

# MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

**Hvordan kan organisasjoner forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?**

**Torbjørn Simennes**



Foto: Colourbox



Universitetet  
i Stavanger

# Universitetet i Stavanger

## MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

**SEMESTER:** Våren 2014

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

*Hvordan kan organisasjoner forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?*

**FORFATTER:** Torbjørn Simonnes

**VEILEDER:** Kristin Engh

**EMNEORD / STIKKORD:** Organisasjon, forebygging av produktivitetstap, samlivsbrudd, ledelse, arbeidsgiver, ansatt, organisasjonskultur, arbeidsmiljø, HR, HMS, tilrettelegging, formaliserte tilbud, arbeidsmiljøloven, internkontrollforskriften, IA-avtalen.

**SIDETALL:** 79

**STED / DATO:** STAVANGER, 16.06.2014

# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>V</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1: TEMA.....	1
1.2: PROBLEMSTILLING .....	3
1.3: DEFINISJONER OG AVGRENSNINGER.....	3
1.4: OPPGAVENS STRUKTUR.....	5
<b>2. TEORI</b> .....	<b>5</b>
2.1: SAMLIVSBRUDDETS KONSEKVENSER FOR DEN ANSATTE OG DENS ARBEIDSPASS.....	5
2.1.1: <i>Samlivsbruddets konsekvenser for den ansatte</i> .....	5
2.1.2: <i>Samlivsbruddets konsekvenser for arbeidsplassen</i> .....	8
2.2: JURIDISKE RAMMER FOR ARBEIDSGIVERS OPPFØLGING AV ANSATTE .....	10
2.2.1: <i>Arbeidsmiljøloven</i> .....	10
2.2.2: <i>Internkontrollforskriften</i> .....	11
2.2.3: <i>IA-avtalen</i> .....	12
2.3: ORGANISATORISKE FAKTORER SOM KAN PÅVIRKE PRODUKTIVITETSNIVÅET .....	14
2.3.1: <i>Organisasjonskulturen</i> .....	14
2.3.2: <i>Ledelse</i> .....	17
2.4: ORGANISASJONENS STØTTEFUNKSJONER .....	19
2.4.1: <i>HR-funksjonen</i> .....	19
2.4.2: <i>HMS-funksjonen</i> .....	21
2.5: CONTINGENCY-TEORIER.....	22
<b>3. METODE</b> .....	<b>23</b>
3.1: FORSKNINGSDESIGN .....	23
3.2: FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	24
3.3: MÅL OG MOTIVER.....	25
3.4: FORSKNINGENS HENSIKT.....	26
3.5: FORSKNINGSSTRATEGI.....	26
3.5.1: <i>Hva er en abduktiv forskningsstrategi?</i> .....	26

3.5.2: <i>Hvorfor bruke en abduktiv forskningsstrategi i denne oppgaven?</i> .....	28
3.6: TYPER AV DATA, DATAKILDER OG UTVALG .....	28
3.6.1: <i>Typer av data</i> .....	28
3.6.2: <i>Utvalg</i> .....	29
3.7: INNSAMLING AV DATA OG TIDSPLAN .....	30
3.8: DATAREDUKSJON OG ANALYSE .....	31
3.9: VALIDITET .....	31
<b>4. DRØFTING .....</b>	<b>32</b>
4.1: HVILKE KONKRETE TILBUD HAR ORGANISASJONENE TIL ANSATTE SOM GJENNOMGÅR SAMLIVSBRUDD? .....	32
4.2: HVILKEN BETYDNING HAR LEDELSE MED TANKE PÅ Å FOREBYGGE PRODUKTIVITETSTAP FORÅRSAKET AV SAMLIVSBRUDD? .....	38
4.3: HVILKEN BETYDNING HAR ORGANISASJONSKULTUR NÅR DET GJELDER Å FOREBYGGE PRODUKTIVITETSTAP FORÅRSAKET AV SAMLIVSBRUDD? .....	44
4.4: HVORDAN KAN ORGANISASJONER FOREBYGGE PRODUKTIVITETSTAP FORÅRSAKET AV SAMLIVSBRUDD? .....	48
4.4.1: <i>Kultur og ledelse</i> .....	48
4.4.2: <i>Tilrettelegging av arbeidet og formaliserte tilbud</i> .....	53
<b>5. OPPSUMMERING OG KONKLUSJON.....</b>	<b>59</b>
5.1: OPPSUMMERING.....	59
5.2: KONKLUSJON.....	60
<b>6. LITTERATUR .....</b>	<b>63</b>
6.1: BØKER .....	63
6.2: ARTIKLER, FORSKNINGSRAPPORTER OG ANDRE DOKUMENTER: .....	67
6.3: LOVER OG FORSKRIFTER.....	69
6.4: INTERNETT.....	69
<b>7. VEDLEGG.....</b>	<b>73</b>
7.1: INTERVJUGUIDE TIL INTERVJU AV LEDERE I ORGANISASJONER .....	73
7.2: INTERVJUGUIDE TIL INTERVJU AV LEGE I BEDRIFTSHELSETJENESTESELKAPET MEDCO.....	74



