

***EN KVALITATIV TILNÆRMING TIL HVILKE FAKTORER
SOM KAN BIDRA TIL ØKT NÆRVÆR HOS OFFSHOREANSATTE***



*Master i endringsledelse
Institutt for media, kultur og samfunnsfag
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger
Vår 2014*

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER

VÅREN 2014

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle!

FORFATTER:

Hanne Løvseth

VEILEDER:

Kristin Engh

EMNEORD/STIKKORD:

Nærvær, sykefravær, arbeidsmiljø, transformasjonsledelse,
ledelse, kultur, offshore

SIDETALL:

82 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

Stavanger

12.06.2014

Forord

Denne masteroppgaven har blitt til gjennom hardt arbeid i en utfordrende og krevende prosess. På tross av alle oppturer og nedturer som har vært i løpet av masterstudiet er jeg utrolig fornøyd med egen innsats og at jeg nå har gjennomført studiet og endelig er i mål med en masteroppgave jeg er stolt av.

Jeg vil rette en stor takk til mine herlige kolleger på syfo-teamet. Dere har bidratt til at jeg har kunnet følge masterstudiet på normert tid, kombinert med full jobb. Jeg setter stor pris på støtten dere har gitt meg underveis. Tusen takk!

Selskapet har fra dag én vist stor interesse, engasjement og åpenhet rundt oppgaven. En stor takk må rettes til alle de positive ansatte som har stilt opp til intervju der de vel-villig har delt sine meninger og erfaringer. Uten HR-avdelingene hadde ikke koordineringen og planleggingen av intervju gått like knirkefritt. Gard – du har vært imøtekommende, positiv og inkluderende fra dag én. Takk!

Min veileder Kristin Engh fortjener også en stor takk for konstruktive tilbakemeldinger og positiv oppmuntring underveis i hele prosessen. Takk for samarbeidet!

En stor takk fortjener også Anne-Berit og Einar for gjennomlesing av oppgaven.

Gjennom hele prosessen har jeg hatt stor støtte fra familie og gode venner. Dere som har gitt meg en klapp på skuldra, positive ord og heiet meg frem til målstreken - jeg setter utrolig stor pris på dere alle! Dere vet hvem dere er!

Sist men ikke minst min fantastiske samboer Bernt-André som har vært en utrolig viktig støtte og motivator underveis. Du er best!

“Det vanskelige er en bagatell, og det umulige er en utfordring”

Solan Gundersen, Flåklypa.

Sammendrag

En sentral målsetting i oppbyggingen av den norske velferdsstaten har vært fokus på økt deltakelse i arbeidslivet, den såkalte ”Arbeidslinja”. Sykefravær har de siste årene fått stor oppmerksomhet innenfor norsk politikk og arbeidsliv. I oktober 2001 inngikk partene i arbeidslivet et samarbeid med myndighetene om en avtale om et mer inkluderende arbeidsliv, der målsetningen var å redusere sykefraværet (Bjørnstad, 2006).

Forskning omkring sykefravær har hatt stort fokus på hva som bidrar til sykdom, plager og sykefravær. I betraktelig mindre grad har det vært fokusert på i hvilken grad sykefravær kan ha sammenheng med arbeid, og på den andre siden hva som fremmer engasjement, trivsel og helse. Formålet med masteravhandlingen har vært å undersøke hvilke faktorer som faktisk fremmer engasjement og trivsel på arbeidsplassen, ved å se på nærværsfaktorer for offshoreansatte.

Studien er en avsluttende hovedoppgave i master i endringsledelse, og det har derfor vært ønskelig å rette blikket på hvilken betydning nærmeste leder har for ansattes nærvær, om leder fokuserer på slike faktorer, samt hvordan ledelse utøves for å rette fokus på dette.

Metoden som er benyttet i studien er kvalitativ og er et casestudie om sykefravær i et riggkontraktørselskap lokalisert i Stavangerregionen. Datainnsamlingen er gjort ved semi-strukturerte dybdeintervju av ansatte fra to ulike oljerigger. Kvalitativ metode ble vurdert som mest passende for å få frem relevante meninger og synspunkter samt eventuelle erfaringer om temaet. I den teoretiske tilnærmingen presenteres det begrepene sykefravær og nærvær, samt et overblikk over noen av de teoriene som anses som aktuelle, og omhandler blant annet kultur og ledelse.

Resultatene av studien viser at det er ulike faktorer som har betydning for offshoreansattes nærvær. Nærværsfaktorene omhandler blant annet sammensetningen av crew, kulturen om bord, kollegastøtte og samarbeid. Lederens utøvelse av sin rolle og dens påvirkning på organisasjonskulturen påvirker nærværet offshore i stor grad.

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Sammendrag.....	iii
Innholdsfortegnelse.....	iv
1.0 Innledning	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.2 Avgrensning.....	2
1.3 Presentasjon av selskapet	3
1.4 Førforståelse	6
1.5 Oppgavens videre oppbygging.....	6
2.0 Arbeidsplassen – en viktig arena.....	8
2.1 Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø.....	8
2.2 De tre basale behov	9
3.0 Sykefravær	13
3.1 Nærvær	15
4. Organisasjonskultur	19
4.1 Kulturens kjerneelementer	20
4.2 Faktorer som påvirker kulturen	21
4.3 Kulturens effekt på menneskets atferd.....	22
5.0 Ledelse.....	24
5.1 Hva er ledelse?.....	24
5.2 Teorier om ledelse	25
5.2.1 Transformasjonsledelse	25
5.3 Leders påvirkning	30
6. Metode.....	35
6.1 Vitenskapelig tilnærming	35
6.2 Kvalitativ metode	36
6.3 Forskningsprosessen	37
6.4 Bearbeidelse av data	40
6.5 Sentrale krav til data	42
6.6 Etske vurderinger	43
6.7 Kritisk refleksjon av metode.....	45
7.0 Presentasjon av funn og drøfting.....	47
7.1 Faktorer som fremmer godt nærvær	47
7.1.1 Et deltakende og involverende arbeidsmiljø.....	47
7.1.2 Kulturpåvirker	56
7.1.3 Lederens rolle	60
8.0 Sammendrag.....	67
9.0 Konklusjon	69
10.0 Litteratur.....	71
10.1 Vedlegg.....	73
Vedlegg 1: Informasjonsskriv	74
Vedlegg 2: Intervjuguide	75

1.0 Innledning

Fra 90-tallet og frem til i dag har fokus på sykefravær blitt betydelig større og store statlige endringer har bidratt til tettere oppfølging av sykmeldte arbeidstakere. Sandman-utvalgets innstilling i 2000 bidro til en større vekt på en sterkere ideologisk forankring som knyttet seg til inkludering av arbeidstakere på tross av sykdom. Utvalget bidro til å endre synet fra å se på sykdommens begrensninger, til å fokusere på den enkeltes funksjonsevne, ressurser og muligheter for å være i arbeid (Bjørnstad, 2006).

I juni 2011 trådte et nytt regelverk i kraft der oppfølging av sykmeldte ble obligatorisk med rapporterings- og møteplikt (Artikkel, Arbeidstilsynet, lastet ned 09.06.14). Arbeidsgiver, arbeidstaker og NAV skulle spille en større rolle, hver for seg og sammen. Større fokus på tettere oppfølging og samarbeid på tvers av fagdisipliner ble tydeligere. I praksis betydde dette at virksomhetene måtte vise større vilje til å tilrettelegge arbeidet for den enkelte, samt at den enkelte måtte være mer fleksibel og åpen for å nyttiggjøre seg sin restarbeidsevne og kompetanse på andre steder i organisasjonen.

Det er mange grunner til at mennesker blir sykmeldt, både fysiske og psykiske. Hvordan folk opplever det å være sykmeldt kan i stor grad synes å være avhengig av holdninger og reaksjoner fra omgivelsene. Det kan være reaksjoner som blir direkte uttrykt, eller holdninger og forventninger som ligger latent. Helseplager og sykefravær vil ha stor påvirkning på de som rammes, samtidig påvirker det kolleger som må ”tette hullet” i fraværperioden.

Etter at fokuset på oppfølging av sykmeldte arbeidstakere startet for fullt i 2011 har det i hovedsak omhandlet fysisk tilrettelegging på arbeidsplassen og endring av arbeidsoppgaver for kortere eller lengre varighet. Som ansatt i NAV med oppfølging av sykmeldte arbeidstakere har jeg erfaring med å sitte på andre siden av bordet i dialog med arbeidsgivere, leger og sykmeldte ansatte. For mange virksomheter knytter det seg store utfordringer til sykefraværsoppfølging. Erfaring viser at de virksomheter som skaper rom for og åpenhet rundt arbeidstakernes utfordringer på arbeidsplassen, bidrar til å forebygge sykefravær og at ansatte som er fraværende kommer raskere tilbake i arbeid.

Gjennom god dialog kan man finne praktiske og nyttige tiltak og fokusområder som kan bidra til å skape et sunt og produktivt arbeidsmiljø. Virksomhetens organisasjonskultur legger rammene for hvordan man skal ha det på arbeidsplassen. Som leder har man ansvar for å forvalte virksomhetens viktigste ressurs, nemlig medarbeiderne. Ut fra et økonomisk og ledelsesmessig perspektiv vil det være nyttig å vite hva ansatte motiveres av samt hva som bidrar til trivsel på arbeidsplassen, for å bedre kunne rette større fokus på nærværsfaktorer som bidrar til at ansatte ønsker å komme på jobb.

På tross av at forskning har vist at psykososialt arbeidsmiljø er assosiert med sykefravær, synes fokuset på forebyggende tiltak samt større vekt på nærværsfaktorer, å inneha et godt forbedringspotensial. Det er på tide at man retter synet mot muligheter der man søker å fremme helse og forebygge sykefravær. I stedet for å fokusere på svakheter må det bygges videre på styrkene til den enkelte medarbeider, arbeidsprosessene og organisasjonen. Som leder må man sette kurs og vise vei.

1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med utgangspunkt i problematikken presentert ovenfor, forsøker denne studien å belyse et svært viktig tema, nemlig sykefravær og nærvær. Formålet er å oppnå en større forståelse for hva som bidrar til økt nærvær hos offshoreansatte og om økt fokus på nærværsfaktorer kan være en av nøklene til å redusere korttidsfravær. På bakgrunn av dette har studien følgende problemstilling;

"Hvilke faktorer har betydning for økt nærvær blant offshoreansatte?"

Studien har følgende forskningsspørsmål:

- 1) *Hvordan vil ansatte beskrive sitt jobbengasjement?*
- 2) *Har lederskap betydning for økt nærvær offshore, og hvordan utøves det i praksis?*
- 3) *Har operatørenes organisasjonskultur betydning for ansattes nærvær?*

1.2 Avgrensning

Rammene rundt studien omhandler sykefravær og arbeidsmiljø, og begrenser seg til å omhandle kultur og ledelse. Studien retter blikket på hvorvidt faktorer ved utøvelsen av

transformasjonsledelse kan medvirke til fokus på nærvær gjennom å påvirke til økt trivsel og jobbengasjement hos ansatte. Det er gjennomført mye forskning på disse feltene og på grunn av studiens omfang har det vært nødvendig å begrense tilgang til teori. Det finnes ulike teorier, forskning og diskusjoner som omhandler disse temaene, både hver for seg og sammen. Denne studien rommer ikke alle svar eller løsninger - ei heller all teori.

Med sykefravær menes her det korttidsfraværet som ikke nødvendigvis skyldes reelle sykdomsplager men kan ha sine årsaker i andre faktorer. Studien omtaler ikke sykefravær som strengt tatt er medisinsk nødvendig og som enhver organisasjon må ta høyde for. Studien går ikke i dybden av å beskrive regelverk i folketrygdloven, arbeidsmiljøloven, ei heller IA-avtalen.

Andre aktuelle tema studien kunne fokusert på er blant annet kommunikasjon, både offshore men og dialogen mellom offshore og onshore. Et annet interessant tema kunne i større grad omhandlet operatørens kultur og i hvilken grad den har/er en medvirkende faktor for ansattes jobbengasjement og nærvær. Samtidig som en kunne gått dypere inn og sett på hvilke utfordringer dette kan medføre for selskapet.

1.3 Presentasjon av selskapet

Denne studien har tatt utgangspunkt i en global riggkontraktør som er stasjonert på over hundre ulike lokasjoner rundt om i verden. Studien omhandler selskapets avdeling lokalisert i Stavangerregionen, med hovedfokus på to av oljeriggene som selskapet drifter, henholdsvis oljerigg "A" og "B". Riggene eies av ulike operatørselskaper, men ansatte innehar de samme arbeidsoppgavene på de respektive riggene.

Selskapet har de siste fem årene hatt utfordringer med høyt sykefravær der korttidsfraværet er hovedutfordringen. Snittet for sykefravær for offshoreansatte i bransjen generelt ligger på ca. 4 %. I 2013 hadde rigg A et sykefravær på 6,47%, sammenlignet med rigg B som hadde 2,39%. Sykefravær påfører bedriften store ekstrakostnader (5500 NOK/dag), 48.600.000 NOK pr. år, og kan derfor etter hvert påvirke selskapets konkurransevne og det er følgelig et stort fokus for selskapet å redusere disse kostnadene. På grunn av store påløpte utgifter i forbindelse med sykmeldinger har selskapet de siste årene iverksatt ulike tiltak som skal bidra til større nærvær på arbeidsplassen. Ansatte har også fått treningstilbud og rimelig helseforsikring som

de kan benytte seg av. Selskapets mål er å redusere sykefravær slik at de er på linje med tilsvarende selskaper i bransjen.

I 2009 gjennomførte selskapet en kartlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet i samarbeid med sin bedriftshelsetjeneste. Undersøkelsen ble gjentatt i 2012 med 78% deltakelse. Utvalget utgjorde alle ansatte i selskapet, både on- og offshore i Norge. Hensikten med undersøkelsen har vært å undersøke hvordan ansatte vurderer sin arbeidssituasjon og sitt arbeidsmiljø, for å sikre at det psykososiale arbeidsmiljøet ivaretas. Når det gjelder sykefraværsoppfølging fremkommer det av resultatene etter den interne kartleggingen i 2012, at ansatte opplever omtanke fra arbeidskolleger og ser det som positivt å bli kontaktet av kolleger og ledere ved fravær. Andre funn som kom frem av undersøkelsen er som følger:

Positive faktorer:

- Helseforsikringen fremstår som vellykket da den har bidratt til at ansatte kommer raskere til behandling.
- Muligheten for gradert sykmelding og tilrettelegging av arbeidsoppgaver på land.

Forbedringsforslag:

- Ansatte ønsker tettere oppfølging og ønsker å bli kontaktet dersom de er fraværende
- Det er større fokus på forventet friskmelding fremfor omsorg og spørsmål om hvordan vedkommende har det.

I 2011 ble det opprettet en "Nærværsgruppe" der formålet var å bidra til økt fokus på nærvær på arbeidsplassen. Gruppen utarbeidet rutiner for oppfølging av sykmeldte samt informasjonsbrosjyrer for ledere og ansatte som omhandler deres plikter og selskapets forventninger til oppfølging og medvirkning ved sykefravær. I resultatene fra kartleggingen i 2012 pekte ansatte på flere faktorer som kan bidra til økt nærvær i selskapet.

Her fremkommer det blant annet ønske om:

- Teambuilding
- Bedre kommunikasjon
- Mer synlig og tydelig ledelse
- Tilhørighet
- Økt stabilitet på crew
- Omrokking av ansatte som ikke passer inn

- Bedre informasjonsflyt
- Mindre gjennomtrekk av ledere

På spørsmål om hva som er det mest positive med jobben fremkommer det følgende faktorer:

- Gode kolleger og godt samhold
- 2/4 turnus
- Arbeidsmiljøet
- Varierte og utfordrende arbeidsdager
- Frihet under ansvar.

Når det gjelder negative forhold ved jobben fremkommer det følgende punkter i undersøkelsen:

- Mangel på oppfølging fra ledelse på land
- Ledelse som mangler kompetanse
- Stress og høy arbeidsmengde
- Gjennomtrekk av ledere og ansatte
- Mangel på kommunikasjon onshore/offshore
- Dårlig planlegging av arbeidsoppgaver
- Negative holdninger

I tillegg til nærværgruppen arrangerer selskapet intern lederopplæring av ledere offshore, som foregår over to dager med ekstern kursholder. Ledere som ønsker å delta på kurset får anledning til å melde seg på og deltakelsen er frivillig, i den grad at ansatte ikke lønnes for oppmøte. Selskapet har en forventning om at alle ledere utøver sin lederrolle med fokus på "god og tydelig ledelse" der selskapets grunnleggende verdier, etablerte prosedyrer og etiske retningslinjer følges. Med lederopplæringen håper selskapet at lederne tilegner seg verktøy til å utøve god og tydelig ledelse i enda større grad, samt at en får samordnet praksis på hva som er god ledelse i de ulike avdelingene i selskapet.

Generelt ser selskapet at der de har problem med høyt sykefravær, benytter de ansatte seg av sykemeldinger fremfor bruk av velferdspermisjon og/eller egenmeldinger. Ledelsen ser også at fraværende perioder sjeldent jobbes inn igjen og bytte av arbeidsuker/turnus mellom crew`ene tilhører sjeldenheten. Til sammenligning fremkommer det at der det er lavt sykefravær, er det

også hyppig bruk av egenmeldinger/velferdspermisjoner. En stor utfordring er sykmeldinger som strekker seg over fjorten dager, som utgjør en hel arbeidsperiode.

Til tross for økt fokus på sykefravær opplever selskapet at det fremkommer en markant forskjell mellom rigg A og rigg B når det gjelder sykefravær. Selskapet har en antagelse/oppfatning om at deler av sykefraværet ikke omhandler reelle sykdomsplager men skyldes andre faktorer, samt at ulik utøvelse av ledelse kan ha påvirkning på ansattes fravær. Selskapet ønsker å iverksette tiltak som kan bidra til å redusere det uønskede fraværet med mål om å redusere sine kostnader på sikt.

1.4 Førforståelse

Når en skal undersøke et fenomen vil en i undersøkelsesfasen gå inn med en fordom eller førforståelse der en har en mening om det fenomenet en skal undersøke, før undersøkelsen starter (Dalland, 2012). Arbeid er helt elementært og svært verdifullt i et menneskets liv. Studien bygger på forskerens antakelse om at mennesker ønsker å gå på jobb til tross for helseplager. Unntaket er i de tilfeller sykmelding er nødvendig da det foreligger reell sykdom og helseplager som begrenser arbeidsevnen. Dersom slike tilfeller ikke gjør seg gjeldende, antar førforståelsen at det kan være faktorer i arbeidsmiljøet og på arbeidsplassen som fører til uønsket fravær. Etter flere uformelle samtaler med ansatte i selskapet utviklet det seg en førforståelse om at svaret på deler av det uønskede sykefraværet kunne ligge i selskapets kultur og arbeidsmiljø. Fokus på trivsel på arbeidsplassen, tilhørighet og jobbengasjement vil påvirke positivt i forhold til om man går på jobb selv om man kunne valgt å være fraværende. På bakgrunn av egen erfaring har leder en sentral rolle når det gjelder forebygging av fravær og fokus på et godt psykososialt arbeidsmiljø. Samtidig var det interesse for å finne ut om transformasjonsledelse og eventuell utøvelse av slik lederatferd har forutsetninger for å øke nærværet på arbeidsplassen. Med utgangspunkt i dette er det gjennomført en undersøkelse i et oljeserviceselskap.

1.5 Oppgavens videre oppbygging

I dette kapittelet er studiens bakgrunn, problemstilling og forskningsspørsmål presentert. Selskapet som studien omhandler er presentert, samt at det er gjort kort rede for avgrensning og forskerens førforståelse.

Kapittel 2 omhandler arbeidsplassen som en viktig arena samt psykologiske- og organisatoriske forhold. I kapittel 3 presenteres det hva sykefravær er og ulike årsaker som kan bidra til det. Samtidig belyser kapittelet hva som menes med nærvær og ulike teorier om hva som påvirker valget om å gå på jobb eller ikke. Kapittel 4 omhandler organisasjonskultur, hva kultur er samt hva som påvirker en organisasjonskultur. Kapittel 5 ser nærmere på lederrollen og retter et nærmere fokus på transformasjonsledelse. Avslutningsvis i kapittelet ses sykefravær, kultur, og kommunikasjon i lys av lederens rolle.

I kapittel 6 presenteres metodekapittelet som begrunner valg av metode, bakgrunn for de valg som er gjort, forskningsetiske aspekter og avslutter med studiens reliabilitet og validitet. Samtidig beskrives forskningsprosessen og de utfordringer som har oppstått underveis.

Studiens funn presenteres i kapittel 7 og kobles til teorien som er presentert i studien. I kapittel 8 fremlegges sammendrag der det forsøkes å besvare forskningsspørsmålene. Studien avsluttes med en konklusjon i kapittel 9, som samler trådene og besvarer problemstillingen.

2.0 Arbeidsplassen – en viktig arena

På arbeidsplassen får den enkelte brukt sine kvalifikasjoner og ressurser gjennom utvikling av relasjoner med kolleger og andre samarbeidspartnere samt en personlig vekst gjennom anerkjennelse, nye løsninger og gode resultater. Den enkelte arbeidstakers prestasjoner avhenger av ulike forhold. Det kan være utdanning, ferdigheter og talent som gir grunnlag for de faglige mulighetene. Den enkeltes personlighetstrekk har betydning for hvordan man opplever omgivelsene og menneskene rundt seg. Vår motivasjon kommer i hovedsak innenfra men påvirkes i stor grad utenfra. Et godt arbeidsmiljø som preges av trivsel, kollegiale forhold og ivaretagelse, samt hvordan vi opplever det sosiale miljøet på jobb vil bidra til å danne grunnlag for våre prestasjoner (Haugen og Melhus, 2012). Arbeidsplassen er en viktig arena da arbeid kan bidra til å gi større struktur i hverdagen, samtidig som det er en identitetsmarkør (NOU, 2010).

Arbeidsmiljøloven stiller i dag strenge krav til arbeidsgivere og arbeidstakere når det gjelder et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. Innenfor helse, miljø og sikkerhet (HMS) inngår et ansvar for å beskytte arbeidstakerne mot ulykker, helsebelastninger og dårlig arbeidsmiljø.

Helsekomponenten inkluderer perspektiver på arbeidsmiljø og personsikkerhet, herunder fysiske, organisatoriske og sosiale arbeidsmiljøproblemer som kan bidra til å legge press på velferd og helse, som i sin tur kan skape fravær, utstøting og uførhet (Karlsen, 1997).

2.1 Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø

Psykososiale faktorer i arbeidslivet i Norge kan i et historisk perspektiv spores tilbake til slutten av 1960-tallet da Thorsrud og Emery utarbeidet de psykologiske jobbkravene gjennom samarbeidsprosjektet LO/NAF. De psykologiske jobbkraav som senere ble innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven, beskrives som allmenne psykologiske behov for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt. Thorsrud og Emery la bl.a. sterk vekt på at den ansatte skulle kunne treffe beslutninger innenfor et avgrenset område, samt at det å ha kontroll over egen arbeidssituasjon ble regnet som en forutsetning for å skape en positiv innstilling til arbeidet. De la samtidig vekt på at arbeidstakere skulle ha medbestemmelse når overordnede beslutninger skulle tas (Einarsen og Skogstad, 2011).

