var organisert som profesjonsbyråkrati i motsetning til produksjonsavdelingene som vi anså som maskinbyråkrati. Hadde disse konfigurasjonene noen innflytelse på nærværet i de ulike avdelingene, eller var det andre forhold som spilte inn.

### **1.3 AVGRENSNINGER OG PRESISERT PROBLEMSTILLING**

HMS-ledelse innebærer tiltak rettet mot både det fysiske-, organisatoriske- og det psykososiale arbeidsmiljøet. I vår undersøkelse har vi valgt å konsentrere oss om det organisatoriske og det psykososiale arbeidsmiljøet, og vil derfor utelate teori og drøfting innen det fysiske arbeidsmiljøet.

Vi valgte å gjøre 6 gruppeintervjuer. Vi ser i etterkant at vi nok burde hatt et større utvalg, men vi mener at vi allikevel har fått veldig mye nyttig og interessant informasjon om temaene vi har undersøkt.

Vi vet at de formelle kravene til helse, miljø og sikkerhet skal følges. Disse finner vi i Arbeidsmiljøloven og Internkontrollforskriften, og omfatter bl.a. et formalisert samarbeid mellom arbeidsgiver v/lederne i bedriften og verneombud, hovedverneombud og alle representantene i arbeidsmiljøutvalget. Varodd og Durapar er såpass store bedrifter at vi tar for gitt at disse formelle kravene er ivaretatt, og vi har derfor ikke prioritert å trekke inn verneombud eller arbeidsmiljøutvalg i vår undersøkelse, da de data vi ønsket gikk utover

minimumskravene til arbeidsmiljøet og mer over i det psykososiale som ikke like lett lar seg måle.

Det kan også tenkes at det er ulike faktorer som skyldes korttids- og langtidsfravær. Vi velger å ikke fokusere på hvilken type fravær det er snakk om i de ulike avdelingene, men velger å fokusere på nærværsfaktorer i sin helhet.

Etter hvert som intervjuene ble gjennomgått, fant vi ut at det ikke var store forskjeller i hvilke nærværsfaktorer de ansatte i de ulike avdelingene anså som viktige. Imidlertid fant vi forskjeller i hvilken betydning de ulike informantene la i de ulike faktorene. Eksempelvis fremhever alle betydningen av frihet og ansvar, men ved grundigere gjennomgåing av intervjumaterialet fant vi at de ulike avdelingene la ulik mening i hva de anså som frihet og ansvar i sin jobbsituasjon.

Vi valgte da å dreie fokuset litt, hvor vi så på viktige nærværsfaktorer samtidig som vi ønsket å forklare de ulike betydningene av nærværsfaktor i forhold til den enkeltes subjektive opplevelse av faktorene.

Etter disse avgrensinger og presiseringer, kom vi frem til en endelig problemstilling:

***”Hvilke nærværsfaktorer gjør seg gjeldende ved de to utførelsesbedriftene Varodd AS og Durapart AS?***

- ***I hvilken grad er det de samme faktorene som er viktige i to ulike typer avdelinger ved bedriftene?***
- ***I hvilken grad kan likheter og forskjelligheter i betydningen av nærværsfaktorer forklares utfra teori om sosiale relasjoner?***

## **1.4 OPPGAVENS OPPBYGGING**

Vi vil først presentere rapportens teoretiske perspektiv og gjøre rede for begrepene arbeidsmiljø, nærværsfaktorer, arbeiderkollektivet og kjennetegn for ulike organisasjonsstrukturer. Vi vil også gi en beskrivelse av den ledelsesteorien vi har funnet interessant for vår undersøkelse, i tillegg til å gjennomgå Emile Durkheim's sosiologiske studie om arbeidsdeling og solidaritet.

Tage Søndergård Kristensen har i en artikkel « Er der virksomheden der er pasienten?» fremstilt en modell hvor han mener at fravær kan forklares ut fra organisatoriske, sosiale forhold og trekk ved ansatte, hvor alle faktorene henger sammen og påvirker hverandre i forhold til den enkelte medarbeiders subjektive opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi har valgt å ikke gå nærmere inn på trekk ved ansatte, men søker å belyse nærværsfaktorer gjennom organisatoriske og sosiale betingelser.

I metodekapitlet vil vi gjøre rede for de valg vi har tatt med hensyn til gjennomførelsen av vår undersøkelse, både når det gjelder de etiske refleksjoner vi har hatt i gruppa og de mer ”tekniske” valg som utvalg, antall gruppe-medlemmer osv. Avslutningsvis i kapitlet vil vi bli kritiske og skissere de positive og negative sidene ved vår undersøkelse.

I drøftingsdelen vil vi diskutere våre funn opp mot de teoretiske perspektiver vi har valgt. Deretter vil vi reflektere over hvordan disse faktorene sammen med de ulike konfigurasjonene avdelingene er organisert under kan ha betydning for grad av nærvær i det moderne arbeidsliv (Ellingsæter, 2009).

Til slutt presenterer vi en oppsummering og noen avsluttende kommentarer.

Vi utelukker ikke at det også kan finnes teorier og synspunkter som setter vår problemstilling i et noe annet lys, men dette velger vi ikke å ta inn i vår drøfting.

## **2. TEORI**

### **2.1 BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEORI**

Vårt utgangspunkt for undersøkelsen og oppgaven har vært å se på nærværsfaktorer innen ulike konfigurasjoner, for dernest å forsøke å forklare likheter og forskjeller i nærvær i til sammen fire avdelinger ved Varodd og Durapart.

Med oss inn i undersøkelsen har vi hatt modellen til Søndergård Kristensen, som er en forklaringsmodell for atferd, hvor han viser hvordan de ulike komponenter henger sammen i forhold til hva som er viktig for å skape et godt arbeidsmiljø. Modellen vektlegger tre måter å forklare hva som påvirker atferden i en bedrift, nemlig hvordan den er organisert, hvordan de mellommenneskelige relasjonene fungerer og på bakgrunn av trekk ved den enkelte ansatte (Søndergård Kristensen, 2008).

Vår teoridel bærer preg av at vi har denne modellen som et ”bakteppe” gjennom hele rapporten. Det vil si at vi har ønsket å trekke frem teori som belyser de ulike innsatsområdene. Som nevnt har vi valgt å avgrense oppgaven til å omhandle de delene av modellen som tar for seg organisering og relasjoner. Vi vil derfor ikke gå inn på teorier som omhandler trekk ved individet spesielt, men vektlegger teori som kan vise oss sammenhengene mellom disse faktorene.

Ved valg av teori ble det viktig for oss å ha med teori som har sett på hva det er i de organisatoriske forholdene eller sosiale relasjoner som påvirker den subjektive opplevelsen hos den enkelte ansatte. Vi har da valgt å ta utgangspunkt i de psykologiske jobbkraav som Thorsrud og Emery presenterte etter samarbeidsforsøkene på 1960 tallet, samt Krav/kontroll modellen til Karasek og jobbkjennetegn modellen til Hackman og Oldham som viser sammenhengen mellom disse og hva som fører til subjektiv motivasjon. Etter dette har vi valgt å gjøre rede for teori som viser ulike organisasjonsstrukturer og vektlegger da å trekke frem de som vi finner mest hensiktsmessig ut fra de kjennetegn vi fant i de to bedriftene. Hvordan den enkelte organisasjon har fordelt lederroller i sin organisasjon kjennetegner også ulike strukturen i organisasjonen. I tillegg til dette finner vi at lederatferd er en faktor som kan påvirke grad av nærvær. Vi har valgt å gjøre rede for Bass sin teori om transaksjonsledelse og transformasjonsledelse for å forklare ledelsesatferd. Da vi som tidligere har nevnt finner at organisering og sosiale relasjoner har betydning for hvordan ansatte opplever nærværsfaktorer vil vi gjøre rede for sosialiseringmekanismer slik Lysgård presenterer det i sin teori om «Arbeiderkollektivet» og til sist hvordan Emile Durkheim ser på mekanisk og organisk solidaritet som sunnhetsfaktorer i et samfunn.

## **2.2 ARBEIDSMILJØ**

I norsk lovgivning er arbeidsmiljø på den enkelte arbeidsplass regulert av Lov om Arbeidsmiljø (AML), første gang vedtatt i 1997.

Arbeidsmiljøloven regulerer arbeidslivet for å sikre ansatte et forsvarlig arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Denne reguleringen finner vi helt tilbake til vikingtiden, hvor det i forbindelse med leidangsordningen ble innført bestemmelser av arbeidsmessig karakter (Karlsen, 2010).

Disse bestemmelsene er blitt videreutviklet gjennom tidene, og har som vi er kjent med munnet ut i dagens Lov om Arbeidsmiljø (AML), første gang vedtatt i 1977.

Arbeidsmiljølovens § 1 definerer lovens målsetting som:

1. *”å sikre et arbeidsmiljø som gir arbeidstakerne full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger og med en verneteknisk, yrkeshygienisk og velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
2. *å sikre trygge tilsetningsforhold og en meningsfylt arbeidssituasjon for den enkelte arbeidstaker,*
3. *å gi grunnlag for at virksomhetene selv kan løse sine arbeidsmiljøproblemer i samarbeid med arbeidslivets organisasjoner og med kontroll og veiledning fra offentlig myndighet.”*

I hovedmålsettingen kan vi lese at viktige faktorer er trygghet, forutsigbarhet og meningsfullhet i arbeidssituasjonen. Slik kan man se loven som en videreføring av den tids søken etter livskvalitet og meningsfullhet framfor effektivitet og produktivitet (Karlsen, 2010)

Vi ønsker å bruke definisjonen til Gerd Engelsrud når vi skal definere arbeidsmiljø, nettopp fordi vi opplever at hun tar hensyn til de tre områdene som omfatter begrepet.

Arbeidsmiljø kan således defineres som:

*”det miljø som består av arbeidsplassen og dens nærmeste omgivelser og alle faktorer i dette miljøet, og omfatter både fysiske, organisatoriske og psykososiale forhold”*. (Engelsrud, 2009).

Arbeidsmiljøet skal være fullt forsvarlig, det vil si at hensynet til helse, miljø og sikkerhet skal være overordnet og overholdt i forhold til lovens krav (Engelsrud, 2009).

I vår undersøkelse har vi valgt å fokusere på det psykososiale og det organisatoriske arbeidsmiljøet, og vil derfor utelate å komme nærmere inn på det fysiske arbeidsmiljøet, selv om dette er omfattende presisert i Arbeidsmiljøloven.

### **2.2.1. Det organisatoriske og det psykososiale arbeidsmiljø**

Arbeidsmiljølovens kap. 4 tar for seg det organisatoriske og det psykososiale arbeidsmiljøet, som omfatter krav til hvordan arbeidet skal tilrettelegges, samt medvirkning og muligheter for faglig og personlig utvikling for den enkelte arbeidstaker (Engelsrud, 2009).

En kan gjerne skille mellom disse to ved å si at det organisatoriske arbeidsmiljøet tar for seg trekk ved organiseringen av arbeidet, mens det psykososiale arbeidsmiljøet dreier seg om faktorer i det sosiale miljøet på arbeidsplassen (NOU 2004:5).

### ***Det organisatoriske arbeidsmiljøet***

Det organisatoriske arbeidsmiljøet omfatter hvordan arbeidet er organisert, oppgavefordeling, medvirkning, innflytelse på egen arbeidssituasjon. Det påvirker det psykososiale i den forstand at de ovennevnte faktorer spiller inn i forhold til trivsel på arbeidsplassen og et ”sunt” arbeidsmiljø. Ved å tilrettelegge for medvirkning og faglig og personlig utvikling er bedriften med på å opprettholde viktige relasjoner mellom arbeidstakere og ledere, samtidig som det er med på å regulere de mellommenneskelige forholdene i bedriften.

### ***Det psykososiale arbeidsmiljøet***

Psykososialt arbeidsmiljø kan altså forstås som de faktorer på en arbeidsplass som påvirker en arbeidstakers subjektive opplevelse av velferd eller belastning, og omfatter samhold, relasjoner mellom arbeidstakere, konfliktnivå, forhold til ledelsen, inkludering og ekskludering, altså mer psykologiske og sosiale forhold.

Den subjektive opplevelsen av det psykososiale arbeidsmiljø kan ikke generaliseres, det er forskjellig fra individ til individ. Tidligere erfaringer, kultur, dannelse av ulike grupperinger og arbeiderkollektiv spiller inn på hvordan dette miljøet utvikler seg. Det man imidlertid kan si er at i alle bedrifter, i alle typer arbeid finnes det et psykososialt arbeidsmiljø, selv om det kan variere hvilke faktorer som er avgjørende for om det kan defineres som godt eller ikke.

Gjennom NOU 1992:20 *Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle*, utvides begrepet til å omfatte ”de sidene ved arbeidsmiljøet som har sammenheng med de psykologiske jobbkraav og som faller utenfor det fysiske arbeidsmiljøet”.

Denne definisjonen krever en forklaring av begrepet psykologiske jobbkraav.

Einar Thorsrud var en foregangsmann for dette begrepet, med de såkalte samarbeidsforsøkene som ble gjennomført på midten av 60-tallet. Utgangspunktet for disse forsøkene var teorien om Maslow`s behovspyramide som omhandler de ulike behovene som til enhver tid ønskes oppfylt. I forsøkene skulle man gi arbeidernes friere rammer og muligheten til å organisere seg. Dette skulle tydeliggjøre hvordan bedre trivsel blant arbeiderne ville øke produktiviteten.



Thorsrud og Emery fant ved hjelp av samarbeidsforsøkene en del faktorer i arbeidssituasjonen som de så ble viktige for at arbeidet skulle oppleves som meningsfullt, samtidig som de økte produktiviteten. Disse faktorene var:

1. innhold i jobben, et minimum av variasjon
2. utvikling og læring
3. beslutningsmyndighet
4. anseelse, støtte og respekt
5. meningsfullhet, nytte og verdi i arbeidet
6. framtidsutsikter

(Karlsen, 2010).

Disse kravene til arbeidssituasjonen finner vi igjen i Arbeidsmiljølovens kap. 4, hvor de blir betegnet som de psykologiske jobbkrav:

1. muligheter for selvbestemmelse og faglig ansvar
2. unngå ensidig gjentakelsesarbeid
3. unngå arbeid som er styrt av maskin eller samlebånd
4. muligheter for variasjon
5. skape sammenheng mellom enkeltoppgaver
6. kontakt mellom kolleger og arbeidskamerater
7. mulighet for å holde seg orientert om produksjonskrav og resultater

(AML, kap 4).

Det kan være vanskelig å måle de psykologiske jobbkravene som en del av det psykososiale arbeidsmiljø. I nesten enhver bedrift utarbeider man såkalte medarbeiderundersøkelser, hvor man forsøker å kartlegge hvorvidt de psykologiske jobbkravene spiller en rolle for den enkeltes arbeidssituasjon. Til en viss grad kan man på denne måten få en antakelse om hva som er viktig, selv om det er vanskelig å operasjonalisere de enkelte faktorene. Som oftest er det en sammenheng mellom flere faktorer som er viktig for trivsel, meningsfullhet, trygghet og forutsigbarhet i arbeidssituasjonen til den enkelte, og at det må sees i en helhet.

Dette har også vært noe av kritikken mot Thorsrud og Emery, bl.a. kan det være vanskelig å verifisere de ulike begrepene som universelle gyldige begreper som gjelder for hele arbeidslivet og dermed for alle typer arbeidsmiljøer (Karlsen, 2010).

Når det gjelder vår undersøkelse er nettopp faktorene i de psykologiske jobbkravene en del av vårt fokus i intervjuene. Vi har forsøkt å finne ut om noen av disse faktorene er mer fremtredende enn andre i forhold til den betydningen de har for hvorvidt de ansatte står i jobb. På denne måten kan de psykologiske jobbkravene defineres som mulige nærværsfaktorer ved de ulike avdelingene i Varodd og Durapart.

## **2.3 NÆRVÆRSFAKTORER**

Faktorer på den enkelte arbeidsplass kan være utslagsgivende for om ansatte kommer på jobb eller ikke (Nilssen, red 1998). Dette kan være faktorer som ligger hos det enkelte individ, i sosiale relasjoner som finnes på arbeidsplassen eller det kan ha sammenheng med hvordan organisasjonen er strukturert (Søndergård Kristensen, 2008).

Nærværsfaktorene kan være positive eller negative. De negative nærværsfaktorene kan for eksempel forklares ut fra at ansatte ikke opplever å kunne være borte fra jobb på grunn av engstelse for sanksjoner fra nærmeste leder eller fra kolleger når de kommer tilbake. Det kan også være at arbeidsoppgavene er koordinert på en slik måte at konsekvensene blir så store at den enkelte ansatte ikke opplever at de kan være borte fra jobb.

### **2.3.1 Karasek's krav/kontrollmodell**

For å forklare nærmere hvordan den enkelte ansattes subjektive opplevelse av arbeidssituasjonen kan påvirkes, har vi valgt å ta utgangspunkt i en teoretisk modell. Robert Karasek utviklet i 1976 en enkel "krav/ kontroll modell" som viser sammenheng mellom grad av kontroll på arbeidet hos den enkelte ansatte og grad av krav i arbeidsmiljøet. Dette er en modell som er benyttet i stor grad i teoretisk tilnærming til arbeidspsykologi i Skandinavia (Andersen, 2002). Vi finner at denne modellen også har relevans i forhold til nærværsfaktorer, da det er de psykologiske jobbkraav sammen med ansattes mulighet til medvirkning og læring og utvikling som er variabler som påvirker i hvilken grad den ansatte opplever å mestre og å ha kontroll på arbeidet.

## Krav/kontroll – Modell

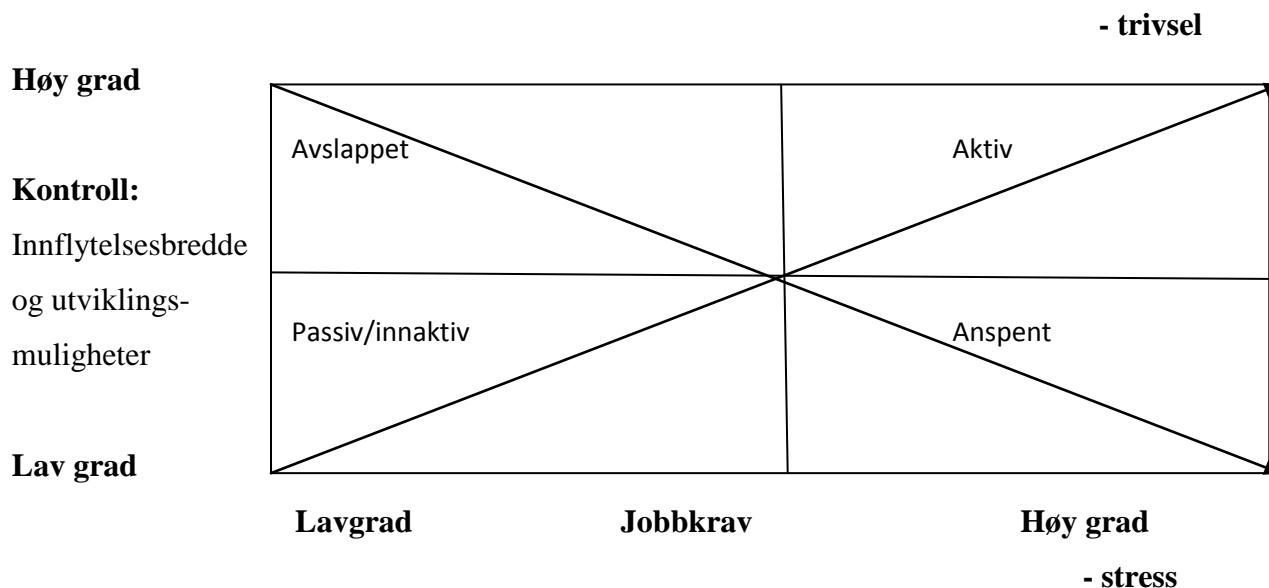


Fig. 1. Karasek's krav/kontroll-modell (Andersen, 2002).

Vi mener at kravene kan være organisatorisk betinget som mulighet til å påvirke egen arbeidssituasjon, koordinering og, arbeidsdeling og ledelsesstruktur. I tillegg kan kravene ligge i sosiale relasjoner i form av gjeldende normer og i hvilken grad kolleger er støttende overfor hverandre.

Modellen er blitt kritisert ved at den i liten grad skiller mellom hva individet selv opplever som krav og hva som ligger i objektive krav. Karasek sin modell har senere blitt videreutviklet ved at betydningen av de sosiale relasjoner ble tillagt mer vekt (Andersen, 2002). Vi mener derfor at modellen er forenklet og kan ikke alene benyttes som forklaring til nærværsfaktorer, men finner likevel at modellen i sin enkelhet gir en fin oversikt over hvordan psykologiske jobbkraav kan påvirke, og grensegang til når de utløser stress hos den enkelte ansatte.

### 2.3.2 Fokusområder for HMS-tiltak

Vi har i vår oppgave valgt å legge vekt på sosiale relasjoner. Hvorvidt sosiale relasjoner er en støtte for den enkelte ansatte eller om det kan oppleves som en belastning. Dette kan relateres til Lysgaard sin teori om arbeiderkollektivet, hvor den enkelte ansatte kan oppleve kravene i sosiale relasjoner som muligheter eller begrensninger innenfor de uformelle normer som er gjeldende blant kolleger (Lysgaard, 2001).

Som vi har vært inne på i forrige kapittel er det gjennom forskning fremkommet noen faktorer som ansatte oppgir som viktige for at arbeidssituasjonen skal oppleves som tilfredsstillende og utviklende. Ved å ha en bevissthet i forhold til hva det er i virksomheten som betyr noe for ansatte, og hva som fungerer bra og eventuelt ikke fungerer like bra, vil strategisk ledelse kunne ta dette med i sine HMS strategier for å kunne sette inn tiltak i arbeidsmiljøet ut fra kunnskap om hva som er viktig for de ansatte (Karlsen, 2010). Her vil lokale forhold på Varodd og Durapart være utslagsgivende i forhold til hvilke tiltak som vil være mest hensiktsmessige. Tendensene har vært at det i stor grad er søkt forklaringer og løsninger på arbeidsmiljøproblemer på organisasjonsmessige forhold. Det har tradisjonelt blitt tatt lite hensyn til hvordan rollen som ansatt er i ferd med å endre seg i form av at det blir stilt andre krav til den enkelte ansatte og at grensene mellom arbeid og fritid har endret seg. Tage Søndergård Kristensen mener at ved ikke å ha fokus på forklaringer som også ligger i sosiale relasjoner og i egenskaper hos den enkelte ansatte, vil ikke nødvendigvis tiltakene få ønsket effekt. Han viser til undersøkelser som er gjort på at til tross for stor ressursinnsats på enkelte fokusområder, har det ikke hatt ønsket effekt (Søndergård Kristensen, 2008).

### **2.3.3 Jobbkjennetegn-modellen**

Kritikk til modellen til Thorsrud og Emery er at denne i liten grad viser de mekanismer som tilfredsstillende behøver og at de fremstår mer som opplisting av allmenne behov uten å forklare hvilke påvirkningsfaktorer som bidrar til at disse faktorene motiverer enkeltindividet (Einarsen og Skogstad, 2000). Vi finner derfor at vi trenger å belyse en indre motivasjonsmodell og har da tatt valgt Jobb-kjennetegn modellen slik Einarsen og Skogstad (red, 2000) har presentert den i sin bok "Det gode arbeidsmiljø".

Modellen viser sammenhenger mellom kjennetegn ved jobben, kritiske psykologiske tilstander målt i forhold til høy indre motivasjon, høy ytelse, høy jobbtrivsel og lavt fravær og gjennomtrekk på arbeidsplassen.

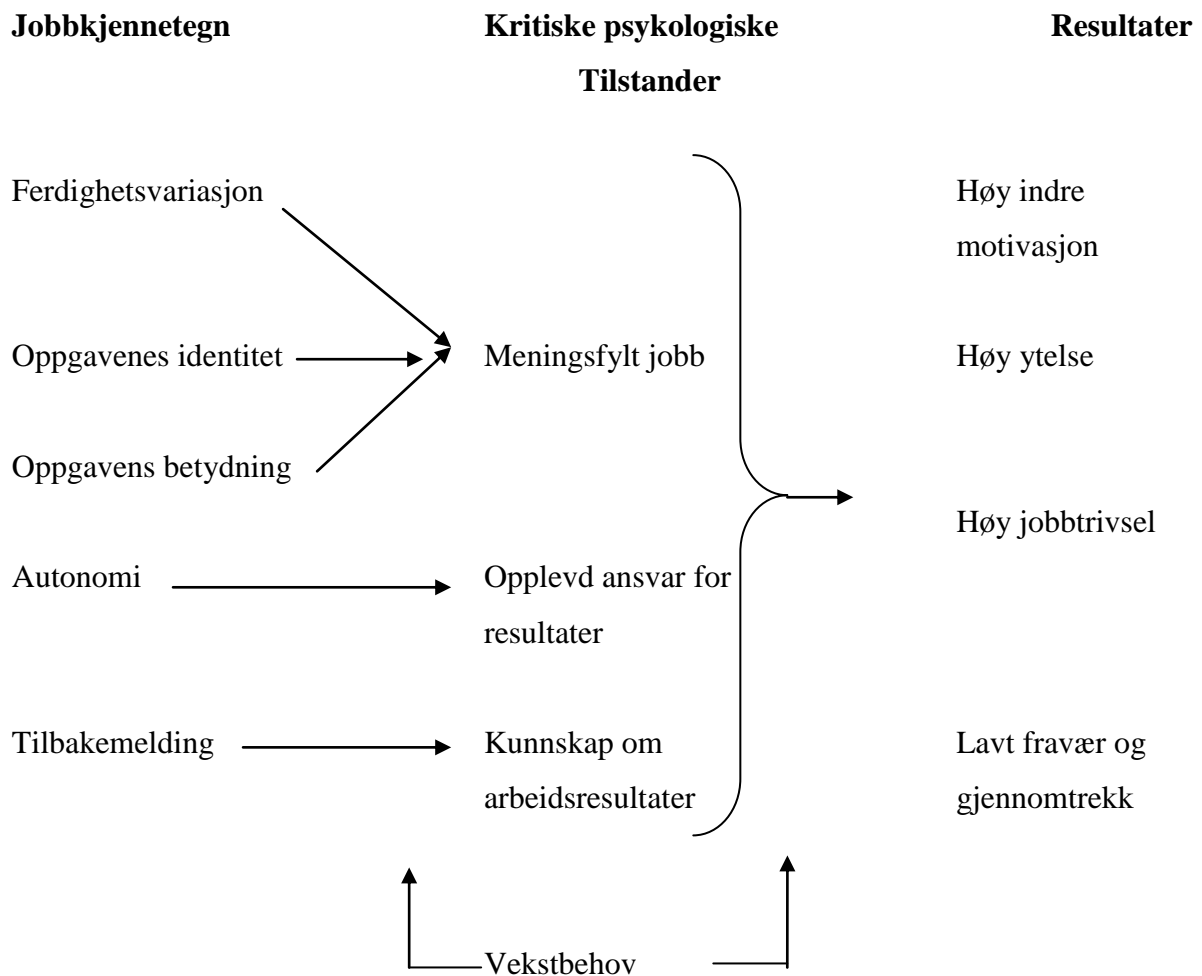


Fig. 2: Jobbkjennetegn-modellen (Hackman & Oldham).

Modellen fremsetter frem jobbkjennetegn som avgjørende kritiske psykologiske tilstander. De kritiske psykologiske tilstandene som modellen legger vekt på kan vi kjenne igjen i de psykologiske jobbkravene til Thorsrud og Emery. De jobbkjennetegnene som er bestemmende om medarbeidere har en opplevelse av meningsfylt jobb er ferdighetsvariasjon, oppgavens identitet og oppgavens betydning. Grad av autonomi arbeidet gir opplevelse av ansvar ovenfor resultater og tilbakemelding på arbeidet en gjør gir medarbeiderne kunnskap om arbeidsresultater. Modellen tar også hensyn til at det er individuelle behov for vekst og utvikling. Dette legger også Karasek til grunn i sin krav/kontroll modell hvor mulighet for utvikling ut fra individuelle behov er avgjørende for stressfaktorer i dette krysningspunktet mellom arbeid og trekk ved den enkelte.