## Forord

Denne oppgaven er et forsøk på å koble min bachelorgrad i sosialt arbeid sammen med min mastergrad i endringsledelse. Jeg interesserer meg for mennesker, psykologi, ledelse og organisasjon, noe denne oppgaven er et uttrykk for. Det har vært en spennende og lærerik reise å skrive denne oppgaven. Jeg håper den vil kunne bli en ressurs, både for meg selv i framtiden, men også for organisasjoner som ser viktigheten av å reflektere rundt oppfølgingen av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd.

Det hadde vært vanskelig å skrive denne oppgaven uten villighet og hjelp fra mange. Takk til de fem organisasjonene jeg undersøkte; Stavanger kommune, Lyse AS, IVAR, SR-bank og Wintershall. Og takk til mine informanter i disse organisasjonene, som tok seg tid til å bli intervjuet. Uten informasjonen jeg fikk av dere hadde det blitt tilnærmet umulig å skrive denne oppgaven. Takk også til lege i bedriftshelsetjenesteselskapet Medco, Tonje Talberg, for villighet til å la seg intervju, og for de kloke refleksjonene hun kom med.

Takk til Foreningen 2 Foreldre, som har gitt meg verdifulle innspill, både gjennom publikasjonen "Sorg uten blomster" og gjennom e-postutvekslinger.

Takk til min kone Ingvild, og min far Asbjørn, for å ha lest korrektur og for å ha gitt verdifulle innspill mot slutten av prosjektet.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke min veileder, universitetslektor Kristin Engh ved Universitetet i Stavanger, for god veiledning, gode samtaler og konstruktiv støtte underveis. Din kompetanse som organisasjonspsykolog, samt din kontaktflate blant organisasjoner i Stavanger-regionen, har vært uvurderlig. Takk også for at du har vært fleksibel og på tilbudssiden gjennom hele prosjektet.

# 1. Innledning

## 1.1: Tema

Samlivsbrudd er noe som statistisk sett rammer mange mennesker, og dermed også mange ansatte og organisasjoner. De fleste arbeidsgivere vil i løpet av sin fartstid møte på ansatte som gjennomgår en slik krise. Spørsmålet er i hvilken grad organisasjoner har en eksisterende beredskap i forhold til ansatte som er i en slik livssituasjon. Er det i det hele tatt organisasjonens rolle å blande seg i de ansattes privatliv? I så fall, hvordan bør dette gjøres?

I 2013 ble 9.736 par skilt, mens 10.912 ble separert (Statistisk Sentralbyrå, 2014) Med andre ord er det godt over 20.000 par, eller 40.000 personer som hvert år enten blir separert eller skilt. Man må anta at de aller fleste som blir skilt allerede har bodd fra hverandre minst ett år. På bakgrunn av separasjons-tallene kan det være grunn til å tro at rundt 11.000 gifte par flytter fra hverandre årlig. Det er altså rundt 22.000 gifte personer som årlig gjennomgår samlivsbrudd. Selv om den største belastningen kanskje vil forekomme rundt selve bruddet, vil det være rimelig å tro at også de som tar ut en endelig skilsmisse, etter ett års separasjon, vil oppleve dette som belastende.