Ut fra et arbeids- og organisasjons psykologisk perspektiv benyttes begrepet psykososialt arbeidsmiljø som betegnelse på ulike forhold som har med vår arbeidssituasjon og våre

arbeidsbelastninger å gjøre. Psykososiale og sosiale faktorer på arbeidsarenaen, utgjør det psykososiale arbeidsmiljø. De psykososiale faktorene omhandler de individuelle egenskapenes betydning for opplevelse, fortolkninger og mestring av de arbeidsrelaterte forholdene. Den innflytelsen som det mellommenneskelige samspillet har på mennesket i denne sammenheng, omtales som de sosiale faktorene (Einarsen og Skogstad, 2011).

Skogstad deler det psykososiale arbeidsmiljøet inn i tre forhold. For det første er man opptatt av kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser. Denne innfallsvinkelen vektlegger de ytre påkjenninger, som organisasjonsklima og arbeidsorganisering. For det andre påvirkes våre individuelle oppfatninger av de mentale prosessene, som gjør seg gjeldende i vår helse, trivsel og yteevne. Det er de kognitive og emosjonelle prosessene samt kjennetegn ved den enkelte arbeidstaker som vil innvirke på disse prosessene samt i hvilken grad en vil la seg påvirke av omgivelsene. For det tredje vektlegger Skogstad de følgetilstander, utfall og resultater som oppstår i samspillet mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn. Forskningslitteraturen skiller her mellom konsekvenser på tre dimensjoner, nemlig den fysiske dimensjon, den atferdsmessige dimensjon samt konsekvenser på både individ- og organisasjonsnivå. Når det gjelder individnivå er man opptatt av forhold som jobbtrivsel, velvære, utbrenthet, jobbingasjement, psykosomatiske symptomer og ytelser. På organisasjonsnivå fokuseres det her på organisasjonstilhørighet, sykefravær, gjennomtrekk og effektivitet (ibid).

De organisatoriske forholdene på arbeidsplassen omhandler hvordan arbeidet og virksomheten faktisk er organisert, samt hvordan arbeidet er lagt til rette. Dette omfatter strukturelle og formelle forhold på arbeidsplassen, herunder ansvarsforhold og størrelse på enheter, grupper og team. Samt slik tidligere nevnt, hvordan arbeidet er tilrettelagt og organisert, og hvilken innflytelse den enkelte har over egen arbeidssituasjon er viktige forhold. Det omhandler også arbeidstid, skiftordninger samt formelle veier for kommunikasjon, og relasjoner mellom ansatte og ledelse. Forhold som dette vil påvirke hvordan man opplever det psykososiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen (Arbeidstilsynet, artikkel 21.03.14, og Einarsen og Skogstad, 2011).

2.2 De tre basale behov

I arbeidssammenheng påvirkes vår trivsel og utfoldelse av relasjon til ledere, kolleger og samarbeidspartnere, men også faktorer som omhandler organisering av arbeidsoppgaver og

jobbmengde (Hetland og Hetland ref. i Einarsen og Skogstad, 2011). Disse faktorene påvirker det grunnleggende i mennesker og omhandler de tre psykologiske behovene *autonomi*, *kompetanse* og *tilhørighet*. Behovene ses på som allmennmenneskelige nødvendigheter som utgjør et sett med næringsstoffer som er nødvendig for at mennesket skal være proaktivt, ha en optimal utvikling samt ivaretagelse av den psykiske helsen. Med tanke på at vi tilbringer store deler av dagen på jobb blir arbeidsplassen en viktig arena når det gjelder ivaretagelse av disse behovene. Konsekvensene av at de basale behovene ivaretas og fylles opp kan gi seg utslag i god helse, trivsel og gode resultater av arbeidsinnsats. Selv om arbeidsplassen er en viktig arena, kan den og utgjøre en trussel dersom de basale behovene ikke ivaretas (ibid).

Autonomi

Autonomi omhandler menneskets behov for eller et ønske om å være påvirkningsagenter og føle en opplevelse av fri vilje ved at man kan utforme egen jobb ut fra egne ønsker.

Valgmuligheter og opplevelse av å ha ulike alternativer er nødvendig for at mennesker skal kunne bestemme over egen situasjon og ha mulighet for å ta valg. På arbeidsplassen er man samtidig underlagt og til dels avhengig av andre som styrer, kontrollerer og leder oss. Men dersom vi opplever for mye styring og kontroll fra andre, kan det oppleves som stress og ubehag som vil kunne føre til sinne og resignasjon. Dersom man opplever at noen begrenser ens valgfrihet kan det føre til negative reaksjoner som for eksempel kan medføre motstand hos ansatte til å gjennomføre gitte arbeidsoppgaver (ibid).

Kompetanse

Kompetanse omhandler menneskets innebygde ønske om å mestre noe og føle at man har en mulighet til å kunne påvirke sine omgivelser. Mennesket har et behov for å oppleve mestring i interaksjon med miljøet samt et ønske om å kunne benytte egne evner og ferdigheter. Dersom man opplever følelsen av å ikke få brukt sine sterke sider i jobben kan det oppstå en trussel mot vår helse og trivsel. Å oppfylle sitt kompetansebehov kan gi en følelse av frihet til å takle utfordringer, til å lære, samt utvikle seg og mestre. Opplevelsen av å føle at man mestrer utfordringer gir energi og entusiasme (ibid).

Tilhørighet

Tilhørighet omhandler menneskets behov for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker, samt å oppleve gode relasjonelle bånd til andre mennesker. En sosial tilknytning til andre mennesker, noen å støtte seg til for å unngå ensomhet er viktig for menneskers

tilhørighet. Tilhørighet til arbeidsplassen omhandler sosialt nettverk, samt i hvilken grad den ansatte opplever tilknytning til eller kan identifisere seg med organisasjonen. Grad av tilhørighet vil påvirke hvorvidt den ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen, i hvilken grad den ansatte aksepterer og går inn for organisasjonens verdier og mål, samt villighet til å yte en innsats for å nå målene (Hetland og Hetland ref. i Einarsen og Skogstad, 2011). I følge STAMI sin rapport (2011) som omhandler psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø, har opplevelsen av tilhørighet sammenheng med blant annet fravær og produktivitet (STAMI, 2011). Tilhørighetsbehovet kan blant annet svekkes og trues dersom man arbeider mye alene, har mangel på teamarbeid og et arbeidsmiljø som preges av mobbing og utstøting. Noen av de negative konsekvensene som kan oppstå er helsefare, mistriksel og lavere produktivitet. Dersom tilhørighetsbehovet dekkes kan det i langt større grad føre til positive konsekvenser som bedret helse, økt velvære og kreativitet (Einarsen og Skogstad, 2011).

Motivasjon

De tre basale psykologiske behovene som nevnt over, danner grunnmuren for vår motivasjon. Hvor godt og raskt vi gjennomfører en oppgave bestemmes av vår motivasjon. Jo høyere motivasjonen er, desto større kraft legger vi i å prestere godt (Haugen og Melhus, 2012). I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) er motivasjon en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensiteten i atferd.

Det kan skilles mellom *indre og ytre motivasjon*. Den *indre motivasjonen* kjennetegnes ved at man er engasjert i aktiviteten for ens egen del og bidrar til å stå på til man finner løsninger på problemet, på tross av vanskeligheter underveis. Arbeidet har en verdi i seg selv, og arbeidsoppgavene gir glede eller bidrar til selvutvikling. Selve engasjementet i arbeidet som utføres regnes ofte som avgjørende for opplevelsen av indre motivasjon. Engasjementet fremkommer blant annet av hvorvidt man opplever arbeidet som meningsfullt og givende, om man opplever inspirasjon og stolthet knyttet til arbeidet (STAMI, 2011).

Autonomi- og kompetansebehovet knytter seg til indre motivasjon. Studier har vist at autonomi er viktig for å opprettholde den indre motivasjonen, og at denne kan svekkes eller ødelegges dersom en opplever for eksempel for stramme tidsfrister, overvåkning og kontroll. Dersom ansatte opplever for mye ytre styring, for eksempel i form av belønning og straff, kan det bidra til å true behovet for autonomi. Dette vil igjen resultere i svakere indre motivasjon som vil sette

begrensninger på kreativitet og evne til problemløsning.

Ytre motivasjon er derimot et middel for å nå et mål som er forankret i den «ytre» verden. Målene kommer utenfra i form av for eksempel ordrer eller belønning. Tilbakemelding og anerkjennelse fra nærmeste leder på hvordan man utfører arbeidet, kan bidra til læring, personlig utvikling samt bedre jobbprestasjoner og økt motivasjon.

I det praktiske arbeidslivet er arbeidsarenaen sammensatt der det er mange hensyn å ta. Arbeidsdagen preges av kompromiss og ulike hensyn som ikke alltid nødvendigvis drar i samme retning. Hvilken mulighet organisasjoner har for å tilrettelegge og rette oppmerksomheten mot hvilke behov ansatte trenger å dekke, vil avhenge av ulike situasjoner og fra organisasjon til organisasjon. Ulik forskning har vist at fokus på ansattes basale behov uansett er positivt (Einarsen og Skogstad, 2011).

3.0 Sykefravær

Sykefravær kan betegnes som det fravær en har fra sitt arbeid på grunn av helseplager. En vesentlig del av sykefraværet kan skyldes sykdom som er forårsaket av arbeidsforholdet som er et resultat av tungt fysisk arbeid, belastende arbeidsstillinger og lav kontroll over arbeidssituasjonen. Samtidig kan det knyttes til sysselsettingssituasjonen, arbeidsmiljøet, omstillingsgrad, hvordan lover og regler er utformet og praktiseres, samt holdninger, normer og demografiske forhold (Aas, 2012).

Definisjonen av hva som er et ”naturlig” sykefravær vil være ulikt fra organisasjon til organisasjon, og avhenger blant annet av sammensetningen av ansatte, de arbeidsoppgavene som er dominerende, samt hvilke praktiske muligheter den enkelte har til å utføre jobben på tross av sin helsetilstand (Einarsen og Skogstad, 2011). Å bli sykmeldt kan skje alle. Sykdom, svakhet og krise er noe som vi alle vil møte på og påvirkes av i løpet av livet. I enkelte tilfeller kan fraværet planlegges, andre ganger kan det forekomme brått og uventet. Høyt sykefravær kan gi konsekvenser for bedrifters omdømme og muligheten til å rekruttere og holde på kompetente ansatte.

Forskning omkring sykefravær har hatt stort fokus på hva som bidrar til sykdom, plager og sykefravær. I betraktelig mindre grad har det vært fokusert på i hvilken grad sykefravær kan ha sammenheng med arbeid, og på den andre siden hva som fremmer engasjement, trivsel og helse.

Arbeidsrelaterte helseplager

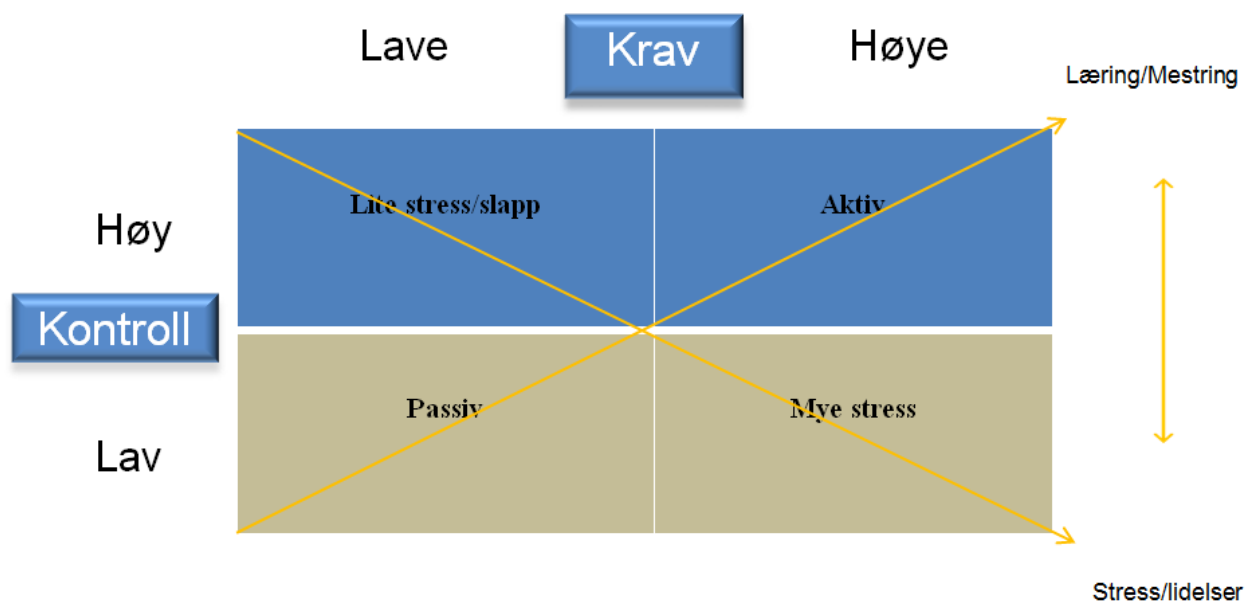
Når det gjelder faktorer på arbeidsplassen som kan forklare sykefravær, fremkommer det ulike forklaringer. Ofte kan årsakene være sammensatte og utfordrende å identifisere. En dansk studie har kommet frem til at ca. 40% av langtidssykefraværet kan knyttes til forhold i arbeidsmiljøet (Aas, 2012). God helse er noe som i de senere årene virkelig har fått fokus rettet mot seg. Da arbeidsplassen er en viktig arena for oss mennesker har tiltak rettet mot å redusere de uønskede fysiske og psykiske helseproblemene knyttet til arbeidsmiljøet blitt oppfattet som svært positivt.

Hogstedt (m.fl., ref. i Aas, 2012) hevder at hvorvidt sykefraværet er arbeidsrelatert eller ikke, må ses i lys av tre forhold som ses i sammenheng. Det første forholdet omhandler i hvilken

grad sykefraværet kan være skapt av arbeidsmiljøet. Det andre forholdet avhenger av i hvilken grad sykefraværet, som ikke skyldes arbeidet, forverres av arbeidsmiljøet. Det siste forholdet peker på hvorvidt sykefraværet kan unngås dersom man vet at man kan arbeide på tross av sykdom (Hogstedt m.fl., ref. i Aas, 2012).

Einarsen og Skogstad (2011) peker på tre hovedgrupper av teorier som påvirker og forårsaker sykefravær. Den ene gruppen omhandler de *individuelle forholdene*, slik som helse, livsstil, yrkesetikk osv. Den andre gruppen omhandler *forhold i organisasjonen*, som for eksempel de faktiske arbeidsoppgaver, fysisk og sosiale arbeidsmiljø. Den tredje gruppen dreier seg om *samfunnsmessige forhold*, som behandlingstilbud, helsekøer, sykelønnsordninger, legers sykmeldingspraksis osv. Individet vil kunne påvirkes av disse faktorene direkte, eller mer indirekte gjennom for eksempel familiære forhold som kan føre til fravær. De familiære forholdene fremkommer ikke i kraft av arbeidsoppgavene eller arbeidsplassen i seg selv, men vil kunne påvirke den ansattes jobbsituasjon og utførelsen av arbeidsoppgavene.

Karasek og Theorell har utarbeidet en ”krav-kontroll-modell” som kan benyttes for å forklare arbeidsrelaterte helseplager og sykefravær. Modellen definerer krav i arbeidet som forventninger fra omgivelsene. Dersom forventningene overstiger et håndterlig nivå kan de føre til negativ effekt. Samtidig kan forventningene virke stimulerende og by på nye utfordringer og således medføre en positiv effekt dersom de oppleves som håndterlige.



Figur 1: Krav-kontroll modell (Aas, 2012:41).

Karasek og Theorell (ref. i Aas, 2012:41) definerer krav som psykologiske- og fysiske krav, krav til hvor hardt arbeid som skal utføres, organisatoriske restriksjoner, krav om ferdigstillelse av oppgaver samt krav som ikke er forenlige. Kravene i modellen ses her i sammenheng med den grad av kontroll, det vil si den ansattes mulighet til å ta beslutninger og/eller opplevelse av kontroll over situasjonen. Risiko for helseplager og sykefravær oppstår når kravene overstiger kontrollen over beslutninger.

Høybelastningsjobber innebærer jobber med høye krav og lav kontroll. Aktive jobber er det motsatte, der både krav og kontroll er høy. Aktive jobber er stimulerende og utfordrende, de skaper læring og motivasjon og anses derfor ikke som risikojobber. Modellen viser at lave krav kombinert med liten grad av kontroll skaper passive arbeidstakere. Lave krav kombinert med stor grad av kontroll bidrar til å gjøre arbeidet kjedelig og lite meningsfull. Høye krav og liten grad av kontroll skaper negativt stress som på sikt kan gi sykdom, samt at høye krav og høy grad av kontroll gir stort engasjement og meningsfullhet som bidrar til å skape aktive arbeidstakere (ibid).

Sykenærvær

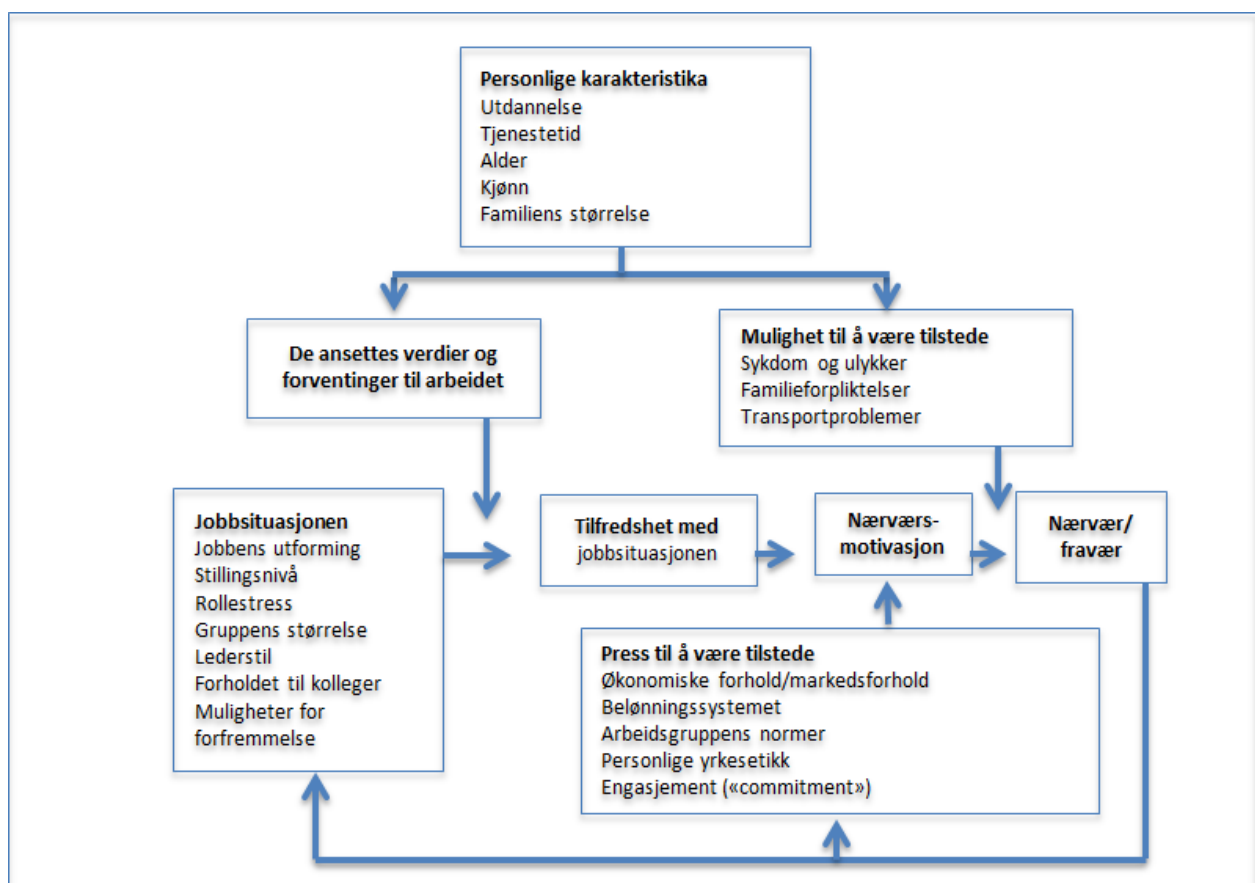
Årsakene til at noen mener at de er “friske nok” til å gå på jobb til tross for at de er syke kan være mange. Med sykenærvær menes at arbeidstakeren går på jobb til tross for at vedkommende er syk. Noen opplever at arbeidet er spennende, andre opplever at det er behov for dem på arbeidsplassen og at de er til nytte. Økonomiske fordeler og trivsel med kolleger kan for noen ha samme betydning. Andre kan være redd for hva kolleger eller sjefen vil si dersom de er fraværende samt at man kan oppleve en bekymring for at arbeidet ikke blir utført dersom man ikke er tilstede og at det kan gå utover kunder, kolleger osv. Sykenærvær kan også være et resultat av at arbeidsoppgavene tilrettelegges slik at det er muligheter for å være på arbeid på tross av helsebegrensningene (Aas, 2012).

3.1 Nærvær

Psykososiale faktorer i arbeidet har innenfor norsk arbeidspsykologisk tradisjon blitt knyttet til positive nærværsfaktorer på arbeidsplassen. Nærværsfaktorer defineres som motsetningen til sykefravær, og man har vært opptatt av å finne frem til faktorer på arbeidsplassen som bidrar til å fremme et bedre arbeidsmiljø (Einarsen og Skogstad, 2011).

På slutten av 70-tallet utviklet Steers og Rhodes (1978, ref. i Einarsen og Skogstad, 2011) en fraværsmo­dell som skulle bidra til å gi et mer helhetlig perspektiv på sykefravær og faktorer i virksomheten som kan ha betydning for fravær. Modellen ble utarbeidet på bakgrunn av den fravær­sforskningen som til da hadde vært gjeldende, og som ifølge de manglet en mer helhetlig teori. Samtidig hevdet de at forskningen ikke inneholdt en erkjennelse av at arbeidstakeren ikke alltid velger å være fraværende, samt at sykefravær og faktorer i virksomheten må ses ut fra et helhetlig perspektiv.

I modellen nedenfor definerer de arbeidstakers nærvær eller fravær som en funksjon av to hovedfaktorer, der vedkommendes helsetilstand og involveres. Den ene faktoren omhandler *motivasjonen* for å gå på arbeid, og den andre omhandler *mulighetene* for å gå på arbeid. Kombinasjonen av disse to vil være avgjørende for om man vil være fraværende eller ikke.



Figur 2: Fraværsmo­dell (Steers og Rhodes 1978, ref. i Einarsen et.al. 2000:358)

Arbeidstakerens motivasjon påvirkes av det presset som oppleves i forhold til å være til stede på jobb og press i forhold til å være borte fra jobb. Den ansattes motivasjon for å gå på arbeid

kan påvirkes av flere faktorer og avhenger blant annet av arbeidstakerens tilfredshet med arbeidet. Jobbtfredshet omhandler i følge Matthiesen (ref. i Einarsen og Skogstad, 2011) hva folk føler for jobbene sine, de ulike aspekter ved dem samt i hvilken grad personen liker eller misliker sitt arbeid. Jobbtfredshet omtales som et samlebegrep for de ulike holdningene man kan ha til jobben, og avhenger at den enkeltes forventninger og verdier, og oppstår nå disse møtes med forhold i arbeidssituasjonen. Det har lenge vært vanlig å forklare jobbtfredshet som en emosjonell tilstand og en person sin affektive (følelsesmessige) reaksjon på sin jobb.