Det Einarsen og Skogstad trekker frem som en styrke med denne modellen er at de muliggjør vitenskapelige undersøkelser og metoden har vært grunnlag for flere undersøkelser. De viser

til Kanfer (1990) når de viser til at undersøkelsene har vist jobbkjennetegnenes betydning for jobbtilfredshet. Undersøkelser har også trukket frem og tilbakemelding på utført arbeid som spesielt viktig for jobbtilfredshet. Einarsen og Skogstad trekker på bakgrunn av dette betydningen av det sosiale miljøet som en viktig faktor for jobbtilfredshet.

De viser også til en undersøkelse gjort av Locke og Latham (1990) hvor de har sett på betydningen mål har for motivasjon. De skiller mellom målets intensitet og målets innhold. Intensitet i målet relateres til hvor viktig målet oppleves å være for den enkelte, mens målets innhold viser til målets vanskelighetsgrad og intensitet. Forskningen viser at medarbeidere som får vanskelige og spesifikke mål presterer bedre enn personer som ikke har spesifikke eller spesielt vanskelige mål. (Einarsen og Skogstad, 2000). Dette mener vi igjen må sees i sammenheng med faktorer som Karasek fremholder i sin krav/kontroll modell hvor måloppnåelse også må sees i sammenheng med det beslutnings- og handlingsrommet den enkelte medarbeider får for å nå sitt mål.

## **2.4 ULIKE ORGANISASJONSSTRUKTURER**

I organisasjonsteorien ser en på organisasjoner bestående av elementer som henger sammen i et system. Lewitt presenterte i en artikkel på 60-tallet elementene i en organisasjon bestående av struktur, teknologi, mennesker og oppgaver, hvor endring i et av elementene vil ha en sammenheng og til en viss grad føre til endringer i de andre elementene (Jacobsen, 2009). Tage Søndergård Kristensen har som tidligere nevnt i artikkelen ”Er der virksomheden, der er pasienten?” presentert en modell hvor han viser at den subjektive opplevelsen av arbeidsmiljø hos den enkelte avhenger av organisatoriske betingelser, sosiale relasjoner og personlige egenskaper hos den enkelte. Han stiller spørsmål om det i praksis er lagt for stor vekt på de organisatoriske betingelsene, og at det i stor grad blir gjort endringer i strukturelle forhold når det skal settes inn tiltak på arbeidsmiljøet. Han mener at det kan være nærliggende å begynne å stille spørsmål ved den tradisjonelle tankegangen, da organisasjoner i dagens arbeidsliv har stor endringshastighet ut fra interne og eksterne krav, og at de organisatoriske elementene alene tillegges for stor vekt når problemer i arbeidsmiljøet skal forklares eller løses (Søndergård Kristensen, 2009). Vi skal i vår undersøkelse se på hvilke faktorer som virker inn på de ansattes arbeidsmiljø ved Varodd og Durapart. Vi mener at selv om en må ta hensyn til andre faktorer, har måten bedriftene har valgt å bygge opp sin struktur på, betydning for de

psykologiske jobbkraav ansatte utsettes for, og derav hvordan ansatte opplever sin hverdag på jobb.

#### **2.4.1 Strukturens betydning for praksis og sosiale relasjoner**

De strukturelle elementene vil ha betydning for praksis og sosiale relasjoner. Dette kommer av at strukturelle elementer er bestemmende for hvordan arbeidsoppgavene blir koordinert og fordelt, samt hvordan kommunikasjons- og beslutningslinjene i bedriften henger sammen. Disse faktorene spiller inn på hvordan den enkelte ansatte og arbeidsgrupperinger opplever sin hverdag på jobb. Geir Karlsen har i sin bok “det regulerte arbeidsmiljø” sett på hvilken betydning organisasjonsstrukturen har på implementering av HMS tiltak i organisasjonen. De strukturelle elementene i en organisasjon avhenger av og påvirker hverandre, og det vil da bety at tiltak rettet mot de strukturelle elementene får betydning for arbeidsmiljø og kan føre til endring i sosiale relasjoner og endring i praksis. Karlsen har i sin bok i liten grad gått inn på hvert av områdene helse- miljø og sikkerhet, men har sett på hvilke utfordringer det ligger i implementeringen av HMS strategier sett i lys av ulike måter organisasjoner er strukturert på. Hver bedrift er unik i forhold til hvordan strukturen skapes, ut fra hvordan handlingene til medlemmene henger sammen. Det er ikke to bedrifter som er like i så henseende, men det kan finnes noen fellestrekk som kjennetegner ulike måter organisasjoner er strukturert på. Disse felles kjennetegnene kan danne grunnlag for å analysere og sammenlikne ulike organisasjoner. Elementene som trekkes frem er den utøvende kjerne, topp- og linjeledelse, teknostruktur og støttfunksjoner (Karlsen, 2010).

Henry Mintzberg har utviklet ulike konfigurasjoner av organisasjonsstrukturer som i teorien blir brukt som analyseverktøy. Mintzberg har i sin teori sett på enkeltelementer som i stor grad kan finnes i enhver organisasjon (Karlsen, 2010). Hvordan organisasjonen er satt sammen og avhengighetsforhold mellom ulike medlemmer i organisasjonen henger også sammen med hvordan arbeidsoppgavene er koordinert og fordelt, samt hvordan beslutnings- og kommunikasjonslinjene i organisasjonen er bygget opp.

Vi har valgt å ta utgangspunkt i to av hans ulike organisasjonsmodeller som er maskinbyråkrati og profesjonsbyråkrati. Vi vil videre kort gjøre rede for kjennetegnene ved disse.

### **2.4.2 Maskinbyråkrati**

Kjennetegn ved maskinbyråkratiet bygger på kunnskap om klassiske industribedrifter fra utviklingen på 1920 tallet (Karlsen, 2010). Organisasjoner som klassifiserer under maskinbyråkrati har en hierarkisk oppbygning med stor og sentralisert ledelse og formelle beslutnings- og kommunikasjonslinjer nedover i organisasjonen. Beslutningsmyndigheten er i stor grad sentralisert til toppledelsen og beslutningene blir formalisert i form av prosedyrer som implementeres nedover i organisasjonen. Linjeledelsen styres gjennom ordre fra toppledelsen og kontrollerer arbeidsprosessen og rapporterer tilbake til toppledelsen. I det klassiske maskinbyråkratiet er arbeidsoppgavene i stor grad standardiserte og rutinemessige, og hver ansatt har i liten grad oversikt over hele arbeidsprosessen. Det er utviklet standarder på hvordan oppgavene skal løses, og disse er utviklet av medlemmer i organisasjonen, som har i oppgave nettopp å utvikle rutiner og standarder for at arbeidsoppgavene skal utføres på en mest effektivt og lønnsomt måte. Dette kaller Karlsen teknostrukturen i organisasjonen (Karlsen, 2010).

### **2.4.3 Profesjonsbyråkrati**

Kjennetegnet ved profesjonsbyråkrati er at medlemmene i operasjonskjernen har stor grad av autonomi og makt over arbeidsoppgavene. Det er ikke oppgavene i seg selv som er standardisert, men ansattes ferdigheter og teknikk er standardisert gjennom utdanning. Det er utdannelsen som gjør dem i stand til å ivareta de oppgavene de er satt til i organisasjonen. Beslutningsmyndigheten er desentralisert til den operative kjerne når det kommer til faglige spørsmål, noe som gir den enkelte ansatte stor handlefrihet i det daglige arbeidet. I profesjonsbyråkratiet er toppledelsen og teknostrukturen liten, mens støttefunksjoner er store og har som hovedoppgave å legge til rette for at operasjonskjernen skal kunne bruke tiden sin mest effektivt på faglige oppgaver.

## **2.5 LEDELSE**

For å forstå organisasjonens struktur må en kjenne til hvordan makt er fordelt i organisasjonen. For at organisasjonens mål skal oppnås innehar organisasjoner funksjoner som tar på seg eller blir gitt et ansvar for å planlegge, kontrollere og koordinere arbeidsoppgavene. Som vi var inne på tidligere i forhold til de ulike konfigurasjonene vil maktfordeling i en virksomhet kunne ha betydning for hvordan den enkelte medarbeider opplever nærværsfaktorene på arbeidsplassen. Vi forsøker å belyse den kompleksiteten en



virksomhet er preget av og hvilke faktorer som påvirker hverandre og til sist i hvilken grad faktorene påvirker individenes subjektive opplevelse av sin arbeidshverdag i virksomheten. Vi finner det også interessant å se på i hvilken grad ulikheter i arbeidsoppgavenes karakter utfordrer ledere i deres ledelse av sine underordnede.

### **2.5.1 Definisjoner på ledelse**

Ved gjennomgang av teori finner vi at det er et mangfold av teorier og definisjoner på ledelse. Ledelse er i følge Bernard M Bass et universelt begrep og har fått stor plass som fag i samfunnsvitenskapelig forskning. Teoriene bærer preg av ulike perspektiver og innfallsvinkler for å beskrive og definere begrepet. Lederatferd og faktorer som påvirker effektiv ledelse har vært gjenstand for omfattende forskning. Tidligere forskning vektla å forklare ledelse ut fra et miljø- eller psykologisk perspektiv, i motsetning til senere forskning som har forsøkt å forklare utøvelse av ledelse ut fra roller eller resultat av sosial interaksjon. (Martinsen,red., 2009)

Andersen(1995) har delt studie av ledelse inn i tre retninger hvor ledelse og effektivt lederskap blir forsøkt forklart ut fra:

- a) lederens personlige egenskaper
- b) atferd og handlinger
- c) hva lederen symboliserer eller hvordan lederens handlinger oppfattes.

Yukl mener at det vil være lite hensiktsmessig å forsøke å finne en felles definisjon på ledelse da disiplinen befinner seg i stadig utvikling, og han hevder at ikke en definisjon alene vil dekke alle situasjoner. Han hevder videre at det som betyr noe er hvorvidt en definisjon kan benyttes for å øke vår forståelse av effektiv ledelse. (Yukl ,1989)

Som nevnt det finnes over hundre ulike definisjoner på begrepet ledelse. (Andersen, 1995). Ut fra vår problemstilling har vi valgt å ta utgangspunkt i en definisjon som vi mener innehar de elementer som vi velger å legge vekt på i dette arbeidet. Vi har hentet denne definisjonen fra Andersen, 1995 som har foretatt en studie av de ulike teoriene som er foretatt på begrepet ledelse. Han referer der til en definisjon fremsatt av Smith og Peterson.

*”Ledelse er den atferd som ett eller noen individer i en gruppe, organisatorisk enhet eller organisasjon utviser og som gjelder systematisk påvirkning på de andre med sikte på at gruppen eller organisasjonen skal løse sine oppgaver og nå sine mål».*

*(Smith og Peterson 1990)*

Andersen (1995) trekker frem at definisjonen til Smith og Peterson (1990) knytter ledelse og organisasjon sammen hvor også mellommenneskelige relasjoner er et viktig element for å oppnå organisasjonens mål. Ved å vise til atferd er det ikke bare leders handlinger som vektlegges, men alle aktiviteter leder foretar seg som utgjør leders atferd. Andersen fremhever også at da definisjonen knytter leders atferd opp mot ” de andre”, altså mellommenneskelig samhandling gir det en kobling til legitimitet. Ved at måloppnåelse er sentral i definisjonen blir effektivitet som begrep sentralt. Da definisjonen også viser at atferden til individer i en gruppe systematisk påvirker andre med tanke på å løse oppgaver og nå sine mål, finner vi at denne definisjonen er holdbar i forhold til selvstyrte grupper.

### **2.5.2 Oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse**

I 1940 og 1950- årene stod to universiteter i USA for to forskningsprogram som i litteraturen blir omtalt som Ohio-state og Michigan studiene. Basert på et stort forskningsarbeid ble det identifisert to fremtredende typer for lederatferd som lett kan identifiseres og som ble sett på som teoretisk meningsfulle. Påstanden gikk ut på at det finnes to dimensjoner i alle ledes atferd, nemlig oppgaveorientert ledelsesatferd (initiating structure) og relasjonsorientert ledelsesatferd (consideration). Andersen skiller mellom begrepene lederstil og lederatferd. Lederstil definerer han som leders atferdsmønster hvor summen av leders handlinger viser de grunnleggende trekk som er fremtredende. Lederstil kan da skilles fra lederatferd som i den enkelte handling kan være rettet mot oppgaver eller relasjoner (Andersen, 1995).

Ved oppgaveorientert lederatferd er leder mest opptatt av å få arbeidet gjort, hvor det vektlegges å planlegge og utarbeide handlingsstrategier for effektiv problemløsning og produktivitet. Relasjonsorientert ledelsesatferd har grunntrekk hvor ledere vektlegger å bygge gode relasjoner med og mellom ansatte, gjennom å lytte, gi oppmerksomhet og likeverdig behandling (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Dette arbeidet har vært etterprøvd også her i Skandinavia og ble funnet aktuell til tross for kulturforskjeller, næringsliv og arbeidsmarkeder.

Disse dimensjonene er i stor grad blitt benyttet med ulik benevnelse i ledelsesteorier som senere er blitt utviklet med utgangspunkt i disse omfattende undersøkelsene (Ibid).

I tiden da studiene ved Ohio og Michigan universitet ble foretatt var markeder og næringsliv preget av stabilitet. De siste 20-30 årene har næringslivet og offentlig virksomhet vært preget av store teknologiske fremskritt og ustabile markeder som medfører at virksomheter i større grad blir utfordret og må i større grad tilpasse seg og endre seg ut fra nye krav.

### **2.5.3 «Ny ledelse»**

Utviklingstrekkene i organisasjonene utfordrer også lederes autoritet og makt. Autonomi blant medarbeidere blir mer fremtredende og gjør at behovet for ledelse i tradisjonell forstand er endret. Begrepet "ny ledelse" brukes for å beskrive et nytt perspektiv på ledelse der hvor lederens visjonære og inspirerende egenskaper vektlegges (Skogstad og Einarsen, 2002).

Dette perspektivet bygger på to sentrale forutsetninger. Den første er at perspektivet bygger på leders kognitive evner til å oppfatte, bearbeide og fortolke informasjon og det andre bygger på leders evne til å bruke emosjoner til å inspirere og motivere medarbeidere (Skogstad og Einarsen, 2002).

Bernard M Bass har fått mye oppmerksomhet i forskningen og kan sees på som en videreføring av tidligere teoretiske modeller på lederstil og lederatferd. Vi vil først presentere hva som kjennetegner modellen til Bass og derunder komme inn på likheter med andre teoretiske modeller og til sist fremholde kritikk til modellen.

Det som gjør modellen til Bass aktuell er at den i tillegg til å beskrive ulik lederatferd kan sees på som en helt ny type lederatferd hvor transformasjon som diksjon kan sees på som å omforme et virkelighetsbilde av egen organisasjon til et helt nytt ut fra drastiske endringer i omgivelsene. I følge Kaufmann og Kaufmann har Bass lyktes med å utvikle en ny og integrert forståelse av de tradisjonelle transaksjonsmodellene og de nyere som legger vekt på karisma og visjon i lederatferd. De fremholder at lederen og medarbeideren sammen "omdanner den eksisterende situasjonen og definerer frem et nytt mulig virkelighetsbilde som de sammen ønsker å arbeide med å realisere" (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Denne betegnelsen på ledelse har i stor grad vært brukt i forbindelse med politiske ledere, men Kaufmann og Kaufmann mener også at denne typen ledelse kan forekomme i organisasjoner i motsetning til Weber som mener at karismatisk autoritet ikke er forenlig med byråkratiske organisasjoner. Han hevder at karismatiske ledere kan betraktes som en risiko for virksomheters lønnsomhet,

ut fra at han vektlegger rasjonalitet som et viktig begrep i byråkratiske organisasjoner (Andersen, 1995).

#### **2.5.4 Transaksjonsledelse**

Ved utøvelse av transaksjonsledelse har leder hovedfokus på å få jobben gjort. Ved å inngå i et ”bytteforhold” med arbeideren opererer leder med belønning hvor medarbeidere blir lovet anerkjennelse, forfremmelse eller økt lønning ved godt utført arbeid – og eventuell straff ved dersom jobben ikke blir utført etter de krav som stilles. Bass betegner transaksjonen, løftet og belønningen for godt utført arbeid som effektiv lederatferd. I følge teorien er effektivt lederskap målt ut fra i hvilken grad leders atferd stimulerer til innsats hos medarbeidere.

En forutsetning for at denne lederatferden ansees å være effektiv er at leder rår over belønningsvirkemidlene og at belønningen er i tråd med medarbeidernes interesser.

Bass deler igjen transaksjonsledelse inn i aktiv og passiv lederatferd. Aktiv lederatferd er kjennetegnet ved at leder styrer ut fra å kontrollere arbeidsinnsats og korrigerer ansatte ved feil eller avvik mellom plan og utført arbeid. Passiv ledelse er preget av en la-det-skure holdning hvor leder kun intervensjoner dersom regler ikke blir fulgt. Han betegner passiv lederatferd som middelmådig og finner ikke denne lederatferden som effektiv.

Transaksjonsledelse kan sees som en videreførelse av oppgaveorientert lederatferd. Den har fellestrekk med Hersey og Blanchard sin ledelsesatferd som de betegner som selgende lederstil. Deres teori bygger på en forutsetning om at leder endrer atferd ut fra medarbeidernes modenhet og erfaring, og deler lederatferd inn i fire kategorier tilpasset medarbeidernes utviklingsnivå. Kategoriene er instruerende, overtalende, deltagende og delegerende lederatferd. Transaksjonsledelse blir sammenlignet med en overtalende (selling) lederatferd hvor leder opptrer støttende og styrende ovenfor motiverte medarbeidere, samtidig som leder utøver kontroll over utført arbeid. (Einarsen og Skogstad, 2002)

#### **2.5.5 Transformasjonsledelse**

Bass fremholder denne ledelsesatferden som mer effektiv enn transaksjonsledelse da den kjennetegnes ved at leder søker å stimulere ansatte ved å skape en bevissthet om og aksept for gruppens overordnede mål og gjennom dette klarer å få den enkelte medarbeider til å sette til side egeninteresser fremfor hva som er det beste for gruppen.



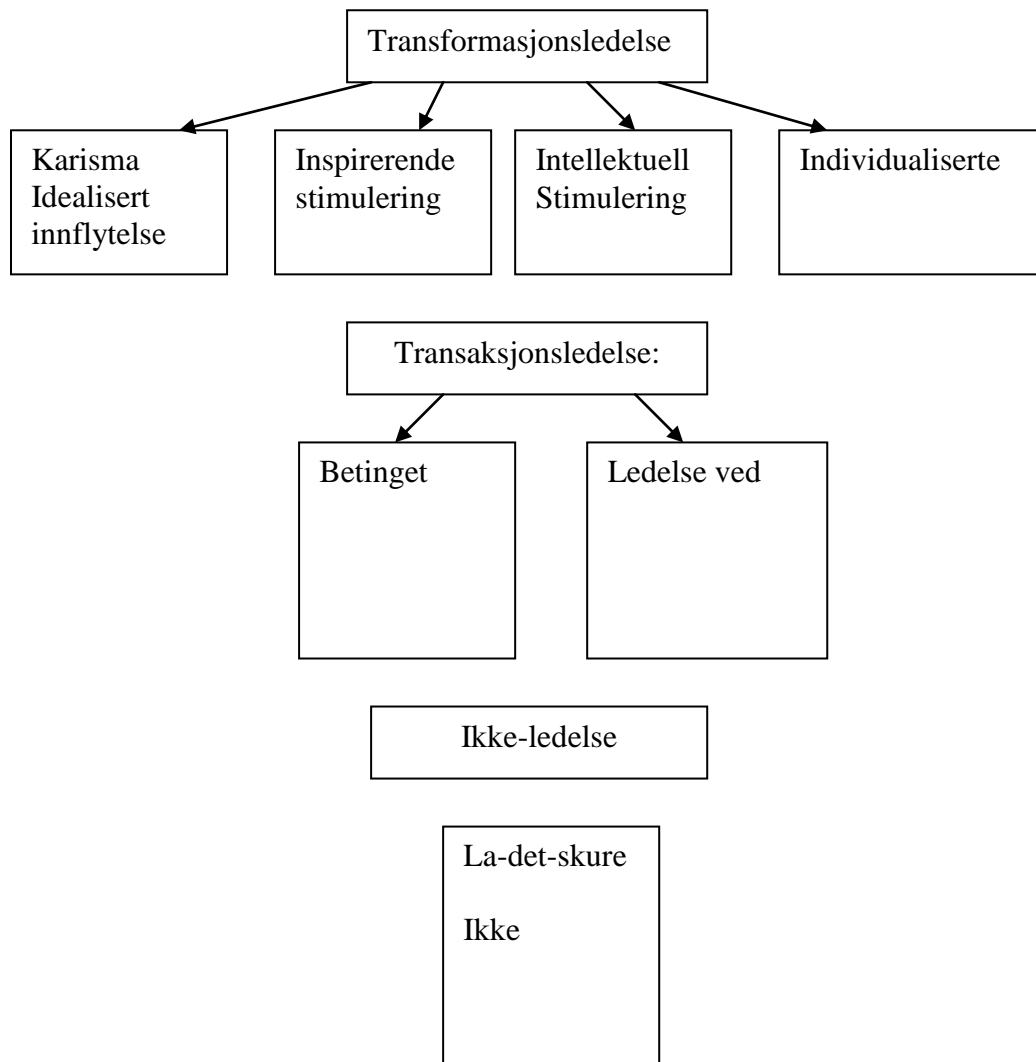


Fig 4: En modell for transformasjonsledelse.

### ***Idealisert innflytelse***

Dette er den sterkeste formen for ledelse, det som karakteriseres som karismatisk ledelse. Lederen opptrer som rollemodell for medarbeiderne og opptrer med en høy moralsk standard. Medarbeiderne viser stor beundring og respekterer denne lederen og det er en person som de ønsker å etterligne og identifisere seg med.

### ***Inspirerende motivasjon***

Transformasjonsledere er kjennetegnet ved at de i stor grad legger vekt på å motivere og inspirere sine medarbeidere til innsats. De er orientert mot å trekke medarbeidere med i en demokratisk prosess i utformingen og oppfølgingen av visjonen gruppen eller virksomheten har. Forventningene til gruppen eller medarbeiderne er klar og tydelig.

### ***Intellektuell stimulering***

Lederen legger vekt på å gi medarbeidere utfordringer og oppmuntrer dem til å løse oppgavene selvstendig ved å være kreative. Gjennom denne lederaktiviteten stimulerer leder medarbeidernes intellektuelle utvikling. Leder gir ikke kritikk av medarbeidernes feil som andre kan høre og nye ideer fra medarbeidere bli ikke kritisert selv om de avviker fra lederens egen oppfatning.

### ***Individualisert oppmerksomhet***

Alle mennesker har behov for å få oppmerksomhet og anerkjennelse fra leder. Transformasjonslederen kjennetegnes ved at han søker å bygge opp en personlig relasjon med medarbeiderne. Leder er flink til å trekke frem tidligere uttalelser eller å huske personlige detaljer den enkelte medarbeider tidligere har nevnt. Leder tilpasser også belønninger ut fra hva den enkelte har behov for. Dersom en medarbeider har behov for spesielle arbeidstidsordninger på grunn av familiesituasjonen innvilges dette av transformasjonslederen, mens transaksjonslederen ville i større grad forholdt seg til regler for å ivareta prinsipp for rettferdighet og likebehandling.

### ***Betinget belønning***

Ledelse utøves som en transaksjonsprosess når hovedvirkemidlene er å administrere belønninger for å oppnå mål ved at medarbeiderne stimuleres til innsats gjennom løfter om goder. Det er av dette ”bytteforhold” begrepet betinget belønning har sitt utspring fra. Det blir tatt hensyn til at fordeling av belønninger oppleves som akseptabel og rettferdig for gruppen. Kaufmann og Kaufmann fremholder at leder i tillegg til å bruke belønninger til måloppnåelse også kan bruke dette for å oppnå en utvikling av medarbeideres ferdigheter.

### ***Ledelse ved unntak***

Denne ledelsesaktiviteten er preget av at leder kun griper inn dersom innsatsen og utført arbeid ikke er i tråd med krav til arbeidet er innfridd. Ved aktiv ledelse overvåker lederen

arbeidet som gjøres og griper da inn når arbeidet ikke er utført etter gjeldende regler eller rutiner. Ved passiv ledelse griper leder kun inn dersom han blir gjort oppmerksom på at arbeidet som er utført ikke stemmer overens med krav.

### ***La-det-skure ledelse***

Dette er en svak ledelsesaktivitet hvor lederen i liten grad griper inn. Ansvar for arbeidsutførelsen blir i stor grad overlatt til arbeidsgruppen. Denne ledelsesstilen deles igjen inn i to varianter hvor en er kjennetegnet ved at lederen ønsker at medarbeiderne skal klare seg på egenhånd, mens den andre varianten er preget av likegyldighet til de oppgaver og ansvar som ligger i lederrollen. Det ledes kun i kraft av den formelle autoritet som stillingen til leder gir. (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Bass hevder at til tross for at transformasjonsledelse er den som har vist seg som mest effektiv er den ikke egnet til alle situasjoner. Han mener at virksomheter som opererer i stabile markeder hvor teknologi, gruppen av medarbeidere og omgivelsene i stor grad er stabile vil lederskap som er basert på kortsiktige perspektiver kunne være effektive. Derimot hvis markedet er preget av usikkerhet og krever raske endringer og en fleksibel organisasjon vil transformasjonsledelse være mer effektiv (Martinsen, 2009).

I følge Bass kan ledere endre lederstil ved metodisk utvikling. Han beskriver ulike metoder som har vært benyttet basert på resultat fra testen MultifactorLeadershipQuestionnaire (MLQ). Han fremholder også at nyansatte ledere har egne ledere som rollemodeller og at dette medfører at transformasjonsledelse kan videreføres i bedriften. Transformasjonsledelse vil også ha betydning for rekruttering ifølge Bass da han hevder at intervjuobjektet vil finne det mer attraktivt å bli intervjuet av en kunnskapsrik leder som viser omtanke for ansattes situasjon. Ut fra å benytte testen MLQ ved ansettelse av nye ledere vil også en kunne få frem i hvor på kontinuumet kandidaten befinner seg ved en nyansettelse. Bass hevder også at forekomst av transformasjonsledelse vil være høyere jo lenger opp i organisasjonen en undersøker.

### **2.5.7 Kritikk av modellen**

En av kritikkene som er rettet mot Bass sin transformasjonsteori er et at den ikke tar høyde for at ulike faktorer i situasjoner påvirker denne ledelsesstilen. Hans teori er basert på kvalitative undersøkelser og Andersen, (1995) hevder at dette kan tyde på at forskningen befinner seg på



et beskrivende stadium. Yukl mener at Bass sin teori fort kan fremstå som en to-faktorteori som kan forstås som et forenklet perspektiv på et komplekst fenomen. (Andersen 1995) Han mener at disse ledelsestypene må bestemmes empirisk og ikke fremstilles ut fra en teoretisk antakelse. Bass skiller transformasjonsledelse fra karismatisk ledelse hvor karismatiske egenskaper er en vesentlig del av transformasjonslederens egenskaper. Weber skrev så tidlig som på 20- tallet om karismatisk ledelse og han hevdet at etter hans definisjon er store virksomheter byråkratiske organisasjoner. Han fremholder at karismatisk autoritet står i motsetning til tradisjonell og legal autoritet. På bakgrunn av dette mener han at karismatisk ledelse ikke er forenlig med byråkrati og at karismatiske ledere kan utgjøre en risiko for lønnsomhet da han betraktet deres atferd som uøkonomisk (Andersen, 1995).

## 2.6 MEKANISK OG ORGANISK SOLIDARITET

Emile Durkheim (1858 – 1917) blir regnet som en av hovedskikkelsene i grunnleggelsen av sosiologien som selvstendig fagvitenskap (Korsnes, Andersen og Brante, 1997). Et av hans grunntema som går igjen er

*«individets frihet og samfunnets nødvendighet».*

I dette legger han at individet og samfunnet er gjensidig avhengig av hverandre, uavhengig av den individuelle friheten som følger med utviklingen av det moderne samfunn.