Tallene ovenfor gjelder kun gifte par, ikke samboere. Det finnes ingen statistikk på hvor mange samboere som flytter fra hverandre, men på bakgrunn av at én av fire par er samboere (Statistisk Sentralbyrå, 2012) vil det kunne være forsvarlig å hevde at antallet samlivsbrudd, både for gifte og samboere, trolig vil ligge på minst 13.500, altså 27.000 personer. Dette forutsetter at samboere har den samme bruddraten som gifte par.

Med et stort antall personer som gjennomgår samlivsbrudd hvert år, sier det seg selv at mange arbeidsgivere i Norge vil kunne møte på problematikken, blant annet i form av nedsatt produktivitet på jobb og økt fravær. Dette kan potensielt medføre et betydelig økonomisk tap for arbeidsgiver.

Undersøkelsen "Sorg uten blomster" har kommet fram til interessante funn når det gjelder samlivsbrudd og dets konsekvenser for fravær og produktivitet. Prosjektet ble igangsatt på initiativ av Foreningen 2 Foreldre høsten 2005, og er finansiert av programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd. Synovate MMI har hatt totalansvaret for gjennomføringen av den landsomfattende spørreundersøkelsen med 560 respondenter, som danner grunnlaget for rapporten Foreningen 2 Foreldre har publisert. Kanskje kunne utvalget på 560 respondenter vært litt større for å gi resultatene enda mer tyngde. Samtidig har undersøkelsen trolig nok respondenter til å gi et bilde av populasjonen, og således komme med verdifull innsikt.

Funnene gjort i undersøkelsen viste blant annet at skilsmisse ofte medfører både økt fravær for en periode, samt redusert effektivitet når den ansatte er på jobb (Foreningen 2 Foreldre, 2006). Mer konkret kom det fram at hver femte ansatte som gjennomgikk samlivsbrudd benyttet egenmeldinger i forbindelse med bruddet. Og hver fjerde ansatte tok ut sykmelding. 50 prosent av disse var sykmeldt i mer enn én måned (ibid.). Det er altså snakk om en betydelig grad av sykefravær, mange av mer langvarig karakter, ofte fordi samlivsbruddet har utløst psykiske problemer.

Et annet interessant funn er at kun 28 prosent av de som gjennomgår samlivsbrudd informerer sin arbeidsgiver om dette, og kun 2 prosent har hatt kontakt med bedriftshelsetjenesten (Foreningen 2 Foreldre, 2006.). Kanskje er dette fordi få organisasjoner har et konkret tilbud rettet mot ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Kanskje handler det også om at noen ansatte ikke ønsker å informere lederen sin om samlivsbruddet. Uansett kan det virke som om samlivsbrudd er noe som i betydelig grad "går under radaren" hos arbeidsgiver. Man må derfor spørre seg hvor mye nedsatt produktivitet, inkludert fravær, som faktisk skyldes samlivsbrudd, uten at arbeidsgiver er klar over det.

Det er i dag ikke unormalt å beregne et tap på 2000-3000 kroner per fraværsdag per ansatt. Det skal med andre ord ikke veldig mange fraværsdager til før det

økonomiske tapet begynner å bli merkbart for organisasjonen. De fleste organisasjoner er ute etter lønnsom drift, og vil vurdere ulike faktorer som er med å spille en rolle, enten positivt eller negativt (Kuvaas & Dysvik, 2008). Har faktoren *samlivsbrudd* blitt viet nok oppmerksomhet av ledere omkring i Norges land? Kanskje kan det på sikt lønne seg å investere penger i et system eller en rutine som kan redusere produktivitetstapet etter et samlivsbrudd? Forskning kan bekrefte at det finnes en klar sammenheng mellom hvordan arbeidsgiver behandler sine ansatte, og hvor lenge de ansatte forblir i organisasjonen (ibid.). En mulig påstand kan være at dersom arbeidsgiver investerer tid og penger i å støtte og hjelpe en ansatt som gjennomgår samlivsbrudd, vil dette på sikt lønne seg. Dette fordi den ansatte vil oppleve seg sett og ivaretatt av organisasjonen. Dette kan kanskje bidra til økt produktivitet og redusert fravær, samt føre til at den ansatte får en sterkere tilknytning til sin arbeidsplass, utfører en bedre jobb, og forblir i organisasjonen.