Videre vil arbeidstakers motivasjon og påvirkes av hvorvidt det fremkommer et press om å være tilstede på jobb, eventuelt press til å være borte fra jobb. Dette kan blant annet gjøre seg gjeldende på bakgrunn av økonomiske forhold, arbeidsgruppens normer, bedriftens kultur, personlig arbeidsmoral samt jobbengasjement hos den enkelte (ibid).

Modellen er blant annet kritisert for at den ikke i tilstrekkelig grad får frem den enkeltes beslutning som omhandler hvorvidt den enkelte bestemmer seg for å gå på jobb eller ikke. Haukedal (1982, ref. i Einarsen og Skogstad, 2011) peker på at beslutningen avhenger dels av den ansattes tanker, holdninger og verdier, samt faktorer som vil være utenfor den ansattes kontroll. Einarsen og Skogstad peker samtidig på at modellen ikke tydeliggjør viktigheten av den ansattes helse samt de vurderinger som må gjøres knyttet til forholdet mellom egen helsetilstand og de krav og muligheter som jobbsituasjonen faktisk innehar (ibid).

Positive og negative nærværsfaktorer

Innenfor norsk litteratur som omhandler fravær, har det tradisjonelt sett har vært vanlig å skille mellom fire typer forhold som en tenker har påvirkning på i hvilken grad arbeidstakere velger å være fraværende eller nærværende med en gitt helsetilstand. Det skilles mellom positive og negative nærværsfaktorer samt positive og negative fraværsfaktorer:

- 1) Med *positive nærværsfaktorer* omhandler de forhold ved bedriften og arbeidet som bidrar til at arbeidstakeren får lyst til å gå på jobb. Dette kan f.eks. være stimulerende arbeidsmiljø og det sosiale fellesskapet.
- 2) Med *negative nærværsfaktorer* omhandler de forhold som “tvinger” arbeidstakeren til å gå på jobb. Dette kan f.eks. være redsel for ledelsens eller kollegers oppfatning av fraværet. En redsel for ikke å yte nok, eller redsel for å miste jobben.

- 3) Med *positive fraværsfaktorer* omhandler de forhold utenfor jobben som kan føre til fravær, f.eks. omsorg for andre familiemedlemmer.
- 4) Med *negative fraværsfaktorer* omhandler de forhold i bedriften som kan virke negativt inn på arbeidstakerens lyst til å gå på jobb. Dette kan f.eks. være konflikter med ledelsen eller et fysisk belastende arbeidsmiljø (Nystø 1998 ref. i Einarsen og Skogstad, 2011:359).

Disse fire forholdene viser at det er faktorer som både bidrar til at en ønsker å stille på jobb på tross av sin helsetilstand samtidig som det er faktorer som bidrar til at en er fraværende selv om en kunne vært på jobb. Sosial støtte er eksempel på en positiv nærværsfaktor ved mestring i krevende situasjoner, og kan således fungere som en støtpute for stressreaksjoner. Flere studier har påvist at sosial støtte også har gunstige effekter på trivsel og helse. Dersom ansatte opplever lite og utilfredsstillende sosial støtte kan det bidra til å øke sårbarheten for alle typer påkjenninger samt forsterke negative konsekvenser for stress (Einarsen og Skogstad, 2011). Studier har vist at fraværende sosial støtte fra kolleger er en risikofaktor for mentale helseplager, samt at det kan bidra til å øke risikoen for ryggsmertor og sykefravær (STAMI, 2011).

Innenfor fraværsforskningen har det over lengre tid vært en hypotese om at jobbtildfredshet er primærårsak til fravær. Einarsen og Skogstad (2011) hevder at jobbtildfredshet består både av en generell vurdering av jobben som et hele samt delvis til enkeltforhold, herunder verdsetting, kommunikasjon, kolleger, frynsegoder, arbeidsbetingelser, arbeidet i seg selv, organisasjonens policy og prosedyrer, lønn, personlig vekst, fremmelsesmuligheter, anerkjennelse, trygghet og ledelse (Einarsen og Skogstad, 2011:357). Mangel på jobbtildfredshet kan fremkomme av ulike kilder til stress i organisasjonen kombinert med egenskaper hos den enkelte arbeidstaker. Utslag i helseplager kan og forekomme, herunder i form av hjerte- og karsykdommer og psykiske lidelser. Dette kan igjen føre til økt fravær fra arbeidet for den enkelte arbeidstaker.

4. Organisasjonskultur

Begrepet kultur kan ha ulike betydning og gi ulike assosiasjoner for hver enkelt av oss. Det antas at Edward Taylor definerte begrepet kultur for første gang allerede i 1871 der han hevdet at *“kultur er den komplekse helhet som består av kunnskaper, trosformer, kunst, moral, juss og skikker, foruten alle de øvrige ferdigheter og vaner et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn”* (Eriksen, 2003 ref. i Bang 2013). Det hevdes at det finnes flere hundre ulike definisjoner av kultur og mange forskere har gjennom årene utgitt ulike definisjoner av begrepet.

Begrepet organisasjonskultur fikk stor oppmerksomhet hos ledere og organisasjonskonsulenter i 1982 da Peters & Waterman etablerte begrepet som svaret på hvorfor noen bedrifter lyktes bedre enn andre. Konsulenter fra det amerikanske konsultentselskapet McKinsey & Company utga året etter en bok med budskapet; *“suksessformelen ligger i å skape en riktig bedriftskultur”*, og definerte dette som *“The way we do things around here”* (Bang, 2013). På tross av at disse uttalelsene og utgivelsene ikke bar preg av å være forskningsbasert, bidro de til å sparke i gang en omfattende forskningstradisjon på kultur i organisasjoner (ibid).

Edgar Schein beskriver organisasjonskultur som et sammensatt og komplekst område som omhandler både enkeltmenneskets atferd i organisasjoner samt de måter som organisasjoner strukturerer seg selv på (Schein, 1987). Kultur er noe som er felles delt mellom medlemmene i en organisasjon og noe som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene og omgivelsene rundt. Det omhandler ulike elementer som for eksempel den fysiske utformingen av organisasjonens lokaler, regler for samhandling som læres bort til nyansatte, grunnleggende verdier som utgjør det folk ser på som organisasjonens ideologi eller filosofi samt de underliggende begrepsmessige kategoriene og antakelsene som gjør det mulig å formidle og forstå hverdagslige hendelser. Det handler om menneskers holdninger, hvordan man oppfører seg, tanker og ønsker for sin organisasjon (Schein, 1985).

Både den enkeltes individuelle læringshistorie og personlighet, situasjonen man befinner seg i, samfunnets kulturelle normer og verdier samt de arbeidsoppgavene man har i organisasjonen vil alle bidra til å prege vedkommendes måte å være på og blir dermed styrende for hvordan en handler (Bang, 2011).

4.1 Kulturens kjerneelementer

Kulturens kjerneelementer er beskrivende for organisasjonskulturen og kommer til uttrykk gjennom ulike symbolske prosesser, objekter, strukturer og handlinger i organisasjonen. Forholdet mellom kultur og kulturuttrykk er gjensidig, da kulturuttrykkene er med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold. Gjennom opprettelse av nye prosedyrer og innføring av nye rutiner samt ved nyansettelser oppstår nye historier som vil bidra til at kulturen hele tiden vil være i utvikling (Bang, 2011).

Bang (2011) peker på *fire kjerneelementer* som er de mest brukte måtene å beskrive kulturens innhold på. *Det første kjerneelementet* omhandler verdier og benyttes ofte for å beskrive organisasjonskulturens innhold. Verdier omhandler hva som oppfattes som viktig, verdifullt, rett og galt innenfor organisasjonen og noe som man etterstreber. Hvorvidt ansatte velger å være nøyaktige for å unngå risiko, eller om det er akseptabelt å ta sjanser vil påvirkes av verdiene. Kulturen vil gjenspeile medlemmenes personlige verdier og hans/hennes oppfatning av hva som "burde" være fremfor hva som faktisk "er". Dersom løsningen som presenteres for medlemmene ser ut til å virke, og det samtidig fremkommer lik oppfattelse rundt dette vil verdien gjennomgå det Schein omtaler som "kognitiv transformasjon", der verdien først er en oppfatning og som til slutt vil bli en antakelse. Transformasjonsprosessen finner sted kun dersom den foreslåtte løsningen fortsetter å virke, på den måten at den later til å være "riktig" og oppleves å gi et presist bilde av virkeligheten. Etter hvert vil verdiene bli tatt forgitt, de går over til å bli oppfatninger og antakelser der de forsvinner fra bevisstheten og "omgjøres" til vaner som blir automatiske og ubevisste (Schein, 1985).

Det andre kjerneelementet er normer og omhandler hvordan man bør oppføre seg, samt hva som er akseptable og uakseptable handlinger og holdninger. Normer påvirker medlemmenes atferd i organisasjonen da de omfatter all atferd som forventes, aksepteres eller støttes av gruppen. Normer kan knyttes til verdier da de foreskriver hvordan en konkret skal handle i bestemte situasjoner for å virkeliggjøre en eller flere verdier (Bang, 2011).

Virkelighetsoppfatninger refereres til som *det tredje kjerneelementet* og omhandler de oppfatninger om virkeligheten som medlemmene av kulturen utvikler og bruker for å skape mening i det de erfarer. Innenfor kulturen utvikles en egen sjargong og eget språk som gir mening til hendelser, atferd og objekter. Virkelighetsoppfatningenes levedyktighet avhenger av

at medlemmene i organisasjonen forholder seg til dem som om de er sanne og derfor i liten grad stiller spørsmål ved deres gyldighet.

Det fjerde og siste kjerneelementet omhandler grunnleggende antakelser. Schein omtaler dette elementet som ”det kultur egentlig er”, det essensielle. De grunnleggende antakelsene er implisitte og bidrar til å styre atferden og forteller medlemmene av gruppen hvordan de skal oppfatte, tenke og føle omkring ting (Schein, 1985). Grunnleggende antakelser kan for eksempel være tid, tillit og tilhørighet. Ofte vil slike antakelser være vanskelig å endre, og dersom en rokker ved de kan det føre til uro eller opprør (Strand, 2007).

Kulturuttrykkene i organisasjonen, som historier, språk, ritualer og handlingsmønstre, den fysiske strukturen og systemene, vil virke opprettholdende på de normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som er tilstede i organisasjonen (Bang, 2011). Schein betegner kulturuttrykkene som artefakter og hevder at disse er kulturens mest synlige nivå. Strand definerer artefakter som ”*alle materielle uttrykk som er relevante for organisasjonen i form av for eksempel bygninger, design, logo, interiør, klær og merker*” (Strand, 2007:187). Kulturen i organisasjonen vil kontinuerlig være i utvikling da det foregår en gjensidig påvirkningsprosess som påvirkes av nye prosedyrer og rutiner som innføres, noen slutter og nye ansettes, og nye historier vil dermed oppstå (Bang, 2011).

4.2 Faktorer som påvirker kulturen

Bang (2011) skiller mellom fire ulike kategorier av faktorer som påvirker hva slags kultur som vokser frem i en organisasjon. *Den første* kategorien omhandler organisasjonens påvirkninger fra *omgivelsene* rundt der denne er underlagt en del gitte betingelser som medlemmene vanskelig kan påvirke. De kulturelle føringene som fremkommer i omgivelsene vil virke som rammebetingelser for organisasjonen og dermed ha en påvirkning på den kulturen som utvikler seg i organisasjonen. Den bransjen organisasjonen opererer innenfor kan påvirke kulturen gjennom de virkelighetsoppfatninger og spilleregler som er utviklet.

Den andre kategorien omhandler *arbeidets innhold*. Organisasjoner opererer i et gitt marked med ulike kunder, konkurrenter, leverandører, finansieringskilder samt ulike produkter/tjenester som vil påvirke organisasjonen. Det kan også oppstå ulike subkulturer innad i organisasjonen og mellom ulike avdelinger avhengig av hvilke deler av markedet de arbeider

mot, samt hvilke virkeligheter de må forholde seg til. De arbeidsoppgavene som utføres av medlemmene i organisasjonen bidrar til å prege hva det legges vekt på, hvordan man forholder seg til hverandre og til arbeidet, samt hva medlemmene etter hvert tror på. På hvilken måte arbeidet utføres på og måten man gjør tingene på, samt hvordan medlemmene forholder seg til hverandre på i organisasjonen, vil og påvirkes av den teknologi som benyttes.

Den tredje kategorien omhandler *mennesker*. Kulturen vokser frem i samspillet mellom organisasjonens medlemmer, og disse vil ha ulik alder og kjønn, utdanning, verdisyn, målsettinger og personlighet. Deres personlighet og bakgrunn, individuelle oppfatninger om hva som er rett og galt, samt viktig og uviktig vil prege kulturen i organisasjonen. Formelle og uformelle ledere i organisasjonen har i større grad enn andre makt til å påvirke holdninger, rutiner og strukturer, og dermed stor påvirkningskraft på innholdet i kulturen som utvikles i organisasjonen.

Den fjerde og siste kategorien omhandler *kulturutviklingsprosessen*. Når mennesker kommer sammen for å skape en organisasjon er det i følge Bang alltid for å oppfylle et eller annet mål. Dette kan være lønnsomhet, markedsandel, trivsel etc. Når medlemmene forsøker å samordne aktivitetene for å oppfylle organisasjonens mål, oppstår det en interaksjon som fører til at det etableres felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger blant medlemmene.

Samspillet mellom de tre faktorene; menneskene i organisasjonen, faktorer som er gitt utenfra, samt de arbeidsoppgaver som det arbeides med, vil alle påvirke den organisasjonskulturen som utvikler seg. Organisasjonens historie dannes gjennom dette samspillet og består av en blanding av hverdagshendelser, større og mindre kriser, seire, dilemmaer og konflikter som takles på måter som etterlater seg spor i kulturen (Bang, 2011).

4.3 Kulturens effekt på menneskets atferd

Organisasjonskultur har blitt betraktet som et viktig strategisk fortrinn da den blant annet kan ha sterke effekter på ansatte i organisasjonen. Kulturen bidrar til å dekke menneskets grunnleggende sosiale behov da den danner grunnlaget for sosialt fellesskap. Opplevelsen av å være en del av en gruppe der folk tenker og handler likt kan bidra til å redusere utrygghet og usikkerhet. Fellesskapet er en viktig faktor for å skape trivsel og følelse av tilhørighet. Samtidig kan kulturen bidra til å forsterke medlemmenes organisasjonsidentitet som definerer hvilken organisasjon man arbeider i samt hvilket arbeid man utfører. Identiteten medfører at man

ønsker å fremstå som ”ambassadør” for sin organisasjon, og lojaliteten til arbeidsplassen kan medføre mindre fravær og større stabilitet i arbeidsforholdet. Identiteten og det sosiale fellesskapet som skapes av en sterk organisasjonskultur kan også påvirke ansattes motivasjon. Gjennom sosialisering i fellesskap med andre, der felles mål og verdier internaliseres kan det skape en motivasjon for å yte mot et større mål, noe som angår flere enn en selv (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Jacobsen og Thorsvik (2013) hevder at jo sterkere en kultur er, desto større tillit vil det være mellom ledelse og ansatte, samt mellom ansatte i ulike enheter. Tillit reduserer behovet for å kontrollere og overvåke hverandre, da det foreligger en forventning om at medlemmene handler i samsvar med de normer som eksisterer i den sosiale gruppen man er en del av. Tillit gir grunnlag for å delegerer handlefrihet slik at det fremmes fleksibilitet i organisasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2013) peker på to grunnleggende forutsetninger for å kunne basere et samarbeid på tillit. For det første må det være utviklet en sterk fellesskapskultur i organisasjonen. For det andre må ansatte ha tilegnet seg dyder som lojalitet, ærlighet og pålitelighet. Å bygge tillit tar tid og fremkommer ofte som et resultat av samhandling over tid. Tilhørighet, opplevelse av fellesskap og tillit mellom medlemmene innenfor samme kultur medvirker til at samarbeidet mellom mennesker, grupper og hierarkiske nivåer blir enklere. Det felles språket og den felles måten å kommunisere som oppstår i kulturen, bidrar til å forenkle samarbeidet. Kulturen blir en effektiv måte å koordinere på da medlemmene ønsker å samarbeide, og ikke tvinges til det. Samtidig vil betydningen av kulturen variere fra en organisasjon til en annen, og av ulike typer situasjoner (ibid).

5.0 Ledelse

I dette kapitlet gjøres det kort rede for hva begrepet ledelse er, deretter rettes fokus mot de tre sentrale lederstilene som de siste årene har fått et større fokus. Denne studien har valgt å fokusere på én ledelsesretning. Det er tatt utgangspunkt i transformasjonsledelse for å se i hvilken grad denne typen ledelse kan ha betydning for økt nærvær på arbeidsplassen. Avslutningsvis ses ledelse opp mot sykefravær, de tre basale behov, motivasjon, organisasjonskultur og kommunikasjon.

5.1 Hva er ledelse?

Begrepet ledelse er komplekst og har i en årrekke vært gjenstand for mye forskning. Det eksisterer utallige forskningsrapporter der utøvelsen av ledelse og ulike lederstiler er studert og drøftet. Begrepet ledelse brukes både om personer som utøver ledelse, og aktivitetene de utøver i egenskap av å være ledere. G. Yukl definerer ledelse som

”Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives” (Yukl, 2013:23).

I følge Strand er konteksten som ledelse utøves i viktig og han ser på ledelse som «*det å manøvrere i den subjektive verden av symboler, kulturer og følelser*» (Strand, 2001:3). Ledelse utøves også under usikkerhet, tvetydighet og konflikter. Bass hevder at lederskap ofte har blitt betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke (Bass, i Martinsen, 2009). Som leder må man utnytte alle prosesser, ta beslutninger, fordele ressurser, formulere strategier samt skape forandringer og læring (Feiner, 2005). Å fastsette retningen, gjennom innflytelse ut fra verdier, planer, rammer og påvirkningsmåter er en del av leders oppgaver (Martinsen, 2005, og Kotter, i Martinsen 2009).

Prosessene som utformes skal gjennomføres av mennesker. Som leder har man og ansvar for å forvalte organisasjonens viktigste ressurs, nemlig medarbeiderne. Når en leder skal fremme en ide er han/hun avhengig av å ha ansatte med seg som kan bidra til å kjempe for ideen. Samtidig er det viktig å ha kjennskap til hvem ideen skal fremmes for, fordi jo mer du vet om hvordan disse vil behandle informasjonen som gis samt hvilken kunnskap de har om teamet, jo bedre kan budskapet tilpasses til tilhørerne (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Feiner (2005) hevder at

dersom man som leder ikke klarer å håndtere relasjonene til sine medarbeidere, hjelper det lite at lederen er flink til å utforme prosesser.

5.2 Teorier om ledelse

Det finnes mange retninger innenfor ledelse i dag, og de ulike teoriene preges av ulike moter, der nye kommer og går. I følge Haugen og Melhus (2012) har forskning rundt ulike ledertyper de siste årene konsentrert seg om hovedsakelig tre forskjellige lederstiler, henholdsvis *transaksjonsledelse*, *transformasjonsledelse* og *laissez-fair ledelse* eller *la-det-skure-ledelse*. Innenfor transaksjonsledelse vektlegges transaksjonen og samspillet som finner sted mellom ledere, kolleger og underordnede der leder formidler krav og forventinger og angir betingelser og belønninger dersom forventningene innfris. Ledelsesutøvelsen preges av mål- og resultatstyring og belønning kan gis på bakgrunn av prestasjoner (Glasø og Thompson, 2013). Transaksjonslederen retter oppmerksomheten mot ytre og betinget belønning (Haugen og Melhus, 2012). Studier har vist at transaksjonsledere er mindre effektive enn bedrifter med transformasjonsledere. Dette gjør seg særlig gjeldende dersom transaksjonsledelse preges av mer passiv ledelse. Laissez-fair-ledelse anses for å være en av de minst effektive lederstilene. En leder med slik atferd unngår å ta avgjørelser i saker innenfor sitt ansvarsområde, samt at beslutninger utsettes og tilstedeværelse i møter og lignende er mangelfullt. Lederatferden mangler engasjement når viktige spørsmål oppstår og unngår ofte disse for å slippe å ta et standpunkt. En leder som ”lar det skure og gå” er ansvarsfraskrivende og gjør få forsøk på å motivere underordnede til større innsats. Ansvar overlates ofte til uformelle ledere (Glasø og Thompson, 2013).

5.2.1 Transformasjonsledelse

De siste 100 års forskning på ledere og betydningen av ledelse har ifølge Martinsen (2005) vist at ledes personlighetstrekk, intelligens og lederatferd kan ha svært god effekt på effektivitet og lønnsomhet. Karismatisk- og transformasjonsorientert ledelse står her sentralt. På 1970-tallet utarbeidet House teorien om karismatisk ledelse og bidro med dette til paradigmeendringen innenfor ledelsesforskningen. Kaufmann og Kaufmann (2007) definerer karisma som begavelse og hevder at karismatiske ledere utmerker seg gjennom deres påvirkningsevne og sine inspirerende kvaliteter. Ved denne lederstilen vektlegges den spesielle relasjonen mellom lederen og den som ledes. Karismatiske ledere har stor makt og innflytelse gjennom sin evne til å inspirere og engasjere sine ansatte til å tro at de kan utrette store ting ved å yte ekstra innsats.

Ansatte opplever stor grad av tillit til slike ledere, som igjen bidrar til følelse av stolthet og forpliktelse. Karismatisk ledelse har bidratt til å danne grunnlaget for transformasjonsledelse (Martinsen, 2012).

Burns introduserte transformasjonsledelse i 1978, som senere ble operasjonalisert av Bass på midten av 80-tallet. Bass (i Martinsen, 2012) definerer transformasjonsledelse slik;

”...oppstår når ledere utvikler og stimulerer sine ansattes interesser, når de skaper bevissthet om og aksept for gruppens konkrete og overordnede mål, og når de får ansatte til å se ut over sine egne interesser til beste for gruppen” (ibid:75).

I følge Yukl (2013) bidrar transformasjonsledelse også til å skape en tillit, beundring, lojalitet og respekt mot lederen, der lederen bidrar til å skape motivasjon ved å gjøre ansatte bevisste på konsekvensen av arbeidsoppgavene.

Bass tok utgangspunkt i at påvirkningsstrategier som idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering samt individuell støtte skulle anvendes av ledere for å mobilisere underordnede til å virkeliggjøre visjonen og bidra til å sikre organisasjonens fremtidig konkurransedyktighet (Glasø og Thompson, 2013). Teorien om transformasjonsledelse vektlegger verdier og visjoner, og er karakterisert ved de nevnte komponentene, de fire I'er.

Den første kalles *idealisert innflytelse* og indikerer en type lederatferd som kan ses på som en prosess mellom leder og medarbeider. Leders atferd bidrar til en inspirerende og positiv rollemodell som gir innflytelse gjennom måten lederen handler på. Ansatte opplever sin leder som et forbilde, og med høy moralsk standard blir leder ofte gjenstand for sterk beundring og respekt.

Den andre kalles *inspirerende motivasjon* og peker mot ledere som har evnen til å inspirere og motivere sine medarbeidere gjennom entusiasme og “high spirit”, som bidrar til å skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner. Denne lederatferden legger vekt på å motivere medarbeiderne til innsats gjennom god lagånd, entusiasme og optimisme. Samtidig er slike ledere tydelige på hva som forventes, både av grupper og medarbeidere. Samspillet med medarbeidere samt inkludering ved utarbeidelsen av visjoner som skal etableres vektlegges.