Teorien til Durkheim må sees i et historisk perspektiv. Da han avla sin doktoravhandling i Frankrike i 1893 var landet preget av politisk uro og ustabilitet, og han betraktet denne ustabiliteten som et uttrykk for at landet hadde store integrasjons- og stabiliseringsproblemer.

En fundamental forutsetning for all hans tenkning er de borgerlig-liberale oppfatninger om individets frihet og ansvar:

*«hvordan sikrer vi fellesskap og solidaritet i et moderne samfunn av fritt tenkende og handlende aktører?» (Moe, 1995).*

Som svar på dette ønsker han å gjøre individet moralsk gjennom den kollektive moralitet, gjennom å fremholde det sosiale og kollektive som en slags selvstendig kraft.

Som en selvstendig kraft ser han imidlertid også samfunnet, som ifølge ham utvikler seg uavhengig av individene, slik at det er i krysningen mellom samfunn og individ at det oppstår gjensidig avhengighet, integrasjonen og helheten i det som styrer oss (Moe, 1995).

Moral er et uttrykk for samhold, solidaritet og indre regulering av et samfunn som i utgangspunktet oppfattes som «sykt» i den forstand at det finnes «sunne», normale samfunnsformer, og det finnes «avvik», forhold som ikke er slik de skal være. Det må derfor arbeides for å opprettholde normaltilstanden, eller eventuelt redefinere den når betingelser i samfunnet krever det (Moe, 1995).

Ved å stille spørsmålstegn ved de konsekvenser økt arbeidsdeling og spesialisering har for solidariteten i samfunnet, utviklet han begrepene mekanisk og organisk solidaritet.

Hvordan kan individet være en del av kollektivet og individuell på en gang?

Hvordan kan det ha seg at individet som blir mer selvstendig samtidig blir mer avhengig av samfunnet? (Durkheim, 1902/1930).

Kollektiv solidaritet kreves for å opprettholde «sunne» samfunnsforhold. Samtidig fører utviklingen i samfunnet til økende grad av spesialisering og dermed individualisering.

Hvordan virker disse elementene sammen, jo ved at det foreligger et gjensidig avhengighetsforhold mellom dem.

### **2.6.1 Mekanisk solidaritet**

Mekanisk solidaritet kan beskrives som en solidaritet gjennom likhet og finnes i samfunn som stiller entydige kollektive krav til individet både i forhold til handling og i forhold til tenkning. Denne form for solidaritet kjennetegnes ved sterke krav til samhold og likhet, hvor man oppnår en slags gruppefølelse som styres av samfunnets system av moralske bindinger, og hvor de individuelle forskjellene er minimert (Moe, 1995). Menneskene må beherske sine behov, bevare dem i tråd med de kollektive for ikke å unngå overtredelser og sanksjoner. Samfunn med mekanisk solidaritet har lav grad av arbeidsdeling og økonomisk avhengighet til hverandre. Samholdet bygger på likhet og fellesskap i tro og moral som sikres gjennom stor grad av sosial kontroll (Schiefløe, 2003).

### **2.6.2 Organisk solidaritet**

Kan best beskrives som en solidaritet gjennom forskjellighet, og finnes i mer moderne samfunn hvor spesialisering og arbeidsdeling fører til en gjensidig avhengighet av hverandre mellom individene og gruppene av individer i samfunnet (Moe, 1995).

Durkheim mener at gjennom spesialisering innen ulike områder gjør man seg til nytte for andre individer og grupper, hvor man til gjengjeld er avhengige av dem og deres

spesialisering. Solidariteten baserer seg på en individuell frihet som Durkheim mener oppstår ut fra denne spesialiseringen. Det vil si at integrasjon og individualitet eksisterer samtidig.

### **2.6.3 Primærgrupper**

Samfunn med mekanisk solidaritet hvor de fleste har omtrent samme type arbeid og virkelighetsoppfatninger holdes sammen på grunnlag av denne likheten. Det hersker kollektiv enighet i forhold til hvilke verdier og normer som er gjeldende. Disse gruppene hvor man ønsker å samhandle med individer som er lik en selv og hvor det finnes en kollektiv virkelighetsforståelse kan betegnes som primærgrupper (Martinussen, 2001). Relasjonene i primærgruppene er personlige, allsidige og subjektive. Kjennetegnene en primærgruppe kan også sammenliknes med de vi finner innen arbeiderkollektivet (Lysgaard, 2001).

Den hyppige, nære kontakten gjør at medlemmenes forventninger til hverandre hele tiden tilpasses de kollektive normer for atferd. Samtidig gir det store muligheter for sosial kontroll, hvor sanksjonene for ikke å følge gruppas normer kan være utstøting, trussel og mobbing (Korsnes, Andersen og Brante, 2004).

### **2.6.4 Sekundærgrupper**

Innen organisk solidaritet er individene avhengige av hverandre nettopp på grunn av deres forskjelligheter, vi er mer eller mindre tvunget til å samhandle med individer som er forskjellige fra oss selv. Denne samhandlingen skaper også samhold og gjensidig forståelse, men på en mer distansert måte enn innen mekanisk solidaritet. Individene i gruppen betrakter hverandre som virkemidler for å oppnå ulike goder, regelen «enhver er sin egen lykkes smed» er talende for hvordan relasjonene fungerer. Individene er upersonlig avhengig av hverandre i form av den kompetansen den enkelte bringer med seg inn.

De gruppene hvor denne samhandlingen foregår kan betegnes som sekundærgrupper (Martinussen, 2001). Sekundærgruppene er upersonlige, saklige og effektive for å løse bestemte oppgaver eller nå bestemte mål.

Medlemmene er tilsluttet gruppen på bakgrunn av sin spesielle kompetanse og sin mulighet for å bidra til å nå målet eller løse oppgaven. Sanksjoner innen disse gruppene kan være prestisje, økonomiske og andre fordeler.

Arbeidsdeling kan i følge Durkheim sees på som drivkraften i overgangen fra samfunn med mekanisk til samfunn med organisk solidaritet, altså i overgangen fra tradisjonelle til moderne samfunn (Martinussen, 2001).

## 2.7 ARBEIDERKOLLEKTIVET

### 2.7.1 Sverre Lysgaard – «Arbeiderkollektivet»

Sverre Lysgaard presenterer i sin bok «Arbeiderkollektivet» et studie i en industribedrift fra midten av 50 tallet og tar for seg de underordnedes sosiologi, hvordan arbeiderkollektivet oppstår og hva som kjennetegner det. Boken er blitt en klassiker innen tematikken, og benyttes av samfunnsvitere og ellers offentligheten den dag i dag (Ragnvald Kalleberg i Lysgaard «Arbeiderkollektivet», 3. utg. 2001).

Analysen gir uttrykk for betydningen av balansen som er nevnt ovenfor mellom teknisk-økonomiske systemkrav og demokratiske og menneskelige krav, noe vi i vår undersøkelse ser er av stor betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet og graden av nærvær i de bedriftene vi har vært ute i.

Undersøkelsen til Lysgaard baserer seg i korte trekk på tre hovedområder:

- Arbeidsfordelingen i bedriften – de ansattes plass i arbeidsprosessen og deres plass i formelle over- og underforhold
- Kommunikasjonssystemet i bedriften – innhold, initiativtakere, gjensidighet, hyppighet og varighet
- Individenes oppfatning av bedriftssituasjonen – hvilke grupperinger individet oppfatter, og lojaliteten til disse gruppene.

Metoden de benyttet seg av var uformell prat med ansatte i bedriften, observasjoner og mer inngående intervjuer. Problemområdet de tok opp til drøftelse var de underordnedes tendens til å samle seg i et slags forsvar overfor bedriften (Lysgaard, 2001).

Lysgaard definerer arbeiderkollektivet som

*...»et beskyttende fellesskap som utvikler seg blant underordnede«.*

I det legger han at kollektivet dannes utfra et likhetsprinsipp. Man skal ikke stikke seg fram, man skal være lojal overfor gruppen/kollektivet og det skal ikke forekomme forskjeller i forhold til de enkeltes forhold til resten av bedriften og dens overordnede. Måten kollektivet benevner seg selv som «vi» og ledelsen som «dem» skaper et skille i forhold til hvilke interesser man skal og bør være lojale mot. I denne krysningen hvor ledelsens behov og de

ansattes ønsker og krav kommer til kjenne, dannes arbeiderkollektivet som en motsats, et forsvar fra de ansattes side til å stå imot de tekno-økonomiske krav som kommer fra ledelsen, dvs. krav til inntjening, effektivitet og byråkrati – det som ligger innenfor bedriftens interesser.

Selv om undersøkelsen fant sted i en typisk produksjonsbedrift, kan vi overføre dens antakelser til det moderne arbeidsliv på flere områder, noe vi vil komme nærmere inn på senere i oppgaven.

### **«De» og «vi»**

I likhet med oss fikk også Lysgaard en tidlig fornemmelse av «noe» i de ulike gruppene, et samhold og en tilhørighet som i alle fall vi tolket som en betydningsfull nærværsfaktor. Han bruker ikke dette begrepet direkte, men sier mye om det allikevel. I måten han beskriver lojaliteten til hverandre i gruppa, hvordan de står sammen mot «de andre», hvordan de hjelper hverandre i forhold til utøvelse av arbeidsoppgaver og støtter hverandre i perioder behovene for det melder seg.

Lysgaard problematiserer overgangen fra «vi» til «de» i form av at det er forskjeller knyttet til det å gå over til et annet skift i forhold til det å gå fra produksjonsarbeider til formann. Ved overgang til annet skift er man fremdeles på samme nivå innenfor bedriften, det er kun de sosiale relasjonene som har endret seg i form av nye personer. Går man derimot fra arbeider til formann har man i lys av dette skiftet endret nivå med alt det fører med seg. Tidligere var «vi» arbeidergruppen mot ledelsen – nå er man plutselig blitt en av «dem». Man blir en ny person, formannen, som man må rette seg etter og som med ett har endret fokus fra arbeidernes beste til bedriftens beste. Han er gått over i et nytt arbeiderkollektiv, med en viss sosial struktur som ikke lar seg blande med arbeidernes. Likeledes blir han ekskludert i arbeidergruppen, det er et tydelig trekk hos arbeiderne at man ikke «mingler» med ledelsen. Det som tidligere har vært en arbeidskamerat man har hatt et gjensidig tillitsforhold til er nå blitt motstanderen, en av dem man ønsker å forsvare seg mot, kun i kraft av sin stilling og ikke som person.

I grupperingen mot «de» finner Lysgaard at det gjennom det kameratskapet arbeiderkollektivet skaper, føler arbeiderne seg knyttet til arbeidsstedet og finner trivsel der. Med andre ord, forholdet til kollegaer viser seg å være en viktig nærværsfaktor i hans undersøkelse, noe som også kommer frem i senere studier av nærværsfaktorer.

Samtidig som dette kameratskapet er viktig for nærværet på arbeidsplassen, så følger det også med noen spilleregler. Man har visse forventninger til hverandre, og vet konsekvensene av å ikke oppføre seg som en god arbeidskamerat. En god arbeidskamerat bør oppføre seg solidarisk og lojalt, men mest av alt finner Lysgaard at det verste en arbeidskamerat kan gjøre er å nyttiggjøre seg de muligheter bedriften byr på for den enkelte (Lysgaard, 2001). Man bør ikke jobbe for mye, for lenge eller for bra, det blir ikke godtatt av resten av arbeidergruppen, og man blir sett på som man forsøker å «please» ledelsen eller «de andre».

Lysgaard har klare uttalelser på at formannen ikke kan være en av «dem», det er og bør være et skille og omgangen mellom over- og underordnet bør være begrenset til det høyst nødvendige. Som vi vil komme nærmere tilbake til i vår drøftingsdel, har vi funnet at ikke dette alltid nødvendigvis er en sannhet i det moderne arbeidsliv.

### ***Primærrelasjoner i arbeiderkollektivet***

Lysgaard ser det teknisk/økonomiske, det menneskelige og det kollektive system som «...sosiologiske hovedkomponenter i de underordnedes arbeidssituasjon» (Lysgaard, 2001). Det er innenfor disse komponentene han gjør sine funn i forhold til oppstandelsen av arbeiderkollektivet og hvilke konsekvenser det har for hvordan en selvstendig personalpolitikk bør iverksettes for å sikre utfoldelsen av det menneskelige system innenfor rammen av den teknisk/økonomiske virksomhet.

Ønskesituasjonen kan beskrives som «å være medlem av systemet og samtidig være beskyttet mot systemet» (Lysgaard, 2001). Systemet man ønsker å være beskyttet mot er i hovedsak det teknisk/økonomiske, han kommer ikke videre inn på de andre systemene, nemlig det kollektive og det menneskelige. Som nevnt tidligere blir man medlem av det teknisk/økonomiske systemet i kraft av at man blir ansatt i bedriften. Man kan tenke seg at den enkelte i utgangspunktet kunne ønsket å gi mer til dette systemet, i form av å stå på for å nå bedriftens produksjonskrav, for å vise at man er lojal mot bedriften, og for å benytte de muligheter som ligger der for å avansere til stillinger med høyere status og høyere lønn. Imidlertid blir man som ansatt ofte i tillegg medlem av kollektivsystemet, hvor lojalitet til kollegene er det ubønhørlige. Man skal holde seg til normene for godt kameratskap, man skal ikke stikke seg frem, man skal ikke bryte akkorden og man skal ikke blande seg med «de andre».

### ***Hawthorne-studiene***

I drøftingsdelen av undersøkelsen til Lysgaard, tar han spesielt for seg arbeiderkollektivets utvikling og selvoppholdelse på den ene siden, og dets oppbygging eller struktur på den andre. Vi har valgt å ikke gå nærmere inn på dette, da de arbeiderkollektivene vi studerte allerede var opprettet.

Som Lysgaard kan vi allikevel trekke frem Hawthorne-studiene i denne sammenheng. De fire kjente normene som har sitt utspring i denne undersøkelsen kan relateres i alle fall til vår undersøkelse, selv om Lysgaard nok problematiserer dette i større grad.

Vi finner igjen disse normene i begge bedrifter og i begge avdelinger (produksjon og oppfølging). Ikke i sin reneste grad, men i noen sammenhenger og som noen av normene.

- Du skal ikke gjøre for mye – da er du en «rate buster»
- Du skal ikke gjøre for lite – da er du en «chieseler»
- Du skal ikke «sladre» om en arbeidskamerat til en formann – da er du en «squealer»
- Du skal ikke heve deg over andre eller være for ivrig i tjenesten, ikke opptre som om du er noe du faktisk ikke er

Vi vil illustrere dette i drøftingsdelen, hvor vi blant annet ser på forskjellene i lederstil mellom de ledere som var rekruttert innenfra og de som kom utenfra.

Man kan undre seg over hvorfor disse normene betyr så mye, hva ville være konsekvensen dersom man ikke følger dem? Det kan se ut som arbeiderne umiddelbart tenker at de da vil bli utsatt for høyere arbeidspress, kanskje ledelsen ville se at noen var overflødige eller utøve sanksjoner til dem som ikke klarte å opprettholde tempoet.

#### **2.7.2 Kjennetegn ved arbeiderkollektivet**

Arbeiderkollektivet kan sees på som en spontan uformell organisering som er oppstått for å beskytte den enkelte arbeidstaker mot stadig hardere press. Dette kollektivet blir påvirket av både andre ansatte, det menneskelige og det teknisk-økonomiske systemet på arbeidsplassen. Mens det teknisk-økonomiske systemet setter krav til økt produktivitet, spesialisering og effektivitet, kjennetegnes de ansatte ved at de er trygghetssøkende, de yter ikke mer enn de må og verdsetter mangfold. Dette kan ofte gi seg utslag i ”de” og ”vi”, noe som er et tegn på at det har utviklet seg et arbeiderkollektiv i bedriften.

Rollene vi er definert inn i på en arbeidsplass inneholder et sett av normer og forventninger om hva vi skal gjøre i jobben og hvordan vi skal gjøre det.

Normer læres via sosialisering, det vil si nødvendig kunnskap om en rolle. Man sosialiseres gjennom vårt nettverk som består av familie, skole, venner, arbeid osv. De normer man lærer, påvirker oss når det gjelder vår atferd for øvrig i livet (Lysgaard, 2001).

Arbeidsmiljøet oppstår i krysningen mellom system og individ, bl.a. ved at arbeiderkollektivet skaper forventninger om hva som er et rimelig dagsverk, ut fra hvilke krav bedriften setter til produktivitet osv. (Lysgaard, 2001). De to systemene er gjensidig avhengige av hverandre, det er vanskelig som bedriftseier å produsere noe dersom man ikke har ansatte. På samme måte er de ansatte avhengige av å arbeide for å få lønn, slik at de kan nyttiggjøre seg de gode livene og samfunnet tilbyr, jfr. teorien til Karl Marx om menneskets grunnleggende eksistens.

### ***Definisjon på arbeiderkollektivet***

Arbeiderkollektivet kan defineres som:

*”..et system som grunnleggende sett eksisterer i kraft av de moralske normene mellom de ansatte på en arbeidsplass, og kollektivet baserer sin eksistens på retningslinjer for hva arbeidskollegene er villig til å akseptere av atferd fra andre medlemmer av kollektivet.”*  
(Karlsen, 2010)

Arbeiderkollektivet blir altså etablert som en gruppe individer innen et system, nemlig det teknisk-økonomiske. Systemet er man ”tvunget” inn i ettersom man har valgt å arbeide i bedriften, mens gruppen eller arbeiderkollektivet velger man selv å være en del av eller å holde seg borte fra (Karlsen, 2010). Det blir dannet som et system som forsøker å stå imot presset om effektivitet og produktivitet som kommer fra det teknisk-økonomiske systemet.

Man tenker ofte at ideen om arbeiderkollektivet er en form for ”broderlig” gruppering, hvor man støtter hverandre, gir ros og er deltakende i samholdet.

Men ifølge Lysgaard er det ikke slik det fortoner seg i virkeligheten. Han mener at kollektivet blir et system på lik linje med det teknisk-økonomiske som det nettopp forsøker å bekjempe. Kollektivet holder arbeiderne nede, kuer dem for å holde kollektivet sterkt slik at deres interesser skal få gjennomslag hos ledelsen eller i bedriften ellers (Lysgaard, 2001).



I tillegg til å være medlem av det teknisk-økonomiske systemet og arbeiderkollektivet på en arbeidsplass, er vi alle individer som er medlem i andre sosiale systemer som kan være forskjellige ut fra kultur, oppvekst osv. Erfaringene fra disse systemene drar vi med oss inn i ethvert arbeidsforhold og inn i et evt. arbeiderkollektiv, slik at vi har våre spesielle forutsetninger for å godta eller forkaste kollektivets normer og regler ut fra hvilke forutsetninger vi bringer med oss inn i medlemskapet (Lysgaard, 2001).

### **3. METODE**

#### **3.1 INNLEDNING**

I denne delen av oppgaven vil vi si noe om hvilke metoder vi har benyttet i vår undersøkelse. Disse innbefatter i hovedsak kvalitative strukturerte intervju. I tillegg har vi foretatt dokumentanalyse av informasjon om attføringsbedriftene og deres verdigrunnlag sammen med årsrapportene.

Vi kommer til å beskrive hvordan vi har gått frem for å få ut relevant informasjon i forhold til de temaene vi har valgt å fokusere på. I tillegg begrunner vi de valg vi har gjort når det gjelder utvalg og datainnsamlingsmetoder, og belyser samtidig de begrensninger vi har funnet i våre valg.

Den opprinnelige betydningen av ordet metode er ”veien til målet”. Vi har i tillegg valgt å bruke definisjonen til Hellevik for å forklare begrepet:

*”En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder”* (Hellevik, 2002).

#### **3.2 KVALITATIV METODE**

##### **3.2.1 Innledning**

Vi har benyttet en kvalitativ metode i vår undersøkelse ved de to attføringsbedriftene. Ved kvalitative metoder er det forskerens forståelse av informasjonen som er det viktigste. Metoden er kjennetegnet ved at undersøkelsene er basert på en intervjuguide, dvs. en oversikt over de problemområder som skal avdekkes, og ikke et tradisjonelt spørreskjema (Holme og

Solvang, 2003). Hensikten er å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Denne tilnærmingen går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse (Johannessen, 2002).

Vårt metodevalg bygger på en deduktiv tilnærming, idet vi tar utgangspunkt i et teoretisk perspektiv, og drøfter funnene våre ut fra dette.

Ved å gå inn i undersøkelsen med denne innfallsvinkelen, kan vi lettere forstå betydningen av de ulike faktorene, og kan sette dem inn i en teoretisk forståelsesramme.

### **3.2.2 Strukturert intervju**

Vi har foretatt en komparativ undersøkelse av de to attføringsbedriftene. Hovedmetoden i undersøkelsen var strukturerte intervju, da vi var interessert i å få frem informantenes virkelighetsforståelse av nærværsfaktorer. Vi ønsket også å sammenlikne ulike avdelinger i de to bedriftene, i tillegg til å sammenlikne hva leder antok var viktig for nærvær mot det de ansatte faktisk sa var viktig. Etersom dette syntes vanskelig å få frem i de ulike intervjusituasjonene, valgte vi en skalering under hvert hovedspørsmål, for slik lettere kunne gjenkjenne likheter og forskjeller i svar. Ut fra dette kan vi til dels hevde at vi har benyttet en kvantitativ innfallsvinkel for å underbygge informasjonen vi har fått i den kvalitative, som jo utgjør størsteparten av vårt materiale.

Vi utarbeidet en intervjuguide hvor vi benyttet tre perspektiver hentet fra teorien. Vi valgte temaer som har utgangspunkt i individnivå, relasjoner på arbeidsplass og betydningen av organisatoriske betingelser. Vi valgte å legge inn underspørsmål for å utdype de enkelte teamene, men var opptatt av at ikke informantene skulle bli ledet i sine svar, samtidig som vi måtte sikre at dataene ble sammenlignbare mellom de to bedriftene.

I etterkant ble intervjuene gjennomgått og skrevet inn i en matrise, hvor hoved- og delfunn lett kunne gjenkjennes blant utsagnene. Dette sammen med skaleringen under hvert tema utgjorde materialet for vår analyse og tolkning av funn.

Denne måten å gjøre undersøkelsen på opplevdes som gunstig både av oss og av informantene i undersøkelsen. Vi leverte ut intervjuguiden i starten av hvert intervju, noe de uttrykte at de satte pris på ettersom de på den måten lettere kunne følge med i hvilket tema de til enhver tid snakket om.

### **3.2.3 Datainnsamlingsmetode**

Vi valgte å bruke båndopptaker under alle intervjuene. Vi hadde to opptakere som lå på bordet fra vi startet intervjurundene. Dette hadde vi avklart på forhånd, og det var ingen som motsatte seg det.

Vi la frem årsaken til at vi ønsket å bruke båndopptaker, og opplevde at de følte seg trygge på anonymisering og bruken av båndene. Informantene gav uttrykk for at de anså temaene som ufarlige med tanke på behov for anonymisering. De var alle tydelige på det de snakket om i intervjuene var ting de kunne stå for også etter at undersøkelsen var ferdig. Vi presiserte imidlertid at vi brukte opptakene til å sikre oss at vi hadde fått med oss all informasjon og at vi ikke skulle ha misforstått eller mistolket utsagn underveis. En annen årsak til at vi valgte båndopptaker var at vi hadde god erfaring med det fra tidligere undersøkelser, og fant det mer naturlig for oss enn at en av oss måtte konsentrere seg om å skrive i tillegg til å delta i intervjuet.

Vi opplevde at bruk av båndopptaker var et godt verktøy i datainnsamlingsprosessen. Intervjusituasjonen ble mer naturlig, det ble mer en samtale mellom alle partene, hvor ingen var distraherert eller ”borte” på grunn av notering. Vi slapp også behovet for å stoppe underveis for å sikre oss at vi fikk med oss viktige uttalelser.

Vi opplevde at vi på denne måten var mer ”tilstede” i situasjonene og kunne lytte mer aktivt enn dersom vi i tillegg måtte konsentrere oss om å notere.

### **3.2.4 Bearbeiding av data**

Etter å ha utført intervjuene hørte vi gjennom alle båndopptakene og satte all informasjon av betydning inn i en datamatrise. Vi valgte å ikke transkribere, men heller trekke ut det som var relevant for vår undersøkelse. Årsaken til dette var at vi av erfaring visste at en stor del av materialet ikke ville bli benyttet, samtidig som vi visste fra tidligere undersøkelser at en full transkribering ville ta unødig lang tid. Etersom vi valgte å beholde alle opptak, anså vi dette som en måte å sikre oss på ved at vi til enhver tid ville ha full tilgang til all informasjon etter behov, for eksempel dersom vi var usikre på om vi hadde fått ut den betydningen av svaret som den enkelte informant hadde ment å gi.

Selv om vi fordelte oppgavene og utfylling av datamatriser, gikk vi i etterkant sammen gjennom dem og båndopptakene for å kvalitetssikre disse matrisene og all informasjonen.

Vi var bekymret for at reliabiliteten kunne svekkes ved at vi var to ulike personer til å avgjøre hva som var nyttig informasjon og ikke. Vi mener imidlertid vi løste det på en god måte, som vi har beskrevet over. I tillegg var det hensiktsmessig avhengig av tid og ressurser tilgjengelig.

Alt i alt hadde vi opplevelsen av at det å bruke båndopptaker var en nyttig metode.

Vi fikk tilbake noen av følelsene fra intervjuene når vi hørte opptakene. Vi kunne se for oss hvordan deltakerne hadde reagert på hverandres utsagn, og fikk med oss nyanser i svarene som hadde betydning senere i prosessen når vi startet med å analysere funn. Disse inntrykkene festet seg ytterligere når vi leste utskriftene av datamatrixene.

Formålet med en slik måte å intervju på er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv (Kvale og Brinkmann, 2009), noe som kom oss til gode spesielt når vi i ønsket å undersøke hvorvidt de ansattes virkelighet stemte overens med ledelsens antakelser om hva som var positive nærværsfaktorer i deres avdeling.

### **3.3 FORSKNINGSETIKK**

Når det gjelder det etiske i forbindelse med kvalitative intervju som metode, tok vi utgangspunkt i Kvale og Brinkmanns gjennomgåelse av de etiske retningslinjene for forskere (Eisner og Peshkin i Kvale og Brinkmann, 2009).

Vi la stor betydning i å informere om anonymisering og konfidensialitet. Det kom ikke frem hvem som hadde deltatt i de ulike intervjuene ettersom vi kun nummererte dem avdelingsvis. Når vi i etterkant lagde en datamatrix brukte vi de samme betegnelsene.

I alle de fem gruppene var det enighet om at den informasjonen vi søkte ikke hadde noen stor grad av sensibilitet. Det var derfor ingen av deltakerne som stilte spørsmålsteget ved om de eventuelt ville bli sitert. Det virket som gruppene syntes det var interessant å gå gjennom intervjuguiden, og de var veldig involvert og interessert i at deres synspunkter skulle komme frem.

I prosjektgruppa brukte vi tid på å reflektere rundt de forventninger til endring vi kunne komme til å skape i avdelingene. Vi forberedte oss grundig før hver intervjusituasjon, og var tydelige på hva vi skulle benytte informasjonen til. Vi uttrykte eksplisitt at dette ikke var en

del av en prosess som skulle føre til endring, men at det muligens kunne føre til økt bevissthet hos den enkelte som igjen kunne bidra positivt inn i avdelingen.

### **3.3.1 Validitet og reliabilitet**

#### ***Validitet***

Validitet kan defineres som en uttalelser sannhet, riktighet og styrke (Kvale og Brinkmann, 2009). I forhold til en undersøkelse som dette handler det om hvorvidt metoden vi har benyttet egner seg til å undersøke det vi har ønsket å undersøke, hvor godt vi klarer å måle det vi hadde til hensikt å måle.

I vår validering har vi kontrollert og etterprøvd våre fortolkninger av de utsagn som er kommet i intervjuene. Vi kan ikke med sikkerhet si at alle utsagn er korrekte, vi må ha med i betraktningen at noen av informantene faktisk holder tilbake noe av sannheten om de faktiske forhold.