## 1.2: Problemstilling

Som nevnt representerer samlivsbrudd blant ansatte en betydelig kostnad for arbeidsgiver. Man må spørre seg hvorvidt dette er mulig å gjøre noe med. Hvilken rolle spiller ledelsen, organisasjonskulturen, og eventuelle formaliserte tilbud, som for eksempel bedriftslege eller psykolog? Finnes det et uforløst potensiale i måten organisasjoner følger opp denne gruppen på? I så fall, hva kan gjøres?

Oppgaven min har følgende problemstilling:

*Hvordan kan organisasjoner forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?*

## 1.3: Definisjoner og avgrensninger

Når det gjelder begrepet *samlivsbrudd* vises det her til brudd mellom både gifte personer og samboere. Med ordet *produktivitetstap* menes her både fravær og nedsatt produktivitet når den ansatte er på jobb. Å *forebygge produktivitetstap*



handler i denne sammenheng både om å forebygge at et slik tap skjer, og å redusere et eksisterende produktivitetstap.

I oppgaven fokuseres det på forebygging av produktivitetstap på *systemnivå*, ikke *individnivå*. Dette innebærer at det tas utgangspunkt i lederens og organisasjonens ståsted, ikke de ansattes. Årsaken til denne avgrensningen er primært rammene for oppgavens størrelse. En oppgave med fokus både på systemnivå og individnivå ville blitt langt mer kompleks, og krevd mer plass. Som følge av denne avgrensningen vies det ikke fokus i oppgaven til hvordan man praktisk sett skal gi hjelp til den enkelte ansatte, for eksempel terapeutiske hjelpemidler, samtaleteknikker osv. Uansett er det i mange tilfeller ikke arbeidsgivers oppgave å tilby denne typen hjelp.

En annen viktig avgrensning er at denne oppgaven ikke handler om hvordan organisasjoner kan forebygge at ansatte gjennomgår samlivsbrudd. Dette er i og for seg en spennende og aktuell problemstilling. Likevel tar oppgaven utgangspunkt i at samlivsbruddet har skjedd. Fokuset blir derfor hvordan organisasjoner best kan "bøte på skaden"; altså å forebygge et produktivitetstap som kommer av at et samlivsbrudd allerede har skjedd. Også her er årsaken til avgrensningen rammene for oppgavens størrelse. Det samme gjelder en utstrakt kildekritikk. Generelt ønsker jeg å innta en kritisk holdning til mine kilder, men uten at jeg vil gå inn på en utstrakt kildekritisk analyse.

I oppgaven vil begrepene *tilrettelegging* og *formaliserte tilbud* brukes, særlig i drøftingsdelen. Med tilrettelegging menes her ulike tiltak lederen kan gjøre overfor en ansatt som har behov for mindre arbeidsbelastning for en kortere periode. Denne kan eksempelvis være reduserte arbeidsoppgaver, hjemmearbeid, eller redusert arbeidstid. Med formaliserte tilbud menes her tilbud som går utover hva lederen selv kan tilby, men som kan henvises til. Dette vil for eksempel være bedriftslege, psykolog, eller ulike kurs.