Intellektuell stimulans er den tredje komponenten og omfatter atferd som fremmer kreativitet og innovativ atferd blant medarbeidere, der ansatte opplever inkludering, intellektuelle utfordringer samt at ideer fremmes og kultiveres. Slik ledelsesatferd bidrar til å utfordre og stimulere medarbeidere til å arbeide selvstendig med oppgaver samt finne nye og kreative måter å løse disse på. Samtidig er lederen tilbakeholden med kritikk av nye ideer og er bevisst på å unngå kritikk i andres nærvær.

Den fjerde og siste komponenten er *individuelle hensyn*. Lederen fokuserer her på den enkelte medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst. Gjennom en støttende, læringsorientert og personlig integrasjon bidrar leder til medarbeidernes og kollegers utvikling. Leder delegerer oppgaver samtidig som oppfølgingen som gis har som formål å tilpasse støttende og styrende atferd i den grad det er påkrevd. Det personlige samspillet som oppstår mellom leder og medarbeider bidrar til at leder delegerer rette oppgaver til rett medarbeider gjennom sitt fokus på individuell oppmerksomhet.

Rønning (et.al, 2013) peker på at en transformerende leder vil ha kvaliteter som korresponderer med alle de fire i-ene, selv om det inspirerende særpreget vil variere fra leder til leder. Samtidig som leder bidrar til å stimulere og inspirere medarbeidere til å oppnå ekstraordinære resultater, vil lederen også utvikle seg selv og egne lederferdigheter gjennom utøvelsen av inspirerende ledelse. Medarbeidernes interesse og motivasjon forsterkes dersom lederen skaper forståelse og viser aksept for gruppens, avdelingens eller bedriftens mål og misjon. På den måten kan medarbeidere heve seg over egne interesser som bidrar til at de yter det som er det beste for fellesskapet. Videre peker Rønning et.al (2013) på at betydningen av transformasjonsledelse vil variere og avhenger av hva man vurderer lederformen opp mot, samt hvilken kontekst det er for å utøve slik ledelse.

I følge Glasø og Thompson (2013) omhandler transformasjonsledelse alle nivåer og samtlige personer i organisasjonen. De symbolske og emosjonelle sidene ved lederatferden omhandler å være rollemodell for medarbeidere, oppbygging av image, vilje til å ta personlig risiko samt støttende atferd i form av omsorg. Det oppstår en sterkere identifikasjon og tilhørighet med arbeidsgruppen man er en del av som bidrar til at medarbeiderne jobber for gruppens beste. (Glasø og Thompson, 2013). Samtidig vil medarbeiderne identifisere seg med vedkommende og de målene som lederen fremmer (Bass 1999 i Rønning et.al., 2013). For å oppnå gode

jobbprestasjoner må omgivelsene legge tilrette for læring kreativitet og kompetanse gjennom tillit og trygge relasjoner til andre. Selv om ledelse spiller inn på ansattes kompetansefølelse, bidrar også faktorer som hvem man arbeider sammen med, jobbmengde samt den enkeltes arbeidsoppgaver. En transformasjonsorientert leder har evnen til å fremme grad av læring og kreativitet, både på individ- og teamnivå (Rønning et.al., 2013).

Transformasjonsledelse i seg selv er ikke en isolert lederstil og vil fra tid til annen påvirkes av transaksjonsledelse og la-det-skure-ledelse (Rønning et.al., 2013). I følge Glasø og Thompson (2013) har transformasjonsledelse også en form for relasjonsorientert ledelse, da medarbeidernes behov for utvikling, mening og mestringsbehov ivaretas. Dette innebærer blant annet å imøtekomme de menneskelige grunnleggende behov, som kan føre til positive reaksjoner, holdninger og følelser. Samtidig har ledelsesformen sammenheng med individuelle forskjeller i personlighet, intelligens og kjønn.

Begeistrende ledelse og transformasjonsledelse – to sider av samme sak?

I følge Haugen og Melhus (2012) er transformasjonsledelse svært nær det de beskriver som *begeistringsledelse*. De hevder på sin side at transformasjonsledelse har stor betydning for organisasjonens effektivitet og lønnsomhet, samt at kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider er sentralt for å oppnå gode resultater. De viser til forskning som har vist at de lederne som bidrar til å skape og kommunisere visjoner, inspirere og samtidig er opptatt av å skape gode relasjoner til sine medarbeidere, vil oppnå bedre resultater sammenlignet med ledere som er oppgaveorienterte.

I 2005 og 2007 gjennomførte BegeistringsBarometeret en undersøkelse der de blant annet så på sammenhengen mellom norske lederes evnet til å begeistre sine medarbeider, deres egen begeistring, samt produksjon og kundelojalitet. Resultatene viste at ledere som har evne til å begeistre medarbeidere bidrar til å skape kraftig økning i medarbeidernes egen begeistring, slik at de blir langt mer produktive og bidrar til økt kundelojalitet. Samtidig viste undersøkelsen at kun 22 prosent av norske ledere er flinke til å motivere (Haugen og Melhus, 2012). Funnene i 2007 viste blant annet at faglig og emosjonell begeistring hos ledere og medarbeidere henger sammen.

I følge Haugen og Melhus avhenger leders emosjonelle begeistringsledelse av leders evne til å spre arbeidsglede rundt seg, samt evnen til å skape god stemning på jobb og hensynet til ansattes medvirkning. Undersøkelsen viste at ledere som skåret høyt på emosjonell begeistringsledelse løftet egne medarbeidere opp på samme nivå. Et annet interessant funn fra undersøkelsen viste at mannlige ledere med mangel på begeistringsledelse hadde svært negativ betydning for mannlige underordnede, helt ned i 39 indekspoeng.

Leders faglige egenbegeistring omtales som i hvilken grad leder oppmuntrer sine medarbeidere til å videreutvikle seg i jobben, samt tilrettelegging av arbeidsoppgavene slik at de kan gjennomføres. Samtidig er leders evne til individuell oppfølging av den enkelte ved å stimulere til personlig og faglig utvikling av stor betydning. Dersom ansatte opplever at leder er opptatt av å få til det samme for andre medarbeidere vil effekten forsterkes, og bidra til å skape en teamfølelse der lederen vil oppfattes som stimulerende å arbeide for (Haugen og Melhus, 2012).

Funnene i undersøkelsen fra 2007 viste videre at stress og nivået av helseplager ble doblet dersom leder går fra ”svært høy” til ”svært lav” på begeistringsledelse. Dersom nivået for stress og helseplager gikk opp viste det en sterk negativ effekt på både produksjon og kundelojalitet. Haugen og Melhus hevder at dårlige ledere kan påføre sine medarbeidere helseplager som kan føre til sykefravær. Fraværet vil påvirke hele bedriften gjennom lavere produksjon, store utgifter til sykepenger samt at samfunnets kostnader gjennom helse- og trygdesystemet øker. De konkluderer med dette at begeistrende ledere vil bidra til økt trivsel og helse for medarbeiderne, som vil gi utslag i bedriftens resultater og dermed lavere kostnader for samfunnet.

I følge Haugen og Melhus (2012) har ledere stor betydning for hvor begeistret man er på jobb og dermed hvordan man presterer. De hevder at norske ledere har mye å hente fra virksomheter som har lyktes, og viser til forskning innenfor organisasjonspsykologisk teori som slår fast at de såkalte ”transformasjonslederne” er de som oppnår de beste resultatene, både for virksomheten og sine medarbeidere. Det er spesielt tre faktorer de peker på som har betydning for at transformasjonsledere lykkes:

1) de har evne til å se og vise interesse for sine medarbeidere gjennom observasjon, anerkjennelse og bekreftelse.

2) de blir sett da de har evne til å sette inspirerende mål, gode til å kommunisere hvilken betydning de har for virksomheten og den enkelte. Leder er tydelig, tilstedeværende og tilgjengelig.

3) de har evne til å involvere medarbeidere i den grad at ansatte opplever eierskap til den løsningen som bidrar til å skape gode prestasjoner og resultater. Leder inviterer og engasjerer medarbeiderne til deltakelse.

Det har de senere år vært gjennomført ulike studier som har vist at transformasjonsledelse blant annet har en sammenheng med ansattes indre motivasjon, organisasjonsforpliktelse, jobbsresultat og prestasjon. Lederatferden som er forbundet med positive holdninger og tilfredshet vil gjennom sin støttende atferd, vise omsorg som fører til at ansatte ønsker å bli værende i organisasjonen (Glasø og Thompson, 2013).

Kritisk blikk på transformasjonsledelse

Som så mange andre teorier har også transformasjonsledelse blitt kritisert. Kritikken omhandler blant annet at teorien er uklar og har lite presise definisjoner av begreper. Flere studier har vist at transformasjonsledelse har effekt, men hvorvidt denne teorien har sterkere sammenhenger med resultatene enn andre former for relasjonsorientert ledelse synes fortsatt å være noe usikkert. Her er det behov mer forskning på området (ibid).

5.3 Leders påvirkning

Dagens moderne samfunn består av mange utfordringer for dagens ledere. Som leder har man stor påvirkningskraft og muligheter til å forme arbeidsplassen, samt legge tilrette for utvikling. Nedenfor presenteres det kort om lederens rolle tilknyttet de delene av teori som tidligere er belyst i studien.

Ledelse og de tre basale behov

Som ledere innehar man en sentral rolle når det gjelder å skape positive prosesser hos arbeidstakerne. Gjennom sosial støtte, inspirasjon, empowerment og bemyndigelse kan leder bidra til å skape autonomi hos sine ansatte. Ved å gi ansatte mulighet til å påvirke, kunne ta valg, samt å ta ansvar for og kontroll over det en gjør, vil det kunne bidra til å skape mer motiverte ansatte. Einarsen og Skogstad (2011) peker på at ledere som ønsker at ansatte skal utvikle seg og øke sin kompetanse også må legge til rette for det (Einarsen og Skogstad, 2011).

To norske studier har vist at det er sammenheng mellom transformasjonsledelse og opplevelse av autonomi og tilhørighet i jobben, bl.a. i form av at ansatte har muligheter til å ta egne valg og påvirke egen jobbsituasjon (Einarsen og Skogstad, 2011). Studiene som ble gjennomført viser bl.a. at behovstilfredsstillelse utgjør en mekanisme som i følge Hetland og Hetland (i Einarsen og Skogstad, 2011) medierer sammenhengen mellom transformasjonsledelse og holdninger til jobben, jobbtilfredshet og dedikasjon til arbeidet. Studien viser samtidig at positive holdninger til jobben, dedikasjon på daglig basis samt generell jobbtilfredshet, henger sammen med å få fylt de psykologiske behovene på jobb (ibid). Studiene konkluderer med at det finnes en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og holdninger til jobben, fra dag til dag og på generell basis. Leders variasjon i atferd fra dag til dag har vist seg gjeldende å påvirke på ansattes daglige innstilling og dedikasjon til arbeidet (ibid).

Ulike lederstiler har vist seg å ha ulik betydning på ansattes basale behov og kan således være en direkte trussel mot disse. Relasjonsorientert ledelse har betydning for menneskers autonomi dersom ledere lar ansatte ha oversikt og kontroll over det de gjør og støtter opp under muligheten til selv å påvirke og ta egne valg. En mer passiv lederstil kan medføre at leder ikke griper inn før det er synlig at arbeidet ikke går som planlagt eller i verste fall unngår å handle i det hele tatt. Slik ledelse gir ingen retning eller struktur og vil kunne være en trussel mot ansattes kompetansebehov, og dermed gi negative konsekvenser i form av helseplager og utbrenthet (ibid).

Leders påvirkning på ansattes motivasjon

For å skape motivasjon i en organisasjon står blant annet kommunikasjon sentralt. Kommunikasjonen vil kunne bidra til å heve motivasjonsnivået i organisasjonen gjennom blant annet klargjøring av arbeidsoppgaver og medarbeidersamtaler. De følelsesmessige uttrykkene, som glede og sinne bidrar til å formidle viktige sider ved menneskers motivasjonsnivå, både til ledelsen og hverandre (Kaufmann og Kaufmann, 1996).

Haugen og Melhus (2012) peker på tre faktorer som bidrar til at leder kan vedlikeholde ansattes motivasjon. *For det første* må leder se, lytte og anerkjenne medarbeideren. *For det andre* må det tilrettelegges for mestring, og *for det tredje* må medarbeideren gis nye utfordringer, samt at lederen må følge medarbeideren både oppover og utenfor flytsonen. Videre hevder de at ledere

kan bidra til å bevare nyansattes tilfredshet dersom de viser interesse for å møte nye kolleger samt gi de løpende utfordringer og tilbakemeldinger.

Feiner hevder at man som leder må gjøre seg kjent med sine medarbeidere dersom man skal oppnå effektiv ledelse og resultater. Ved å iakttas medarbeiderne og lytte til dem vil man som leder lære hva som får frem det beste i folk, slik at medarbeiderne kan overgå seg selv. Ved å stille forventninger til de ansatte vil de yte. I følge Feiner svarer vi mennesker på den grad av tillit som blir vist oss. Ved å stille forventninger til sine medarbeidere og deres prestasjoner vil det føre til at de oppfyller eller overgår forventningene. Å formilde til medarbeiderne at du som leder har tro på de samt klarer å overbevise de om de høye forventningene man har til deres prestasjoner, viser at man er opptatt av at medarbeiderne skal lykkes. Samtidig er det viktig at man som leder gir de ansatte tilbakemeldinger som knyttes til konsekvensene for medarbeiderens- og teamets prestasjoner. Manglende tilbakemeldinger kan bidra til demotivere og hemme medarbeidernes prestasjoner (Feiner, 2005).

Lederens rolle og sykefravær

Da Regjeringen Stoltenberg II innførte nytt regelverk for oppfølging av sykmeldte arbeidstakere sommeren 2011 fikk arbeidsgiver et betydelig større ansvar for å følge opp sykmeldte på arbeidsplassen. Som nærmeste leder er man arbeidsgivers representant og har en rekke plikter. I sykefraværsarbeidet er leder ansvarlig for å sørge for å utvikle og følge opp rutiner for oppfølging av sykmeldte, dokumentere tilrettelegging samt iverksette virkemidler som oppfølgingsplaner, dialogmøter og tilretteleggingstiltak. Tiltak kan blant annet være etter- og videreutdanning samt endring i arbeidsoppgaver innenfor samme virksomhet (Aas 2012).

I følge Aas (2012) er god ledelse helt sentralt da det alene kan bidra til å gjøre en forskjell samt bidra til en effektiv tilbakeføring etter sykefravær. Leders holdninger, handlinger og aktiv sosial støtte til den sykmeldte er viktige faktorer i tillegg til målrettet og effektiv tilrettelegging. Dette krever opplæring av ledere for å unngå at lederen selv definerer sin rolle som sykefraværsoppfølger. Samtidig er det viktig at leder har kunnskap om og vet hvilke “gode hjelpere” som kan bidra underveis i prosessen. Slike “gode hjelpere» kan være personalavdeling eller HMS-avdeling, verneombud, tillitsvalgte, lege, NAV samt bedriftshelsetjeneste (intern eller ekstern). Lederen kan være spesielt viktig for de ansattes helse, da han eller hun kan ha betydning for hvilke krav som stilles overfor den ansatte, hvilken

kontroll den ansatte har overfor beslutninger som påvirker ens arbeidshverdag, og ikke minst hvilken sosial støtte arbeidstakeren får (ibid). Disse tre faktorene er kjente forklaringsfaktorer, (krav, kontroll, og sosial støtte), for både helseplager og sykefravær som vist i modellen til Karasek og Theorell.

Leder som kulturskaper

Ledelsens betydning for organisasjonskultur har blitt viet stor oppmerksomhet innenfor forskning på hvilke faktorer som påvirker innholdet i organisasjonens kultur. Generelt sett ses ledere på som de viktigste kulturskaperne i organisasjoner da de har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsoppfatninger. Ledere og grunnleggere har stor innvirkning på kulturen da de fra starten av sitter med forretningsideen og de oppfatninger om hvordan denne skal realiseres, samtidig som de har tilgang til de økonomiske midlene. Haugen og Melhus refererer til den svenske professoren i organisasjonspsykologi G. Ekvall som hevder at ledelse kan bety så mye som 65 prosent av kulturen i en virksomhet (Haugen og Melhus, 2012). Schein hevder at ledelse og kultur er to sider av samme sak da organisasjonskultur skapes og administreres av ledere. Kulturen kan i verste fall også kan ødelegges av ledere. *”Det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur, og at det som gjør en leder til en god leder, er hans evne til å arbeide med kultur”* (Schein, 1987:2).

Ledelse og kommunikasjon

Kommunikasjon er et av de viktigste samordningsprosessene i organisasjoner og det å inneha kommunikativ kompetanse kan være en avgjørende forutsetning for å få til en effektiv ledelse, uavhengig av organisasjon og ledelsesnivå. Når en leder skal fremme en ide er han/hun avhengig av å ha ansatte med seg som kan bidra til å kjempe for ideen. Samtidig er det viktig å ha kjennskap til de personene som ideen skal fremmes for. Jo mer du vet om hvordan disse vil behandle den informasjonen som gis, samt hvilken kunnskap de har om teamet, jo bedre kan budskapet tilpasses til tilhørerne. Kommunikasjon kan dermed sies å være en svært viktig lederoppgave. Kommunikasjon er et viktig virkemiddel for styring, koordinering og kontroll. Samtidig forutsettes det at det foreligger informasjon om hva som skjer i organisasjonen. Ledere som klarer å kommunisere det budskap som det er ønskelig å formidle vil kunne oppnå effektivt lederskap (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I artikkelen “Gode ledere kommuniserer bra” (2014) hevder Jan Ketil Arnulf at ledelse er en egen form for kommunikasjon, og uten kommunikasjon vil ikke ledelse finne sted. Videre hevder Arnulf at man som leder må fullføre sin ledelsesambisjon gjennom kommunikasjon, da kommunikasjon omhandler endring av folks atferd i ønsket retning ved hjelp av tegn og symboler. De dyktige lederne evner å kommunisere et bilde av fremtiden for sine ansatte. Et bilde med en visjon som bidrar til å mobilisere publikum. Visjoner bidrar til å forenkle bilder av fremtiden og fører til meningsfylt innsats for medarbeiderne. Arnulf hevder at karisma på mange måter er et kommunikasjonsfenomen og en teknikk som kan læres. Karisma skapes når en har evnen til å overbevise mennesker, fremfor å forsøke å la de overbevises av argumenter. Dersom ledere skal lykkes må de ha evne til å kommunisere og fremføre budskapet på en overbevisende måte, Det vil derfor ikke være tilstrekkelig for ledere å kun tenke store, kloke tanker om fremtiden mener han.

På arbeidsplassen vil lederen alltid være et sentralt tema. Det leder gjør og formidler av informasjon vil bli gransket i den uformelle kommunikasjonen da lederens handlinger vil påvirke alle i organisasjonen. Småprat som forekommer i organisasjoner er en viktig og uformell kommunikasjonskanal for ledere, som kan benyttes som et supplement til den formelle kommunikasjonen for å skape engasjement og motivasjon blant medarbeidere. Ofte er det slik at ansatte får informasjon gjennom småprat i organisasjonen som bidrar til å utvikle en kollektiv fortolkning omkring spørsmål om hva man skal mene. Småprat bidrar til å skape et samhold i gruppen, skape tillit mellom deltakerne i gruppen samt integrere nyansatte inn i den eksisterende kulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

I neste kapittel presenteres metode og den fremgangsmåte som er benyttet i studien.

6. Metode

Hensikten med empiriske undersøkelser er at de skal fremskaffe kunnskap. Metodedelen vil derfor forstås som en beskrivelse av hvordan jeg har gått frem for å fremskaffe denne kunnskapen. Ved bruk av metode vil man kritisk kunne drøfte i hvor stor grad resultatet av undersøkelsen skyldes metoden, eller om resultatet viser et rett bilde av virkeligheten (Jacobsen, 2005). En utfordring med forskning er at den ikke vil være verdinøytral da forskningsprosessen kontinuerlig og til en viss grad vil styres av forskerens egne verdier og oppfatninger. Jacobsen hevder at det derfor ikke finnes noen perfekt forskningsprosess da alle slike prosesser beheftes av svakheter, feil og mangler (Jacobsen, 2005). Målet med forskningsmetoden er å kunne gjøre rede for mulige svakheter som er knyttet til undersøkelsens resultater, fremfor å benekte mulige feil og mangler.

I dette kapittelet presenteres de metodologiske valgene som er gjort for å besvare studiens problemstilling. Dette inkluderer redegjørelse for tilnærming og metode, beskrivelse av utvalg, samt utforming av intervjuguide. Deretter vil refleksjoner rundt studiens troverdighet og metodologiske begrensninger bli drøftet. Avslutningsvis rettes det et kritisk blikk på metodevalg og praktiske utfordringene som har oppstått underveis vil kort presenteres.

6.1 Vitenskapelig tilnærming

I denne studien er det inntatt en hermeneutisk tilnærming. En slik tilnærming omhandler å forsøke å finne meninger i et fenomen eller i en handling, og deretter tolke dette. Tilnærmingen vektlegger også en forståelse av et bestemt fenomen fremfor forklaring, da fokuset omhandler å beskrive og forstå en person sine handlinger og meninger fremfor å forklare dem (Dalland, 2012). Etersom forskningsspørsmålene er en eksplorativ tilnærming til problemstillingen, vil forståelse spille en sentral rolle. En viktig del av studien blir å tolke informantenes fortolkede oppfatninger og utsagn for å oppnå en forståelse om fenomenet. Egne erfaringer og opplevelser kan følgelig påvirke studien ettersom teori og empiri tolkes ut fra min rolle som ansatt i NAV.

For å kunne undersøke fenomenet i dybden og få tak i informantenes beskrivelser, holdninger og forklaringer om hvilke faktorer som vektlegges er det i denne studien valgt å anvende kvalitativ metode (Jacobsen, 2005).

6.2 Kvalitativ metode

Å synliggjøre valget av metode er viktig for å unngå det Jacobsen definerer som «undersøkelseseffekt», der det er muligheter for at resultatene som fremkommer er skapt av undersøkelsen.

Valget av metode ble avgjort på bakgrunn av studiens målsetting. Ved å benytte en kvalitativ metode sikter man mot å få en dypere innsikt og forståelse for et fenomen uten å tallfeste det. Kvalitativ metode ble vurdert som den mest passende metoden for å kunne undersøke fenomenet i dybden samt for å få tak i informantenes beskrivelser, holdninger og forklaringer omkring hvilke faktorer som har betydning for økt nærvær og i hvilken grad utøvelsen av ledelse har påvirkning.

Dalland definerer kvalitativ metode slik;

“Kvalitativ metode har til hensikt å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle. Den kvalitative tilnærming går i dybden og har som formål å få frem sammenheng og helhet. Den tar sikte på å formidle forståelse” (Dalland, 2012:112).

Kvalitativ metode bidrar blant annet til å gi en bedre forståelse av hvordan enkeltmennesket og grupper handler og samhandler, samt avklare et uavklart tema nærmere og få frem nyanserte beskrivelser av det (Jacobsen, 2005). Metodens åpne tilnærming gir lite begrensinger på de svarene en informant kan gi, samt at nyanserikdom, detaljer og det unike ved hver enkelt informant vektlegges. Tilnærmingen er fleksibel, ved at den interaktive forskningsprosessen gjør det mulig å foreta endringer underveis i undersøkelsen ved behov. Forskningsmetoden er tidkrevende, både ved innsamling av data og tolkningen av den. Dette gjør at det ofte benyttes relativt få informanter i slike studier. På grunn av få informanter kan kvalitative tilnæringsmåter møte utfordringer i forhold til generalisering, det vil si ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005).