Ettersom vi hadde med en skalering av betydning i undersøkelsen, kan det ha oppstått feilinformasjon. Blant annet kan noen av informantene ved en feil ha satt ring rundt feil tall i skaleringen. Dette kan ha fått betydning for eventuelle større eller mindre avvik. Vi ser allikevel at svarene er såpass sammenfallende at vi velger å ikke ta hensyn til at dette kan ha skjedd. Vi hadde også et tilfelle hvor den ene informanten ikke forsto spørsmålet. Det ble da brukt litt tid for å forklare nærmere for å sikre at hun ikke skulle feilskalere. Vi utelukker ikke at det samme kan ha skjedd med andre informanter som ikke har tatt det opp, men også den feilmuligheten lar vi ligge.

Det vi mener styrker validiteten i vår undersøkelse, er at funnene vi har gjort er temmelig ensartede uavhengig av hvem av informantene vi har spurt. Det gjelder de ansatte som gruppe kontra ledelsen som gruppe, og det samme for hver avdeling som sådan.

Dette gjør at det er noe som sier oss at de forteller sannheten. Dessuten opplever vi at undersøkelsen får frem funn som direkte kan knyttes til det temaet vi har valgt som utgangspunkt, og at intervjuguiden tar for seg spørsmål som kan relateres til andre organisasjoner innenfor samme tema.

#### ***Reliabilitet***

Forskningens reliabilitet handler om forskningsresultatenes konsistens og troverdighet (Kvale og Brinkman, 2009), man må blant annet vurdere hvorvidt samme undersøkelse utført av andre forskere ville ført til samme resultat.

Når det gjelder reliabiliteten i vår oppgave, opplever vi at vi har gjort det vi har kunnet for å sikre dette, blant annet ved å holde oss til en gjennomgående struktur med likt innhold i intervjuguiden i alle intervjuene. Vi var veldig bevisst på å lage en konkret intervjuguide, slik at all informasjonen vi fikk skulle være nyttig for vår undersøkelse, gruppene fikk mulighet til å diskutere innad, men kun innen det temaet som var tatt opp fra intervjuguiden. Ettersom vi som forskere gjorde lite for å påvirke utsagnene, vil vi si at dette var en type undersøkelse som hadde fått likt resultat uavhengig av hvem som forsket.

I tillegg benyttet vi oss som sagt av båndopptaker for å sikre oss at vi fikk med oss alt som ble sagt under intervjuene. Imidlertid bør det nevnes at selv om vi var gjennomgående grundige i gjennomgåelsen av opptakene, kan vi ubevisst ha foretatt egne vurderinger av stemmeleie, ansiktsuttrykk og utsagn generelt.

### **3.4 UTVALG AV INFORMANTER**

Vi valgte å gjøre 3 strukturerte gruppeintervjuer i hver bedrift. Som nevnt tidligere hadde vi på forhånd valgt ut to avdelinger i hver bedrift som vi ønsket å sammenligne. Innen produksjonsavdelingen på Varodd valgte vi informanter innen to ulike enheter, emballasje og mekanisk. Da vi i denne oppgaven ønsket å foreta en komparativ analyse valgte vi en avdeling i Durapart som i stor grad hadde samme arbeidsoppgaver som avdelingene vi hadde valgt ut i Varodd. Innen oppfølgingsavdelingen på Varodd valgte vi et team, nemlig det teamet som jobber med arbeid. I Durapart valgte vi en tilsvarende avdeling hvor ansatte også jobbet utadrettet, det vil si at de fulgte opp deltakerne ute i ekstern bedrift. Vi intervjuet da to ansatte i denne avdelingen som hadde ulike arbeidsoppgaver. En av informantene jobbet med AMO kurs og den andre informanten fulgte opp deltakere som var på utprøving i eksterne bedrifter.

Selve intervjurundene ble utført som følger på Varodd:

- leder formidling, leder mekanisk og leder emballasje i et intervju
- en ansatt fra emballasje og en ansatt fra mekanisk i et intervju
- et team bestående av 5 jobbkonsulenter fra formidlingsavdelingen i et intervju

Selve intervjurundene ble utført som følger på Durapart:

- leder for produksjonsavdelingene og avdelingsleder i ressurs i et intervju
- to ansatte fra elektoravdeling i et intervju

- to ansatte fra ressursavdeling i et intervju

I utgangspunktet ønsket vi å intervju ansatte fra begge avdelingene sammen, men ble anbefalt av leder for oppfølgingsavdeling i Varodd å ta utgangspunkt i et helt team framfor kun en ansatt og det lot seg da ikke praktisk gjennomføre samtidig med ansatte i produksjonsavdelingen.

Ved å gjøre tre intervjuer i begge bedriftene mener vi å ha dekket vår problemstilling.

Når det gjelder valget mellom å intervju individuelt eller i gruppe, ble dette diskutert i prosjektgruppen på forhånd. Ideelt sett ville individuelle intervju vært å foretrekke, men for oss passet det imidlertid godt å bruke grupper, med henblikk på arbeidsmengde og tid. For informantene var det viktig at de kunne benytte intervjusituasjonene til å lære av hverandre samtidig som de ga oss informasjon. I tillegg håpte vi at gruppedynamikken ville stimulere til tanker og klargjøring av meninger.

I forkant av intervjurundene diskuterte vi i prosjektgruppa hvordan vi skulle agere dersom vi ikke fikk nok informanter. Vår bekymring viste seg å være ubegrunnet da samtlige av informantene som var valgt ut prioriterte å stille til våre intervju.

### **3.5 BEGRENSNINGER OG KRITIKK TIL VALG AV METODE**

Vårt metodevalg baserte seg som nevnt tidligere på den undersøkelsen vi skulle gjøre. Vi ønsket informasjon om hvilke faktorer som gjør seg gjeldende for nærvær ved Varodd og Durapart. Vi ønsket også å belyse hvor godt lederne av avdelingene var klar over hva som betydde noe for de ansatte, og vi ønsket å avklare hvilke faktorer som kunne forklare likheter og forskjeller i nærvær mellom avdelingene.

I forhold til utvalg av informanter valgte vi å intervju arbeidsledere i produksjonsavdelingene i begge bedriftene. Under intervjuene fikk vi innblikk i at deres roller og ansvarsområder varierte noe mellom bedriftene som følge av ulik organisering. I produksjonsavdelingen på Durapart var arbeidsleder også ansvarlig for operatører som er en gruppe fast ansatte i bedriften. Det kan tenkes at vi ville fått et annet virkelighetsbilde av

nærværsfaktorene i bedriften dersom vi også hadde intervjuet operatører i Durapart sin produksjonsavdeling.

Som studenter er vi i en læringsprosess, hvor det i seg selv får en konsekvens i forhold til utarbeiding og gjennomføring av metode. Vi opplevde å ha gjort erfaringer i tidligere undersøkelser på studiet som førte til at vi var mer bevisste på vårt metodevalg nå og hva vi ønsket å belyse med vår undersøkelse.

Til tross for at vi nok har blitt omfattende i undersøkelsen, har vi valgt å beskrive og forklare våre funn i grove trekk, før vi fordyper oss grundigere i enkelte temaer vi har funnet spesielt interessante.

Vi er enige i Lysgaard som sier noe om sannhetene – eller mangelen på dem – som kom fram i undersøkelsen. Faktiske opplysninger som antall år i bedriften, direkte arbeidsoppgaver osv er selvsagte sannheter. Utfordringen i hans, og i vår, undersøkelse ble å finne noen «sannheter» i de uttalelser og meningsytringer som er av mer sosiologisk art. Vi er derfor ydmyke i den forstand at vi er klar over at vår tolkning av uttrykk, kroppsspråk, meningsutveksling ikke er absolutte sannheter men nettopp tolkning. Til forskjell fra Lysgaard som ønsker å karakterisere de underordnedes generelle sosiologi, er vi i vår undersøkelse interessert i å finne ut om dette kan henføres til ansatte i to attføringsbedrifter selv om vi er klar over at det nok gjelder storparten av bedrifter generelt.

#### **4 PRESENTASJON AV FUNN**

I dette kapitlet tar vi for oss de funn vi har gjort i vår undersøkelse ved Varodd og Durapart. Vi gjør rede for funnene og drøfter dem deretter opp mot den teori vi har valgt for rapporten. Det vil her bli gjort rede kun for et utvalg av de funn vi fikk under intervjuene. Vi ser at vi har favnet mange tema i denne oppgaven og kan kun gå gjennom noen av funnene i grove trekk for å synliggjøre nærværsfaktorene som ansatte anser som viktige for at de skal komme på jobb, men vil redegjøre mer grundig for funn under de temaer vi har funnet interessante i forhold til vårt teorivalg. Vi har tatt utgangspunkt i å sammenlikne de to produksjonsavdelingene for seg og de to oppfølgingsavdelingene for seg. Til sist vil vi trekke frem noen tendenser som går på tvers av den inndelingen vi i utgangspunktet har valgt og



belyse dem ut fra teori om sosiale relasjoner. Vi ser at forklaringene til de enkelte funn går i hverandre og dette vil oppgaven videre bære preg av.

Vi har også foretatt undersøkelse på hva ledere mener ansatte oppgir som viktig for å være på jobb. Som det vil fremgå av videre drøftelser vil vi kun benytte uttalelser fra lederne som en understøttelse til vår analyse og tolkning av funn.

#### **4.1 INNLEDNING**

Da vi startet arbeidet med masteroppgaven hadde vi fra tidligere undersøkelser på Varodd dokumentasjon fra innledende møter med direktør Tor Arve Monan. Han så seg fornøyd med den totale fraværsprosenten for 2010, da de hadde nådd sin målsetning for Varodd som helhet. Det vi fant når vi skulle se på nærværsfaktorene i de to ulike avdelingene ved Varodd var at nærværsprosenten var markant ulik.

Nærvær i to avdelinger i produksjonsavdelingen for 2010 utgjorde 98,6 %

Nærvær i oppfølgingsavdelingen for 2010: 91,77 %

Totalt nærvær på Varodd for 2010 var 94,4 %, målet var over 94 % som ble innfridd for bedriften som helhet.

I Durapart måtte vi starte på nytt i forbindelsen med masteroppgaven, og fikk en representant for bedriften. Vedkommende har en 20 % stilling som prosjektleder for å organisere arbeid med sykefravær og forebygging ved bedriften (Durparts årsberetning, 2010). Representanten satte oss inn i deres organisering, ansvarsdeling og hvilke mål de hadde for det totale nærværet.

Vi fant at nærværsprosenten totalt sett var lavere enn på Varodd, med 92,6 % for 2010.

Nærvær i produksjonsavdelingen for 2010 utgjorde 95,8 %

Nærvær i oppfølgingsavdelingen for 2010 utgjorde 95,2 %

Som vi ser ligger de to produksjonsavdelingene begge høyt i forhold til nærvær. Vi har litt forskjellige fraværstall ut fra hvilke indikatorer de ulike bedriftene har valgt. Varodd opererer

med tall ut fra faste ansatte, de har derfor ingen personer som er i tilrettelagt arbeid i sin statistikk, i motsetning til Durapart som har personer som har tilrettelagt arbeid i bedriften (TIA) og mottar lønn fra Durapart. Vi tenker det kan være en forklaring på hvorfor produksjonen i Durapart ligger litt lavere enn i Varodd. Dette bekrefter også statistikken som sier at nærværet blant de som er i tilrettelagt arbeid i Varodd var 92,2 % i 2010. Ettersom det gjelder Varodd som helhet, kan vi ikke klare å trekke ut et snitt for deltakere som er i tilrettelagt arbeid i produksjonen, men vi kan anta at det også blant dem er et fravær, slik at produksjonen ved Varodd nok totalt sett ligger litt lavere og litt nærmere Durapart i nærværspersent.

Vi må ta forbehold om at de fire avdelingene vi utførte undersøkelsen ikke nødvendigvis er representative for øvrige avdelinger ved Varodd og Durapart, og at vi ikke kjenner til nærværspersenten isolert i de andre avdelingene.

Vi hadde før vi var ute og intervjuet i bedriften en antakelse om at vi ville finne ulike nærværspersentorer i de ulike avdelingstypene. Begrunnelsen for dette er at vi antok at den ulike organiseringen ville komme til uttrykk gjennom hva ansatte svarte som viktige faktorer for å komme på jobb. Vi ser nå i ettertid at vi har falt for fristelsen som Søndergård Kristensen kritiserer ved den tradisjonelle tilnærmingen om at vi gav organisatoriske betingelser alene en for stor betydning for effekt på det psykososiale arbeidsmiljø.

## **4.2 PRESENTASJON AV HOVEDFUNN**

Våre hovedfunn kan uttrykkes som følger:

- vi finner at det ikke er store forskjeller mellom de ulike avdelingene i hva ansatte anser som viktige nærværspersentorer.
- vi finner at oppfølgingsavdelingen i Varodd skiller seg ut med lavere nærvær enn de tre andre avdelingene
- vi finner i stor grad sammenfall i hva ledere tror ansatte ser på som viktige nærværspersentorer, og hva ansatte selv oppgir som viktige faktorer

Dette leder oss til følgende:

Produksjonsavdelingen i Varodd har høyere nærvær enn oppfølgingsavdelingen.

Produksjonsavdelingen og oppfølgingsavdelingen i Durapart har mer eller mindre lik grad av

nærvær, og ligger nesten like høyt som produksjonsavdelingen i Varodd. Den avdelingen som skiller seg ut er oppfølgingsavdelingen i Varodd, som har et lavere nærvær enn alle de tre andre avdelingene.

Vi starter som tidligere nevnt med å sammenlikne de to produksjonsavdelingene for seg og de to oppfølgingsavdelingene for seg, ettersom vi finner at arbeidsoppgavenes karakter har store likhetstrekk innen de ulike avdelingstypene. Til slutt vil vi trekke frem noen tendenser som går på tvers av den inndelingen vi i utgangspunktet har valgt, mens vi hele tiden har modellen til Søndergaard Kristensen som et bakteppe og en ramme for vår analyse.

### **4.3 SAMMENLIKNING AV PRODUKSJONSAVDELINGENE I VARODD OG DURAPART**

#### **4.3.1 Innledning**

Da vi startet vår undersøkelse i de to attføringsbedriftene, hadde vi en antakelse om hvordan nærværet ville fordele seg ut fra de ulike konfigurasjonene avdelingene imellom. Vi antok at produksjonsavdelingene ville være organisert som klassiske maskinbyråkrati som kjennetegnes av spesialiserte arbeidsprosesser, standardiserte og rutinemessige arbeidsoppgaver og klare og tydelige ansvarslinjer. I tillegg antok vi at som følge av denne organiseringen ville arbeiderne kunne føle islett av fremmedgjøring, og av dette svekket eierskap til bedriftens visjoner og mål, noe som ifølge teorien gir mindre grad av trivsel, dårligere arbeidsmiljø dermed også lavere grad av nærvær, jfr. Samarbeidsforsøkene til Thorsrud & Emery på begynnelsen av 60-tallet.

Vi fant imidlertid noe annet, noe som vi ser som et tankekors i forhold til den teorien vi på forhånd hadde fordypet oss i. Vi så at våre funn i produksjonsavdelingene generelt og på Varodd spesielt, lå i motsetningen om idealene om det moderne arbeidsliv hvor frihet og selvledelse er viktige begreper for den enkeltes selvrealisering, jfr. Maslows behovshierarki.

#### **4.3.2 Opplevelse av frihet og ansvar**

Medarbeidere i produksjonsavdelingene opplever å ha stor grad av frihet i jobben sin innen gitte rammer. Som tidligere nevnt har vi hatt en antakelse om at disse avdelingene er organisert ut fra fellestrekk som kjennetegner et maskinbyråkrati. Sett i lys av implementering av tiltak rettet mot psykososialt arbeidsmiljø vil effekten av innsatsen kunne få ulike utfall ut

fra hvilken organisatorisk struktur som gjelder og ulik innvirkning på den subjektive opplevelsen til medarbeiderne (Karlsen, 2010). Som vi har vært inne på tidligere kan ikke subjektive opplevelser generaliseres, men vi vil belyse hva ansatte sier og forsøke å forklare det ut fra organisatoriske, relasjonelle og individuelle forhold.

Medarbeiderne i begge produksjonsavdelingene gir uttrykk for at de opplever å ha stor frihet i jobben sin, men de uttrykker friheten på forskjellig måte.

På Varodd opplever de frihet gjennom blant annet å kunne gjøre oppgaver uten å ha fått ordre om å utføre disse. De sier også at de ser på det som en frihet at de hjelper til i andre produksjonsavdelinger uavhengig av økonomi. De styrer sin egen hverdag, de eneste grensene de sier at de har er leveringsfrister for varer.

Informantene på Durapart sier at frihet og ansvar er motiverende for å komme på jobb. En av uttalelsene er som følger:

*«vi har full styring på egen arbeidshverdag så lenge jobben blir gjort».*

### ***Organisasjonsstrukturens betydning for opplevelsen av frihet og ansvar***

I produksjonsavdelingene synes det som organisasjonsstrukturen påvirker nærvær av ansatte positivt. Dette er komplekse avdelinger, de har standardiserte oppgaver i forbindelse med selve produksjonsprosessen, samtidig som de har oppgaver som går mer over i det samme som oppfølging – nemlig ansvar for deltakere.

Vi ser imidlertid at det er forskjeller i måten de to produksjonsavdelingene er organisert på i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar.

På Varodd har avdelingen arbeidsledere som har ansvar både for produksjonen og oppfølging av deltakerne. Det kan synes som dette fører til et nært forhold de fast ansatte og deltakerne imellom, da deltakerne blir ansett som et like viktig ledd i ferdigstillingen av produserte varer. Avdelingen har ansvar for å følge opp maskiner og levere varer til kunder, men dette er sekundært. Det som opplevdes meningsfullt i arbeidet, og som er en viktig faktor for at de kommer på jobb, er oppfølging av deltakere.

På Durapart derimot, har avdelingen arbeidsledere og operatører hvor operatørene ikke har noe ansvar overfor deltakerne. Her fikk vi et inntrykk av at selv om ansatte opplevde det å arbeide med mennesker som meningsfullt var fokuset i størst grad rettet mot produksjonen. Oppfølging av deltakere var en oppgave som går «på siden», og det kom uttalelser som:

*«i travle tider er det enklere å bare gjøre jobben selv».*

Informantene på Durapart knytter frihet og ansvar mer til den individuelle friheten, det å kunne få bruke sin kreativitet og sin kompetanse, uavhengig av deltakerne de skal følge opp.

Frihet og ansvar blir verdsatt høyest som nærværsfaktor i begge produksjonsavdelingene. De knytter dette sammen med trivsel og meningsfylt arbeid. I det legger de at de får bruke seg selv, de styrer jobben sin selv og at det er inspirerende å jobbe med mennesker. Vi ser at dette er i tråd med de psykologiske jobbkravene utarbeidet etter samarbeidsforsøkene til Thorsrud og Emery, jfr. kapittel om arbeidsmiljø.

Det slo oss under intervjuene at den antagelsen vi hadde omkring produksjonsavdelingene som maskinbyråkrati ble endret underveis. Vi antok at disse avdelingene ville gi uttrykk for at de savnet noe i forhold til det å finne arbeidsoppgavene meningsfulle og utviklende. Det vi fant var at dette var ikke deres fokus i det hele tatt.

Ettersom funnet vårt var annerledes enn forventet, hva var det da som gjorde at begge avdelingene opplevde en så stor grad av frihet, og at de så dette som en viktig nærværsfaktor?

Vi fikk inntrykk av at det er ulike underliggende mekanismer som gjør seg gjeldende i de to produksjonsavdelingene og som igjen påvirker nærvær.

### ***Kollektivets betydning for opplevelsen av frihet og ansvar***

Når vi spør informantene på Varodd om individuelle faktorer som kan bety noe for nærvær, svarer de ansatte i produksjonen i ”vi” form, i motsetning til produksjonen på Durapart. I produksjonen på Varodd ser de på frihet som en opplevelse gruppa har som helhet – ”vi gjør forefallende arbeid uten ordre fra leder”. Denne uttalelsen sier noe om hva de legger i begrepet frihet. Vi tenker det kan ha en sammenheng med ansvar for arbeidsoppgaver. I denne produksjonsavdelingen er det et kollektivt ansvar for arbeidsoppgavene i avdelingen., i motsetning til på Durapart hvor oppgavene er fordelt på arbeidsledere, operatører og deltakere ut fra spesialiteter og ansvarsområde.

Ut fra likhetsprinsippet i fordeling av oppgaver og ansvar kan det synes som ansatte i produksjonsavdelingen på Varodd opplever i stor grad å ha oversikt over hele arbeidsprosessen og at de innenfor disse prosessene fordeler arbeidet seg mellom. Dette innebærer at alle opplever samme grad av ansvar og som vi vil komme inn på senere en stor

grad av medbestemmelse på de arbeidsoppgavene som skal utføres. Ut fra at de svarer på individuelle spørsmål med «vi» får vi en indikasjon på at arbeiderkollektivet er fremtredende i produksjonsavdelingen på Varodd. Dette understøttes også av at informantene referer til «vi» og «de» når de omtaler toppledelsen i bedriften. Dette er ifølge Lysgaard kjennetegn på at et arbeiderkollektiv er utviklet.

Sett i lys av Durkheim sine begreper om solidaritet kan den vi-opplevelsen som ansatte legger for dagen gjennom sine svar være tegn på et felleskap i tråd med det som Durkheim legger i begrepet mekanisk solidaritet. Vi vil utdype dette i senere drøftinger.

### ***Mekanisk solidaritet***

I Durapart finner vi at arbeidsoppgaver og ansvar er i større grad fordelt ut fra hvilken spesialitet og ansvarsområde den enkelte ansatte innehar og oppgavene er mer fordelt på ulike nøkkelposisjoner. Som nevnt gir informantene også svar som kan tyde på at de betrakter frihet og ansvar ut fra individuelle betraktninger. Dette gir indikasjoner på at det foreligger andre faktorer som påvirker samspillet og avhengigheten ansatte imellom. Ut fra dette synes vi å se en tendens til at nærværsfaktorene som gjør seg gjeldene i produksjonsavdelingen på Durapart, når det kommer til opplevelse av frihet og ansvar er i større grad basert på ulikheter ved at ansatte har ulike ansvarsområder og oppgaver. Sett i lys av Durkheims teori kan dette være tegn på et felleskap i tråd med det han legger i begreper organisk solidaritet.

### ***Frihet og ansvar sett i lys av jobbkjennetegn-modellen***

I vår teoridel har vi presentert en modell for jobbkjennetegn utarbeidet av Hackman & Oldham (Einarsen og Skogstad, red., 2001). Når vi velger å benytte denne modellen i drøfting av frihet og ansvar er det fordi den legitimerer vår påstand om at disse kjennetegnene kan forklares som mulige årsaker til det høye nærværet i produksjonsavdelingene.

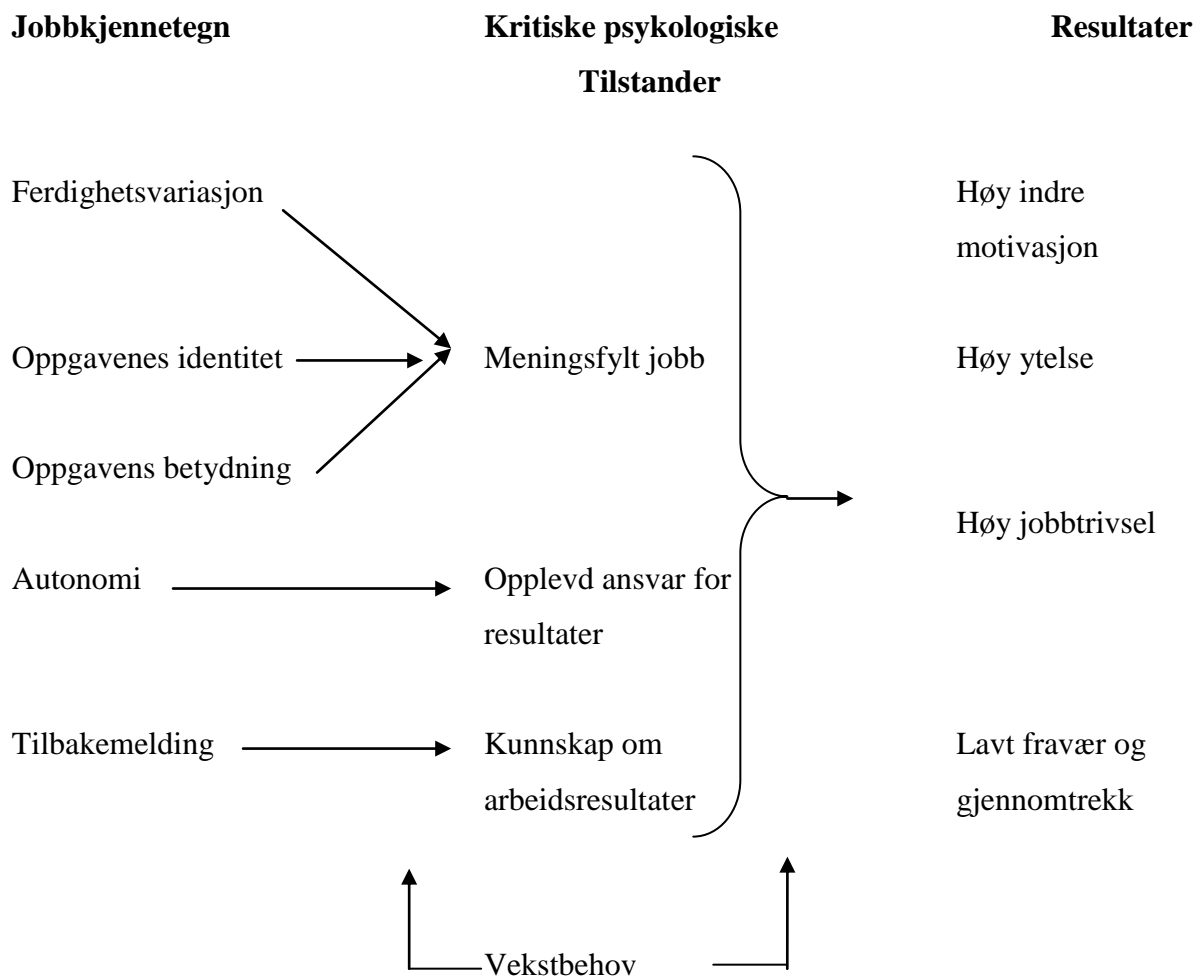


Fig. 5: Jobbkjennetegn-modellen (Hackman & Oldham).

Jobbkjennetegnene kjenner vi igjen i de psykologiske jobbkrav. Ut fra ovenstående drøfting kan vi si at disse behovene er oppfylt i begge produksjonsavdelingene ved at ansatte opplever høy grad av meningsfullhet i jobben. De opplever alle å ha en meningsfylt jobb, selv om de legger ulik betydning i begrepet. De opplever også å ha ansvar for resultater og kunnskap om målsettingen i avdelingens arbeid. Vi kan se noe forskjell i hva som er fokus i de to ulike avdelingene. Produksjonsavdelingen på Varodd har en organisatorisk funksjonsinndeling i avdelingen hvor alle ansatte har samme funksjon. Dette gir seg også slik vi ser det utslag i deres felles fokus og holdning til deltakerne. I motsetning til Durapart som har en mer hierarkisk arbeidsdeling innad i bedriften hvor produksjon og salg av varer synes å være det som anses som den primære oppgaven.

Som vi ser av figuren er dette faktorer som har betydning for graden av indre motivasjon, høy ytelse og trivsel. På bakgrunn av dette finner vi at denne modellen kan beskrive mulige årsaker til høyt nærvær i de to produksjonsbedriftene ved at ansatte i stor grad opplever at deres behov er imøtekommet.

### **4.3.3 Sosiale relasjoner**

Begge avdelinger ser på sosiale relasjoner som en viktig faktor for å stå i jobb og at det er en viktig faktor for at de trives på jobb. Det som også er et fellestrekk mellom bedriftene er at ansatte i produksjonen fremholder at det er gode sosiale relasjoner avdelingsvis. Det fremkommer også at produksjonsavdelingene i begge utførelsesbedriftene ikke opplever at relasjoner mellom produksjonsavdelingene og oppfølgingsavdelingene er like gode.