## **1.4: Oppgavens struktur**

Oppgaven består av fem deler; innledning, teoridel, metodedel, drøfting og konklusjon. Innledningen er ment å gi leseren en konsis og kortfattet presentasjon av oppgavens formål og innhold. I del to, teoridelen, presenteres teorier og perspektiver som skal være det faglige fundamentet for oppgaven. Dette blir senere knyttet opp mot drøftingsdelen i oppgaven. Metodedelen er ment å skulle vise at oppgavens forskningsdesign er konsekvent i forhold til tema, problemstilling, osv. I drøftingsdelen flettes teori og data sammen med utgangspunkt i mine forskningsspørsmål. Oppgaven sammenføres og avsluttes med en oppsummering og en konklusjon.

## **2. Teori**

### **2.1: Samlivsbruddets konsekvenser for den ansatte og dens arbeidsplass**

I dagens samfunn er det ikke uvanlig at jobben gjennomsyrrer store deler av livene våre. Det virker som om flere og flere i vårt samfunn dras i retning av å leve for å jobbe, framfor å jobbe for å leve. Identiteten vår synes ofte i dag å formes i større grad gjennom jobben enn før. Derfor har jobben ofte blitt noe man er, framfor noe man gjør (Thuen, 2011a). Det er derfor ikke så rart at også jobben kan bli dratt med i det kaoset som ofte regjerer ved et samlivsbrudd. Samlivsbruddet får altså konsekvenser både for den ansatte og for arbeidsgiver. I de to neste underpunktene vil det bli sett nærmere på dette.

#### **2.1.1: Samlivsbruddets konsekvenser for den ansatte**

Samlivsbrudd er en av flere tunge påvirkningsfaktorer på livsglede og velvære. Et samlivsbrudd er på mange måter en form for krise, noe som kan defineres som en alvorlig påkjenning vi ikke er i stand til å løse med de ferdigheter vi normalt har til rådighet (Helgesen, 2008). I startfasen av en krise blir man ofte satt helt eller delvis ut av spill. Ved å lære nye ferdigheter, oppleve mestring og finne et nytt livsinnhold er det mulig å komme seg vel ut av krisen (ibid.). Kriser kan variere i alvorlighetsgrad. De fleste vil si seg enig i at det er mer rystende å

miste et barn enn å miste en tante eller en onkel. Likevel kan en antatt mindre krise forårsake store rystelser i en persons liv.

Et samlivsbrudd vil for de fleste oppleves som en dramatisk, vond og usikker situasjon. De kjente rammene rundt livet endres, og går ofte løs på vår følelse av tilhørighet, samt vår identitet (Mjelve, 2007). Graden av dramatik, smerte og usikkerhet vil selvsagt variere fra par til par og fra individ til individ. Det er imidlertid liten tvil om at et samlivsbrudd vil være en belastende opplevelse for alle som gjennomgår dette.

Et samlivsbrudd kan ofte karakteriseres som en emosjonell krise, som innebærer krevende prosesser, der følelser tar overhånd og preger hele dagen (Clarke-Stewart & Brentano, 2006). Vanlige følelser er sinne, fortvilelse, bitterhet, anger og hevnløst. Det kan være vanskelig å sortere disse, blant annet fordi de kan ha en tendens til å overlappe hverandre. Dette kan derfor gi en opplevelse av kaos. Å skulle stå opp tidlig, komme på jobb og prestere i en slik tilstand er åpenbart krevende, og kan naturlig nok ofte føre til nedsatt produktivitet. I tillegg kan en slik livssituasjon ha potensiale til å utgjøre en sikkerhetsrisiko på jobb, avhengig av jobbens innhold.

Både internasjonal og norsk forskning viser at de som opplever samlivsbrudd står overfor økt risiko for å utvikle ulike typer problemer (Thuen, 2006). Eksempler på dette er psykiske lidelser som angst, nedstemthet og depresjon (Styve, 2005). Et større forskningsprosjekt i Storbritannia viste at skilte mødre hadde nesten 200 prosent større sjanse for å bli deprimert enn gifte mødre (Clarke-Stewart & Brentano, 2006). En annen studie fant at 25 prosent av skilte kvinner, som hadde vært skilt i gjennomsnitt 14 år, hadde et klinisk signifikant problem med depresjon (ibid.). Risikoen for selvmord er betydelig høyere blant personer som er skilt. En studie i Australia viste at separerte menn hadde seks ganger høyere sannsynlighet for å begå selvmord, sammenlignet med gifte menn (Clarke-Stewart & Brentano, 2006).