Case studie

Denne studien tar for seg spørsmålet om økt fokus på nærværsfaktorer kan bidra til å redusere sykefravær offshore, og er et case studie av ét selskap. Studien er avgrenset ved å fokusere på to konkrete oljerigger som selskapet er kontraktør for. Riggene har ulike operatører, men

selskapets ansatte innehar de samme arbeidsoppgaver på begge riggene. Case studie ble ansett som best egnet da formålet med studien var å få mest mulig informasjon om én eller noen få enheter for å belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene. Enhetene i et case-studie kan bestå av organisasjoner, grupper og enkeltindivider (Jacobsen, 2005). Selv om informantene utgjør et utvalg av ansatte som arbeider offshore så er det selskapet som utgjør caset i studien, da studien omhandler et tema som berører hele selskapet.

Valget av akkurat dette selskapet kom som et resultat av min erfaring gjennom den stillingen jeg besitter i dag. Det knyttet seg økonomiske utfordringer til oppfølgingen av sykmeldte ansatte, og fraværet kostet selskapet dyrt. Det ble tidlig svært tydelig at ”høyt sykefravær” var et tema som opptok de fleste onshore og ansatte viste stor interesse. Samtidig ønsket jeg å rette studien mot en bransje som jeg hadde lite kunnskap om fra før og som var ulik min egen arbeidsplass. Personalsjefen i selskapet har vært min kontaktperson underveis i hele prosessen.

6.3 Forskningsprosessen

Prosessen rundt studien startet med utarbeidelse av en prosjektskisse tidlig høst 2013. Jeg besøkte selskapet tre ganger i november og desember for å bli bedre kjent med ansatte onshore samt praktiske avklaringer i samarbeid med personalledelsen. Prosjektskissen har vært et godt utgangspunkt i arbeidet med studien til tross for at det har fremkommet noen endringer underveis i prosessen. I prosjektskissen ble tilgang til feltet ansett som svært viktig og en forutsetning for å kunne gjennomføre studien. Fra dag én har det vært tilgang til kontorlokaler og alle nødvendige dokumenter. Kostnader knyttet til gjennomføring av studien er dekt av selskapet. Personalsjefen har underveis i prosessen vært svært behjelpelig og tilgjengelig ved behov for praktiske avklaringer.

Holme og Solvang (1996, i Dalland, 2012) mener at problemstillingen bør være spennende, fruktbar og enkel. Problemstillingen har vært spennende da nærvær er et begrep som den siste tiden har fått større oppmerksomhet og som på langt nær er «ferdig tygd». Forebygging av sykefravær er et svært aktuelt samfunnsmessig tema som har store betydninger for samtlige virksomheter men og det enkelte individ. Problemstillingen er særdeles relevant for masterstudiet da forebyggende arbeid kan innebære store endringer i virksomheter over tid, og vil kreve stor grad av ledelse.

Datainnsamling

Når det gjelder datainnsamlingsmetode i kvalitative studier omhandler dette intervju, observasjon og dokumentanalyse (Jacobsen, 2005). Jeg har deltatt på interne møter med HR (Human Resource) og nærværgruppen, samt deltatt på intern lederopplæring for å observere. Observasjonene har vært nyttige for å danne seg et helhetsbilde, samt at ansattes ulike synspunkter og holdninger har bidratt til å gi en større forståelse av selskapets utfordringer som knytter seg til ansatte som er fraværende. Det er gjennomgått interne referat og dokumenter fra ulike kurs samt en intern undersøkelse utført av blant annet selskapets bedriftshelsetjeneste. Dokumentene er benyttet som et supplement i studien for å få en større forståelse for selskapet som helhet.

Utvalg

Kriteriene for utvalget av informanter offshore var først og fremst relatert til å få frem så mange synspunkter som mulig, samtidig som utvalget skulle bidra til å gi informasjon som var i tråd med forskningsspørsmålene. Utvalget representerer ulike sider av helheten til den enkelte rigg, i form av stilling, kjønn, erfaring og lederansvar. Til sammen er det intervjuet tretten ansatte offshore, herunder fire ledere og ni ansatte, fordelt på to konkrete rigger. Utvalget ble gjort på bakgrunn av praktiske årsaker og av hensyn til koordinering. Det ble satt kriterier om at informantene skulle både være med og uten lederansvar.

Gjennomføring av intervju

Åpne og individuelle intervju egner seg best når relativt få enheter undersøkes og der man er interessert i hva det enkelte individ sier, fortolker og meninger det har rundt et spesielt fenomen. Intervjuene er gjennomført i dialogform, ansikt til ansikt strukturert ut fra en intervjuguide med åpne spørsmål der det har vært mulighet for å gå i dybden og bredden på noen av spørsmålene. Flere av spørsmålene ble underveis etterfulgt av oppfølgingsspørsmål. Første utkastet av intervjuguiden ble benyttet i et intervju som en «pilot». «Piloten» var ikke en del av de tretten intervjuene. Hensikten var å undersøke hvorvidt informanten hadde et forhold til de temaene som ble presentert, om spørsmålsstillingene var formulert på en forståelig måte og ikke ble «ledende». Pilotintervjuet bidro til å gjøre noen justeringer på intervjuguiden før de resterende intervjuene ble foretatt.

Tidsperioden har vært fra februar til mai 2014, og intervjuene er avholdt på hoteller i Bergen og Stavanger, og ved Stavanger lufthavn Sola i forkant av utreise offshore. Et intervju ble avholdt

på Universitetet i Stavanger, samt at to av intervjuene var fysisk atskilt og foregikk via videokonferanse. Det var ønskelig å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt for å observere hvordan intervjuobjektet opptrer. På den måten kunne man fornemme hvor langt man kunne gå for å be om ytterligere utdypning av et svar. Samtidig ga det mulighet til å observere om intervjuobjektet følte seg ubekvem og ønsket styre unna de ulike temaene (Jacobsen, 2005).

Intervjuene har for det meste blitt gjennomført på steder som er ukjente både for informant og forsker. Ulempen med å avholde intervju i ukjente omgivelser kan medvirke til at informantene ikke er avslappende og dermed responderer med mindre troverdighet (Jacobsen, 2005). For å unngå dette kunne intervjuene vært avholdt offshore, tilknyttet informantenes arbeidssted. På grunn av sikkerhetsbestemmelser samt praktiske utfordringer og kostnader lot det seg ikke gjennomføre.

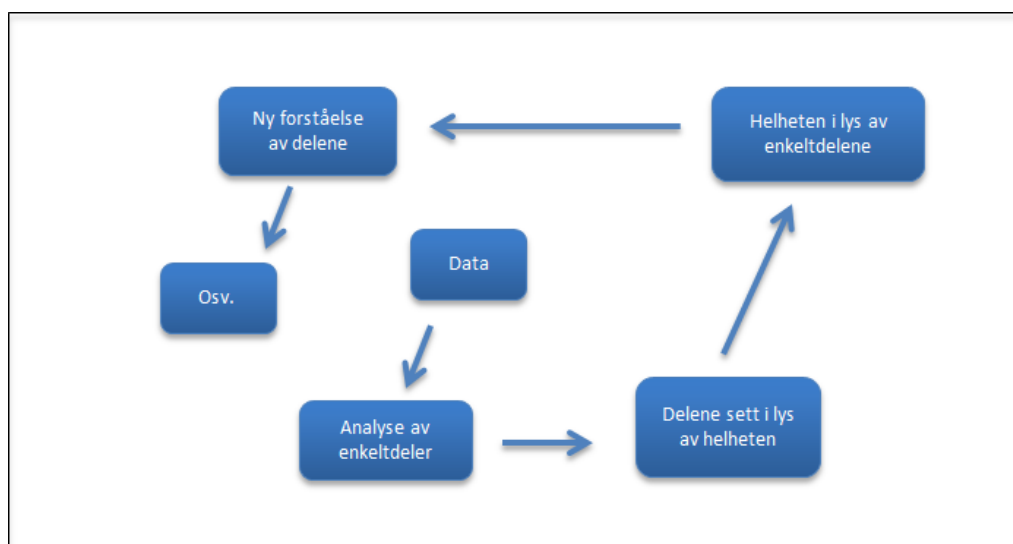
I forkant av intervjuene ble det sendt ut informasjonsskriv til hver informant med informasjon om bakgrunn og formål med studiet, samt hva resultatene skulle brukes til (se vedlegg nr.1). Det ble og informert om at studien ville være konfidensiell samt at det ville bli fokusert på fellestrekk fremfor persontrekk. Ved hvert intervju ble det spurt om informanten hadde lest tilsendt informasjon og om han/hun hadde noen spørsmål i tilknytning til det. Ved hvert intervju ble viktigheten av konfidensialiteten gjentatt. Informasjonen ble sendt til den enkeltes epostadresse og det er kommunisert med ansatte via sms, epost og per telefon når det gjelder praktiske avklaringer i forhold til møtested og tidspunkt. I tillegg til at hver informant ble informert på forhånd, har det blitt informert på leder- og personalmøter om at det skulle skrives masteroppgave om sykefravær.

Intervjuenes varighet har vært mellom 30 minutter til 1,5 time, med en typisk varighet på 1 time. Intervjuene er gjennomført av forskeren personlig og ingen andre fra selskapet har vært tilstede. I og med at intervjuene er avholdt på ulike steder har det ikke vært anledning til å gjennomføre alle på lukkede rom. Mennesker som har vært tilstede og i nærheten har hatt muligheten til å observere og tidvis høre det som har blitt sagt. Alle informantene har godtatt at intervjuene har blitt gjennomført på denne måten. HR-avdelingene som knytter seg til de to riggene har bidratt med å koordinere og planlegge intervjuene av hensyn til crewplaner og praktisk gjennomføring. Alle informantene som ble kontaktet sa ja og deltakelsen har vært frivillig. Gjennomføringen av intervjuene har stilt store krav til fleksibilitet hos forskeren samt muligheten til å kunne «ta ting på sparket» underveis i hele prosessen.

Kunsten i intervjuene har vært å stille oppfølgingsspørsmål og forsøke å få informantene til å utdype utsagn eller begreper de kommer med, samt å få de til å reflektere rundt det aktuelle tema. Det har blitt lagt vekt på å stille så åpne spørsmål som mulig for å unngå at informanten fanges av forskerens antakelser. Å klare å etablere et tillitsforhold og en god relasjon allerede fra start har vært viktig. Det kan synes å ha bidratt til at informantene har åpnet seg mer underveis slik at dialogen fikk en bedre flyt. Avslutningsvis ved hvert enkelt intervju har informantene fått mulighet til å komme med informasjon som de har ment er relevant for studien, som ikke har fremkommet gjennom intervjuet. Alle informanter har hatt mulighet til å ta kontakt i etterkant av intervjuet dersom de har hatt spørsmål eller ønsket å trekke seg fra deltakelsen.

6.4 Bearbeidelse av data

Hensikten med analysen er å få en så helhetlig forståelse og oversikt over datamaterialet som mulig. Den skal bygge bro mellom rådata og resultater. Å benytte seg av intervju i undersøkelsesmetoden gjør at man sitter igjen med en stor mengde informasjon som videre skal analyseres. For å få frem ulike nyanser og en oversiktlig forståelse av datamaterialet må det sammenfattes, struktureres og fortolkes. De sentrale detaljene som trekkes fra, bidrar til å gi ny innsikt i et fenomen som skal trekkes fram. Kvalitativ analyse kan dermed beskrives som en vekslning mellom de enkelte detaljene og helheten, som vist på figuren under.



Figur 3: «Den hermeneutiske spiral» (Jacobsen (2005:186)).

I løpet av prosessen er det benyttet retningslinjene for systematisering og analyse av de innsamlede data oppgitt i Jacobsen (2005). Retningslinjene peker på en tredelt prosess. Første steg i prosessen var å renskrive alle notater fra intervjuene. Det ble valgt å ikke benytte båndopptaker under intervjuene, slik at renskriving i nær tilknytning til intervjudispunktet ble derfor viktig. Fordelen med å ikke benytte båndopptaker er at man unngår det enorme materialet en sitter igjen med i etterkant som skal transkriberes. Samtidig står man i fare for å gå glipp av viktig informasjon da man ikke vil klare å notere alt som blir sagt detaljert. I hvert intervju ble det stilt kontrollspørsmål dersom det var uklarheter for å sikre at man forstod informantens budskap. Dette kombinert med egen erfaring fra notatskriving har bidratt til å få med den informasjonen som har vært nødvendig for å kunne belyse fellestrekkene.

Under hele prosessen er det benyttet "refleksjonslogg" der egne tanker, inntrykk og refleksjoner har blitt notert ned. Det er også samlet inn utsagn og kommentarer underveis i dialogen som har foregått med ansatte onshore. Disse har ikke vært en del av intervjuene. Avslutningsvis er transkriberingen av intervjuene samlet sammen i kategorier, innholdet er fortolket og det søkes å oppnå ny forståelse gjennom å nyansere beskrivelsene av informantenes opplevelser. Resultatene vil bli presentert i kapittel 7.

I tråd med oppgavens hermeneutiske utgangspunkt er målet med prosessen å tolke de tekstene som en sitter igjen med, med mål om å få forståelse for fenomenet som undersøkes. I den anledning vil prosessen innebære bruk av dobbel hermeneutikk, ettersom denne delen av oppgaven skal fortolke de tankene og refleksjonene som informanten har delt. Den hermeneutiske sirkel har vært et viktig hjelpemiddel i løpet av prosessen. Den beskriver forholdet mellom det forskeren skal tolke, forskerens forforståelse samt konteksten som teksten tolkes i. Sirkelen forstås som forholdet at *"all fortolkning går i stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den konteksten det fortolkes i, eller mellom det vi skal fortolke, og vår egen forforståelse"* (Gilje og Grimen, 1993:153). I tilknytning til studien betyr dette at empirien som anses som relevant, samt den påfølgende bearbeidelsen og tolkningen vil være påvirket av forskerens egen forforståelse. Derav vil også valget av kategorier knyttet til forskningsspørsmålene ikke bare ha sitt utgangspunkt i empirien, men og forskerens egen forståelse av hvilke kategorier som er viktige.

6.5 Sentrale krav til data

For å kunne betrakte empirien som brukbar og verdifull må den tilfredsstillende to krav. Data som samles inn må for det første være troverdig og pålitelig. I tillegg må den være relevant og gyldig. Dette omhandler krav om reliabilitet og validitet (Jacobsen, 2005).

Kravet om reliabilitet

I hvilken grad empirien tilfredsstillende kravet til reliabilitet avhenger av om det er mulig å stole på undersøkelsen. For det første må studien ha vært gjennomført på en tillitsvekkende måte. I tillegg er det viktig å unngå elementære feil som kan bidra til å svekke tilliten. Samtidig må man kunne gjøre rede for i hvilken grad trekk ved undersøkelsen kan ha betydning for de resultatene som fremkommer (Jacobsen, 2005). Konteksteffekt oppstår som følge av konteksten undersøkelsen finner sted i (ibid). Det er forsøkt å redusere denne effekten ved å være fleksibel med å møte informantene «der de er». På grunn av praktiske forhold har det samtidig vært mer hensiktsmessig å gjennomføre intervjuene i forbindelse med inn- og utreise da det er flere av informantene som ikke bor i distriktet.

Det siste forholdet omhandler i hvilken grad reinskriking av notater og analysen er nøyaktig gjennomført av de empiriske dataene som er samlet inn (Jacobsen, 2005). Reinskriking ble foretatt i etterkant og i så nær tilknytning til intervjutidspunktet som mulig. Som nevnt ble det ikke benyttet båndopptaker slik at utsagt fra informantene er ikke presentert ordrett. Det har ikke blitt benyttet båndopptaker under intervjuene da dette oppleves som en unaturlig måte å arbeide på. Tidligere erfaring fra samtaler med ulike mennesker i ulike livsfaser og med ulike utfordringer har det ikke oppstått utfordringer med å ta notater under intervjuene. Gjennom erfaring lærer man seg teknikker for å si ut og notere ned stikkord i forhold til det som er mest relevant for formålet. Ulempen med å velge bort båndopptaker er at man ikke har tilgang til hvert eneste ord som blir sagt, og at man dermed kan miste viktige poeng som fremkommer. Samtidig har studien hatt fokus på fellestrekk og ikke et personfokus slik at detaljer helt ned til enkelte ord er derfor ikke ansett som nødvendig. At båndopptaker ikke er benyttet anses ikke som utslagsgivende på studiens resultat.

Kravet om validitet

Kravet om validitet omhandler i hvilken grad studien måler det som en ønsker å måle,

undersøkelsens gyldighet og relevans. Jacobsen (2005) skiller mellom tre komponenter; intern gyldighet, ekstern gyldighet og begrepsgyldighet.

Intern gyldighet omhandler i hvilken grad man har dekning i empirien for de konklusjonene som trekkes (ibid). For å vurdere konklusjonens interne gyldighet, kan empiriens gyldighet bekreftes mot andre kilder. For eksempel kunne empirien blitt validert ved å sende presentasjonen av funn til studiens informanter dersom det hadde vært tid til det. Ved å gjøre dette kunne jeg fått vurdert om kategoriene som er opprettet stemmer overens med informantenes opplevelse av situasjonen. Den interne gyldigheten kan og testes ved å gjennomgå kategoriene på nytt for å se om samme konklusjon fremkommer.

Ekstern gyldighet omhandler i hvilken grad resultatene som fremkommer kan generaliseres og dermed også gjelde i liknende situasjoner. På grunn av studiens lille utvalg, er det mulig å hevde at funnene kan gjelde blant ansatte som arbeider offshore. Samtidig er det mulig å generalisere teoretisk, ved at funnene generaliseres fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). En måte å vurdere om generalisering er mulig kan gjøres ved å vurdere funnene opp mot annen forskning.

Begrepsgyldighet går ut på studiens relevans samt om det som faktisk er målt, er det vi tror vi måler. Hensynet til begrepsgyldighet tilsier at en må passe på at den empirien som innhentes faktisk er relevant i forhold til problemstillingen. Under intervjuene har det vært viktig å være oppmerksom på de spørsmål og oppfølgingsspørsmål som er benyttet, for å påse at informasjonen som samles inn er relevant. I forsøk på å sikre dette har spørsmålene blitt formulert på en måte som forklarer informanten hva som legges i begrepet. Med dette er det forsøkt å få en lik tilnærming til begrepet før informanten har besvart spørsmålet.

Validiteten og reliabiliteten kan få økt sin gyldighet og troverdighet til data og konklusjoner dersom triangulering av metoder benyttes (Jacobsen, 2005). I dette tilfellet kunne studien vært supplert med en kvantitativ undersøkelse med et større utvalg av informanter. Da studien er begrenset til å omhandle to oljerigger synes det mest hensiktsmessig å benytte kvalitativ metode og individuelle intervju.

6.6 Etske vurderinger

I gjennomføringen av kvalitative studier er det viktig å foreta etiske overveielser fortløpende, og underveis i hele prosessen. Som forsker er man forpliktet til å formidle sine funn på en korrekt måte (Jacobsen, 2005).

Studien er utarbeidet i samarbeid med selskapet og det var tidlig enighet om at studien skulle være anonymisert. Studien har ikke lagret eller behandlet sensitive personopplysninger. Alle opplysninger som kan lede til forståelse av hvem bedriften, operatørene eller informantene er, har i aller høyeste grad blitt forsøkt fjernet. Informantene ble informert om at samtlige dokumenter tilknyttet studien ville bli makulert når studien var ferdig. Forskeren har signert taushetsplikt i forkant av oppstart. De enkelte informantene er likevel klar over hvilke rigger som studien har hatt fokus på, samt at HR har deltatt i koordineringen av alle intervju.

Det at informantene mottok informasjon i forkant, samt at det ble vektlagt frivillighet og mulighet for å trekke seg i etterkant, kan tenkes å ha bidratt til økt tillit. Samtidig ble det i forkant av hvert intervju påpekt anonymisering av studien noe som forhåpentligvis også har signalisert ryddighet med tanke på behandling av data. Å klare å etablere et tillitsforhold og en god relasjon i intervjuet allerede fra starten av har vært svært viktig. Dette førte til at informantene åpnet seg mer og dialogen fikk en bedre flyt. Under alle intervjuene ble det foretatt notater, noe som opplevdes som positivt av informantene og ikke til hinder for selve samtalen.

Selv om intervjuene har foregått på ulike steder har det ikke påvirket selve intervjusituasjonen men heller spørsmålene i form av å ivareta taushetsplikten. Det har vært viktig å forsøke å anonymisere selskapets- og operatørens navn da ukjente mennesker har sittet i nærheten. Det har ikke fremkommet antydninger eller kommentarer fra informantene om at de har opplevd intervjusituasjonen som ubehagelig. Samtidig må en ta høyde for at dette kan ha vært tilfelle selv om det ikke har blitt uttalt.

I forkant av studien ble alle informantene ved begge riggene likestilt og det ble ikke gjort forskjell på intervjuguiden. Underveis i bearbeidelsen av data fremkommer det flere tydelige forskjeller mellom rigg A og B. På bakgrunn av relativt lite utvalg har det vært en etisk utfordring knyttet til presentasjonen av data. Lederne som er intervjuet representerer en liten gruppe og av hensyn til konfidensialiteten har det vært nødvendig å anonymisere rollene til informantene. Det er likevel forsøkt å få frem ulikhetene mellom hver av riggene.

Forskerens opplevelse er at tydeligheten knyttet til konfidensialiteten har bidratt til å skape en trygghet og stor grad av tillit hos informantene til at data blir behandlet slik det er lovet. Tydeligheten kan synes å ha bidratt til engasjement rundt deltakelse og stor grad av åpenhet og

ærlighet under intervjuene. Samtidig har det vært viktig å være bevisst egne fordommer før, og underveis i prosessen da forskningsprosessen skulle være åpensinnet og etisk forsvarlig.

6.7 Kritisk refleksjon av metode

Hensikten med en kvalitativ tilnærming har vært å få frem hvordan offshoreansatte fortolker og forstår en gitt situasjon. Fordelen med en kvalitativ metodisk tilnærming er at det kan skape dybde, innsikt og en mer helhetlig forståelse for folks subjektive virkelighet. Dette er ofte kjernen i en kvalitativ og eksplorerende metode hvor svarkategoriene ikke er definerte på forhånd av forskeren. Videre er dette betydningsfullt i forhold til å vurdere informantenes oppfatninger omkring egen arbeidssituasjon, sosiale forhold, og hva som bidrar til at ansatte ønsker å gå på jobb. Metodens fleksibilitet, ved at den interaktive forskningsprosessen gjør det mulig å foreta endringer underveis i undersøkelsen og ved behov kom til nytte ved pilotintervjuet. Dette ble utslagsgivende for den videre intervjuguiden som ble tydeligere og rettet seg mer mot studiens formål.

Den åpne tilnærmingen har gitt lite begrensninger på informantenes svarmulighet og dermed fått frem de ulike detaljene og det særegne ved hver enkelt informant. Informantene har hatt mulighet til å besvare spørsmålene fritt og justere sine svar underveis samt supplere budskapet med kroppsspråket. Det kan synes som at metodens fleksibilitet og mulighet for refleksjoner underveis har bidratt til at informantene har åpnet seg og den enkeltes subjektive forståelse har blitt tydeligere. Dialogen ansikt til ansikt har bidratt til å registrere og tolke stemmebruk, mimikk og andre kroppslige uttrykk. Dersom studien hadde vært gjennomført med en kvantitativ tilnærming hadde det ikke vært mulig å synliggjøre de enkelte detaljene, noe som har vært av stor betydning for studiens resultater.