#### ***Sosiale relasjoners betydning for nærvær***

Ser vi sosiale relasjoners betydning for nærvær i lys av Karasek sin krav-kontroll modell kan ansatte oppleve at det også blir stilt krav ovenfor den enkelte medarbeider gjennom de sosiale relasjonene som forefinnes på arbeidsplassen. Karasek viser til at sosial støtte fra kolleger kan fungere som en buffer for stressfaktorer som den enkelte ansatte opplever dersom vedkommende blir utsatt for stort arbeidspress eller står i situasjoner hvor han opplever at kvalifikasjoner og kompetanse ikke står i stil med grad av utfordring. Lysgaard fremholder at det kan være uformelle krav kolleger imellom om hva som blir ansett som akseptable normer på hva som er et «rimelig» dagsverk. Det kan også tenkes at den enkelte ansatte opplever at det stilles uformelle krav til hva som er akseptabelt fravær og når det blir ansett fra gruppen som akseptabelt å være hjemme fra jobb dersom en syk. Vårt inntrykk under intervjuer med informantene var at det skal mye til for at de er hjemme fra jobb. Dette kan selvfølgelig også være en moral i det enkelte individ som er styrende for hvorvidt en er borte fra jobb, men sett i lys av Lysgaard kan dette gjennom sosialisering bli en kollektiv moral.

Hvorvidt det foreligger normer for hva som er akseptabelt kolleger mellom kan slik vi ser det henge sammen med i hvilken grad fraværet får konsekvenser for kolleger ved at de får økt arbeidspress.



### ***Konsekvenser av fravær***

Når vi ser på de to produksjonsavdelingene i forhold til hvilke konsekvenser fravær får for kolleger ser vi noe forskjell i våre funn. I Varodd sier de ansatte at det er sårbart dersom en er borte. En av informantene sier: «*Kjenner jo på at en bør gå på jobb for ikke å skyve arbeidet over på andre*». Denne uttalelsen kan tolkes som at den belastningen fraværet har for kolleger sees på som en nærværsfaktor, men at dette også kan være et nærværspress. Hvorvidt dette kan sees på som en negativ nærværsfaktor kan ikke sees isolert ut fra denne uttalelsen da dette igjen kan henge sammen med hvordan medarbeidere opplever de krav som eventuelt skulle være tilstede fra andre kollegaer. Vi vil igjen trekke frem at vi ser i produksjonsavdelingen på Varodd ser en tendens på at det foreligger et sterkt samhold. Når ansatte omtaler fravær på sine kolleger og ser dette i sammenheng med oppgavefordeling blir det ikke negativt fremstilt. De fremholder at de har en tett dialog omkring arbeidsoppgavene og at dersom en skulle være borte neste dag så kjenner alle til hva som må gjøres. Slik vi ser det synes det som de sosiale relasjonene som er rådende i avdelingen derfor virker positivt inn på holdningene blant medarbeiderne i forhold til fravær.

Produksjonsavdelingen i Durapart ser ikke på konsekvensene fravær får for kolleger, som en viktig nærværsfaktor. Dette mener vi kan ha sammenheng med hvordan de er organisert. Våre informanter gav uttrykk for at det skulle mye til for at de skulle være borte fra jobb. En uttalte at «*Jobben blir best gjort når jeg er på jobb*». Sett i lys av organiseringen hvor ansatte produksjonen i stor grad har nøkkelposisjoner hvor de er spesialister på eget ansvarsområde kan arbeidsoppgavene i seg selv være en viktigere nærværsfaktor. I dette kan det også ligge en trussel om at andre kan komme inn og gjøre jobben like godt ved fravær. Det kan også sees som at den enkelte finner sine arbeidsoppgaver og tildelt ansvar så givende at nøkkelposisjonen i seg selv blir et nærværspress.

Det en kan tenke seg er at det vil være ulik kollegial støtte mellom de to produksjonsavdelingene, sett i lys av at det på Varodd er et likhetsprinsipp og mekanisk solidaritet som er underliggende og på Durapart er det et forskjellighetsprinsipp og organisk solidaritet som er gjeldende, jfr. vårt teorikapittel om Durkheims solidaritetsteori.

### *Arbeidstidsordningens betydning for sosiale relasjoner*

Når vi sammenligner arbeidstidsordningene i de to atfføringsbedriftene finner vi forskjeller. Produksjonsavdelingen på Varodd har stempeling og fast arbeidstid fra 07-15, i motsetning til produksjonsavdelingen på Durapart som har stempeling i tillegg til fleksitid.

I Varodd er det da i produksjonsavdelingen en likhet for alle når vi ser på arbeidstidsordning, mens i Durapart er det ulike ordninger i avdelingen, ved at operatørene har stempeling og arbeidstid 07-15, mens arbeidslederne har fleksitid.

Det kommer imidlertid frem at arbeidstiden i Durapart i stor grad er styrt av ulike produksjonslinjer som krever at ansatte er på jobb til faste tider.

Ulik arbeidstidsordning kan være en kime til konflikter, ved at det viser seg at noen kan i større grad ta seg friheter i forhold til arbeidstid enn andre. Hvordan en operatør ville svart på hvorvidt arbeidstidsordningen ble sett på som en viktig nærværsfaktor, kan vi ikke si, men vi kan tenke oss at en ulik tildeling av et gode kan ha innvirkning på hvordan en ser seg selv i forhold til andre i avdelingen og hvilken lojalitet den enkelte opplever ovenfor bedriftens mål. Dette vil igjen avhenge av hvor viktig fleksibilitet er for den enkelte.

På Durapart ble ikke arbeidstidsordningen trukket frem som en viktig faktor for nærvær. Det kan være flere årsaksforklaringer til dette. De ansatte som ble intervjuet anså ikke dette som et gode, men kan det henge sammen med at de faktisk var en del av denne fleksible ordningen? En av informantene så ikke dette som en viktig faktor da han foretrakk å komme på jobb tidlig. Ved sin uttalelse hvor han ikke så på fleksibiliteten som et gode da han foretrakk å komme på jobb tidlig uansett, kunne det synes som han relaterte frihet i forhold til arbeidstidsordningen som å velge å starte dagen senere enn operatørene. Vi mener imidlertid at ved å velge å starte dagen tidligere enn operatørene, har han med dette fått en fleksibilitet som ikke operatørene har, og han har med dette også hatt mulighet til å velge det han foretrekker ved en fleksibel arbeidstidsordning. Ser man dette i lys av undersøkelsen om arbeiderkollektivet til Lysgaard, kan dette føre til en enda større avstand mellom «de og vi», ettersom det er forskjeller i grad av frihet for operatører kontra arbeidsledere, noe som igjen kan påvirke hvordan et kollektiv kommer til uttrykk i avdelingen (Lysgaard, 2001).

Ansatte i produksjonen på Varodd ser ikke negativt på at de har en fast arbeidstid å forholde seg til. De ser på punktlighet og faste tider som viktig for å vise deltakerne hvilken betydning dette har i arbeidslivet, og ser viktigheten av at de er rollebilder for deltakere som er på vei

inn i arbeidslivet. De setter også viktigheten av likhet for alle foran fleksibiliteten de kunne hatt ved å gå bort fra stemping. Samtidig er de opptatt av hva det har å si for det sosiale samholdet i avdelingen. De starter dagen sammen, de har pauser sammen og de jobber mot samme mål. For dem er dette viktige faktorer som gjør at de trives på jobb og ønsker å yte sitt til gruppen. Det som er merkbart her er at når de omtaler avdelingen, er deltakerne hele tiden inkludert. De snakker om deltakere som en del av arbeidsgjengen, og som en faktor som er viktig for at avdelingen skal nå sitt mål eller ferdigstille et produkt i tide. De jobber side om side med deltakerne gjennom hele dagen, og selv om de er bevisst – og stolt av – sin rolle som «rådgiver», kartlegger og rollebilde, er de samtidig opptatt av å behandle dem som en del av hele gruppen. Det kan se ut som at denne oppgaven i tillegg til å produsere heller styrker enn svekker samholdet og gruppejojaliteten til de fast ansatte. De opplever at de er viktige for noen, de har et genuint om å hjelpe andre å mestre, og de ser mening i å kunne følge deltakerne i hele prosessen ut mot ordinært arbeidsliv.

Når arbeidstidene i stor grad er fleksible og den enkelte ansatte i stor grad styrer egen arbeidstid, vil det kunne virke inn på sosiale relasjoner og normer som bygges opp på arbeidsplassen. I produksjonsavdelingen på Varodd er ansatte samlet hele dagen og det er forutsigbart også i forhold til andre kolleger. Dette gir igjen rom for at det blir skapt en større felles forståelse for normer og regler som er gjeldende på avdelingen, som kan påvirke hvordan den enkelte ansatte opplever de krav og rammer som blir stilt av kolleger og leder.

Vi mener å se en tendens til at arbeiderkollektivet er sterkere i produksjonsavdelingen på Varodd enn i produksjonsavdelingen på Durapart, sett i lys av Lysgaard sin teori hvor han viser til uformell tilknytning til et sosialt system som skal beskytte ansatte mot de krav som bedriften stiller. Ved å ha en fleksibel arbeidstidsordning hvor kolleger kan velge bort den uformelle kaffekoppen på morgenen vil det kunne påvirke utvikling eller opprettholdelse av et arbeiderkollektiv. For at et arbeiderkollektiv skal opprettes kreves det at arbeidsgruppen er stabil over tid og at nye som kommer inn blir sosialisert inn i det samme systemet.

Ved at alle er tilstede samtidig er mulighetene for å ha uformelle treffpunkter større og gjennom dette er mulighetene for skape et sosialt felleskap også i større grad tilstede.

Vi mener ut fra ovennevnte drøfting at sosiale relasjoner er en viktig nærværsfaktor. Vi mener også å se at strategiske beslutninger om hvordan organisasjonsstruktur i form av arbeidsdeling og arbeidstidsordning, kan påvirke sosialiseringmekanismene som oppstår i organisasjonen.

Hvorvidt disse bidrar til at sosiale relasjoner blir en viktig nærværsfaktor avhenger av om det oppstår primærrelasjoner eller sekundærrelasjoner mellom ansatte. De sosiale relasjonene blir noe mer enn bekjenskaper og bærer preg av en avhengighet mellom aktørene slik at relasjonene får en betydning for den enkelte medarbeider.

#### **4.3.4 Hvilken betydning har ledelsesatferd for nærvær**

I intervjurunden ble de ansatte i produksjonsavdelingene spurt om hvilken effekt de mener ledelse har i forhold til å opprettholde et høyt nærvær i avdelingen. Samtlige trekker da frem viktigheten av relasjonen til nærmeste leder, de problematiserer ikke hvordan ledelsen er organisert eller hvilken lederstil de er underlagt. De er kun opptatt av nærheten og at den er en viktig faktor for nærvær.

Ledelse er en viktig faktor i forhold til å påvirke ansattes opplevelse av et meningsfullt arbeid. Det er leder som fordeler arbeidsoppgaver og tildeler ansvar for å oppnå organisasjonens målsetning. Produksjonsavdelingene og bedriftene som helhet har kjennetegn som kan minne om Mintzberg's maskinbyråkrati ved at det foreligger et formalisert system for arbeidsfordeling. Arbeidsprosessene er standardiserte og utføres rutinemessig. Det fremkommer at produksjonsavdelingene produserer varer til sine kunder som i stor grad inneholder helt klare standarder på det ferdige produktet.

I følge Karlsen styres ansatte gjennom formaliserte beslutningslinjer. Det som er fremtredende med konfigurasjonen er at arbeidet styres gjennom kontroll av mellomledelsen som på sin side styres gjennom ordrer fra toppledelsen (Karlsen, 2010). Hvilken ledelse som utøves vil kunne være forskjellig ut fra hvor i organisasjonen en utøver ledelse. I følge Einarsen & Skogstad vil toppledelsen i stor grad være mest opptatt av ideologi og strategi, mens en avdelingsleder vil i større grad utøve operativ ledelse ved å tilrettelegge for medarbeiderne slik at arbeidet kan utføres. Ut fra at vi finner klare trekk på at organiseringen i begge attføringsbedriftene har fellesnevner med det som kjennetegner det klassiske maskinbyråkratiet, hva er det da som gjør at ansatte opplever stor grad av frihet og ansvar i sin jobb?

#### ***Transformasjonsledelse***

Bass fremholder transformasjonsledelse som en mer effektiv lederatferd enn transaksjonsledelse. I dette legger han at ved transformasjonsledelse er lederatferden preget av at leder i større grad klarer å engasjere medarbeiderne gjennom å gi dem en opplevelse av

eierforhold til bedriftens visjoner og mål. Bass fremholder også at denne lederadferden er mer fremtredende høyere opp i organisasjonen som er i tråd med hva Skogstad og Einarsen mener, men samtidig fremholder han at lederatferden også vil være mer effektiv ned i organisasjonen enn transaksjonsledelse.

Det synes som mellomleder i produksjonsavdelingen på Varodd har gjennom sin lederatferd formidlet sine holdninger og verdier til sine medarbeidere i avdelingen. Det som Bass fremholder som karaktertrekk ved den karismatiske leder er energi, selvtillit, besluttsomhet, intellektuell kapasitet, god uttrykksevne og sterke personlige idealer (Martinsen, red 2009). I produksjonsavdelingen på Varodd kan uttalelser fra leder gi oss et inntrykk av at han i stor grad formidler egne idealer til sine medarbeidere. Tolket ut fra uttalelser fra ansatte og leder selv fikk vi inntrykk av at leder formidlet at den rollen og betydningen medarbeidernes arbeid har for deltakerne samt viktigheten av å ha fornøyde kunder er viktige mål for deres arbeid.

### ***Tillit***

En god relasjon til leder kan være positivt ved at ansatte opplever at jobben er spennende og meningsfull og at leder gir tilbakemelding på en slik måte at de opplever å bli sett og hørt, og at det gir dem utviklingsmuligheter (Ekman, 2004).

En av de ansatte fra produksjonsavdelingen på Varodd forteller at han inngikk en avtale med en kunde uten å avklare dette med leder og han kunne gjøre dette fordi han er trygg på at leder ville støtte ham. Dette ser vi på som et uttrykk for at leder viser medarbeiderne tillit og delegerer ansvar.

I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) viser forskning til at karaktertrekk hos leder som integritet og god moral er egenskaper som blir verdsatt høyest av medarbeidere og at dette blir verdsatt mer enn beslutningsevne, kreativitet og evne til å kommunisere. De henviser også til undersøkelser som viser at dersom ansatte ikke opplever å ha tillit hos leder vil de forholde seg passive til leders forsøk på å påvirke. Ut fra dette blir tillitsforhold mellom leder og medarbeider et viktig grunnprinsipp for effektiv ledelse.

### ***Leders betydning for arbeiderkollektivet***

Som vi har nevnt tidligere synes det som leder i produksjonsavdelingen på Varodd blir sett på som en del av kollektivet ved at ansatte ser på ham som en del av «dem». Vi underbygger denne påstanden ut fra at leder selv omtaler seg selv som «vi» og «de» når han omtaler toppledelsen. Dette er ikke i overensstemmelse med de funn Lysgaard gjorde i sin

undersøkelse i 1961. Der fremholdt arbeiderne at avstanden til formannen ble sett på som en nødvendighet for at ikke dette skulle gå ut over kameratskapet, solidariteten og likheten mellom arbeiderne (Lysgaard, 2001). Ut fra våre undersøkelser spesielt i produksjonsavdelingen på Varodd fant vi at medarbeiderne så på sin leder som en del av kollektivet. Dette kan henge sammen med at lederatferden er endret og at leder i større grad utøver det som kjennetegner transformasjonsledelse ved at medarbeiderne blir hørt og at de blir stimulert ved at de får ta del i hele arbeidsprosessen, samt at deres rolle som betydningsfulle andre for deltakerne blir vektlagt. Medarbeiderne ser på medarbeidersamtalen som et godt verktøy hvor de setter opp mål for utvikling i arbeidet, samtidig som de fremholder dette som positivt gir de også uttrykk for at de ikke trenger det fordi de har så god kommunikasjon i hverdagen. Med bakgrunn i dette kan det synes som lederatferden spiller positivt inn på nærværet i avdelingen.

### ***Transaksjonsledelse***

Det som karakteriserte ledelse i tidligere industribedrifter, som den organisasjonen som Lysgaard undersøkte var i stor grad sammenfallende med transaksjonsledelse hvor lederatferden var preget av kontroll med at rutiner og prosedyrer ble fulgt og at ekstrainsats fra medarbeiderne ble belønnet med goder som anseelse, forfremmelse og ekstra lønn. Målsetningen for forskningen til Thorsrud og Emery på 1960- tallet var nettopp å bidra til et mer humanistisk og demokratisk arbeidsliv hvor ansatte i større grad fikk innflytelse på egen arbeidshverdag og mulighet til å påvirke arbeidsprosessen. De psykologiske jobbkravene som ble utarbeidet på bakgrunn av deres forskning bygger på psykologiske behovsteorier, men Skogstad fremholder at kritikken til deres modell er at den i liten grad lar seg vitenskapelig teste og er mer fremlagt som allmenne behov. De har likevel i stor grad hatt betydning for å fremme trivsel i arbeidslivet. I produksjonsavdelingene ville det være nærliggende å tro at ledelsesatferden ville ha klare kjennetegn på transaksjonsledelse og oppgaveorientert lederstil ut fra arbeidsoppgavenes karakter. Disse faktorene kan derimot slik vi ser det være en forklaring på hvorfor vi ikke opplever å finne klare tegn på lederatferd som har fellestrekk med transaksjonsledelse i produksjonsavdelingen på Varodd.

### ***Nøkkelroller***

I produksjonsavdelingen på Durapart fremholder også ansatte at relasjon til nærmeste leder er en viktig nærværsfaktor, og som vi har vært inne på i forrige kapittel opplever de ansatte å ha stor grad av frihet og ansvar i jobben. Her finner vi ikke samme grad av samhold som preget

produksjonsavdelingen på Varodd. Hva er det da med ledelsen som gjør at de har høy grad av nærvær? Ut fra uttalelser fra leder og medarbeidere i avdelingen synes det som at fokus i stor grad er rettet mot ” å få jobben gjort” Det som synes å skille mellom de to produksjonsavdelingene er at det i Durapart er i større grad tildelt individuelt ansvar hvor ansatte har sine ansvarsområder og nøkkelroller i forhold til arbeidsprosessen.

En uttalelse fra leder lyder som følger «*Når xx kommer på jobb kl 05.00 for å kjøre produksjonslinjen slik at den skal være klar til kunden, vil jeg påstå at det foreligger et nærværspress*». Ansatte i Durapart oppgir også at de har hatt «hektiske dager» over tid. Ut fra denne uttalelsen kan det synes som ansatte opplever et stort arbeidspress, og hva er det da som gjør at de likevel har høy grad av nærvær? Ut fra uttalelser og sett i forhold til organisering synes det som at det i produksjonsavdelingen på Durapart foreligger klarere kjennetegn på transaksjonsledelse hvor ansvar og individuell anseelse er viktige faktorer som medarbeidere verdsetter i bytteforholdet. Ledelse utøves i større grad gjennom kontroll og oppfølging av resultat av arbeidsoppgavene. De skal levere produkter til kundene og inntjening står sentralt.

### ***Organisasjonsstrukturens betydning for medvirkning og nærhet til leder***

Det er gjennom ledelsesstrategier at ansattes mulighet for påvirkning ligger. Hvor stort rom gis ansatte til å delta og ha medvirkningsmuligheter på å skape sin egen jobb? I produksjonsavdelingen på Varodd opplever vi at ansatte har tydelighet i hva som forventes av dem av nærmeste leder og vi finner at dette kommer av den nære relasjonen som er mellom ansatte og leder. De to produksjonsavdelingene er ulikt organisert i forhold til ledelse, ved at produksjonsavdelingen ved Varodd har en produksjonssjef som er medlem av ledergruppen og kun har personalansvar for de mellomledere hun har under seg. Mellomlederne har igjen ansvar for arbeidslederne og deltakerne, med fullt personalansvar.

Ved Durapart har produksjonsavdelingen en produksjonssjef som er medlem av ledergruppen og med personalansvar for arbeidsledere. Disse har igjen fullt personalansvar for operatørene og deltakerne, imidlertid uten økonomiansvar. Vi ser at Durapart har et ekstra «ledd» i sin organisering og ledelsesstruktur og at operatørene er likestilt med deltakerne i forhold til hvem som er nærmeste leder.

I tillegg til, eller kanskje som følge av, ulik organisering, har de ansatte ulik grad av nærhet til nærmeste leder. I produksjonen i de ulike avdelingene på Varodd er leder en av de ansatte, han deltar i det daglige arbeidet sammen med de andre, og sammen med deltakerne. Han

deltar i den uformelle småpraten som foregår i løpet av dagen og kan gi tilbakemeldinger til medarbeiderne (Ekman, 2004). Da leder er en del av det daglige arbeidet i produksjonen vil han fort kunne fange opp ting som skjer, som at en av de ansatte er i en stress situasjon eller dersom det oppstår frustrasjoner i gruppen. I Durapart opplever også relasjon til nærmeste leder som viktig, men grad av tilstedeværelse og nærhet påvirkes av at leder er del av toppledergruppen, selv om medarbeidere oppgir at de har klar ansvarsfordeling.

Vi ser ut fra dette at relasjon til leder påvirkes av hvordan bedriften har valgt å legge opp sin ledelsesstruktur og at det igjen påvirker i hvilken grad relasjon til leder vil være en viktig nærværsfaktor for ansatte.

Ut fra det ovenstående kan nærvær forklares ut fra nærhet til nærmeste leder og oppfølging i daglig arbeid, og vi vil tolke det dit hen at ulik organisering i forhold til ledelse har betydning for nærvær.

#### **4.4 SAMMENLIKNING AV OPPFØLGINGSAVDELINGENE I VARODD OG DURAPART**

##### **4.4.1 Innledning**

I forkant av undersøkelsene ble vi kjent med de to oppfølgingsavdelingene gjennom samtaler og dokumentanalyse. Ved å gå gjennom organisasjonskartene fikk vi en antakelse om at avdelingene var organisert som profesjonsbyråkratier. De ansatte var for det meste høyere utdannet enn de ansatte i produksjonsavdelingene. De hadde stor handlefrihet i forhold til de daglige oppgavene, og selvstendig ansvar for de deltakerne de hadde ansvaret for.

I tillegg antok vi at denne mer moderne organiseringen ville gi arbeiderne en opplevelse av selvrealisering som ville føre til økt jobbtilfredshet og høy grad av nærvær, jfr. Maslows behovshierarki og resultatene av samarbeidsforsøkene til Thorsrud & Emery på begynnelsen av 60-tallet.

##### **4.4.2 Opplevelse av frihet og ansvar**

Det vi har sett i løpet av undersøkelsen er at i forhold til oppfølgingsavdelingene, så stemmer antakelsen om at de er organisert som profesjonsbyråkrati. Teamene i avdelingene er tverrfaglig sammensatt, hvorav størstedelen av ansatte har helse- og sosialfaglig utdanning. Den enkelte medarbeider har stor grad av autonomi og faglig ansvar, hvor den enkelte blir gitt arbeidsoppgaver som er relevante i forhold til sin utdanning.



### ***Krav til selvstendighet***

Ansatte i de to oppfølgingsavdelingene uttrykker å ha stor frihet i jobben sin, men anser at dette kan være både positivt og negativt.

Det stilles krav til at den enkelte ansatte skal organisere sin egen arbeidshverdag og selv prioritere hva som skal gjøres i forhold til den enkelte deltaker. Det blir den enkelte ansatte som må sette grenser for seg selv. For selv om den ansatte skal styre sin egen hverdag, må den enkelte også ta hensyn til de overordnede direktiver som er pålagt dem i henhold til Varodd og Durapart som maskinbyråkrati. Dette kan være en forklaring på hvorfor ansatte ser på autonomi som en faktor som kan være både positiv og negativ. En av de ansatte ved Varodd uttalte: « *Jeg trenger ikke friheten, kan fint fungere uten* ». Noen av de ansatte gir uttrykk for at dette innebærer et ansvar for å sette grenser for seg selv slik at ikke arbeidsbelastningen blir for stor. Da det er variasjoner i egenskaper hos den enkelte er det noen som blir ”sturt” av jobben, mens andre ikke lar seg styre. Sett i lys av Karasek sin krav/kontroll modell vil da den enkeltes egenskaper i form av selvløselighet være en faktor som påvirker hvorvidt ansatte opplever denne form for arbeidsfordeling som frihet i arbeidet eller det blir opplevd som en stressfaktor. I hvilken grad klarer vedkommende å strukturere egen hverdag slik at ikke en opplever å komme i en stress situasjon ved for eksempel tidsfrister for innlevering av rapporter.

### ***Organisasjonsstrukturens betydning for opplevelsen av frihet og ansvar***

At Varodd og Durapart som helhet er hierarkisk organisert, kan påvirke grensene for i hvilken grad ansatte opplever å ha mulighet til å medvirke i hele arbeidsprosessen i de ulike avdelingene og i hvilken grad de opplever behov for slik påvirkning. Dette kan skape noen som skal organisere seg best for å ivareta sine oppgaver, til tross for at de har stor faglig handlefrihet ved oppfølging av den enkelte deltaker. Ser vi på krav/kontroll modellen til Karasek kan det bety at deres jobbkrav ikke står i stil til grad av innflytelse på arbeidsprosessen. Vi finner også at grad av innflytelse er en faktor som påvirker mulighet for utvikling hos den enkelte. Ansatte ønsker å ha ansvar og være aktive på jobb, men for at det skal oppleves som givende og ikke som stress, må den ansatte oppleve å ha kontroll over de oppgavene og ansvaret han er satt til å ivareta. I dette legger også Karasek at sammen med

krav må det følge nødvendig oppfølging, kompetanse, tid og rom for den enkelte ansatte til å utvikle seg i tråd med oppgavens karakter.

For enkelte ansatte kan det tenkes at kravene som ligger i måten arbeidsoppgaver er fordelt og det ansvaret som ligger til den enkelte ansatte, ikke er i samsvar med egenskapene den enkelte har. Det å mestre arbeidssituasjonen avhenger av de krav som stilles, i hvilken grad den ansatte har kontroll over eget arbeid, personlige egenskaper og den støtte vedkommende opplever å få fra kolleger og leder. Det å oppleve kontroll over arbeidet kan skilles fra å ha kontroll på arbeidet. I dette ligger at ansatte utøver stor selvstendighet og har ansvar for hvordan de organiserer, koordinerer og utøver egne arbeidsoppgaver, men at det ikke nødvendigvis innebærer reelle påvirkningsmuligheter til å delta i en større beslutningsprosess når det gjelder endringer i bedriften som kan påvirke den enkeltes arbeidssituasjon (NOU, 2004 nr. 5).

I oppfølgingsavdelingen på Durapart kan det synes som organisasjonsstrukturen påvirker nærvær av ansatte positivt. Det de henviser til i denne forbindelse er hvordan de er organisert i forhold til ledelse. De har to avdelinger med en leder i hver, hvor disse lederne er tett på i det daglige arbeidet. Ikke i forhold til utførelsen av arbeidsoppgaver, men som en støttefunksjon. Som lederen selv uttalte: ”.. *det hender jeg hjelper til med ombooking av avtaler ved fravær. Deltakeren får da en ny konsulent, eller må utsette avtalen*”.

Det kan synes som om dette fører til et nærere forhold mellom ansatte, leder og deltakere.

Oppfølgingsavdelingen på Varodd har en leder på ca 30 ansatte. Disse er igjen organisert i team. Det kan synes som det er liten kontakt mellom nærmeste leder og den enkelte ansatte, noe som underbygges med dette sitatet fra en ansatt i avdelingen:

*”Ikke veldig nærhet til leder – han har alltid tid, men man må ta initiativet selv – han kommer ikke og spør hvordan det går.”*

På Varodd må den enkelte selv ordne ombooking av avtaler og så videre ved fravær, eventuelt legge ansvaret over på teamet. Det er ingen andre som overtar oppgavene. Dette kan føre til både en følelse av å gi de andre i teamet mer å gjøre enn nødvendig, og et press for å komme på jobb da man vet at arbeidet hopper seg opp og deltakerne må vente på neste avtale.

Dersom vi tenker tilbake på modellen for jobbkjennetegn av Hackman & Oldham kan vi belyse det ovenstående nærmere. De ansatte opplever variasjon i arbeidet i og med de har ansvar for deltakere som skal ut i ulikt form for arbeid. De har fleksibel arbeidstid og full autonomi i forhold til hvordan de vil løse oppgavene. De ser også betydningen av sitt arbeid ut mot deltakerne, men har ikke oversikt over eller følger hele prosessen fra deltakerne blir en del av bedriften til de er ute i jobb. De får heller ingen tilbakemelding på hvorvidt deres arbeid har ”virket”, om deltakerne klarer å stå i jobb. De opplever det som meningsfullt når “de kommer i mål” med en deltaker og de ser alle positive endringer hos deltakerne som og meningsfulle, men de opplever også at dette kan være sårbart ved at hvis de ikke ser resultatet kan det oppleves tungt og lite oppløftende. Da tjenesteproduksjonen i stor grad omhandler prosesser som angår andre mennesker kan mål i forhold til den enkelte sak bli vage og uklare, og i noen tilfeller variere underveis i prosessen. Dette kan påvirke i hvilken grad medarbeidere har mulighet til å få kunnskap om arbeidsresultater.

Sett i lys av Hackman og Oldmans jobbkjennetegn modell kan en spørre seg i hvilken grad autonomien de har i forhold til egne arbeidsoppgaver gir en opplevelse av ansvar for resultater da autonomien blir begrenset av det byråkratiske systemet som legger føringer for fordeling av saker. Selv om vi kan se igjen kjennetegn på et profesjonsbyråkrati i oppfølgingsavdelingene i begge attføringsbedriftene har organisasjonene som helhet kjennetegn på maskinbyråkrati hvor rutiner og prosedyrer gjelder. En uttalelse fra en medarbeider i Durapart støtter dette når han uttaler: ” Vi er gode på systemer”. Selv om de har full autonomi over egne arbeidsoppgaver er de utsatt for sterk styring i forhold til de formkrav som ligger i rapportene de skal levere til NAV. Denne krysningen mellom frihet og kontroll kan ifølge Einarsen & Skogstad være faktorer som bidrar til økt stress og lavere indre motivasjon (Einarsen & Skogstad, 2001).

Ut fra jobbkjennetegn-modellen over kan det være at ikke alle behovene er fylt for at arbeiderne i oppfølgingsavdelingene opplever trivsel, indre motivasjon og meningsfullhet. Vi kan derfor si at frihet og ansvar kan påvirke graden av nærhet i avdelingene og at påvirkningen kan være positiv eller negativ avhengig av behov eller trekk hos den enkelte medarbeider.

### ***Arbeidstidsordningens betydning for opplevelsen av frihet og ansvar***

Begge oppfølgingsavdelingene knytter begrepet frihet opp til arbeidstidsordning. De har fleksitid, og styrer helt og holdent sin egen arbeidstid, hvorvidt de kommer på jobb eller har hjemmekontor, hvor mye de er ute i bedrifter og hvor mye tid de bruker på den enkelte deltaker. Det kommer ikke frem at de er bundet opp annet enn til faste interne fellesmøter. For de fleste er dette et positivt gode, og de angir det som en viktig nærværsfaktor. For andre kan dette føre til utflytende grenser for hva som er ”normal arbeidstid”, noe som kan gi seg utslag i overarbeid og en overlapping av arbeid og fritid.

Ut fra teorien finner vi ikke oppgitte preferanser fra ansatte på hva de ser på som en mest hensiktsmessig måte å tilrettelegge for arbeidstidsordning på. Det synes som at arbeidstidsordningen må sees i sammenheng med faktorer som påvirker hele arbeidssituasjonen som arbeidsoppgavens karakter og organisering av oppgavene (NOU, 2004 nr 5). Bakke og Yttri hevder derimot at en økt utbredelse av fleksible arbeidstidsordninger og muligheter for fjernarbeid vil påvirke og endre forstillinger om hva som blir ansett som det gode arbeidsliv, samt forventinger og atferd i arbeidslivet. (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, Yttri, red).

### ***Fleksibilitet – et gode?***

Det gis også uttrykk for at arbeidet kan oppleves ensomt. En ansatt ved Durapart uttalte: ”*Det kan bli litt utflytende*”, hvor han henviste til den store graden av autonomi, muligheten for hjemmekontor og lav grad av kontroll fra nærmeste leder.

I forhold til det å ha fleksibilitet ved å kunne velge å sitte hjemme og jobbe en dag gir medarbeiderne uttrykk for at de ser på muligheten til å velge som et gode. I følge Tom Colbjørnsen kan stor grad av fleksibilitet i arbeidstidsordningen samt teknologi være en positiv konsekvens for ansatte. Det kan være et bidrag til å redusere psykisk belastende stress i vår tid hvor medarbeidere kan oppleve å være i en tidsklemme hvor krav fra familielivet kan komme i konflikt med krav fra arbeid. I dagens samfunn med høy grad av sysselsetting og ønske om karriere og selvrealisering, kan grad av fleksibilitet og frihet til å kunne jobbe hjemmefra være med på å redusere belastningen med de krav som ligger i krysningpunktet mellom privat og jobb (Bakke, Fossum, Nævdal, Vollset, Yttri, red.).

Som sagt heller arbeidslivet nå mot at grensene mellom arbeidsliv og privatliv blir visket ut. Sett i lys av egenskaper hos den enkelte ansatte er det ikke sikkert alle trives med dette og får større trygghet og forutsigbarhet med faste arbeidstider. Sett i lys av Karasek sin krav/kontroll

modell vil fast arbeidstidsordning kunne gi den enkelte ansatte opplevelse av oversikt og trygghet i forhold til egen arbeidshverdag. Men det kan ikke sees på isolert da vi finner at ansatte i oppfølgingsavdelingene ser på sin arbeidstidsordning med fleksitid som et gode. Det kom derimot frem at en av medarbeiderne i oppfølgingsavdelingen på Durapart i stor grad valgte å gå på jobb fremfor å sitte hjemme da vedkommende opplevde at det da var lettere å strukturere seg selv i forhold til arbeidet.

Selv om de ansatte i oppfølgingsavdelingene gir uttrykk for at friheten kan bli for stor, relaterer de ikke dette til arbeidstidsordningen, men mer mot selvledelse og autonomi i forhold til oppgavene de har ansvar for.

#### **4.4.3 Sosiale relasjoner**

I oppfølgingsavdelingene er det enighet i at sosiale relasjoner er en viktig nærværsfaktor, kanskje den de anser som viktigst, men vi finner forskjeller i hva de anser som viktig med de sosiale relasjonene og til hvem de anser disse relasjonene som viktige i forhold til.

Oppfølgingsavdelingen på Durapart opplever å ha en god relasjon til ansatte i hele avdelingen, mens på Varodd begrenser denne relasjonen seg til innad i teamet og slik vi ser det har relasjonen kjennetegn som kan minne om det som karakteriserer primærrelasjoner. I Varodd søker medarbeidere til gruppen ut fra et behov for trygghet og det er ikke i første rekke forholdet til arbeidsdeling og oppgavene som er styrende for relasjonene i motsetning til Durapart hvor relasjonene i større grad bærer preg av samhold ut fra de arbeidsoppgavene som skal løses.

#### ***Sosial støtte og stress***

Som vi tidligere har vært inne på viser Karasek til at sosiale støtte fra kolleger kan fungere som en buffer for stressfaktorer som den enkelte ansatte opplever dersom vedkommende blir utsatt for stort arbeidspress eller står i situasjoner hvor han opplever at kvalifikasjoner og kompetanse ikke står i stil med grad av utfordring. I oppfølgingsavdelingen i Durapart opplever de ansatte denne kollegiale støtten. Vi finner at de har et tettere faglig samarbeid enn på Varodd. De har jevnlig kollegaveiledning, og den enkelte medarbeider stiller opp for andre dersom de er forhindret fra å komme på jobb. Ifølge leder er de flinke til å rose hverandre, og de reflekterer sammen daglig over de oppgaver de er satt til å gjøre. I forhold til fravær, sier leder:

*«Oppgaver kan bli overført til andre. Sier aldri noe om det – lojalitet til kollegaene.. og så ser de på det som en utfordring».*

Det sier litt om det samholdet og den gruppetilhørigheten som har utviklet seg i avdelingen. På Varodd opplever de også kollegial støtte, men det er kun innad i sitt team. De har ingen samhandling med de andre teamene i avdelingene, noe det heller ikke synes som de savner. De opplever å få tilfredsstilt sine behov i forhold til sosiale relasjoner i teamet, og en av dem sier: *”det oppleves trygt å godt å komme hjem til teamet etter at jeg har vært ute og jobbet med deltakerne”.*

### ***Organisasjonsstrukturens betydning for sosiale relasjoner***

I forhold til hvordan sosial tilhørighet vokser frem i den enkelte gruppe henger dette også sammen med hvordan organisasjonen er strukturert og hvordan makt er fordelt i organisasjonen. Selvstyrte team som i stor grad leder seg selv i det daglige arbeidet eller en avdeling som har leder som styrer det daglige arbeidet kan få betydning for hvorvidt det dannes sekundære eller primære grupper. I hvilken grad det moderne arbeidsliv har krav fra det som Lysgaard betegner som teknisk - økonomiske system avhenger slik vi ser det av i hvilken grad leder kontrollerer ansatte gjennom å styre deres holdninger og atferd fremfor deres arbeidsinnsats (Ellingsæter, 2009). At leder da blir en normgiver i et slikt system kan føre til at arbeiderkollektivet ikke oppstår som en beskyttende mekanisme overfor et system som krever effektivitet.

### ***Kollektivets betydning for sosiale relasjoner***

Vi har en antakelse om at arbeiderkollektivet står sterkere i oppfølgingsavdelingen på Varodd enn på Durapart. Teamene bruker betegnelsene «de og vi», ikke mot ledelsen, men mot de andre teamene. Dette sier oss at ulike grupperinger oppstår raskt, når vi tenker på at teamene ved Varodd har vært utsatt for mye omrokking og at det har vært en tendens til gjennomtrekk, og de nåværende teamene kun hadde eksistert i noen få måneder. Likevel har de dannet en gruppering som forsvarer seg mot de andre, kanskje også mot kolleger de tidligere har sittet i team med. Kan dette forklares ut fra Lysgaards teori om tilknytning til arbeiderkollektivet? Vi tror det, nettopp fordi de ansatte i oppfølgingsavdelingen på Varodd har liten tilknytning til resten av systemet. De søker en trygghet og en tilhørighet de opplever å få innad i teamet, jfr. også tidligere nevnte utsagn. Det kan være nærliggende å tro at det i

denne avdelingen søkes mot primære relasjoner medarbeidere imellom for å oppleve en tilhørighet og at kollektivet oppstår som beskyttelse mot det grenseløse arbeidet.

I Durapart opplevde vi ikke så sterkt en tilknytning til arbeiderkollektivet. Vi tror det handler om nærhet til leder, med støtte og oppfølging og lav terskel for de ansatte til å ta kontakt. Hvorvidt leder utøver transformasjonsledelse vil kunne spille en rolle på hvorvidt det kan oppstå et kollektivt engasjement hos den enkelte medarbeider som bidrar til at det blir en kollektiv interesse å realisere organisasjonens mål. Dette uten å styre arbeidsdagen eller gi arbeiderne opplevelsen av å være utsatt for kontroll. Vi kommer nærmere inn på dette under drøfting av ledelse i de to oppfølgingsavdelingene. Ut fra dette er relasjonene i større grad preget av sekundære kjennetegn hvor det er felles mål for arbeidet som blir bindeleddet mellom deres ulike funksjoner og arbeidsoppgaver.

### ***Arbeidstidsordningens betydning for sosiale relasjoner***

Når arbeidstidene i stor grad er fleksible og den enkelte ansatte i stor grad styrer egen arbeidstid, vil det kunne virke inn på sosiale relasjoner og normer som bygges opp på arbeidsplassen. Ut fra vår undersøkelse og svarene vi fikk, kan vi tolke at i motsetning til produksjonsavdelingene hvor de sosiale relasjonene en naturlig del av arbeidshverdagen, legger oppfølgingsavdelingene stor vekt på å jobbe bevisst med å ha et godt sosialt felleskap innad i teamet eller innad i avdelingen.

I følge Karasek er den sosiale støtte som gis mellom kolleger en viktig faktor for å kunne utvikle seg slik at en opplever å mestre oppgaver som oppleves som utfordrende. I profesjonsbyråkratiet er kompetansen den enkelte innehar den avgjørende faktor i produksjon av tjenesten. Hver sak er unik i seg selv og dette krever en annen form for sosial støtte fra kolleger enn i maskinbyråkratiet der oppgavene er standardiserte hvor det er en større felles forståelse for oppgavene. Dersom ansatte i oppfølgingsavdelingene hvor mye av tjenesteproduksjonen forgår ute i eksterne bedrifter velger å jobbe hjemmefra, vil muligheten for den uformelle kollegaveiledningen kunne bli påvirket dersom det ikke er noen struktur i forhold til tidspunkter for treff eller formelle møtearenaer. Med dette mener vi å antyde at frihet i forhold til arbeidstid og arbeidsoppgaver kan påvirke de sosiale relasjoner og av dette den uformelle støtte kollegaer gir hverandre i løpet av en arbeidsdag.

### ***Konsekvenser av fravær***

Det vi finner som den største likheten mellom avdelingene er at i begge avdelingene kommer relasjonene mellom ansatte frem som en positiv nærværsfaktor. Vi kan ikke se dette som en nærværsfaktor som påvirker hvorvidt de kommer på jobb eller ikke. Dette begrunner vi ut fra at de ikke opplever et press fra sine kolleger på at de må komme på jobb til tross for sykdom, presset ligger mer hos den enkelte i forhold til at for noen av dem vet de at arbeidet hopper seg opp og at det resulterer i desto større arbeidsbelastning når de er tilbake.

En annen likhet er at alle opplever å få tilbakemeldinger og støtte fra kollegene som betyr mye. Men ut fra ovenstående drøfting tolker vi det dit hen at de sosiale relasjonene som støtte i forhold til arbeid står sterkere i oppfølgingsavdelingen i Durapart, noe som også viser seg gjennom uttalelser som går på at de setter pris på å kunne samarbeide og reflektere sammen både formelt og uformelt.

I og med at støtten på Varodd begrenser seg til innad i teamet, tolker vi det dit hen at gruppen kan bli sårbar i perioder hvor arbeidspresset ute av huset er stort og hvor man ikke ser hverandre mer enn til faste møtepunkter som gjelder for hele avdelingen.

På Varodd opplever de heller ikke et press fra sine kolleger på at de må komme på jobb. Da det ikke er noen andre enn medarbeideren selv som blir belastet på kort sikt, er dette derfor en faktor som i liten grad er utslagsgivende i forhold til å komme på jobb. Vi vil si det så sterkt at vi finner at manglende press fra kolleger kan være en faktor som er utslagsgivende i forhold til om en går på jobb selv om ikke formen er helt bra. Samholdet mellom kolleger har også slik vi ser det en annen karakter enn på Durapart. Den autonomi den enkelte ansatte har for sine arbeidsoppgaver medfører også at kolleger i mellom ikke har mulighet for å gi hverandre samme grad av tilbakemeldinger på utførelse av arbeidet. De har ikke samme fellesansvar for oppgavene og det er ikke noen av kollegene som går inn og dekker opp for hverandre hvis en er borte.

I begge avdelingene har ansatte fleksitid og har mulighet til å jobbe hjemmefra dersom de har behov for det. Dette er et gode som de ser på som en viktig nærværsfaktor. En slik arbeidstidsordning kan også påvirke sosiale relasjoner på jobb. Tom Colbjørnsen mener at den teknologiske utviklingen som gir muligheter for ansatte å jobbe hjemmefra ikke vil ta bort et grunnleggende behov ved at mennesket søker mening med tilværelsen og søker tilhørighet og identitet gjennom samspill med andre mennesker (Bakke, red 2001).



På bakgrunn av ovenstående drøfting, mener vi at sosiale relasjoner kan ha betydning for ulik grad av nærvær i de to avdelingene.

#### **4.4.4 Ledelsesstruktur**

Der vi finner det største spriket i funn, er hvorvidt relasjon til nærmeste leder er en viktig nærværsfaktor. Ansatte i oppfølgingsavdelingen ved Durapart fremhever denne relasjonen som en viktig nærværsfaktor. På Varodd derimot, mener de ansatte i oppfølgingsavdelingen at relasjon til nærmeste leder betyr ingenting for om de kommer på jobb eller ikke. De gir uttrykk for at de har en god relasjon til sin nærmeste leder, men ser ikke at relasjonen har betydning for om de kommer på jobb dersom de er syke.

De to avdelingene er ulikt organisert i forhold til ledelse. Varodd har en leder for hele oppfølgingsavdelingen hvor leder også er en del av toppledergruppen. Det enkelte team og den enkelte medarbeider er i større grad selvstyrte. Leder har med dette et personalansvar for alle ansatte som er organisert i ulike selvstendige team satt sammen på bakgrunn av hvilken deltakergruppe de har ansvaret for. Han har en nestleder under seg som kun har faglig ansvar og ikke personaloppfølgingsansvar.

Durapart har en hierarkisk ledelsesstruktur i sin oppfølgingsavdeling. Toppleder har to avdelinger under seg, med en leder med personalansvar for hver avdeling. I avdelingen jobber de ansatte selvstendig ut fra kompetanse og oppgavefordeling, hvor det er nærmeste leder som har ansvar for fordeling av saker.

#### ***Arbeidsdeling***

Innen de to ulike oppfølgingsavdelingene er det stor grad av ulik arbeidsdeling alt etter attføringstilbud de yter. Arbeidet er kunnskapsbasert og de benytter seg i stor grad av informasjons- og kommunikasjonsteknologi i sitt arbeid. Dette innebærer at ikke hele gruppen kan identifisere seg med hverandres arbeidsoppgaver, men de kan gi hverandre kollegial støtte ut fra faglige problemstillinger. Gruppene er også i stor grad tverrfaglig sammensatt. Dette er en utfordrende situasjon for leder og vil kunne være bestemmende for hvilken lederstil som vil være effektiv sett i forhold til virksomhetens overordnede målsetning samt grad av nærvær.

### ***Relasjon til nærmeste leder - Durapart***

Medarbeiderne i de to avdelingene har ulik grad av nærhet til nærmeste leder. Vi tolker fra uttalelsene at ut fra grunnet organisering er det opparbeidet ulik grad av nær relasjon mellom leder og medarbeidere. Vi opplever at på Durapart er leder tettere på de ansatte ved at leder deltar i det daglige arbeidet sammen med medarbeiderne, terskelen er lav for de ansatte i forhold til å ta kontakt. Leder vil da som vi fremhevet tidligere kunne ta del i det uformelle arbeidsmiljøet og ta del i småpraten som i stor grad skaper rådende meninger kollegaer i mellom. Leder kan da også gjennom den uformelle småpraten lytte til og påvirke medarbeiderne. Vi tolker det dit hen at ansatte kjenner sin nærmeste leder godt og de rammene de har å forholde seg til. Dette betyr at de har ansvar og frihet innenfor de rammene som leder gir gjennom en god og nær relasjon til sine ansatte. Gjennom påvirkning kan leder ha betydning for hvorvidt medarbeiderne kommer på jobb eller ikke.

### ***Transformasjonsledelse***

Ut fra ledelsesteorien til Bass vil transformasjonsledelse være mest effektiv i forhold til oppfølgingsavdelingenes preg av moderne struktur på arbeidsdeling. Det kan derfor sees på som en utfordring at det foreligger et hierarkisk byråkrati i oppfølgingsavdelingen ved Durapart. Ledelsesstrukturen kjennetegnes som et maskinbyråkrati hvor det i stor grad er regler og prosedyrer som styrer arbeidet, mens arbeidsoppgavenes karakter kan kjennes igjen i et profesjonsbyråkrati. Det som da blir avgjørende er i hvilken grad lederstilen er tilpasset dette dilemmaet. Får den enkelte medarbeider den friheten som behøves for å kunne utøve sitt fag eller blir de lederstyrt i form av å følge regler og prosedyrer? Bass hevdet at en leder som utøver transformasjonsledelse vil være best egnet der arbeidsoppgavene ikke er standardisert, men hvor det er den enkelte medarbeider som i selv står for løsningene og produksjon av tjenesten. Leders primære oppgave blir da å legge til rette for utøvelse og skape engasjement og motivasjon blant medarbeiderne slik at den enkelte medarbeider ser det som viktig å jobbe mot virksomhetens mål. Kunnskaper om resultater kan være vanskeligere å se enn i en produksjonsavdeling hvor varene som produseres er et mer synlig resultat på arbeid.

### ***Relasjon til nærmeste leder - Varodd***

På Varodd er leder ikke så tett på ansatte i det daglige. Leder har også andre betingelser med tanke på omfang i sitt oppfølgingsansvar for de ansatte. Ut fra informasjonen til informantene i oppfølgingsavdelingen tolker vi at ansatte har en god relasjon til sin leder, men relasjonen blir nøytral i forhold til hvorvidt ansatte kommer på jobb eller ikke. En av informantene

uttrykte dette slik: ”vi har en flott leder, men jeg er borte når jeg er syk...” De kjenner ikke sin leder i samme grad som på Durapart og han spiller ikke i samme grad en viktig rolle i deres arbeidsmiljø. Dette kan også påvirke ansattes holdninger og ansvarsfølelse ovenfor bedriften og egne arbeidsoppgaver ved at leder ikke er så tett på som på Durapart.

### ***Leders betydning for grad av nærvær***

Vi ser ut fra dette at relasjon til leder påvirkes av hvordan bedriften har valgt å legge opp sin ledelsesstruktur og at det igjen påvirker i hvilken grad relasjon til leder vil være en viktig nærværsfaktor for ansatte.

En god relasjon til leder kan være positivt ved at ansatte opplever at jobben er spennende og meningsfull og at leder gir tilbakemelding på en slik måte at de opplever å bli sett og hørt, og at det gir dem utviklingsmuligheter (Ekman, 2004). Leder kan i stor grad gjennom sin relasjon til ansatte påvirke deres mulighet for et meningsfullt arbeid. Leder kan også gjennom relasjon til medarbeiderne fange opp dersom en ansatt står i fare for å miste kontroll over arbeidsoppgavene. Ifølge Karasek's modell for krav og kontroll vil det da være behov for støtte for å unngå at medarbeider blir borte fra arbeidet. Relasjon til nærmeste leder kan også være negativ ved at ansatte er engstelig for sanksjoner når de kommer tilbake på jobb hvis de må være borte. Dette avhenger i stor grad av hvordan leder forholder seg til sine medarbeidere. En leder som klarer å skape en relasjon preget av karismatisk autoritet har stor grad av makt i relasjon til sine medarbeidere som vedkommende må være seg bevisst.

### ***Medarbeidernes mulighet for påvirkning***

Det er gjennom ledelse at ansattes mulighet for påvirkning ligger. Hvor stort rom gis ansatte til å delta og ha medvirkningsmuligheter på å skape sin egen jobb. Som vi har vært inne på tidligere har ansatte i oppfølgingsavdelingene stor autonomi i sin arbeidshverdag, men ser medarbeiderne hele arbeidsprosessen og den betydningen deres arbeidsoppgaver har for bedriftene som helhet? Det kan stilles spørsmål ved hvorvidt leder kjenner de forventninger som ligger til hver enkelt og om de ser betydningen av jobben de gjør sett i et helhetlig bilde. Jan Forslin hevder at store organisasjoner sammen med stor grad av spesialisering i forhold til funksjon og avstand til sentrale beslutningsprosesser, øker sjansen for at medarbeiderne opplever arbeidet som instrumentelt og blir fremmedgjorte fra målsetningen (Einarsen og Skogstad, red 2000).

I forhold til Varodd kan vi ikke konkludere med at de ikke kjenner dette, men støtter oss til en rapport som ble foretatt i oppfølgingsavdelingen. Denne rapporten ligger til grunn for en prosess som ble foretatt i oppfølgingsavdelingen, hvor de ansatte etterlyser andre mål å jobbe ut fra i tillegg til antall deltakere de har fulgt opp. Dette sammen med nærhet til leder kan tolkes som de ikke i samme grad som medarbeidere i oppfølgingsavdelingen på Durapart har samme påvirkningsmulighet eller eierforhold til bedriftens overordnede målsetning.

Medarbeidere i oppfølgingsavdelingen i Durapart opplever ikke et gap mellom dem selv og ledelsen, hverken nærmeste leder eller toppledelsen. Som en informant uttalte det:

*”Har god kommunikasjon med nærmeste leder...men det er like lett å gå til direktøren som til nærmeste leder. Tror det har litt med kjemi å gjøre”.*

Oppfølgingsavdelingen har også nylig vært gjennom en prosess hvor de grunnet krav fra markedet ble nødt til å permittere ansatte i oppfølgingsavdelingen. Det ble da fra ledelsens side kjørt en prosess hvor de måtte endre fokus. Avdelingen har vært i sterk vekst over år og plutselig endring i markedsvilkår førte til at de måtte ha et annet fokus enn bare oppfølging. De måtte nå også i større grad få et eierforhold til inntjening i bedriften. Dette ble gjengitt som positivt for avdelingen, selv om metodene som ble benyttet fra ledelsens side ikke stod i stil til det informasjonsbehovet medarbeiderne opplevde å ha. Ved en endringsprosess hvor den enkelte medarbeiders perspektiver og egen rolle i forholdet skal endres vil det i følge Bass kreve en ledelse som gjennom påvirkning klarer å skape et eierforhold hos den enkelte til bedriftens overordna målsetning.

Ut fra det ovenstående mener vi at forskjellene i grad av nærvær kan forklares ut fra nærhet til nærmeste leder og oppfølging i daglig arbeid, og vi vil tolke det dit hen at ulik organisering i forhold til ledelse har betydning for nærvær. Lederatferden og hvordan leder tilpasser sin lederstil i forhold til hva som motiverer kunnskapsarbeideren vil også være en viktig faktor for nærvær.

## **5. NÆRVÆRSFAKTORER DRØFTET UT FRA TEORI OM SOSIALE RELASJONER**

### **5.1 INNLEDNING**

I denne delen av oppgaven har vi valgt å trekke ut tendensene vi synes å se på bakgrunn av de funn vi har gjort, og belyse disse nærmere ut fra Durkheim's teori om mekanisk og organisk solidaritet. Vi synes å se en tendens til at sosiale relasjoner er en viktig nærværsfaktor, men finner ulike grunnleggende prinsipper i hva de ulike avdelinger legger i betydningen av begrepet. Vi ser også at disse relasjonene påvirker og blir påvirket av alle de andre elementene i vår undersøkelse, som organisering, ledelse, frihet og ansvar.

Vi starter med å presentere en modell for sosial differensiering. Deretter vil vi reflektere over hvorvidt de tendensene vi ser i de ulike avdelingene i attføringsbedriftene har likheter med de ulike elementene i modellen, og i hvilken grad våre betraktninger kan legitimere våre antakelser.

### **5.2 SOSIAL DIFFERENSIERING**

Emile Durkheim utviklet begrepene mekanisk og organisk solidaritet. Vi har valgt å sette hans begreper inn i en enkel modell, for stikkordsmessig å illustrere hva vi i teoridelen har vært mer inngående gjennom.

I følge Durkheim kan menneskehetens historie betraktes som utviklingen fra mekanisk til solidarisk solidaritet. Han mener likevel ikke at det ikke finnes innslag av mekanisk solidaritet og repressiv rett i det moderne samfunn, men han vektlegger mer at organisk solidaritet har blitt den solidaritetsformen som dominerer i størst grad (Moe, 1994). Durkheim mener at arbeidsdelingen ikke nødvendigvis ville føre til organisk solidaritet.

Han så på disse begrepene ut fra et makronivå, men vi finner også at det kan være aktuelt for grupper eller avdelinger innen en bedrift. I det følgende vil vi da bruke betegnelsen grupper når vi ser på solidaritet. Vi har valgt å illustrere dette i følgende modell:

<b>MEKANISK SOLIDARITET</b>	<b>ORGANISK SOLIDARITET</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Likhet</li> <li>• Kollektivism</li> <li>• Primærrelasjoner</li> <li>• Normer og verdier regulerer atferd</li> <li>• Avhengighet ut fra emosjonelle behov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forskjellighet</li> <li>• Individualisme</li> <li>• Sekundærrelasjoner</li> <li>• Regler og prosedyrer regulerer atferd</li> <li>• Avhengighet ut fra funksjonalitet</li> </ul>

Figur 6. Kjennetegn på mekanisk og organisk solidaritet.