En ulempe med forskningsmetoden er at den har vært tidkrevende, både ved innsamling av data og tolkningen av den. Koordineringen av informanter ved inn og utreise offshore har bidratt til at studien har tatt lengre tid enn planlagt. Den informasjonen som ansatte onshore har bidratt med underveis og i ”forbifarten” har bidratt til å gi en større forståelse for selskapet som helhet, de holdninger og den forståelsen ansatte har av sykefravær og nærvær. Det kan ha forekommet tilfeller underveis i studien som har medført at data ubevisst har blitt «farget» av den informasjonen som har fremkommet onshore. Samtidig har slik informasjon vært helt avgjørende for å kunne sette seg inn i selskapet som helhet og få kunnskap om en nokså ukjent

bransje.

Dersom det hadde vært benyttet kvantitativ metode med spørreskjema hadde man kunnet gjennomført studien med et større representativt utvalg, men det ville ikke vært mulig å beskrive eller forstå informantens budskap på samme måte. Metoden har vært svært funksjonell med tanke på å få frem informantenes nyanserte beskrivelsene av deres arbeidsmiljø og synet på nærvær. På tross av utfordringer har den kvalitative tilnærmingen bidratt til å kunne møte informantene i deres miljø.

Egen erfaring og sosialfaglige bakgrunn har medført gode forutsetninger for å gjennomføre studien. At forskerrollen har vært nøytral, har bidratt til å opprette gode relasjoner og et gjensidig tillitsforhold til informantene så vel som ansatte onshore og selskapet som helhet.

Når det gjelder utvalget av informanter må studien ta høyde for at HR kan ha plukket ut disse på bakgrunn av tanken om at de vil kunne få frem synspunkter som selskapet selv ønsker skal belyses, uten at dette er uttalt. De kravene som forskeren har satt til utvalget er fulgt. Selv om studien ikke fremkommer som en «statusrapport med tiltak» mener jeg at de funn som fremkommer likevel er momenter som anses som viktig å arbeide videre med for nærværgruppen. På hvilken måte, når og hvem som skal være involvert overlates til selskapet å selv finne ut av.

I neste kapittel vil studiens resultater presenteres.

7.0 Presentasjon av funn og drøfting

Studiens mål har vært å oppnå en bedre forståelse for hva som bidrar til økt nærvær hos offshoreansatte. Gjennom studien er det forsøkt å finne ut om økt fokus på nærværsfaktorer kan være en av nøklene til å redusere korttidsfravær, samt i hvilken grad leder har påvirkning på nærværet, slik førforståelsen tilsier. Nærvær har blitt definert som de faktorer som bidrar til at ansatte ønsker å gå på jobb. Det er òg forsøkt å se på i hvilken grad operatøren påvirker organisasjonskulturen ombord.

Selskapet har over tid og hovedsakelig de siste fem årene hatt store utfordringer med høyt sykefravær. I utgangspunktet ble riggene likestilt med utgangspunkt i å finne felles nærværsfaktorer som hadde betydning for forebygging av sykefravær. Underveis i bearbeidelsen av data har det fremkommet et tydelig skille mellom rigg A og B. Dette kapittelet vil forsøke å belyse dette skillet ved å presentere funnene tidvis adskilt. Av hensyn til konfidensialiteten vil det ikke skilles mellom hvem som har og hvem som ikke har lederansvar. Utsagn presenteres i kursiv og gjengis i så nær tilknytning til informantenes utsagn som mulig.

7.1 Faktorer som fremmer godt nærvær

7.1.1 Et deltakende og involverende arbeidsmiljø

Et godt arbeidsmiljø har betydning for den enkeltes helsesituasjon, spesielt dersom det er faktorer som påvirker oss negativt. Arbeidsmiljøet offshore er sammensatt av mange faktorer som påvirker den enkeltes nærvær. Informantene som har deltatt i studien innehar ulik alder, kjønn og ansiennitet. Uavhengig av slike faktorer er samtlige informanter ved begge riggene av den oppfatning om at arbeidsmiljøet ombord er en meget viktig faktor for deres nærvær.

På spørsmål om å beskrive sitt arbeidsmiljø svarer nesten samtlige at "*trivsel er viktig*" og "*alfa og omega*" for et godt arbeidsmiljø. I følge Hetland og Hetland (ref. i Einarsen og Skogstad, 2011) er autonomi, tilhørighet og kompetanse tre nødvendigheter for å opprettholde en proaktiv og optimal utvikling samt ivaretagelse av den psykiske helsen.

Informantene ved rigg A beskriver sin arbeidsplass som "*bra*" med "*stor takhøyde for faglige diskusjoner*" der det er rom for uenigheter. En informant sier at "*et inkluderende miljø det bidrar liksom til å gi en ny giv til å ville fortsette mer*". Informanten opplever sine kolleger som svært imøtekommende, villige til å lære bort og dele erfaringer. Dette synes å ha betydning for tilhørigheten på arbeidsplassen og betydning for den enkeltes motivasjon i en travel og tung

arbeidssituasjon. En annen informant mener at inkludering av ansatte i avgjørelser bidrar til et engasjement som fører til at arbeidet blir mer interessant. Det å ha en positiv og åpen tone med sine kolleger bidrar til å skape et godt samhold mener en av dem, og peker blant annet på at *"det er rom for å gi beskjed på utreisemøtene dersom man er ny eller ikke har vært på riggen på lang tid, da tas det hensyn til det"*. Å gi beskjed til nærmeste overordnede dersom informantene ser behov for endringer i arbeidsprosessene eller lignende ser ikke ut til å være et problem. *"Det er veldig greit å kunne gi beskjed oppover, vi tar en prat sammen og finner løsninger"*. Det kan virke som at avstanden mellom de ulike ansvarsområdene og rollene er liten, noe som kan føre til at det oppleves enklere å gi beskjed oppover.

På rigg B beskriver informantene sitt arbeidsmiljø som *"meget bra"* og *"utrolig bra!"*. *«Trivsel må være i høysetet»*. En informant opplever at ansatte er positive og trives på tross av travle dager. Vedkommende synes de har stort fokus på ryddighet og hvordan folk har det når de er på jobb. *"Vi går runder og sjekker sikkerheten og at det er ok på alle de plassene der folk skal stå å arbeide"*. I likhet med rigg A opplever informantene på rigg B at de og har stor takhøyde for å kunne gi beskjed. *"På dette crewet kan man ta opp det man ønsker og det er det aksept for"*.

På begge riggene finnes ansatte med høy teknisk og faglig kompetanse. De ulike fagpersonene som er ombord er gjensidig avhengige av hverandre for å kunne møte de utfordringene som arbeidsoppgavene gir samt de krav som stilles av operatøren. Den enkeltes utfoldelse av kompetanse, ferdigheter og erfaring ser ut til å bidra til at arbeidet oppleves som meningsfullt og den enkeltes mestringsfølelse forsterkes gjennom involvering. Slik det fremkommer av data opplever ansatte på begge riggene stor grad av medvirkning og inkludering i de ulike arbeidsprosessene.

På begge riggene er det obligatorisk å samles både før, under og etter hver operasjon. Her gis det rom for faglige diskusjoner som omhandler arbeidsprosessene og operasjonene gjennomgås. Informantenes handlingsrom er delvis begrenset da de må forholde seg til et strengt lovverk, prosedyrer og standardiserte rutiner. Likevel viser empirien at informanter ved begge riggene ser ut til å være av samme oppfattelse når det gjelder mulighet for å ta selvstendige faglige vurderinger og beslutninger. På den ene siden opplever informantene medbestemmelse gjennom inkludering av den enkelte i drøftingsmøtene, og på den andre siden bidrar deltakelsen til at den enkelte blir sett og anerkjent for sin kompetanse. Samtidig har

ansatte til enhver tid mulighet til å stanse arbeidsprosessene dersom de er usikre. Informantenes opplevelse av medbestemmelse og inkludering ses igjen i teorien til Thorsrud og Emery (Einarsen og Skogstad, 2011) om jobbkrav. Det å ha mulighet til å stoppe opp, stille spørsmål og bruke nødvendig tid for å utføre sikkert arbeid ser ut til å gi ansatte stor grad av trygghet og fremstår som en viktig nærværsfaktor.

Informantene trekker her frem trivselsfaktorer som eksplisitt påvirker arbeidsmiljøet i de daglige gjøremål gjennom å oppnå tillit og trygghet på tvers av disiplinene. Aksept for å stanse operasjoner hvis oppgavene ikke er forstått, reduserer risiko for at de ansatte tar sjanser og/eller misforstår arbeidsoppgaver som blir påtatt, noe som igjen sikrer og bygger god HMS kultur. Anerkjennelse og åpenhet rundt det å komme med positive/kritiske innspill vil her være et svært viktig element for å sikre læring og utvikling av organisasjonen, men ikke minst for å skape eierskap blant de ansatte.

Tilhørighet

For å ivareta behovet om tilhørighet peker Hetland og Hetland (ref. i Einarsen og Skogstad, 2011) på viktigheten av sosialt nettverk samt opplevelse av tilknytning til selskapet som viktig for den enkelte. Informantenes tilhørighet ser ut til å påvirkes av flere faktorer. På begge riggene trekkes det frem at det å bli sett og anerkjent for det arbeidet man gjør, samt at tilbakemeldinger på godt utført arbeid gis, er nødvendig for opplevelsen av informantenes tilhørighet.

På rigg A gis det tilbakemeldinger på morgenmøtet der hele crewet er tilstede. Her oppdateres ansatte på det arbeidet som har foregått i løpet av natten og informeres om videre arbeidsplan. At tilbakemeldingene er saklige og rettferdige synes helt sentralt, og "*ros skal ikke bare være for ros*" sier en av informantene på rigg B. Flere av informantene på rigg B opplever at ledere er flinke til å gi tilbakemeldinger, både til den enkelte og crewet som helhet. Tilbakemeldinger oppleves av flere som svært positive da det viser at jobben de utfører settes pris på.

Arbeidssituasjonen til informantene medfører at de er tett på hverandre den perioden de er offshore. Både informanter på rigg A og B beskriver arbeidsmiljøet som "*å være en familie*". Opplevelsen av å være "*en familie*" kan beskrive den tilhørigheten informanter ved begge riggene opplever. Tilhørigheten synes å skape en opplevelse av "*å være en av gjengen*". Kollegastøtte er også en faktor som trekkes frem på begge riggene og synes å være en positiv

nærværsfaktor. For informantene på rigg A synes det å påvirke i hvilken grad man opplever at man er viktig og har betydning for arbeidsplassen. En informant opplever tilhørighet som "det å være en del av gjengen".

Når arbeidsperioden på rigg A er over avholdes det husmøte før crewet reiser i land. Her gjennomgår man det arbeidet som er utført og diskuterer hva som eventuelt kunne vært gjort annerledes. Det kan virke som om at dette møtet i hovedsak omhandler faglige og tekniske utfordringer og endringer. I langt mindre grad synes det å være fokus på å diskutere forhold som knytter seg til arbeidsmiljø og trivsel. En av informantene på riggen sier *"det kan bli lite tid til det som går på arbeidsmiljø å sånn, det er litt dumt"*.

På rigg B har de blant annet HMS møte hver fredag der tema tilknyttet arbeidsmiljø samt de mer tekniske utfordringene tas opp. En informant opplever at ansatte generelt er gode til å gi tilbakemeldinger, både fra leder til den enkelte men og medarbeiderne imellom.

Tilbakemeldinger kan og gis over radio eller på observasjons-kort. *"De leses opp og da får folk høre positive tilbakemeldinger, da hører jo alle det"*. Informanten opplever det som positivt å få tilbakemeldinger samt at turen avsluttes med at alle samles. *"Jeg synes de er flinke til å gi ros, anerkjennelse og de takker alltid for turen før vi reiser hjem"*.

Det fremkommer her at rigg B velger å inkludere/fokusere på arbeidsmiljø på lik linje som faglige og tekniske forhold i ukentlige møter. Gjennom å inkludere tema som angår arbeidsforhold og arbeidsmiljø på ukentlig basis, vil det opparbeides en kultur og skape fokuspunkt blant crewet som lettere gjør at saker blir tatt opp og diskutert. Dette vil utvilsomt skape mer åpenhet rundt arbeidsmiljøet og sikre at aksjoner/tiltak kan identifiseres for å bedre arbeidsmiljøet. Det er derfor viktig at de ansatte finner sin arena og bruker denne for å ytre sine meninger og synspunkter, enten det er på HMS møter eller det tas opp på husmøtet før innreise. Tillitsvalgte og verneombud vil her ha en viktig funksjon for å fremme saker på vegne av de ansatte og bringe sakene opp på de rette arenaene for å nå frem til rett mottaker.

Motivasjon

Menneskers motivasjon vil i følge Haugen og Melhus (2012) være bestemmende for arbeidets kvalitet og effektivitet. Informantenes motivasjon for arbeidet fremstår som en sentral nærværsfaktor. Informantene ved begge riggene peker på at motivasjon skapes blant annet gjennom variert arbeid, der nye og utfordrende operasjoner stadig står for tur. Ny teknologi og

faglig påfyll bidrar til å øke ansattes kunnskap. Da ingen dager er like skaper det en spenning og interesse som gir økt motivasjon for å utføre de oppgavene som står for tur.

Arbeidsoppgavene i seg selv skal bidra til utvikling, vekst og noe å strekke seg etter. Det å få og ta ansvar kan føre til opprykk i selskapet og er i seg selv en positiv faktor for informantenes jobbegasjement og motivasjon. Hvorvidt ansatte på rigg A er indre motivert for sitt arbeid synes å fremstå noe uklart. En informant på rigg A opplever at arbeidsturnusen gjør at man har muligheten til å kombinere arbeidet med familieliv, og synes således å være en stor motivasjonsfaktor i seg selv. Informanten trekker samtidig frem at arbeidet faglig sett er spennende, utfordrende og byr på nye opplevelser. *"Det er en forpliktelse til arbeidsplassen. Det skal mye til for at jeg ikke reiser på jobb"*. På tross av at informanten opplever sitt arbeid som interessant og trives i selskapet, kan det virke som at vedkommende i mindre grad er indre motivert da arbeidsturnusen fremstår som svært positiv (STAMI, 2011).

Faktorer som påvirker informantenes motivasjon i negativ grad, kan på rigg A se ut til å komme som et resultat av for store forventninger hos operatøren. En annen informant på rigg A beskriver en operatør med klare og tydelige forventninger om fremdrift, med store krav til effektivitet. *"De går så langt at de nærmest teller sekunder"*. Informanten opplever at slikt fokus *"dreper arbeidsgleden"*. Det kan her synes som at de forventningene som stilles fra operatøren til informantene ved rigg A, overstiger informantens håndterlige nivå.

I henhold til Karasek og Theorell (ref. i Aas, 2012) sin krav-kontroll modell synes det her å være en motsatt effekt av de krav som stilles til de ansatte. Operatørens høye krav til effektivitet og fremdrift ser ut til å medføre lite engasjement og en demotiverende innstilling til arbeidet hos informantene, fordi det samtidig bidrar til å ta fokuset bort fra trivselselementer som hver enkelt har knyttet til utførelsen av arbeidsoppgavene. Eksempelvis kan store krav til skriftlig dokumentasjon, som «overskygger» annet arbeid, medføre at informanten ikke har overskudd eller motivasjon til å yte det lille ekstra. Konsekvensene av for store individuelle krav kan dermed medføre en trussel mot den enkeltes autonomi og kreativitet som medfører få muligheter til å gå utenfor sine daglige gjøremål – å yte det lille ekstra (Hetland og Hetland i Einarsen og Skogstad, 2011).

Dersom man innehar lederposisjon kan det for eksempel bli mindre tid til å være synlig ombord og omgås medarbeidere utenfor kontoret. Opprettholdes slike krav over tid kan det bidra til å redusere ansattes jobbegasjement og tilfredshet med arbeidet. Det vil derfor være viktig at

ledelsen fokuserer på ressursplanlegging og disponering av de ansatte for å sikre effektive og sikre operasjoner uten at ansatte blir overarbeidet. Dagens marked har sterkt fokus på kostnader og effektive operasjoner, og det kan derfor synes å være ekstra viktig med optimal ressursplanlegging for å sikre trivsel og en god HMS-kultur.

Begge riggene ser ut til å ha arena der alle samles for å diskutere faglige utfordringer. Samtidig kan det virke som at rigg A har større fokus på den faglige og tekniske biten av arbeidsoppgavene fremfor å diskutere utfordringer som direkte knytter seg til arbeidsmiljø og trivsel ombord. Hos rigg B fremkommer det at arbeidsmiljø og trivsel drøftes på ukentlige HMS-møter. Slik sett kan det se ut til at rigg A kan dra nytte av øke fokus og innføre obligatoriske tema på sine ukentlige HMS-møter. Dersom slike tema blir snakket om og signaliseres av leder som et område det er rom for å drøfte, kan det bidra til å senke terskelen for å ta opp forhold som oppleves som vanskelig.

Det empiriske materialet ser ut til å være i tråd med Emery og Thorsruds (i Einarsen og Skogstad, 2011) vektlegging av de psykologiske jobbkra, blant annet i form av at den enkeltes deltakelse og involvering vektlegges på arbeidsplassen og fremstår som en viktig nærværsfaktor.

En viktig miljøskaper

Opplevelse av sosialt nettverk og tilknytning til selskapet er viktig for å ivareta den enkeltes behov for tilhørighet (Hetland og Hetland i Einarsen og Skogstad, 2011). "*Kaffesjappa*" ser ut til å være en viktig arena for å skape og opprettholde et godt fellesskap (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Lunsjpausene trekkes frem av flere informanter på begge riggene som en svært viktig nærværsfaktor da den bidrar til å skape god trivsel på arbeidsplassen. På rigg A og B er "*Kaffesjappa*" en svært viktig miljøskaper som medvirker til at ansatte kan bli bedre kjent, både faglig sett og privat. Flere trekker frem at det er viktig at de har en møteplass der de kan snakke om andre ting enn jobb.

Slik empirien viser opplever informantene på begge riggene det som positivt at leder deltar i lunsjen. At "*leder er en av gutta*" fremstår som en positiv nærværsfaktor da leders deltakelse bidrar til å senke terskelen og avstanden mellom de to rollene. Informantene opplever at dette bidrar til å fremstille begge parter som mer likeverdige og at den gjensidige respekten ivaretas.

En av informantene på rigg B mener «kaffesjappa» er en viktig plass å kunne måle grad av trivsel ombord. *"Det gir et kick å gå forbi kaffesjappa å se og høre folk le. Det viser at det er god stemning og at ansatte trives"*.

På den ene siden fremstår "kaffesjappa" som en sentral og positiv miljøskaper hos informantene som synes å ha stor betydning for kulturen. En slik arena kan bidra til å gjøre det enklere å fullføre tunge og krevende arbeidsoppgaver i henhold til strenge krav og prosedyrer. Den kan således fremstå som en ressurs dersom medarbeiderne benytter anledningen til å dele erfaringer, tips og informasjon. På den andre siden kan konsekvensene av "målinger" bli negative og medføre en ukultur dersom leder er "innom" ofte for å luften stemningen. Eksempelvis for å kontrollere om ansatte blir sittende og tar lenger kaffepause enn hva som i utgangspunktet aksepteres. Resultatet på sikt kan føre til at "kaffesjappa" går fra å være en arena for "kos" til å bli en arena for "kontroll".

En stamme

Av hensyn til arbeidsoppgavene og de strenge kravene til arbeidsbestemmelser offshore er sammensetningen av crew en nærværsfaktor som vektlegges hos flere. Den enkeltes utdanning, ferdigheter, erfaring og personlig egnethet har en stor påvirkningsfaktor for hvor velfungerende crewet er. En informant på rigg B mener at det er viktig at ansatte på crewet blir kjent med hverandre, og at crewene holdes stabile over tid. *"Man må ikke få inn nye hele tiden, det er viktig at en bruker tid og lar folk jobbe sammen med hverandre å bli kjent. Det er viktig å ha en stamme"*.

Hvilke personligheter som er en del av crewet kan synes å ha stor betydning for samholdet og produktiviteten ombord. To informanter på rigg B mener at et crew som inneholder en blanding av ulike personligheter, herunder erfaring, utdanning og ferdigheter er viktige for å opprettholde kunnskaps- og erfaringsdeling om bord. *"Man lærer jo av hverandre, sette sammen et svakt ledd og et sterkt"*.

Ulike personligheter kan i følge informantene bidra til å skape misnøye i miljøet dersom de ikke passer inn i den crew-kulturen som eksisterer. En av informantene på rigg A beskriver det slik; *"dersom det er et dårlig egg i kaka så er den ødelagt. Det er litt samme effekten her"*. En

informant på rigg B har en tilsvarende variant; *"et surt eple så er det enten å få det på rett kjøll eller så er det ut"*. En annen informant på rigg B sier *"jeg ser med en gang om han passer inn eller ikke"*. Dette kan tyde på at ansatte i stor grad er oppmerksomme og bevisst på arbeidskulturen offshore. Slik en av informantene på rigg A beskriver det kan det synes som at den effekten leder har på kulturen offshore er meget sterk. *"Jeg ser raskt på stemningen der ute hvilken type leder som er om bord"*. Således kan og leder være en medvirkende faktor på hvor velfungerende crewet er ombord.

Samtidig fremkommer det en forventning fra medarbeiderne om at leder i slike tilfeller tar ansvar. I de situasjonene der ansatte ikke innretter seg etter kulturen ombord, forventes det at leder enten "strammer de opp" eller flytter vedkommende til en annen rigg. En informant på rigg B mener at det i slike tilfeller er nødvendig med god dialog mellom HR onshore og ledelsen offshore, for å kunne diskutere seg frem til løsninger som vil være til det beste for alle parter.

På bakgrunn av informantenes utsagn kan det se ut til at dersom det kommer ansatte ombord som ikke tilpasser seg kulturen kan det medføre misnøye i miljøet. Dersom ansatte uttrykker direkte misnøye overfor den det gjelder kan det tenkes å medføre demonstrative holdninger og påvirke den enkeltes motivasjon og trivsel. Misnøyen kan suge til seg den energien som den enkelte skulle ha benyttet på utførelsen av sine arbeidsoppgaver. Energitalpet kan resultere i mindre konsentrasjon og således øke stressnivået dersom det fokuseres for mye på det negative.

Stabilitet

Dersom ansatte forblir på samme crew over tid oppstår en sterk tilhørighet som synes å være en viktig nærværsfaktor hos flere. En informant på rigg A har opplevd å bli flyttet til et annet crew uten å ha blitt informert i forkant. *"Da trivdes jeg IKKE!"*. Informanten opplevde situasjonen som demotiverende og *"jeg hadde mye giv i det faste crewet og trivdes godt. Når jeg ble flyttet hadde jeg ikke samme motivasjon"*. For informanten var det likevel ikke et alternativ å bli hjemme på tross av at vedkommende ble flyttet.

Informantens opplevelse kan si noe om viktigheten av den enkeltes tilhørighet og stabilitet tilknyttet et crew. Det samholdet som oppstår ved å være en del av et crew, synes å være av stor betydning for den enkeltes nærvær og motivasjonen for å utføre en god jobb. I motsatt vei kan det se ut til at endring i crewplanene kan stå i fare for å fremstå som en negativ fraværsfaktor

da den enkeltes motivasjon kan påvirkes i negativ retning. Samtidig viser dette at dersom crew-bytte skulle bli nødvendig, vil det være viktig å fokusere på hvordan dette behovet legges frem for den enkelte. Gjøres dette på rett måte kan dette forenkle fremtidige crew-bytter og skape en positiv holdning.

Å stole på hverandre

Det å ha kjennskap til de du skal arbeide sammen med kan synes å forebygge unødvendig stress og skaper en trygghet når ansatte reiser ut. Informanter ved begge riggene legger vekt på viktigheten av å kunne stole hundre prosent på hverandre. Det forutsetter at man har møtt og kjenner til sine kolleger fra før. For en av informantene på rigg B fremstår dette som en av de viktigste faktorene for vedkommendes jobbengasjement. *"Det er utrolig viktig at man går godt overens. Det betyr mye å ha møtt de nye du skal jobbe med der ute"*.

Gode relasjoner innebærer i følge informantene på rigg B å inneha kjennskap til den man skal arbeide med da dette er avgjørende for utførelsen av arbeidsoppgavene samt opplevelsen av arbeidsperioden. *"Du må kunne stole hundre prosent på den personen"* sier en av informantene. Av hensyn til sikkerhet ombord kan det synes som at det å ha tillit til kollegenes erfaring og kompetanse knyttet til det aktuelle arbeidet som skal utføres er helt elementært og påvirker i hvilken grad man opplever trygghet ombord.

Viktigheten av gode kollegaer som samarbeider godt, poengteres like sterkt blant informantene på rigg A, men det gis inntrykk av at det forekommer hyppigere crew bytter og/eller omrokninger som kan skape mer usikkerhet knyttet til utførelsen av operasjoner. Det er derfor viktig å sikre at nøkkelpersonell har mer kontinuitet og erfaring som sikrer trygghet innad i crewet. Samtidig er det viktig å balansere dette mot å skape motivasjon for å komme opp og frem i selskapet.

Crew-samlinger

I motsetning til rigg A kan det virke som at rigg B i langt større grad fokuserer på bekjentskap for å skape trivsel ombord. Under intervjuene fremkommer det hos flere av informantene på rigg B at crew-samlinger er et viktig tiltak for å skape samhold og trivsel. Samtidig kan det se ut til at slike samlinger òg har en medvirkende årsak til hvor sterkt ansatte opplever sin organisasjonstilhørighet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Crew-samlingene fremstår som en blanding av faglig innhold og sosiale aktiviteter. Mange treffes også i ferier/friperioder. Årlig arrangeres det en tur der ansatte kan ta med sin samboer/ektefelle. *"Det styrker jo samholdet i gruppen. Det bidrar til trivsel"*. Samlingene bidrar til at folk blir kjent med hverandre også utenfor jobbsammenheng noe som kan synes å bidra til at tryggheten ombord forsterkes dersom man skal arbeide sammen på neste tur. At ansatte fra ledelsen/HR onshore deltar på samlingene synes informantene er meget positivt. *«Vi bygger jo team her og, det er viktig»* sier en av informantene.

I motsetning til rigg B viser empirien at det ser ut til å være mindre engasjement og fokus på å arrangere crew-samlinger i friperiodene. En informant på rigg A sier at *"crew-samlinger er ekstremt dårlig på vårt crew"*. Under intervjuene fremkommer det helt tydelig at crew-samlinger ikke er vanlig på rigg A og det kan derfor være en årsak til at ingen av informantene vektlegger dette i sine besvarelser. Slik sett kan det synes som at selskapet har god nytte av å oppfordre og gjerne ta initiativ onshore til å arrangere crew-samlinger for rigg A.

Det kan se ut til at dersom selskapet klarer å opprettholde det flere beskriver som *"en stamme"* kan det virke som at det er en sterkt medvirkende faktor for informantenes opplevelse av trygghet på arbeidsplassen. Å ha faste og stabile crew har samtidig betydning for den enkeltes tilhørighet, trivsel og motivasjon. Oppdeling og endring av crew som har vart over tid, kan bidra til å true nærværet da viktigheten av bekjentskap og samarbeid fremstår som en nødvendig og positiv nærværsfaktor hos samtlige. Dersom crewene kontinuerlig har en omrokking av ansatte kan det samtidig medføre at kulturen brytes opp, og der felles mål og verdier vanskelig lar seg internalisere.

Konsekvensen av ustabile crew kan medføre at det vanskelig vil la seg gjøre å etablere felles delte normer og virkelighetsoppfatninger (Bang, 2011). Resultatet kan bli at ansatte i lite grad opplever motivasjon for å yte noe som angår flere enn en selv (Jacobsen og Thorsvik, 2013), og den enkelte vil i liten grad være indre motivert (STAMI, 2011).

7.1.2 Kulturpåvirker

Sikkerhet offshore står i høysetet og det er store krefter i sving, ofte hele døgnet. Informanter på begge riggene poengterer at det er et stort fokus på at man skal arbeide sikkert og *"ta den tiden du trenger"*. Dette bidrar til å skape en trygghet og reduserer stresset ombord som igjen reduserer risiko for uønskede hendelser. *"Dette er ikke bare noe operatøren sier, men de*

handler og etter det. Det gir trygghet" sier en informant ved rigg B. At offshoreansattes arbeidsplass er trygg synes å fremstå som en særdeles viktig nærværsfaktor, blant annet på grunn av stressfaktorer, ansvar og sikkerhetsrisiko.

Teamkultur

Teamarbeid synes å være en stor motivasjonsfaktor offshore, og særlig gjør dette seg gjeldende ved rigg B. Teamtilhørighet og engasjement fremkommer hos samtlige informanter, som synes å prege gleden og entusiasmen knyttet til arbeidsoppgavene. Bang (2011) peker på at omgivelsene rundt har påvirkning på hvordan kultur som vokser frem og eksisterer i en organisasjon. Det er tydelig at informantene på begge riggene påvirkes av operatørens betingelser og spilleregler som er utviklet, herunder deres verdier og holdninger. Et utsagn som fremkommer hos flere på begge riggene er *"det er operatøren vi arbeider for, det er de vi må forholde oss til"*.

"One team" er et av slagordene som går igjen hos flere av informantene og fremstår som et av kjerneelementene i kulturen på rigg B (Bang, 2011). Dette gjør seg spesielt fremtredende ved rigg B og ser ut til å være et resultat av operatørens satsing på en felles HMS-kultur. Gjennom økt fokus på disse over tid, tas disse for gitt og på rigg B ser det ut til å ha blitt *"sånn gjør vi det her hos oss"*. Samtlige av informantene ved riggen fremhever at de arbeider etter mottoet *"ikke ditt men vårt"* der alle arbeider mot felles mål. *"Man må dra samme vei for å få det til"*. Og gi og ta ansvar oppleves av informantene som svært positivt, det bidrar til mestring og økt kompetanse.

"Slow is fast" er et annet slagord som samtlige av informantene på rigg B har god kjennskap til. Det handler om at man ikke skal ta snarveier og bruke den tiden man trenger for å utføre arbeidet sikkert. Er det noe som er uklart eller fører til usikkerhet skal arbeidet stanses og ny gjennomgang av prosedyrer skal utføres.

En kan her trekke parallell til det Schein (1985) omtaler som kognitiv transformasjon. Slagordene medfører at ansatte utvikler en egen "sjargong" eller "eget språk" som de er kjent med og kan identifisere seg med. Flere ganger i året arrangeres det HMS-kurs der det blant annet fokuseres på å opprette en felles forståelse for hvordan arbeidet skal utføres på rigg B, samt felles holdninger og verdier. Ansatte ser at dette fungerer i det daglige arbeidet da de

opplever større flyt i prosessene. På den måten blir arbeidsmetodene en vane som etter en tid utvikler seg til å automatisk utgjøre den rette måten å arbeide på.

Ut fra informantenes beskrivelse av teamkultur fremkommer det at rigg B har et sterkere kulturbegrep og uttrykker viktigheten av å oppnå et godt samarbeid med operatøren. Generelt vil en sterk teamkultur skape synergier som bidrar både til bedre samhold og trivsel, men det vil også kunne påvirke daglig drift på en positiv måte gjennom økt effektivitet og kvalitet. Begge riggene viser at HMS fokuset er i høysetet i den daglige driften, og det gjenspeiles også i at informantene føler trygghet til arbeidet som utføres.

Samarbeid

Informanter ved begge riggene opplever samarbeid og samhandling på tvers av arbeidsoppgaver og stilling, som en svært positiv nærværsfaktor. En informant på rigg B beskriver det slik; *"Alle hjelper alle og folk snakker med hverandre. Uansett hvem du treffer så er det godt samarbeid"*. Dette synes å sammenfatte med utsagnet som fremkommer en av informantene på rigg A. *"Det har ikke noe å si hvilket selskap du er fra, alle jobber sammen som et team"*. Samtidig opplever en av informantene at dersom det er fravær av samarbeid og dialog kan det bidra til å gjøre arbeidet tyngre. *"Vi må ha med alle. Klarer vi å samarbeide så blir dagene lettere for meg"*. Det kan her synes som at selskapets fokus på "one team" på rigg B utgjør en forskjell på i hvilken grad man faktisk arbeider som team og har fokus på det. Teamarbeid kan synes å være sterkere på rigg B enn på rigg A.

Arbeidsoppgavene offshore krever tidvis svært mye av den enkelte og innebærer ofte et stort ansvar. Evnen til å samarbeide fremstår som en nødvendighet da ansatte innehar ulike kompetanse og erfaring tilknyttet de ulike operasjonene som skal utføres. *"Det er viktig at det ikke blir mye ballast på en person"* sier en på rigg B. *"Det er en god drive hos personellet"* sier en annen. Det handler om at ansatte skal føle seg inkluderte og ikke stå alene med ansvar for arbeidsoppgavene. En informant opplever at *"det er god forståelse for at alle er avhengig av hverandre"*. En slik forståelse kan synes å bidra til å forsterke "one team"-kulturen og således bidra til å forebygge at det blir for mye "ballast" på den enkelte. Opplevelsen av en sterkere tilstedeværelse og kultur for å hjelpe hverandre fremkommer tydeligere som en positiv nærværsfaktor hos informantene på rigg B. Samtidig som at samarbeid og teamkultur implisitt påvirker nærværet på arbeidsplassen, vil resultatet av et velfungerende og samkjørt team kunne oppnå en høyere produktivitet og bedre leveranser. Dette er synergier som vil kunne gjenspeile

og underbygge et godt arbeidsmiljø som lykkes med sterke og sikre leveranser som alle føler eierskap til.

Hatten i handa

Både rigg A og B opplever en god dialog og godt samarbeid med operatøren. Dialogen med operatøren er en viktig nærværsfaktor og handler blant annet om grunnleggende samarbeid for å klare å gjennomføre arbeidet slik at begge parter er fornøyd i henhold til kontrakter.

En av informantene ved rigg B beskriver samarbeidet med operatøren slik; *"forholdet mellom oss og operatøren er veldig viktig. Vi har et fantastisk godt samarbeid, god dialog og man kan gi beskjed uten at man føler man går derfra med hatten i handa"*. Det kan synes som om at felles HMS-kultur med felles holdninger og verdier, er en medvirkende faktor for det positive samarbeidet informantene opplever. Operatørens signaler utad fremhever et av kulturens kjerneelementer og synliggjør hva operatøren vektlegger som den rette måten å samhandle på, samt at de holdningene selskapet ønsker skal være rådende for kulturen. I stedet for å la selskapet stå til ansvar for de arbeidsoppgavene de har/skal utføre, bidrar operatøren til å fremme en læringskultur som synliggjør for ansatte hvilke holdninger og verdier som er gjeldende (Bang, 2011). På den måten kan operatøren synes å fremstå som en "rollemodell", både for sine egne ansatte og for selskapet da de selv håndhever eget regelverk.

Rapporteringskultur

En informant på rigg B mener det er viktig at alle ombord har en positiv holdning til arbeidsoppgavene og til sine kolleger om at alle gjør så godt de kan, og ingen skal behøve å være redd for å gjøre feil eller ikke lykkes med sine oppgaver. Informantene er opptatt av at det må være en kultur hvor kollegene er lojale ovenfor hverandre, og ikke henger hverandre ut. Respekten må gå begge veier, og på tvers av ansvarsområder.

Av hensyn til sikkerheten ombord må hendelser som oppstår rapporteres inn. Noen mener at konsekvensene av hendelsene får for stor negativ oppmerksomhet fremfor å fokusere på læring av feilene som er begått. En informant på rigg A mener at ansatte opplever rapporteringen som straks mer alvorlig dersom det gjøres skriftlig. Informanten mener at mye kan ordnes opp under fire øyne, da det ikke er nødvendig å rapportere alt. *"Blir det skriftlig, da fanges det opp oppover i systemet. Noen opplever det som et angrep og en trussel og det skaper usikkerhet i tillitsforholdet"*. Dette kan relateres til teorien i det Schein (1985) definerer som kulturens essensielle element. Ansattes grunnleggende antakelser som knytter seg til tillit kan se ut til å

medføre en uro dersom det knyttes sterke reaksjoner til rapportering av hendelser. På rigg B ser det ut til at informantene er av samme oppfatning, og mener at det er viktig å være bevisst på at det ikke fokuseres negativt på hendelser som rapporteres. Samtidig peker informanten på at *"det er viktig å ta lærdom av det som skjedde og dele med andre rigger. Dersom det fører til misnøye så kan folk kvie seg for å rapportere neste gang"*. En konsekvens av ansattes uro kan medføre mindre rapportering og en ukultur kan oppstå.

Utfordringen på begge riggene ser her ut til å gjelde balansegangen mellom å ikke koble hendelsen til den enkelte personen, samtidig som hendelsene må tas opp for å kunne forebygges. Likevel er det et viktig element å ta tak i dette for å sikre at læring i organisasjonen, samt at tiltak settes inn og følges opp. Som leder er det viktig å være bevisst på hvordan dette bør og skal håndtere, blant annet for å unngå en ukultur med underrapportering. På hvilken måte medarbeiderne behandles på i tilknytning til uønskede hendelser samt hvilke reaksjoner selskapet gir kan etterlate seg spor i kulturen og legge føringer på fremtidige reaksjoner og medarbeidernes opplevelser (Bang, 2011).

På bakgrunn av empirien kan det synes som at måten selskapet kommuniserer hendelsene/skadene på er av stor betydning for informantene. På den ene siden avhenger kommunikasjonen av i hvilken grad ansatte opplever tilbakemeldingene som konstruktive der de bidrar til utvikling og læring. På den andre siden kan det medføre en ukultur der ansatte ikke tør å rapportere av frykt for måten den enkelte vil bli behandlet på.

7.1.3 Lederens rolle

Holdningsendring

Selskapet har eksistert i bransjen i mange år og har hatt flere eiere opp gjennom tidene. Det er rimelig å anta at ulike eiere har medført en kulturendring der ulike prioriteringsområder har fremkommet underveis. Flere av informantene på begge riggene peker på at selskapet har gjennomgått en holdningsendring, spesielt når det gjelder utøvelse av lederrollen.

Flertallet av informantene peker på at selskapet i mange år har vært dominert av ledere med en autoritær lederstil, som i liten grad har fokusert på involvering og medvirkning av ansatte. Begreper som *"cowboy-kultur"* og *"macho kultur"* fremkommer også. En informant på rigg B sier at det tidligere var ledere som *"hadde en stivere holdning, mer amerikansk og veldig autoritær type"*. En av informantene på rigg A mener at det fortsatt finnes ledere som er *"mer*

militærdisiplinerte". En annen er av samme oppfatning og mener at denne lederstilen fortsatt henger igjen hos noen. *"Den autoritære lederen kan fort skape misnøye med at han ikke vil høre på forslag fra andre"*. Informanten mener at denne lederstilen fortsatt henger igjen hos noen. Videre mener vedkommende at dersom en slik lederstil skal fungere må ansatte være rustet til å takle det. Informanten på rigg A mener at en autoritær lederstil kan være en medvirkende årsak til fravær da det skaper utrygghet og usikkerhet.

I følge Haugen og Melhus (2012) er leder en av de viktigste kulturskaperne i en organisasjon da de har makt og myndighet til å påvirke, endre og realisere. At leder har effekt på ansattes arbeidsmoral er informantene ikke i tvil om. *"Jeg ser raskt på stemningen der ute hvilken type leder som er ombord. Stemningen preges veldig av boresjefens lederstil"*. Utsagnet signaliserer hvor stor påvirkning leder har ombord og kan trekke parallell til Schein (1987) sin påstand om at ledelse og kultur er to sider av samme sak der konsekvensen av leders rolle i verste fall kan ødelegge kulturen.

En autoritær lederatferd ser ut for å være en trussel mot ansattes nærvær da den kan føre til motstand og misnøye dersom ansatte ikke takler å bli ledet på en slik måte. Dersom man må være «rustet for å takle en slik lederstil», kan det tyde på at lederen alene vil kunne være en negativ fraværsfaktor som i ytterste konsekvens kan medføre at ansatte gruer seg til å reise ut eller ikke ønsker å reise ut i det hele tatt. Således kan lederens atferd i seg selv bli en ekstra belastning og unødvendig stressfaktor som kommer i tillegg til krav som stilles til arbeidsoppgavene.

Som leder blir man lagt merke til, både det man sier og gjør. På spørsmål om hvorvidt leder har påvirkning på ansattes nærvær, er samtlige enige i at leder har stor påvirkning på arbeidsmiljø og trivsel ombord. Informantene ved rigg A beskriver sine ledere generelt som åpne, lyttende og inkluderende. Slike faktorer synes alle å være viktige nærværsfaktorer. Noen ledere er mer omgjengelige enn andre. Informantene ved rigg B beskriver sine ledere som "deltakende" og "synlige". En informant på rigg B mener leders atferd og humør har stor smitteeffekt på de ansatte. *"Dersom det er en leder som er negativ kan du garantere deg med at han blir snakket om i pausen. Så påvirker han lederen under igjen som og vil bli sur"*.

De siste årene har selskapet fokusert på rekruttering av unge og nyutdannede. *"De er opptatt av å gjøre ting etter boka"* sier en av informantene på rigg A og tror at selskapets fokus på

nyutdannede har bidratt til å endre fokus mot en mer inkluderende kultur og lederstil. Informantene opplever at det er større rom og aksept nå, enn det tidligere har vært, dersom endringer presenteres. *"I dag så drøser vi i kaffesjappa og du kan ikke se forskjell på hvem som er ansatt og hvem som er leder. At leder er synlig og med i miljøet er alfa omega.....det bidrar til en trygghet og jeg tror du får mer respekt som leder"*.

Lederens måte å kommunisere på

På riggen synes leders måte å kommunisere informasjon om arbeidsprosessene på, å være av stor betydning for informantenes motivasjon. En av informantene på rigg B mener at det er viktig med klare ansvarsområder ombord. I følge Kaufmann og Kaufmann (1996) kan leders måte å kommunisere på, blant annet knyttet til klargjøring av arbeidsoppgaver bidra til å heve motivasjonsnivået i organisasjonen. Dette ser ut til å være gjeldende ved rigg A. I følge en av informantene på riggen vil måten leder kommunisere på påvirke den enkeltes holdninger ovenfor lederen. Informanten beskriver det slik *"boresjefen tar jo ordre fra land, måten disse kommuniseres på til ansatte er viktig. Dersom det gjøres på gal måte kan det bidra til å skape usikkerhet og angstelse"*. Videre mener informantene at dersom man i utgangspunktet er usikker på sin leder kan måten leder kommuniserer på føre til at usikkerheten forsterkes og resulterer i at den ansatte blir demotivert, mister respekt og dermed ikke yter sitt beste. Informantens opplevelse kan både relateres til Feiner (2005) og Jacobsen og Thorsvik (2013) sin vektlegging av å inneha kjennskap til den enkelte, samt for å kunne tilpasse budskapet best mulig.

Synlig ledelse

På rigg B bidrar lederens fokus på trivsel og godt arbeidsmiljø, til å gi en smitteeffekt som signaliserer en positiv holdning ovenfor medarbeiderne. At leder *"går runden"* og *"er i feltet"* er noe som vektlegges som viktig hos flere av informantene og fremstår som en viktig nærværsfaktor. Det kan synes som at leders aktive deltakelse i feltet bidrar til å skape et åpent miljø der terskelen for å ta opp ting blir lavere. At leder er synlig i feltet kan ses igjen i teorien der Haugen og Melhus (2012) peker på at leders evne til å vise interesse for sine medarbeidere gjennom blant annet observasjon har betydning for en transformasjonsledende atferd. At leder bryr seg og viser oppriktig interesse oppleves som tillitsskapende for informantene, og bidrar til å gi rom for åpenhet og tilbakemeldinger – både fra medarbeider til leder men og omvendt. En informant på rigg B sier at *"det største ansvaret leder har er personalet – har vi ikke de med oss har vi ingen operasjon"*.

Generelt sett viser det empiriske materialet at informantene er fornøyde med sine ledere. Informantene ved rigg A peker likevel tydelig på at leders atferd har betydning for miljøet ombord. Samtidig som lederens autoritære atferd ser ut til å påvirke miljøet negativt, synes det som om at det kan medføre et ekstra press på den enkelte ansatte som til en viss grad forsøker å «skåne» sine kolleger i forsøk på å unngå dårlig stemning/miljø. I tillegg til krevende arbeidsoppgaver fra før utsettes informanten her for et unødvendig stress, som kan legge demper på konsentrasjonen og i verste fall påvirke utførelsen av arbeidsoppgavene. Dersom informanten over tid må inneha en rolle som filtrerer informasjon fra leder for å kommunisere den videre i rett form, kan det tenkes at det vil påvirke informantens motivasjon. Samtidig viser det seg at dersom leder ombord har en mer autoritær lederstil vil det i stor grad påvirke den enkeltes motivasjon, samt at det påvirker miljøet ombord da det fort kan spre seg unødvendig misnøye og redusert jobbengasjement.

Leders erfaring og kompetanse

Informantene ved rigg B hevder at hvorvidt leder har "*arbeidet seg oppover*" og har erfaring fra "*gulvet*" har svært stor betydning for å inneha en felles forståelse for arbeidsoppgavene. Gjennom forståelse synliggjør lederen tydelig at han/hun vet hva arbeidet krever samt at de kan dele erfaringer og overføre kunnskap knyttet til de utfordringene den enkelte står ovenfor. "*Det er ok og ikke kunne alt, alle har jo vært nye en gang*" er et utsagn en informant på rigg B har hørt sin leder si ved flere anledninger. Det kan her synes som at leder er en viktig og medvirkende faktor når det gjelder å opprettholde og påvirke en lærende kultur ombord. Samtidig viser leder evne til å vise interesse for medarbeiderne gjennom anerkjennelse av den enkelte (Haugen og Melhus, 2012).

Når leder engasjerer seg og deltar i de daglige arbeidsoppgavene ser det ut til å ha en medvirkende effekt på i hvilken grad den enkelte ser opp til sin leder. Flere informanter på rigg B opplever at leder bidrar til å skape en smitteeffekt av gode holdninger ved å delta i arbeidsoppgavene. En informant beskriver det som at "*leder er med å drar lasset*". Transformasjonsledelsens idealiserte innflytelse kjennes her igjen i den måten informantene beskriver sine ledere på. Engasjementet og motivasjonen til en av informantene på rigg B ser ut til å påvirkes av leders deltakelse i stor grad. "*Leder har som regel alltid oljesøl på buksa, og de deltar og slår med slegga. Det er en herlig holdning!*". I stedet for å legge arbeidet over på andre ser det ut til at leder deltar «trår til» dersom det er mangel på folk.