Dersom vi trekker ut relasjonselementene fra figuren over, kan vi videreføre dem i en modell utarbeidet av Willy Martinussen som viser ulike former for sosial differensiering (Martinussen, 2001).

	<b>Sosial differensiering</b>	
	Liten	Stor
<b>Grad av normativ regulering (atferdsnormer som ikke er i innbyrdes strid, og som støttes av klare sanksjoner)</b>	<b>1 Sterk solidaritet:</b> Mekanisk solidaritet	<b>3 Svak solidaritet:</b> Tvangssamfunn med aggresjon og konflikt
<b>Sterk</b>		
<b>Svak</b>	<b>2 Svak solidaritet:</b> Tilstand som er preget fremmedgjøring	<b>4 Sterk solidaritet:</b> Organisk solidaritet

Figur 7: Typer av samfunnsolidaritet (Martinussen, 2001).

Som vi ser i modellen, vil samfunn hvor man finner mekanisk solidaritet ha høy grad av normativ regulering. Dette sammen med den kollektive virkelighetsforståelsen og lojaliteten vil føre til dannelse av primærgrupper, som kjennetegnes av at det som binder dem sammen er et likhetsprinsipp og en kollektiv virkelighetsforståelse. I motsetning vil samfunn hvor man finner organisk solidaritet ha svak grad av normativ regulering. Gruppedannelsen her vil ha kjennetegn på det som legges i begrepet sekundærgrupper, hvor avhengighet mellom

individer er knyttet til funksjonalitet og oppgave. I sekundærgruppen er det prosedyrer og regler som regulerer atferden i motsetning til primærgruppen hvor det er normer som styrer atferd.

I følge Durkheim kan samfunn som vi finner klassifisert som 2 og 3 i modellen karakteriseres som «syke samfunn», jfr. tidligere teorikapittel. Han hevder at sterk grad av solidaritet er en forutsetning for et sunt samfunn. Et eksempel vil kunne være en avdeling hvor arbeidet er preget av standardiserte og rutinemessige oppgaver ved et samlebånd, hvor det ikke er sterk grad av normativ regulering eller utviklet primære relasjoner. I en slik avdeling vil medarbeidere kunne oppleve seg fremmedgjort, jfr. rute 2 i modellen. Dersom det i denne avdelingen oppstår et arbeiderkollektiv vil det også utvikle seg normer for akseptert atferd hvor man får en tilknytning og relasjoner til en gruppe som gjør at arbeidet ikke oppleves som fremmedgjort. Vi ser store likhetstrekk mellom mekanisk solidaritet, primærgrupper og arbeiderkollektiv. Vi velger ikke å gå nærmere inn på rute 3 i modellen da vi ikke ser denne form for svak solidaritet som aktuell for våre videre drøftelser.

Durkheim viser med dette til at solidaritet er nøkkelen til samhold i en gruppe og som da blir en avgjørende faktor for hvorvidt gruppemedlemmer opplever en tilhørighet og et eierforhold til det mål gruppen har.

Vi vil gjennom våre videre drøftinger ta utgangspunkt i begrepene fra fig. 5, og gjennom dette forsøke å plassere de ulike avdelingene inn i figuren som viser grad av solidaritet, jfr. fig. 6. Vi har i våre videre drøftinger valgt å sammenligne produksjonsavdelingene opp mot oppfølgingsavdelingene, men trekker ut enkelt avdelinger der vi finner særegne trekk som kjennetegner avdelingen ut fra Durkheim sin teori.

### **5.2.1 Likhet og forskjellighet i forhold til nærværsfaktorer**

Når vi ser på de ulike avdelingene vi har undersøkt skulle vi anta at vi ville finne at alle avdelingene ved attføringsbedriftene skulle ideelt ha trekk ved seg som kjennetegnet rute 4 hvor vi finner en sterk organisk solidaritet. Vi mener likevel å se at produksjonsavdelingene sammenlignet med oppfølgingsavdelingene har elementer som kan minne om det som Durkheim beskriver som mekanisk solidaritet. Produksjonsavdelingen på Varodd er sammenlignet med Durapart i større grad basert på et likhetsprinsipp. Det foreligger mindre grad av arbeidsdeling da ansatte har i stor grad like funksjoner og arbeidsoppgaver hvor hver

enkelt ser hele arbeidsprosessen. Durapart har en større grad av arbeidsdeling ved at de har en mer hierarkisk struktur innad i avdelingen hvor det er deling mellom arbeidslederrollen og operatører som står for produksjon.

Sett i forhold til oppfølgingsavdelingene vil vi likevel påstå at produksjonsavdelingen på Durapart har en mer tradisjonell arbeidsdeling hvor arbeidsoppgavenes karakter i større grad er basert på likhet. Det er helt bestemte krav til hvordan produktene skal produseres, og rollen arbeidslederne har er i stor grad definert ut fra den funksjon de skal ha i forhold til deltakerne. I oppfølgingsavdelingene finner vi en ytterliggående arbeidsdeling hvor hver sak for seg er unik og den enkelte medarbeider benytter egen kompetanse som sitt produksjonsmiddel. Arbeidsdelingen er også i stor grad spesialisert i forhold til det tjenestetilbudet de har.

Ut fra dette kan det sees som at produksjonsavdelingen på Varodd er organisert slik at arbeidsdelingen i stor grad er basert på likhet, som vil sammen med andre elementer kunne være en indikasjon på at avdelingen kjennetegnes som det Durkheim legger i mekanisk solidaritet. Produksjonsavdelingen i Durapart sammenlignet med oppfølgingsavdelingen skiller seg ikke så klart ut som produksjonsavdelingen i Varodd.

### **5.2.2 Kollektivism – individualisme i forhold til nærværsfaktorer**

Det som vi fant spesielt spennende ved vår undersøkelse var at det synes tidlig som at det forelå spesielle sosiale relasjoner i produksjonsavdelingen på Varodd. Under intervjuene svarte informantene konsekvent i «vi» form når de ble spurt spørsmål som krevde individuelle svar. Det var også lite sprik mellom svarene og vi fikk en opplevelse av at det rådet en felles forståelse og et felles virkelighetsbilde. Vi har som tidligere vært inne på at vi opplevde at det også var klare indikasjoner på at det forelå et arbeiderkollektiv ved at de refererte til toppledelsen som «de». Dette kan tyde på at det råder en kollektiv tankegang og at den enkelte medarbeider toner ned egeninteresser og ser sine interesser i tråd med kollektivets. Når vi ser dette i lys av Durkheim sin teori om solidaritet synes det som at produksjonsavdelingen på Varodd har sosial tilhørighet mellom medlemmene som har fellestrekk ved det som Durkheim fremsetter som en forutsetning for mekanisk solidaritet. Sammenlignet med produksjonsavdelingen på Durapart finner vi ikke denne kollektive tankegangen. De opplever å ha sosial tilhørighet innad i avdelingen og ser på seg selv opp mot de andre avdelingene, men svarene fra informantene bærer i større grad preg av individualisme. Følgende utsagn kan støtte dette: «*Jobben blir gjort best hvis jeg er tilstede*».



Dette kan indikere at medarbeiderne har en individualistisk tilnærming til arbeidet sitt hvor egeninteresser i større grad gjør seg gjeldende. Dersom vi ser på de to produksjonsavdelingene isolert kan det synes som solidariteten som foreligger i de ulike avdelingene kan plasseres under mekanisk solidaritet i produksjonsavdelingen på Varodd og under organisk solidaritet for produksjonsavdelingen på Durapart. Sammenlignet med oppfølgingsavdelingene finner vi likevel at produksjonsavdelingen i Durapart har en mekanisk solidaritet når vi ser arbeidsoppgavenes karakter og arbeidsdelingen i avdelingen, som nevnt over. Vi velger likevel å indikere at denne avdelingen har i større grad en organisering av arbeidsoppgaver og ansvarsområder som er individuelt rettet mot nøkkelroller. Dette kan illustreres i modellen for typer av samfunnsolidaritet til Martinussen, se fig. 8 nedefor.

		Sosial differensiering	
		Liten	Stor
<b>Grad av normativ regulering (atferdsnormer som ikke er i innbyrdes strid, og som støttes av klare sanksjoner)</b>	Sterk	<b>1 Sterk solidaritet:</b> Mekanisk solidaritet Produksjonsavdeling Varodd	<b>3 Svak solidaritet:</b> Tvangssamfunn med aggresjon og konflikt
	Svak	Produksjonsavdeling Durapart <b>2 Svak solidaritet:</b> Tilstand som er preget fremmedgjøring	<b>4 Sterk solidaritet:</b> Organisk solidaritet

Figur 8: Produksjonsavdelingene i Varodd og Durapart plassert i modellen for typer av samfunnsolidaritet (Martinussen, 2001).

Sett i forhold til de øvrige avdelingene i vår undersøkelsene så vi en tendens i oppfølgingsavdelingen på Varodd som skilte seg ut. Ut fra svarene til informantene trekker vi at de så på den sosiale tilhørigheten som nødvendig, ikke ut fra funksjon eller grad av avhengighet mellom funksjoner, men som en trygghet som var nødvendig ut fra den enkeltes behov og interesser. De søkte en trygghet fra det grenseløse og fant det ved å danne et kollektiv i gruppen.

I utgangspunktet ser vi at oppfølgingsavdelingen på Varodd er moderne organisert, med selvstyrte team, stor grad av frihet og selvstendighet med tendenser som grenser mot det grenseløse, jfr. Ellingsæter. Dette er i tråd med idealet for dagens arbeidsliv som er preget av høyt utdannede individer som setter store krav til arbeidsgiver og hvor selvrealisering kan være et mål. Dette blir en kontrast i forhold til det mer tradisjonelle, hvor arbeidet blir et middel for overlevelse og ikke et mål i seg selv, og hvor kravene kommer fra arbeidsgiver til arbeidstaker og ikke motsatt (Ellingsæter, 2009).

Vi tolker det dit hen at medarbeiderne i denne avdelingen tross den moderne organiseringen søker å oppnå tilhørighet og samhold. Ved å arbeide så selvstendig mangler dette, og de søker mot noe som vi kjenner igjen som primærgrupper. Kanskje er det noe som ligger grunnleggende i oss, hvor vi søker alle en form for tilhørighet, vi er avhengige av sosiale relasjoner og trenger tilbakemeldinger fra våre omgivelser, jfr. Hackman & Oldmans modell for jobbkjennetegn og Maslow's behovshierarki hvor trygghet og sosiale relasjoner er viktige menneskelige behov (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Hvis man ser på utviklingen i dagens arbeidsliv er det også nærliggende å stille spørsmål ved om teorien til Lysgaard om dannelse av arbeiderkollektivet er aktuell for det moderne arbeidsliv? Arbeidslivet er i stadig endring og bedriftene finner nye måter å tilpasse seg markeder og konkurranseutsetting på. Nye lederstiler råder, og relasjon mellom ledere og ansatte har en annen karakter og kvalitet enn hva de hadde tidligere (NOU 2004, 5). Rollen som ansatt har endret seg fra å være prisgitt arbeidsgiver til å bli en selger av sine ressurser til arbeidsgiver. Arbeidsdeling og funksjoner er ytterligere videreutviklet og finstemt, samt at det foreligger en forskjellighet mellom den enkelte medarbeider da det er personen i seg selv som produserer tjenester. Medarbeidere har mer makt og stiller større krav til individualistisk selvrealisering i jobben. Arbeidslivet har beveget seg bort fra den tradisjonelle byråkratiorganisering og over i grenseløst "vitenarbeid" (Hvid, 2009).

I forhold til oppfølgingsavdelingen på Varodd kan vi kjenne igjen at de ansatte beskytter seg selv mot det grenseløse. «*Man tenker at man heller vil ha det greit*» er et svar som kommer frem når de besvarer hvorvidt arbeidsfordeling og koordinering er viktige faktorer for nærvær. Det kommer tydelige uttalelser på at det også råder felles normer og holdninger til hvordan de forholder seg til kravene som ligger til dem og at det er dannet en felles norm blant medlemmene hvor teamet står samlet ovenfor andre team og andre avdelinger på Varodd.

Arbeiderkollektivet slik Lysgaard fremstiller det er en uformell organisering som ansatte ser som nødvendig for å beskytte seg mot de krav som stilles fra det teknisk/økonomiske systemet. Det stilles i dag andre krav til ansatte ved at de har en høyere grad av innflytelse i arbeidet, men samtidig har de ikke nødvendigvis mulighet til å kontrollere arbeidsmengde eller i full grad mulighet til å påvirke hvilke saker som de skal følge opp. Ledere har ikke i samme grad mulighet til å kontrollere arbeidet til den enkelte medarbeider som i den tradisjonelle produksjonsbedrift, så leder søker i større grad å styre atferden gjennom normer for atferd. Hvorvidt leder lykkes vil i følge Bass være avhengig av leders karismatiske påvirkningskraft (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Hvis en da tar i betraktning mekanismene som Lysgaard legger til grunn for dannelse av et arbeiderkollektiv ligger det fortsatt krav fra det teknisk/økonomiske systemet som ansatte opplever å måtte beskytte seg i forhold til, men at det slik vi ser det henger sammen med lederatferd. Sett i forhold til det moderne arbeidsliv har relasjon til leder fått en annen betydning enn tidligere.

### ***Arbeiderkollektivet i det moderne arbeidsliv***

Når en ser utviklingen av organisasjoners virksomhet i et historisk perspektiv har den akademiske debatten på 80 og 90-tallet i stor grad dreid mot at virksomhetene har et behov for fleksibilitet samtidig som ledelsesstrategier har i større grad fokusert på ansatte som subjekt hvor myndiggjøring og egenutvikling hos den enkelte ansatte, demokratisering av arbeidsprosesser og sosiale relasjoner har vært vektlagt. Ellingsæter mener at dette er strategier som i bunnlinjen skal ivareta virksomhetens lønnsomhet og at det er det som definerer i hvilken grad den ansatte blir sett på som et subjekt (Ellingsæter 2009). Hun mener at ut fra virksomhetenes overordnede mål blir det stilt krav til fleksibilitet hos den ansatte, hvor tilgjengelighet, mulighet for å reise i jobb og krav til å arbeide mye kan sees som viktige verdier sett fra virksomhetens side. Det kan sees på som en motsetning til hva den enkelte ansatte vektlegger av verdier. Det skal sies at det grunnleggende syn på arbeid har endret seg ved at tidligere var arbeid middel til målet, mens i dagens samfunn er arbeidet målet i seg selv (Ellingsæter, 2009). Dette indikerer at ansatte som gruppe ikke nødvendigvis har samme styrke som under den klassiske bedriften. Vi har gått fra kollektivismen til individualisme. Dette vil kunne påvirke mekanismene for tilknytning til et arbeiderkollektiv.

Ifølge Ellingsæter viser organisasjonsutviklingen at virksomheten fortsatt finner behov for å kontrollere ansatte, men at det utvikles andre strategier enn hva som gjorde seg gjeldende ved den klassiske industribedrift hvor grunnprinsippene var preget av fordisme og taylorisme.

«Mens retorikken vektlegger egenskaper som kreativitet, utviklingsorientering og mangfold hos ansatte, viser det seg i praksis at ganske tradisjonelle krav kryper inn bakveien» (Ellingsæter, 2009). Dette ser vi igjen fra oppfølgingsavdelingene i utførelsesbedriftene hvor ansatte har stor faglig autonomi og kan i stor grad styre sin hverdag, men hvor det ligger helt klare standardiserte krav til rapporter og systemer som skal følges. »»Vi er gode på systemer» lyder uttalelsen fra en ansatt i en av bedriftene som har en jobb som innebærer stor grad av selvstyre.

Virksomhetens behov for å kontrollere ansatte er i moderne organisasjoner preget av behov for i større grad å kontrollere emosjonelle og relasjonelle forhold. Kontrollen bærer preg av et normativt innhold hvor ledelsen styrer i større grad holdninger og adferd hos ansatte. (Ellingsæter 2009). Ledelsen legger føringer for de holdninger som skal ligge i bunn for relasjoner til kolleger og til kunder. Ved at ledelse bærer preg av større inngripen i ansattes holdninger og normer hvor kontrollen utøves ved å styre relasjoner blant ansatte i virksomheten, vil tilknytningsmekanismene og fremveksten av et arbeiderkollektiv kunne svekkes.

Ut fra det sistnevnte skulle en tro at oppfølgingsavdelingen i Varodd hadde felles kjennetegn på det Durkheim så som typiske for organisk solidaritet. Det vi derimot ser er at medarbeiderne søker en tilhørighet i et kollektiv basert i større grad på trygghet fremfor avhengighet mellom funksjoner. På bakgrunn av dette kan det tenkes at avdelingen søker tilbake til de primære relasjonene og felles normer som kan sammenlignes med kjennetegn på at det foreligger mekanisk solidaritet. Det kan derimot også antyde at det i oppfølgingsavdelingen på Varodd ikke foreligger en sterk solidaritet, men at medarbeiderne blir fremmedgjorte i forhold til arbeidsprosessen og bedriften som helhet. Dette kan sees i sammenheng med nærhet til leder, da dette var den eneste avdelingen som ikke oppga relasjon til nærmeste leder som en nærværsfaktor. Ut fra dette ser vi at det kan antyde at avdelingen beveger seg bort fra en sterk organisk solidaritet i modellen om sosial differensiering, hvor en forklaring på dette kan henge sammen med organisatoriske betingelser. Dette kan illustreres i modellen for typer av samfunnsolidaritet til Martinussen, se fig 9 nedenfor.

	Sosial differensiering	
	Liten	Stor
<b>Grad av normativ regulering (atferdsnormer som ikke er i innbyrdes strid, og som støttes av klare sanksjoner)</b>	<b>1 Sterk solidaritet:</b> Mekanisk solidaritet	<b>3 Svak solidaritet:</b> Tvangssamfunn med aggresjon og konflikt
	<b>2 Svak solidaritet:</b> Tilstand som er preget fremmedgjøring	<b>4 Sterk solidaritet:</b> Organisk solidaritet

Oppfølgingsavdelingen Varodd

Figur 9: Oppfølgingsavdelingen på Varodd plassert i modellen for typer av samfunnsolidaritet (Martinussen, 2001).

### 5.2.3 Meningsfullhet – fremmedgjøring i forhold til nærværsfaktorer

Ifølge Durkheim vil medlemmer av en gruppe oppleve meningsfullhet der hvor det foreligger mekanisk eller organisk solidaritet. I forhold til disse begrepene har vi valgt å se på produksjonsavdelingene opp mot oppfølgingsavdelingene samlet i begge bedriftene.

Tradisjonelt har man antatt at størst grad av fremmedgjøring i forhold til ansvarsdeling og oppgavefordeling har funnet sted i produksjonsavdelinger. Man har hatt en form for maskinbyråkrati med klart definerte arbeidsoppgaver, klare ansvarlinjer og til dels rutinepregede oppgaver, hvor ansatte ikke ser eller har muligheter til å påvirke hele arbeidsprosessen. I følge Durkheim vil styrken solidaritet har mellom medarbeiderne være avgjørende for om medarbeidere opplever seg fremmedgjorte i forhold til arbeidet. I begge produksjonsavdelingene gir medarbeidere uttrykk for at de finner arbeidet meningsfullt og at de opplever å ha mulighet til å påvirke arbeidet sitt gjennom ansvaret de har innen gitte rammer. Vi tolker dette da som et uttrykk på at det foreligger solidaritet i begge produksjonsavdelingene, men hvor produksjonsavdelingen i Varodd skiller seg ut da relasjonene er personlige og emosjonelle som vi finner igjen i primærgrupper.

I oppfølgingsavdelingene oppgir ansatte at det å arbeide med mennesker oppleves som meningsfylt. De oppgir også at arbeidet er preget av grenseløshet hvor mål kan være vage og

det kan være vanskelig å se resultater like tydelig som i produksjonsavdelingene. Dette ser medarbeiderne på som sårbart i forhold til jobben hvor det å arbeide med mennesker, samt det grenseløse kan sees på som en vektskål som kan tippe begge veier i forhold til grad av nærvær. Man får en sak som må oppfylle visse krav til dokumentering og saksgang. Etter endt arbeid sendes saken videre. Man får sjelden vite hvorvidt den enkelte deltaker faktisk kommer ut i jobb etter at deltaker er gått tilbake til NAV, og hvordan det i så fall fungerer. Det vil si at man sjelden får se «fruktene» av sitt arbeid, noe som kan påvirke hvordan den enkelte opplever meningsfullhet og motivasjon. Man kan i ytterste konsekvens bli fremmedgjort i forhold til arbeidet.

I produksjonsavdelingene, derimot, jobber de alle innenfor et system. De får en bestilling, en tidsfrist og et antall deltakere som skal bidra til å nå målet om ferdigstilling av produktet. Etter endt produksjon kan de se resultatet både av produksjonen og av innsatsen til deltakerne, og de møter en fornøyd kunde som kommer og henter varene. Vi sier ikke at ikke det finnes en form for fremmedgjøring i disse avdelingene, poenget er at arbeiderne ikke opplever seg fremmedgjorte. Det opplever derimot stor tilfredsstillelse og meningsfullhet i å kunne arbeide og motivere deltakere, i tillegg til å kunne arbeide innenfor sitt fag.

### ***Motsetninger i det moderne arbeidsliv?***

Dette er motstridende tanker i forhold til Karl Marx, som jo mener at nettopp ansatte i produksjonsbedrifter føler seg mest fremmedgjort (Grint, 1999). Vi tror det handler om at i disse atføringsbedriftene, og spesielt i Varodd, har det å kunne kombinere det strukturbaserte med det relasjonelle gjort at opplevelsen blir annerledes.

I oppfølgingsavdelingene kombineres dette også til en viss grad, men her kan det relasjonelle komme i bakgrunnen. De har kontakt med deltakerne, men følger dem ikke i samme grad som i produksjonen, og de er forpliktet til å utarbeide rapporter på bakgrunn av de opplysninger de får fra produksjonsavdelingen. Deltakerne blir «klienter», i motsetning til i produksjonsavdeling hvor de blir medarbeidere.

Marx mente at lønnsarbeidet under industrikapitalismen i sin natur er fremmedgjørende.

Mangel på selvrealisering, det vil si den frie og fullstendige utfoldelse av enkeltmenneskets evner og krefter, er den viktigste formen for fremmedgjøring (Grint, 1999).

Kanskje det nettopp er dette som skjer i produksjonsavdelingene, de opplever en form for selvrealisering i det at de arbeider med sitt fag samtidig som de er en viktig motivasjonsfaktor

og medvirker til at deltakerne kan realisere sine mål om å komme i arbeid. Å oppleve at deltakerne mestrer og kommer videre i sine liv, gjør at de ser på sin rolle som betydningsfull i den forstand at de får en motivasjonsfaktor til å fortsette uavhengig av de strukturelle rammene de arbeider innenfor. De har ikke behov for friheten som de verdsetter så høyt i oppfølgingsavdelingene, de har mer behov for fellesskapet, gjensidig lojalitet til hverandre i gruppen og den mening de legger i den enkelte hverdag.

Oppfølgingsavdelingene kjennetegnes av det som Larry Hirschorn kaller et «levende hierarki», hvor ansvars- og arbeidsfordelingen er tydelig samtidig som lederne fremstår som sårbare eller direkte følsomme. Dette kan føre til at medarbeiderne blir skuffet over lederne fordi de ikke lenger lever opp til den tradisjonelle forestillingen om at makt og ledelse er ett og samme begrep. Denne skuffelsen kan sees på som en trussel som postmoderne organisasjoner utsettes for, og risikoen kan være at det skapes en følelsesfremmed kultur, hvor skam og sårbarhet undertrykkes. Dette igjen kan skape sinne, aggresjon og i verste fall føre til økende grad av fremmedgjøring (Larsen, Munkgaard Pedersen og AAgard, 2005). Sett i lys av Durkheim kan dette være tegn på at en sterk organisk solidaritet kan være utsatt i det moderne arbeidsliv. Utvikling av arbeidsdelingen har medført at medarbeidernes individuelle funksjoner har en karakter som fører til at den segmenterte avhengigheten mellom funksjonene ikke blir synlig for medarbeiderne, noe som er en forutsetning for sterkt organisk solidaritet ifølge Durkheim.

### ***Kompetanse***

Den ulike kompetansen som forefinnes i de to avdelingstypene vi har undersøkt i, har medarbeiderne tilegnet seg på ulike arenaer. En helsefaglig utdanning er basert på en annen tilnærming enn en fagutdanning. I helsefaglig utdannelser vektlegges det i større grad relasjoner og arbeid med mennesker enn i fagutdannelsene. Vi stiller oss undrende til om utdannelsene kan medføre at medarbeidere i større grad kan oppleve fremmedgjøring i moderne arbeidsliv?

I vår undersøkelse ser vi at medarbeidere i produksjonsavdelingene ser på arbeidet med deltakerne som mer meningsfullt enn hva medarbeiderne i oppfølgingsavdelingene gjør. Ut fra uttalelser kan det fremkomme at medarbeidere i oppfølgingsavdelingene så på arbeidet med å følge opp deltakere som noe som kunne være tøft for den enkelte. Hvordan kan dette forklares ut fra at de ikke tilbringer så mye tid sammen med deltakerne, som arbeiderne i produksjonsavdelingene hvor medarbeidere ikke har relasjoner og arbeid med mennesker som

fokus i sin grunnutdannelse? En skulle tro at det ville være motsatt med tanke på hva de har av kompetanse. Det kan også tenkes at kunnskapen en tilegner seg om arbeid med mennesker gjennom utdannelsen er idealer og at forventninger til arbeidslivet ikke blir innfridd på grunn av de krav som ligger til effektivitet når den enkelte kommer ut i arbeidslivet. Vi tenker at de som velger en helsefaglig utdannelse har et idealistisk ønske om å arbeide med mennesker, men realitetene gjør at de opplever at de kravene som ligger i jobbkjennetegn – modellen ikke blir innfridd og den enkelte kan oppleve at ikke arbeidet ble som forventet og av dette heller ikke fikk den mening som forventet.

Hvis vi derimot ser på organisering av arbeidsoppgavene mellom de to avdelingene og de ulike rollene og arbeidsoppgavene de har ovenfor deltakerne, kan det også forklares ut fra at forventningene fra deltakerne er ulike. Medarbeiderne i oppfølgingsavdelingene har en annen funksjon og rolle i forhold til den enkelte deltaker hvor de kartlegger den enkeltes ressurser og skal veilede deltakeren i forhold til jobbmuligheter. Medarbeidere i produksjonsavdelingene har en annen rolle i forhold til deltakerne ved å prøve dem ut i forhold til konkrete arbeidsoppgaver. De er sammen med deltakerne over lengre tid og har mulighet til å opparbeide andre relasjoner enn medarbeiderne i oppfølgingsavdelingene som har timeavtaler. Det kan da sees som at de ulike rollene de har kan påvirke deres opplevelse av meningsfullhet i arbeidshverdagen.

#### **5.2.4 Regulering av atferd**

Vi synes å se ulike tendenser i forhold til hvilket grunnlag som ble styrende for atferd i de to ulike attføringsbedriftene. Durkheim skiller da mellom ulike mekanismer for regulering av atferd hvor det i et samfunn preget av liten arbeidsdeling er normer og moralkodeks som styrer det enkelte individ i forhold til det kollektive. Som vi har vært inne på tidligere har produksjonsavdelingen i Varodd et sterkt kollektiv hvor atferd blir styrt ut fra de normer og regler som er gjeldende i kollektivet. Til tross for at bedriften som helhet er organisert som et maskinbyråkrati med hierarkisk ledelse er det dannet et kollektivt tankesett som i stor grad styrer den daglige atferden. Da nærmeste leder også sees på som en del av kollektivet tolker vi det som en av årsakene til at det har dannet seg et sterkt arbeiderkollektiv i en moderne bedrift.