Samtidig peker informantene på riggen på at det er viktig at leder på tross av sitt overordnede ansvar lar ansatte få utføre det arbeidet de er satt til å gjøre. Det kan synes som at leders synlighet og deltakelse i feltet kan bli for mye dersom leder ikke klarer å skille sin egen rolle fra den enkelte medarbeider. Flere beskriver det som at leder "*puster i nakken på folk*", og mener at ledere bør unngå dette da det kan føre til at ansatte mister fokus og blir ukonsentrert. Slikt kan oppleves som "*masete*" og fører til unødvendig stress i følge informantene ved begge riggene.

Oppfølging av sykmeldte

Å følge opp sykmeldte arbeidstakere er nedfelt i selskapets interne rutiner, der det stilles krav til både leder og medarbeider. Flere av informantene på begge riggene ser ut til å kjenne til rutinene og vet hvem de skal kontakte dersom de er fraværende. På bakgrunn av data viser det seg at det fremkommer noen ulikheter ved rigg A og B knyttet til håndtering av rutinene.

Å holde jevnlig kontakt med kollegaer som er sykmeldte bidrar til å fremme godt nærvær for den sykmeldte og kollegaene. En av informantene på rigg A mener at det å ringe den som er fraværende på crewet er et ansvar alle har. "*Man prater om hverandre, folk bryr seg, det gir en smitteeffekt*". En annen mener at det er viktig med god oppfølging og at leder i større grad bør ta ansvar. "*Toppen av ledelsen der ute, de har nok litt andre holdninger, de har fokus på effektivitet, alt må fungere. Det bør ikke være slik*".

Informanter på rigg A opplever at det å bli kontaktet ved fravær gir en følelse av at man er viktig, har en tilhørighet og betydning for arbeidsplassen. I hvilken grad den enkelte tar ansvar for å ringe sin kollega synes å være dels avhengig av den enkelte person, arbeidsoppgaver og i hvilken grad man kjenner vedkommende. En informant mener at man kunne blitt bedre på å følge opp den enkelte dersom sykefraværet strekker seg ut til å bli langvarig og "*jeg ringer ikke alle som er sykmeldt, jeg har mer enn nok av andre ting å tenke på*".

I hvilken grad man ringer som kollega/kompis eller leder synes også å være en utfordring på rigg A. En informant tror at det oppleves annerledes for den sykmeldte dersom man ringer som kollega fremfor som leder. Dersom man tar kontakt som leder hevder informanten at det vil kunne legge press på den ansatte, som kan medføre en opplevelse av å måtte komme raskere tilbake.

Informantene på rigg B synes å være av en annen oppfatning. Her tar man kontakt med den som er fraværende, uavhengig av om man er medarbeider eller leder. *"De er jo en del av teamet selv om de er fraværende"* sier en på rigg B. En annen informant mener at det er viktig å ringe for å vise at man bryr seg. *"Det viktigste er hvordan han har det, ikke om han kommer ut"*.

I følge Aas (2012) er opplæring av ledere nødvendig for å unngå at lederen selv definerer sin rolle i oppfølgingsarbeidet. I hvilken grad oppfølging av fraværende ansatte gjøres for rutinenes skyld, eller av hensyn til ivaretagelsen av den ansatte, synes å forekomme noe ulikt hos rigg A og rigg B, og avhenger delvis av den enkelte person offshore. På bakgrunn av empirien synes det å fremkomme en forskjell mellom rigg A og B når det gjelder terskelen for å ta kontakt og i hvilken grad man opplever det som vanskelig å ta en telefon eller ikke.

På den ene siden kan det synes å være lavere terskel for å ringe kolleger man kjenner fra før, enn de man omgås mindre. Det synes som om at tilknytning og kjennskap til kollega på rigg A i større grad er avgjørende for hvor komfortabel leder er med å ringe den sykmeldte. På den andre siden synes det å være større terskel på rigg A enn på rigg B når det gjelder å tørre å ta "den vanskelige samtalen". At man kjenner kollegaen fra før synes å gjøre det enklere å ta opp de vanskelige temaene som sykdom gjerne omhandler. Men bør det ikke være lik rutine, uavhengig av i hvilken grad man kjenner medarbeideren godt eller ikke? Ulikhetene mellom rigg A og rigg B fremstår hovedsakelig ut fra lederens rolle. Ansattes opplevelse av å ha tilhørighet og føle seg inkludert har fremkommet flere ganger under intervjuene. Å ha fokus på ryddighet knyttet til sine verdier og oppfølgingsrutiner ser ut til å ha stor betydning for inkludering av ansatte.

En positiv innstilling til arbeidet, uavhengig av stilling og ansvarsområde synes å være avgjørende for den enkeltes trivsel og arbeidsperiode offshore. Steers og Rhodes (1978, ref. i Einarsen og Skogstad, 2011) sin fraværsmodeil viser et komplekst bildet over flere ulike faktorer som har påvirkning på den enkeltes motivasjon og mulighet for å gå på arbeid. Modellen viser at det er mange faktorer som vil kunne påvirke den enkeltes situasjon og innstilling til arbeidet, og således den enkeltes nærvær.

Både på rigg A og rigg B synes det å være en høy terskel for å være fysisk fraværende fra arbeidet. Unntaket her er sykdommer som kan medføre smitte av annet personell og der

helsesertifikatet setter begrensninger. Muligheten for å tilrettelegge for annet arbeid synes og å være en medvirkende nærværsfaktor og kan bidra til å få ansatte raskere tilbake til arbeid.

På rigg B går en gjerne på jobb selv når helsen skranter. En informant sier at *"hos oss kjenner ikke folk etter om de er syke ute på rigg. Folk er motivert til å gå på jobb og personellet tøyser seg langt for å stille på jobb"*. Det synes å være en større åpenhet og aksept for å kunne tilrettelegge og reise offshore på rigg B enn det er på rigg A. *«Det er store muligheter for det og vi har stor forståelse for det dersom noen har behov for det»* sier en av informantene på rigg B.

At arbeidsplassen kan tilrettelegge offshore kan bidra til å skape rom for dialog om den ansattes begrensninger der man likevel retter fokus mot den enkeltes muligheter for å være på jobb. Lederens rolle synes her i aller høyeste grad å være svært sentral for ansattes nærvær. Gjennom tilrettelegging signaliserer lederen at det er aksept for å være «litt halt» og at det tas hensyn til det, samtidig som man i aller høyeste grad oppfyller Folketrygdens krav om utnyttelse av restarbeidsevne. Det gis derfor inntrykk av at rigg A bør se nærmere på hvordan rigg B klarer å tilrettelegge for at flere eventuelt kan holdes i jobb og motiveres for alternative arbeidsoppgaver. Hvis tilrettelegging alltid resulterer i arbeidsoppgaver som er demotiverende for de ansatte, kan det tenkes at kollegaer heller ønsker å holde seg hjemme.

8.0 Sammendrag

Denne studien har tatt utgangspunkt i arbeidsplassen som en viktig arena der blant annet psykososiale faktorer spiller en stor rolle for ansattes ønske om å gå på jobb. Studien har tatt utgangspunkt i problemstillingen: *«Hvilke faktorer har betydning for økt nærvær blant offshoreansatte?»* Gjennom presentasjonen av funnene er det pekt på ulike faktorer som har betydning for informantenes nærvær. Følgelig vil studiens forskningsspørsmål og problemstilling besvares. Avslutningsvis presenteres studiens konklusjon.

Forskningsspørsmål 1

Hvordan vil ansatte beskrive sitt jobbengasjement?

Studiens data viser at informantenes jobbengasjement avhenger av flere forhold som tidvis påvirker hverandre. Samtlige av informantene opplever arbeidsmiljøet på arbeidsplassen som bra og de trives på jobb. Det fremkommer at trivsel blant annet skapes gjennom å opprettholde stor takhøyde ombord samtidig som at kolleger innehar en gjensidig respekt for hverandre.

Informantene ved begge riggene motiveres i stor grad av faglige utfordringer, varierte arbeidsoppgaver, konstruktive tilbakemeldinger samt involvering i daglige diskusjoner og vurderinger. De nevnte elementene som trigger motivasjonen er viktige faktorer for å sikre at de ansatte er indre motivert og engasjert for å utføre arbeidet. Begge riggene er flinke til å skape motivasjon blant de ansatte. Likevel fremkommer det synspunkter som indikerer en sterkere arbeidskultur og kollegialt samarbeid på rigg B. Sammensetningen av crew og opprettholdelsen av «en stamme» har innflytelse på motivasjon, engasjement og flyt i utførelsen av informantenes arbeidsoppgaver. Kollegastøtte, gode relasjoner og bekjentskap med sine kolleger er en nødvendig og viktig faktor som påvirker den enkeltes jobbengasjement gjennom å skape felles eierskap til arbeidsoppgavene. Jobbengasjementet kan påvirkes i negativ retning dersom operatøren har et urimelig fokus på effektivitet. Crewsamlinger fremstår som et viktig tiltak for å ivareta trivsel, motivasjon og trygghet tilknyttet arbeidsoppgavene. Opplevelsen av å være en «familie» har sterk betydning for den enkeltes tilhørighet. Selskapets fokus på å ivareta ansattes basale behov ser ut til å være en nødvendighet for å opprettholde den enkeltes jobbengasjement.

Forskningsspørsmål 2

Har lederskap betydning for økt nærvær offshore, og hvordan utøves det i praksis??

Studiens funn viser helt tydelig at leder har betydning for informantenes nærvær. Den holdningsendringen som har vært i selskapet de senere årene, ser ut til å ha bidratt til et større fokus på en mer inkluderende, åpen og synlig lederstil. Studien viser tendenser mot at faktorer som utøvelsen av ledelse, kulturen ombord, samt kommunikasjon, både i arbeidet og ved sykefravær, har innvirkning på ansattes nærvær. En leder med transformerende egenskaper ser ut til å ha større innvirkning på ansattes nærvær og motivasjon for arbeidet i motsetning til ledere som utøver en autoritær ledersti. Leders tilstedeværelse i miljøet medfører en tettere relasjon mellom leder og medarbeider som senker terskelen for å ta kontakt og melde ifra. Det kan se ut til at ledere på rigg B innehar et tydeligere fokus på det psykososiale arbeidsmiljøet og i større grad kommuniserer dette ut til ansatte. Ledere på rigg A viser større personavhengighet knyttet til hvordan nærværet utøves i praksis, men også vurderingen av viktigheten av å gi dette et større fokus i daglig drift. At leder viser omsorg og tar kontakt dersom ansatte er fraværende har stor betydning for den enkeltes opplevelse av tilhørighet og ønske om å komme tilbake til arbeidsplassen.

Forskningsspørsmål 3

Har operatørens organisasjonskultur betydning for ansattes nærvær?

Data viser at både rigg A og B påvirkes i stor grad av operatørens kultur, holdninger og verdier. Likevel viser funnene at det fremkommer et tydeligere og mer bevisst fokus på organisasjonskultur og opprettholdelsen av denne på rigg B. Operatørens interne HMS-kurs danner grunnlag for lik forståelse for de holdninger og verdier som eksisterer ombord. Felles HMS-kultur bidrar til å medvirke et stabilt og trygt samarbeid mot de felles mål som er satt. Operatørens fokus på effektiv drift og/eller egeninteresse styrt av kontraktuelle bestemmelser kan likevel fremstå som en utfordring og påvirke organisasjonskulturen. Dette kan medføre unødvendig stress og uoverenstemmelser som kan påvirke ansattes nærvær. "Kaffesjappa" fremstår som å være en viktig miljøskaper om bord på begge riggene og er en sentral arena for kulturbygging og læring. Leders deltakelse i miljøet bidrar blant annet til å dele erfaringer og kompetanse som styrker læringskulturen ombord.

9.0 Konklusjon

Hensikten med studien var å identifisere faktorer som bidrar til å øke nærværet hos offshoreansatte. Hovedtendensen synes å være at arbeidsplassen er av stor betydning for ansatte samt at ansatte trives i sin jobb. Studiens funn tyder på at sykefravær kan skyldes andre faktorer enn reelle sykdomsplager dersom ansattes basale behov og faktorer som påvirker den enkeltes jobbenngasjement ikke ivaretas. Samspillet mellom hvilken kultur som er ombord, hvordan man kommuniserer med hverandre, samt utøvelsen av ledelse synes å være påvirkende på ansattes nærvær.

Å ha en positiv holdning ombord, både til kolleger og arbeidsoppgaver synes å være av stor betydning for nærværet. Samtidig viser det seg at det er få negative faktorer som skal til før den positive holdningen påvirkes, samt at risikoen for å ødelegge den gode arbeidsmoralen ute i stor grad påvirkes av de mellommenneskelige relasjonene. Studiens funn gjør det rimelig å anta at lavt sykefravær på rigg B, i stor grad skyldes operatørens kontinuerlige fokus på organisasjonskultur og hvordan man ønsker å ha det på jobb.

Ved å fokusere på det som gir ansatte motivasjon, ønske om å strekke seg det lille ekstra handler om den enkeltes holdninger, kulturen i selskapet som helhet men og i det enkelte crew. Hvordan man kommuniserer med hverandre, og hvordan man kommuniserer om sykefravær og nærvær er viktige og helt sentrale fokusområder for å øke fokus på forebygging av fravær. Studien har medført et større fokus på hvor viktig nærværsfaktorer faktisk er for offshoreansatte i deres arbeid. En av nøklene til reduksjon av sykefravær kan se ut til å være økt fokus på nærværsfaktorer med tydelige og konkrete signaler og tiltak fra ledelsen sentralt i selskapet. Å rette fokus mot arbeidsmiljø og trivsel, ”hvordan har vi det på jobb når vi trives?” er fokusområder som i større grad må være på dagsorden.

Nærværsgruppen i selskapet ble etablert som et forsøk på å rette et større fokus på nærvær innad i hele selskapet. På tross av utarbeidelse av nye rutiner og innføring av tiltak kan det synes som disse ikke har hatt effekt i den grad selskapet ønsket. Ønsket effekt i den grad at det har bidratt til å redusere sykefraværet og tilhørende kostnader. Samtidig kan det stilles spørsmål ved hvorvidt tiltak som trening, helseforsikring og ekstra egenmeldingsdager har påvirkning på nærværet dersom arbeidsmiljøet på riggen, kommunikasjon med kolleger og leder ikke fungerer og bidrar til utrygghet og medfører at ansatte ikke vil reise ut.

Denne studien har bidratt til å belyse viktige faktorer som bidrar til økt nærvær, og antyder at det er et komplekst samspill mellom kultur, kommunikasjon og ledelse som hver for seg og sammen har stor betydning for arbeidsmiljøet og ansattes nærvær. Studiens informanter påpeker flere punkter som sammenfaller med det som fremkom i selskapets interne undersøkelse. Studien bekrefter og tydeliggjør hvilke områder som kan forbedres og synliggjør samtidig at det er nødvendig å rette fokus på muligheter og nærvær, fremfor begrensninger og fravær.

Å finne tiltak for å redusere det uønskede sykefraværet i selskapet er utfordrende. Det finnes ingen resept eller entydige svar på hvordan bedriften konkret kan gjøre dette. Dersom fokus på nærværsfaktorer skal synliggjøres og tillegges et større fokus kan det synes som at det i større grad bør inngå som en del at møtevirksomheten offshore. Tema som omhandler arbeidsmiljø og trivsel, både positive og negative faktorer, må trekkes frem og aktivt inneha et fokus. Som leder er det viktig å gå foran som eksempel og vise vei.

Oppfølging av sykmeldte ansatte er en del av leders oppgaver i henhold til de interne rutinene samt gjeldende lovverk, uavhengig av kjennskap til den enkelte eller ei. Det kan tenkes at oppfølging fra leder kan skape en mer åpen og ærlig dialog som igjen kan gi rom for at problemstillinger lettere tas opp og diskuteres på arbeidsplassen. På den måten kan leder i større grad komme i posisjon til å kunne forebygge sykefravær og sette inn eventuelle tiltak. I beste fall kan dette på sikt redusere selskapets utgifter.

10.0 Litteratur

Aas, R.W. (2012) "*Raskt tilbake etter sykefravær*". Idébanken – for et arbeidsliv som inkluderer. 5. opplag.

Bjørnstad, R. (2006) "*Et mer inkluderende arbeidsliv*". Økonomiske analyser 6/2006.

Dalland, Olav. (2012) "*Metode og oppgaveskriving*". Gyldendal Norsk Forlag AS. 5 utgave, 1.opplag .

Einarsen, S. & Skogstad, A. (2011) "*Det gode arbeidsmiljø, krav og utfordringer*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS 2000.

Feiner, M. (2005) "*Prestasjonsledelse, 50 lover om bedre ledelse som får andre til å ønske å prestere mer for deg*". Oversatt av Poul Henrik Paulsen. Oslo. N.W. DAMM & SØN AS. Original tittel: "*The Feiner points of leadership*".

Glasø, L. & Thompson, G. (2013) "*Transformasjonsledelse*". Gyldendal Norsk Forlag AS. 1.utgave, 1.opplag.

Gilje, N. H & Grimen, H. (1993) "*Samfunnsvitenskapens forutsetninger*". Universitetsforlaget AS.

Jacobsen, Dag I. (2005) "*Hvordan gjennomføre undersøkelser?*". Høyskoleforlaget AS. 2. utgave 3 opplag.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013) "*Hvordan organisasjoner fungerer*". 1. opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Karlsen, J.E. (2010) "*Ledelse av helse, miljø og sikkerhet*". Fagbokforlaget.

Kaufmann, G. & Kaufmann. A. (1996) "*Psykologi i organisasjon og ledelse*". 3. opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Hals, A.H, Trydal, I. & Aase, A. (2006) "*Å lede mennesker. Verdier, veivalg og virkemidler*". Portal Forlag, Kristiansand .

Haugen, T. & Melhus, J.M. (2012) "*Lure ledere; begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*". Oslo, Hegnar Media.

Martinsen, Ø. L. (2005) "*Lederskap – spiller det noen rolle?*". Forskningsrapport 5/2005. Handelshøyskolen BI. Institutt for ledelse og organisasjon.

Martinsen, Øyvind L. (2009) "*Perspektiver på ledelse*". Gyldendal Norsk Forlag AS. 3.utgave, 5.opplag 2012.

Olsen, B. & Nystuen P. (2010) "*En jobb å gjøre – fra jobbnerver til jobbnærvær*". Gyldendal Norsk Forlag AS. 1.utgave, 1 opplag.

Rønning, R. (2013) "*Livet som leder*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

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

Sætre, A.S. (2009) "*Kommunikasjon i organisasjoner*". Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Yukl, G.A. (2013) "*Leadership in organizations*". Boston, Mass. Pearson Education.

Artikler/internett:

Arbeidstilsynet. "*Tilrettelegging for og oppfølging av sykmeldte arbeidstakere*". Lastet ned 09.06.14. <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78249>

Tidsskrift for Norsk Psykologiforening – "*Organisasjonskultur: en begrepsavklaring*", nr.4, 2013, av Henning Bang.

Farbrot, Audun. "*Gode ledere kommuniserer bra*", Lastet ned 04.05.14 www.forskning.no, publisert 09.03.14.

"*Organisatoriske forhold som fører til psykososiale problemer*" Lastet ned 21.03.14 <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78774> .

Annet:

"Faktabok om arbeidsmiljø og helse, status og utviklingstrekk" (2011). Statens arbeidsmiljøinstitutt.

NOU 2010:13 Arbeid for helse. Sykefravær og utstøting i helse og omsorgssektoren.

Interne dokumenter:

- Selskapets interne arbeidsmiljøundersøkelse
- Referater fra ulike interne møter

10.1 Vedlegg

Vedlegg nr.1; Informasjonsskriv til alle informanter

Vedlegg nr.2; Intervjuguide

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

Hei.

Først av alt må jeg takke for at du ønsker å stille opp til intervju.

Jeg ønsker å ha en uformell samtale med deg for å høre akkurat dine synspunkter når det gjelder sykefravær, kultur og ledelse.

Bakgrunn og formål

Jeg studerer master i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger og arbeider i NAV med oppfølging av sykmeldte arbeidstakere. Dette semesteret skriver jeg min masteroppgave i samarbeid med selskapet. Jeg skal i hovedsak intervju ansatte som arbeider offshore, og ønsker å intervju ca.14 stk., fordelt på rigg A og B. Utvalget representerer ansatte med ulike stillinger offshore, der hensikten er å få frem synspunkter fra ulike ståsted. Hensikten med min masteroppgave er å få større forståelse for hvilke faktorer som kan bidra til å forebygge og redusere sykefravær. Viktige stikkord er ledelse, kommunikasjon, arbeidsmiljø og trivsel, kollegastøtte og kultur.

Hva innebærer dette for deg?

Studien vil baseres på intervjuer med varighet på inntil en time, og vil gjennomføres en til en. HR vil bidra med koordineringen av møtetidspunkt og sted. Pga. dette vil de ha oversikt over hvem som er intervjuet men de vil ikke ha tilgang til hvem som har svart hva. Studien vil ha fokus på de fellestrekk som fremkommer i intervjuene og ikke et personfokus. Dette gjøres for at det ikke skal være mulig å kunne spore tilbake hva akkurat du svarte. Studien vil være 100% konfidensiell og du vil på ingen måte bli referert til i oppgaven, hverken med navn, stillingsbetegnelse eller annet som kan bidra til å spore informasjon tilbake til deg. Det kan hende at du vil gjenkjenne et utsagn i oppgaven men dette vil ikke kunne spores tilbake til deg på noen måte.

Jeg forventer at konfidensialiteten går begge veier. Dette fordi at du kan gjøre deg noen antakelser og meninger på bakgrunn av måten spørsmålene stilles på, samt at din kollega bør kunne komme til intervjuet med «blanke ark» uten informasjon fra deg i forkant.

Når oppgaven er innlevert og karakter er gitt vil samtlige notater bli makulert og du vil få mulighet til å lese det ferdige resultatet dersom du ønsker det.

Det er frivillig å delta på dette og du kan når som helst trekke deg dersom du ønsker det.

Dersom du har spørsmål i forkant/etterkant er du velkommen til å sende meg en epost (hanne.lovseth@selskapet.com) , eller ta kontakt med meg på telefon 12345678.

Jeg ser frem til å snakke med deg!

Med vennlig hilsen

Hanne Løvseth

Vedlegg 2: Intervjuguide

- 1) *Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet ombord på din rigg?
Har ledelse betydning for arbeidsmiljøet/trivsel ombord? På hvilken måte?*
- 2) *Hvordan er holdningene på din rigg når det gjelder å være fraværende fra arbeidet?
Har ansatte og ledelsen de samme holdningene?*
- 3) *Operatøren står for noen holdninger og verdier som dere må forholde dere til mens dere er ombord. Har disse betydning for om du har lyst til å reise ut?*
- 4) *Hvordan vil du beskrive ditt jobbegasjement?*
- 5) *Hvordan kan din leder (du som leder) være med på å skape nærvær på din rigg?*
- 6) *Dersom du ikke føler deg helt i form for å dra ut på din tur og ønsker å være hjemme med familien eks
– hva er det som gjør at du likevel drar ut/velger å bli hjemme?*
- 7) *Hvordan HMS-kultur vil du si at ledelsen ombord har?*
- 8) *Tidligere var det gjerne slik at lederen var den som bestemte og alle føyd seg etter det. De siste årene har medvirkning og involvering blitt en forventning som ansatte har. Hva tenker du om det?*
- 9) *Kommunikasjon og informasjonsflyt har ofte betydning for trivsel, samarbeid og arbeidsglede. Hvordan er det hos dere?*