### ***Normativ regulering?***

I oppfølgingsavdelingen på Varodd mener vi å se at ansatte søker sosial tilhørighet. Som vi har omtalt tidligere er leder ikke så tett på gruppen i det daglige arbeidet. Vi finner at disse gruppene er i større grad styrt av en segmentert integrasjon hvor det er krav fra NAV, rutiner og regler som styrer atferden i større grad. I forhold til det kollektivet som vi synes å se i oppfølgingsavdelingen på Varodd finner vi at dette kollektivet har mer som hensikt å beskytte den enkelte ansatte for å gi den enkelte forutsigbarhet, trygghet og tilhørighet. Her synes det som ansatte søker en normativ regulering gjennom et kollektiv. Vi ser også at oppfølgingsavdelingen på Varodd befinner seg midt i det motsetningsfylte i arbeidslivet hvor stor grad av autonomi og selvledelse sammen med arbeidsdeling og spesialisering av funksjoner kommer i konflikt med behov for å se helheter samt sosial tilhørighet. Vi mener at dette henger sammen med ledelse og hvilken lederstil som gjør seg gjeldende. Det kan synes som avdelinger hvor den enkeltes kompetanse er produksjonsmiddelet sammen med at krav fra bedriften blir stilt til mental arbeidsintensitet, er bedre tjent med en ledelsesstil som gir dem et eierforhold til en felles målsetning som går på tvers av deres individuelle funksjonaliteter. Dette nettopp for å sikre en sterk organisk solidaritet som Durkheim mener er en forutsetning for et sunt samfunn. I følge Bass vil en ledelsesstil som har kjennetegn på transformasjonsledelse være et svar på å skape en slik solidaritet.

I forhold til denne avdelingen sett i forhold til den lave grad av nærhet sammenlignet med de andre avdelingene kan det være kjennetegn på at det ikke foreligger en helt tydelig styring av atferd gjennom regler og rutiner, da teamene i stor grad er selvstyrte. Det kan også synes som det ikke har fått dannet seg felles normer eller felles forståelse for atferd. Ut fra dette kan det synes som at i oppfølgingsavdelingen på Varodd kan det foreligge risiko for fremmedgjøring som gjør at de beveger seg mot rute nr. 2 i modellen om sosial differensiering, med svak grad av normativ regulering sammen med liten grad av sosial differensiering.

### ***Regelstyrt atferd?***

Det kan være nærliggende å stille spørsmål om det i avdelingene på Durapart forefinnes kjennetegn på sterk organisk solidaritet, jfr. rute 4 i figur om sosial differensiering. Oppfølgingsavdelingen synes å ha tegn på dette ved at ansatte har ulike funksjoner ut fra hvilke tjeneste de skal levere til deltakerne. De er ikke i samme grad selvstyrte som i oppfølgingsavdelingen på Varodd og har større grad av nærhet til sin leder.

Det kan imidlertid synes som produksjonsavdelingen i Durapart beveger seg fra mekanisk til organisk solidaritet, slik at de befinner seg litt «midt imellom», noe vi vil påstå er en følge av den hierarkiske oppbyggingen og ledelsesformen de har valgt. «Frihet under ansvar» er betegnende for kulturen på Durapart, men samtidig gir ansatte uttrykk for «vi er gode på systemer».

Sett på produksjonsavdelingen har bedriften i stor grad klart å innfri de psykologiske jobbkravene hvor den enkelte ansatte opplever å ha stor grad av frihet og ansvar i jobben, som igjen medfører meningsfullhet og trivsel for den enkelte. Samtidig er de avhengige av hverandre for å nå et felles mål, produksjon og salg til kunder. Gjennom funksjonsdeling og arbeidsdeling blir det skapt en gjensidig avhengighet for å nå dette målet.

Gjennom det ansvaret de er tillagt, får de et større eierforhold til bedriftens målsetning, som er i tråd med prinsippene for det som karakteriserer det moderne arbeidsliv kontra det tradisjonelle byråkratiet.

Dersom vi på nytt tar frem modellen for typer av samfunnssolidaritet til Martinussen, kan vi plassere de ulike avdelingene ut fra de kjennetegn som finnes i forhold til grad av sosial differensiering og normativ regulering, se fig. 10 nedenfor.

		Sosial differensiering	
		Liten	Stor
<b>Grad av normativ regulering (atferdsnormer som ikke er i innbyrdes strid, og som støttes av klare sanksjoner)</b>	Sterk	<b>1 Sterk solidaritet:</b> Mekanisk solidaritet Produksjonsavdeling Varodd Produksjonsavdeling Durapart	<b>3 Svak solidaritet:</b> Tvangssamfunn med aggresjon og konflikt
	Svak	<b>2 Svak solidaritet:</b> Tilstand som er preget fremmedgjøring	<b>4 Sterk solidaritet:</b> Organisk solidaritet Oppfølgingsavdeling Varodd Oppfølgingsavdeling Durapart

*Figur 10: De ulike avdelingene ved Varodd og Durapart plassert i modellen for typer av samfunnssolidaritet (Martinussen, 2001).*

## **6. AVSLUTNING**

I denne delen av oppgaven vil vi sammenfatte våre hovedfunn. Vi vil også gjøre rede for de konklusjoner som vi har kommet frem til ut fra funn og teoretisk referanseramme.

### **6.1 OPPSUMMERING**

Vi har gjort en undersøkelse på hvilke nærværsfaktorer som er viktige for ansatte på Varodd og Durapart. Utgangspunktet var en undersøkelse vi tidligere hadde gjort på Varodd innen HMS-ledelse. Ettersom begge utføringsbedriftene har profesjonsavdelinger og produksjonsavdelinger med ulik organisering og arbeidsoppgaver opplevde vi det interessant å undersøke i fire av disse avdelingene for å se om det var ulike nærværsfaktorer som gjorde seg gjeldende.

Det viste seg at medarbeiderne i alle avdelingene vektla de samme nærværsfaktorene, men tilla de ulike faktorene forskjellig innhold og betydning.

Det fremkommer at sosiale relasjoner er en viktig nærværsfaktor, men vi fant at informantene la til grunn ulik betydning av begrepet. Vi fant det derfor interessant å belyse dette funnet grundigere ut fra teori om sosiale relasjoner.

Problemstillingen vår ble da som følger:

***”Hvilke nærværsfaktorer gjør seg gjeldende ved de to utføringsbedriftene Varodd AS og Durapart AS?***

- ***I hvilken grad er det de samme faktorene som er viktige i to ulike typer avdelinger ved bedriftene?***
- ***I hvilken grad kan likheter og forskjelligheter i betydningen av nærværsfaktorer forklares ut i fra teori om sosiale relasjoner?***

Ettersom dette er en komparativ undersøkelse var vi styrt av tidligere teoretiske valg, og tok derfor utgangspunkt i teorier innen organisering og relasjoner mellom ansatte. Vi har beholdt modellen til Søndergaard Kristensen som et bakteppe gjennom hele oppgaven, men har valgt

å utelate teori som omhandler trekk ved den enkelte ansatte. Vi har derimot valgt teori som kan vise hvordan organisatoriske og relasjonelle betingelser kan påvirke det enkelte individs subjektive opplevelse.

Ettersom vi har valgt å fordype oss i sosiale relasjoner som nærværsfaktorer har vi også funnet det relevant å trekke inn Durkheim's teori om emnet.

Vi fant ikke store forskjeller i hva ansatte anså som viktige nærværsfaktorer. Vi hadde i forkant sett for oss at vi ville få ulike svar fra informantene ut fra hvilken avdelingstype de jobbet i, men det var heller ikke her store sprik i hva de anså som viktige nærværsfaktorer. Vi fant heller nyanser av hva som ble lagt i de ulike begrepene og hvordan de opplevde det i sin avdeling. Vi antok også at vi ville få svar som ville bekrefte hva det som vi på forhånd hadde antatt i forhold kjennetegn ved tradisjonelle produksjonsbedrifter i produksjonsavdelingene, men ser at dette ikke stemmer.

Arbeidslivet er preget av demokratiske arbeidsprosesser hvor det er stor grad av toveiskommunikasjon. Dette er fra medarbeidernes side også et krav til bedriftene. Arbeid er for den enkelte målet i seg selv og mennesker søker å realisere seg selv. Velferd og utvikling kan slikt sett synes som vi befinner oss høyt oppe i Maslows behovshierarki hvor vi som medarbeidere stiller andre krav til arbeidsgiver enn hva som var tilfelle for bare 50 år siden da Lysgaard foretok sin undersøkelse i en tradisjonell produksjonsbedrift.

Ut fra vår undersøkelse mener vi å se at det som blir en motsetning i det moderne arbeidslivet er at den enkelte medarbeider søker selvstendighet, frihet og ansvar, samtidig som vi har behov for struktur og rammer. Ser vi isolert på oppfølgingsavdelingen på Varodd kan det synes som at alt ligger til rette for at den enkelte medarbeider kan realisere seg selv. De er organisert i team hvor den enkelte medarbeider kan ta et stort ansvar for at teamet skal kunne bli et veldrevet team som jobber mot et felles mål. Det vi imidlertid ser er at den enkelte medarbeider søker rammer og trygghet i felleskapet og at bedriftens mål kommer i bakgrunnen. Dette kan henge sammen med hvordan krav til teamet og den enkelte blir formidlet gjennom tydeliggjøring av roller og mål for arbeidet. Det var her vi også fant det største spriket hvor nærmeste leder ble en nøytral faktor i forhold til nærvær. Det at leder blir nøytral i forhold til påvirkning av nærvær tolker vi også som en faktor for at gruppen søker kollektivet basert på egeninteresser fremfor bedriftens mål og visjoner.

Vi har valgt å benytte teorien til Emile Durkheim for å belyse og tolke våre funn på hva som synes å være viktige mekanismer som påvirker nærvær i attføringsbedriftene. Begrunnelsen for dette valget var at vi fant at medarbeiderne anså i stor grad de samme faktorene som viktige for å stå i jobb. De vektla frihet og ansvar, meningsfullhet, trivsel, nærhet til leder og sosiale relasjoner. Hva var det da som kunne forklare at det var forskjeller i grad av nærvær. Ledelse blir et viktig stikkord, men vi mener at det som i størst grad kan forklare forskjellene er hvordan ulik opplevelse av sosiale relasjoner gjør seg gjeldende i de ulike avdelingene. Hvordan den enkelte medarbeider ser seg selv i forhold til sin funksjon, sine medarbeidere og deres roller, samt forventninger som blir kommunisert til den enkelte fra leder og kolleger.. Hva skaper avhengighet mellom de ulike kollegene og hvor sterk er avhengigheten. Det ble for oss spennende å se at i produksjonsavdelingen på Varodd, som vi mener har kjennetegn på moderne arbeidsdeling hvor ansatte opplever stor grad av frihet og ansvar samt nærhet til sin leder, har utviklet sosiale relasjoner og et kollektiv som synes å arbeide mot et felles mål som sammenfaller med bedriftens målsetning. Et kollektivt virkelighetsbilde og forståelse av bedriften kunne bli en avart hvor det ble gruppens interesser fremfor bedriftens mål som var styrende for deres handlinger og atferd. Endringer i bedriftens organisering kan rokke ved dette samholdet og føre til at kollektivet svekkes eller endrer sine gjeldende normer og regler for atferd.

## **6.2 KONKLUSJON**

Vår hovedkonklusjon er at sosiale relasjoner er en viktig nærværsfaktor, hvor vi mener å se at organisatoriske betingelser som struktur og ledelse påvirker hvordan de sosiale relasjonene oppstår og oppleves av den enkelte ansatte. Hvorvidt det søkes til et kollektiv i en arbeidsgruppe som en beskyttelse mot forhold som kan true den enkelte eller det er et kollektiv som dannes som har felles mål med bedriften som helhet. Hvor vi mener å se at nærhet til leder og leders handlinger og kommunikasjonsstrategier kan være en faktor som påvirker dette.

Når det i de to attføringsbedriftene skal arbeides med det psykososiale arbeidsmiljøet for å påvirke grad av nærvær eller forebygge at denne endres, vil det å kjenne til hvilken betydning de sosiale relasjonene har for samarbeid og avhengighet mellom funksjoner kunne være en viktig kunnskap. Skulle for eksempel det bli behov for omstrukturering av produksjonsavdelingen på Varodd, ville det være hensiktsmessig å ta høyde for at der

foreligger et sterkt kollektiv, hvor ansatte samarbeider som gruppe mot bedriftens felles mål og hvor atferden er styrt av felles normer og relasjonen har kjennetegn på primærrelasjoner. En endring i strukturen vil kunne rokke med dette samholdet og må kompenseres med andre faktorer som da ansatte så som meningsfulle.

I oppfølgingsavdelingen på Varodd derimot kan det synes som de sosiale relasjonene har som intensjon å beskytte den enkelte ansatte og hvor det er fare for at en kollektiv utforming av felles forståelse av hva som ansees som riktig eller galt, ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med bedriftens overordna målsetning.

Sett i forhold til avdelingene på Durapart synes det som at deres ledelsesstruktur og gjennomgående maskinbyråkratisk organisering har klart å kompensere for det som medarbeiderne i oppfølgingsavdelingen på Varodd ser på som grenseløst. Her synes det som de sosiale relasjonene i de ulike avdelingene i større grad har kjennetegn på sekundærrelasjoner, hvor det er arbeidsoppgavene og avhengighet mellom funksjoner som er fundamentet i relasjonene. Vi vil ikke her si at det ikke forekommer relasjoner som kjennetegnes av primærrelasjoner, da det kan synes som ut fra litteraturen har vi en tendens i det moderne arbeidsliv hvor vi som arbeidstakere i større grad søker tilbake til primære relasjoner i arbeidslivet.

Vi sitter igjen med et inntrykk av at attføringsbedriftene ser betydningen av ansatte som en viktig ressurs for å oppnå sine resultater. Det er lagt mye ressurser til kompetanseheving og sosiale ordninger. I begge bedriftene legger de til grunn samme verdigrunnlag for sine ansatte som de har for sine deltakere og kunder. Begge bedriftene har islett av kunnskapsarbeid sammen med produksjon av varer og tjenester, som slik vi ser det kan utgjøre en utfordring for strategisk ledelse når tiltak rettet mot arbeidsmiljøet skal utredes og iverksettes.

# Litteraturliste

- Agervold, Mogens: *Det psykososiale arbeidsmiljø*. Aarhus Universitetsforlag, 1998.
- Andersen Lars: *Underorganisering – bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår*, Gyldendal Norsk Forlag AS 2002.
- Andersen, Jan Aarum: *Ledelse og ledelsesteorier – om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Bedriftøkonomens forlag A/S, 1995.
- Arbeidsmiljøloven, 1977.
- Bakke John W, Fossum Eystein, Nævdal Johannes, Vollset Hildegunn, Yttri Birgitte (red.): *Arbeid på nye måter – perspektiver på fjernarbeid*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2001.
- Boglund Anders, Lindskoug Kerstin, Månson Per: *Kapital, rationalitet och sosial sammanhållning*. Bokforlaget Prisma Stockholm, 1986.
- Colbjørnsen Tom: *Ledere og lederskap*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2004
- Durkheim, Èmile: *Om den sociale arbeidsdeling, 1902/1930*. Nåværende danske utgave: Hans Reitzels Forlag A/S, København 2000.
- Ebeltoft, Arne: *Hvordan kartlegge psykososialt arbeidsmiljø og få i gang aktivitet – En veileder*. Arbeidsforskningsinstituttet, 1993.
- Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red.): *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*. Fagbokforlaget, 2001.
- Ekman, Gunnar: *Fra prat til resultat*. Abstrakt forlag, 2004.
- Ellingsæter, Anne Lise: *Vår tids moderne tider*. Universitetsforlaget, 2009.
- Engelserud, Gerd: *Styring og vern*. Cappelen Damm, 2009.
- Grint, Keith: *The Sociology of Work – an Introduction*. Polity Press, 1999.
- Holme, Idar Magne og Solvang, Bernt Krohn: *Metodevalg og metodebruk*. Tano A.S., 2003.
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan: *Hvordan organisasjoner fungerer – innføring i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget, 2007.
- Jacobsen, Dag Ingvar: *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, 2009.
- Karlsen, Geir: *Det regulerte arbeidsmiljø*. Universitetsforlaget, 2010.
- Kaufmann, Geir og Kaufman, Astrid.: *Psykologi i organisasjoner og ledelse, 3. utg* Fagbokforlaget Vigemostad og Bjørke AS, 2003.

Korsnes Olav, Andersen Heine, Brante Thomas: *Sosiologisk leksikon*. Universitetsforlaget, 1997.

Kristensen, Tage Søndergård: *Er det virksomheden, der er patienten?*. Tidsskrift for arbejdsliv, 10. årgang, nr. 4, 2008.

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend: *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendals Norsk Forlag, 2009.

Larsen Bøje, Pedersen Kristine Munkgaard, Aagard Peter: *Begejstring og distance – unge videnarbejderes motivation og ledelse*. Jurist- og Økonomforbundets forlag, 2005.

Lysgaard: *Arbejderkollektivet*. Universitetsforlaget, 2001.

Martinsen, Øyvind Lund: *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2009.

Martinussen, Willy: *Samfunnsliv – Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Universitetsforlaget, 2001

Moe, Sverre: *Sosiologi i hundre år – en veileder i sosiologisk teori*. Universitetsforlaget, 1995

NOU 2004:5 Arbeidslivslovutvalget: *Et arbeidsliv for trygghet, inkludering og vekst*.

Olberg Dag (red): *Endringer i arbeidslivets organisering*, FAFO rapport 183  
Forskningstiftelsen FAFO, Falch Hurtigtrykk, Oslo

Schiefloe, Per Morten: *Mennesker og samfunn – innføring i sosiologisk forståelse*.  
Fagbokforlaget, 2003.

Skogstad Anders, Einarsen Ståle (red): *Ledelse på godt og vondt – effektivitet og trivsel*,  
Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2002.

Strand Torodd: *Ledelse, organisasjon og kultur*, 2.utgave, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, 2001.

Yukl, Gary: *Leadership in organizations, sixth edition*. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 07458, 1989.

Nettsider:

<http://varodd.no/>

Varodd's hjemmeside

<http://varodd.no/media/544359/varodd-årsrapport2010-270511.pdf>

Varodd's årsrapport for 2010

<http://durapart.no>

Durapart's hjemmeside

[http://durapart.no/onfiles/Aarsberetning\\_2010.pdf](http://durapart.no/onfiles/Aarsberetning_2010.pdf)



Varodd's årsrapport for 2010

# Intervjuguide ansatte:

## Problemstilling:

Hvilke nærværsfaktorer ligger til grunn for at din bedrift har oppnådd sine mål ift sykefravær?

- Hva er det som gjør at ansatte kommer på jobb og er det samme faktorer i oppfølgingsavdelingen og i produksjonsavdelingen?

## 1. INDIVIDNIVÅ

### FRIHET OG ANSVAR

Hvordan opplever du frihet i jobben din?

- hvordan er fleksibiliteten ift oppgaver og arbeidstid
- har du kontroll over egne oppgaver
- opplever du at du får ansvar i jobben din
- opplever du at du har mulighet for å påvirke din egen arbeidssituasjon

**Hvilken betydning har disse faktorene – ansvar og frihet – for at du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

I hvilken grad opplever du at du får utviklet deg i din jobb?

- I hvilken grad opplever du at du får benyttet dine ferdigheter og den kompetansen du har tilegnet deg gjennom tidligere erfaringer og formell utdanning?
- hvordan opplever du at bedriften legger til rette for at du kan mestre jobben din, for eksempel i forhold til kompetanseutvikling

**Har dette noen betydning for om du kommer på jobb / nærværsfaktor? Hvor viktig er dette for deg – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

## **TRIVSEL**

Hva betyr det at du trives på jobb?

- Hva skal til for at du skal trives på jobb?
- Opplever du at du har en meningsfull jobb? Hva er det som gjør /ikke gjør den meningsfull?
- Er du stolt av arbeidsplassen din?

**Hvilken betydning har trivsel for at du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

## **2. RELASJONSNIVÅ**

### **SOSIALE RELASJONER**

Hvordan opplever du de sosiale relasjonene på jobb?

- Opplever du kollegial støtte?
- Hvordan får du tilbakemelding fra dine kollegaer på den jobben du gjør?
- Føler du deg inkludert

**Hva betyr disse relasjonene for om du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

Hva betyr belastningen dine kolleger får hvis du er borte for at du kommer på jobb?

- blir dine oppgaver overført til andre dersom du er borte
- oppleves dette som press eller som støtte fra kollegaer

**Hvor viktig er disse konsekvensene for at du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

Hvordan opplever du det sosiale klima i gruppen?

- Finnes det grupperinger med motstridende interesser
- Er gruppen støttende i evt. konflikter med ledelse
- er det åpenhet rundt konflikter, eller blir de "dempet"

**Hvilken betydning har det sosiale klimaet for om du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

### 3. ORGANISASJONSNIVÅ

#### INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

Hvilken betydning har informasjon og kommunikasjon for arbeidet?

- får du den informasjonen du trenger for å kunne utføre oppgavene dine
- Hvor godt kjenner du til bedriftens visjon og målsetninger? Hvilken betydning har det for at du kommer på jobb
- Hvordan fungerer kommunikasjonen og samarbeid mellom avdelingene?
- Hvordan fungerer kommunikasjonen med nærmeste leder og med toppledelse?

**Hvor viktig er informasjon og kommunikasjon for at du skal komme på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

#### LEDELSE

Opplever du å være ivaretatt av nærmeste leder (ift sykefravær, fleksibilitet, forebygging, etc).

- hva betyr det for deg at bedriften er en IA-bedrift?
- Foreligger det en klar ansvarsfordeling ift hvem som er nærmeste leder?
- Har dere medarbeidersamtaler? Hvordan fungerer de?
- Opplever du at du har en god relasjon til din nærmeste leder?
- Hvordan får du tilbakemelding fra leder og toppledelse, på den jobben du gjør?

**Har ditt forhold til nærmeste leder betydning for om du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

### **ARBEIDSKOORDINERING**

- Hvordan opplever du fordelingen av arbeidsoppgaver?
- Hvordan er avdelingen din organisert?
- Hvilke arbeidstidsordninger har dere?
- Hvordan oppleves arbeidsoppgavene – rutinemessig, ensformig, oversikt over arbeidsprosess, ser du helheten i det du jobber med
- Føler du deg styrt av jobben, eller er det du som styrer

**Hvor viktig er disse faktorene for om du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

### **LØNN OG SOSIALE ORDNINGER**

Hvilke sosiale ordningene finnes i bedriften?

- opplever du at dine behov er ivaretatt?
- Har du en tilfredsstillende lønn?
- Hvilken motivasjonsfaktor utgjør lønn for at du kommer på jobb?

**Hvilken betydning har dette for om du kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

# Intervjuguide ledere:

## Problemstilling:

Hvilke nærværsfaktorer ligger til grunn for at bedriften har oppnådd sine mål ift sykefravær?

- Hva er det som gjør at ansatte kommer på jobb og er det samme faktorer i oppfølgingsavdelingen og i produksjonsavdelingen?

## 1. INDIVIDNIVÅ

### FRIHET OG ANSVAR

Hvordan tenker du at de ansatte opplever frihet i jobben sin?

- hvordan er fleksibiliteten ift oppgaver og arbeidstid
- har de kontroll over egne oppgaver
- tror du de opplever at de får ansvar i jobben sin
- opplever de at de har mulighet for å påvirke egen arbeidssituasjon

**Hvilken betydning tenker du at disse faktorene – ansvar og frihet – har for at de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

I hvilken grad tror du de ansatte opplever at de får utviklet seg i sin jobb?

- I hvilken grad opplever du at de får benyttet sine ferdigheter og den kompetansen de har tilegnet seg gjennom tidligere erfaringer og formell utdanning?
- hvordan tror du de ansatte opplever at bedriften legger til rette for at de skal kunne mestre jobben sin, for eksempel i forhold til kompetanseutvikling

**Tror du dette har noen betydning for om de ansatte kommer på jobb / nærværsfaktor? Hvor viktig tenker du at dette er for dem – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

## TRIVSEL

- Hva betyr det at ansatte trives på jobb?
  - Opplever du at de ansatte i din avdeling trives på jobb?
  - Opplever du at de ansatte synes de har en meningsfull jobb? Hva er det som gjør /ikke gjør den meningsfull?
  - Tror du de ansatte ved din avdeling er stolte av å arbeide ved bedriften?

**Hvilken betydning har trivsel for at de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

## 2. RELASJONSNIVÅ

### SOSIALE RELASJONER

- Hvordan opplever du de sosiale relasjonene blant de ansatte på din avdeling?
  - Virker det som de ansatte opplever kollegial støtte?
  - Hvordan tenker du de ansatte får tilbakemelding fra sine kollegaer på den jobben de gjør?
  - Opplever du at de føler seg inkludert

**Hva tenker du disse relasjonene betyr for om de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

- Hvilke belastninger får de andre kollegene dersom en ansatt i din avdeling ikke kommer på jobb?
  - blir oppgaver overført til andre dersom noen er borte
  - hva tenker du det gjør med de ansatte - oppleves dette som press eller som støtte fra kollegaer

**Hvor viktig tror du disse konsekvensene er for at de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

- Hvordan opplever du det sosiale klima blant de ansatte i din avdeling?
  - Finnes det grupperinger med motstridende interesser
  - Opplever du gruppen som støttende for hverandre i evt konflikter med ledelse
  - er det åpenhet rundt konflikter, eller blir de ”dempet”

**Hvilken betydning tror du det sosiale klimaet har for om de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

### 3. ORGANISASJONSNIVÅ

#### INFORMASJON OG KOMMUNIKASJON

- Hvilken betydning har informasjon og kommunikasjon for arbeidet blant de ansatte i din avdeling?
  - Opplever du at de får den informasjonen de trenger for å kunne utføre oppgavene sine
  - Hvor godt informeres de ansatte om bedriftens visjon og målsetninger? Hvor godt kjenner de til dem?
  - Hvordan tror du kommunikasjonen og samarbeid mellom de ansatte på de ulike avdelingene fungerer?
  - Hva tror du de synes om kommunikasjonen med deg som nærmeste leder og med toppledelse?

**Hvor viktig tenker du at informasjon og kommunikasjon er for at de ansatte skal komme på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

#### LEDELSE

- Hvordan ivaretar du de ansatte i din avdeling (ift sykefravær, fleksibilitet, forebygging, etc).
  - Foreligger det en klar ansvarsfordeling ift hvem som er nærmeste leder?
  - hva betyr det for deg som leder at bedriften er en IA-bedrift?
  - Hva tror du det betyr for de ansatte at bedriften er en IA-bedrift?
  - Tror du de ansatte opplever å bli ivaretatt og tatt på alvor når de er syke?



- Har dere medarbeidersamtaler? Hvordan fungerer de?
- Opplever du at du har en god relasjon til de ansatte i din avdeling?
- Tror du de ansatte har den samme opplevelsen som deg?
- Hvordan gir du tilbakemelding til de ansatte på den jobben de gjør?
- Tenker du at de ansatte er fornøyd med den måten du gir tilbakemeldinger på?

**Tror du de ansattes forhold til deg som nærmeste leder har betydning for om de kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

### **ARBEIDSKOORDINERING**

- Hvordan tror du de ansatte opplever fordelingen av arbeidsoppgaver?
- Hvordan er avdelingen din organisert?
- Hvilke arbeidstidsordninger har dere?
- Hvordan tror du arbeidsoppgavene oppleves av de ansatte – rutinemessig, ensformig, oversikt over arbeidsprosess, ser de helheten i det de jobber med
- Tror du de ansatte føler seg styrt av jobben, eller har de opplevelsen av at det er de som styrer

**Hvor viktig tror du disse faktorene er for om de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

### **LØNN OG SOSIALE ORDNINGER**

Hvilke sosiale ordninger finnes i bedriften?

- Opplever du at de ansatte føler sine behov ivaretatt i forhold til sosiale ordninger?
- Har de ansatte i din avdeling en tilfredsstillende lønn, sett med de ansattes øyne?
- Hvilken motivasjonsfaktor tror du lønn utgjør for at de ansatte kommer på jobb?

**Hvilken betydning tror du dette har for om de ansatte kommer på jobb – på en skala fra 1 til 10**

**1      2      3      4      5      6      7      8      9      10**

# organisasjonskart ordinært ansatte