I en svensk studie (Hemstrom, 1996) studerte man dødsattesten til 42.000 svenske kvinner og menn for å finne dødsrisikoen forbundet med skilsmisse. Ved å studere disse fant man at skilte menn hadde 143 prosent høyere dødsrisiko enn gifte menn. Skilte kvinner hadde 63 prosent høyere dødsrisiko enn gifte kvinner. Selv etter å ha inngått nye samboerskap eller ekteskap var dødsrisikoen høyere enn for dem som hadde levd med én partner hele livet. Noe av økningen i dødelighet skyldes antagelig at skilte og separerte har en mye høyere risiko for å begå selvmord sammenlignet med gifte personer.

Det kan være grunn til å stille seg litt kritisk til flere av resultatene nevnt ovenfor. Angst, depresjon og selvmord er alle komplekse i sin natur, og kan ofte ha mange bakenforliggende variabler som ikke nødvendigvis er kartlagt. På basis av disse resultatene er det likevel grunn til å tro at samlivsbrudd, blant flere andre faktorer, kan føre til at man utvikler ulike problemer.

Når det gjelder arbeid vil dette i mange tilfeller kunne tjene som en helsefremmende og stabiliserende faktor i seg selv (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014a). Gjennom undersøkelser har man funnet at individer takler samlivsbrudd bedre dersom de har en jobb (Bisagni & Eckenrode, 1995; Wang & Amato, 2001). Arbeid tilbyr muligheten for å lykkes og for å utvikle seg. I tillegg representerer arbeidsplassen en kilde til psykisk støtte. Det kan være en fordel å komme seg ut av huset, og ut blant andre voksne. På den andre siden kan arbeid bli en stressfaktor dersom den tapper man for energi og skaper frustrasjon, eksempelvis på grunn av stor arbeidsbelastning, følelsesmessige påkjenninger i jobben, arbeidskonflikter osv. (Thuen, 2006).

Dersom man av ulike grunner ikke klarer å mestre jobben, i tillegg til å "mislykkes" på hjemmebane, løper man enda større risiko for å utvikle alvorlige problemer (Thuen, 2004). Her kommer begrepet "work-life balance" inn i bildet, som handler om hvordan man kan balansere arbeid og familie. Dette er en utfordring de fleste arbeidstakere opplever (Baltes, Clark & Chakrabarti, 2010). Et eksempel vil være mannen som har en krevende jobb, som gjør at han er lite hjemme. Og når han først er hjemme, har han lite overskudd til familien sin.



Dersom denne feilbalansen eksisterer over lengre tid, vil dette kunne innebære en alvorlig belastning for parforholdet, og familien som helhet (Thuen, 2006). Arbeidsgiver har derfor ofte mye å tjene på å bidra til å redusere motsetningene mellom arbeid og hjem.

Organisasjoner har imidlertid prøvd mange ulike tiltak for å legge til rette for at balansen mellom arbeid og familie kan bli god. Eksempler på dette er fleksibel arbeidstid, komprimerte arbeidsuker, hjemmekontor, barnepass på arbeidsplassen og deltidsarbeid (Frye & Breugh, 2004; Sutton & Noe, 2005). Flere av disse tiltakene har vist seg å føre til redusert arbeid-familie-konflikt, og økt familie-tilfredshet (Aryee, Fields & Luk, 1999; Brough, O'Driscoll & Kalliath, 2005; Frye & Breugh, 2004; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999).

Det er ikke så rart at balansen mellom arbeid og familie er et viktig satsningsområde for mange organisasjoner. Grunnen til dette er at man naturligvis ønsker å ha ansatte som opplever mestring og har god selvfølelse, både hjemme og på jobb. Ser man dette i lys av samlivsbrudd eller andre kriser er det mye som taler for at det i mange tilfeller er en fordel å få ansatte tilbake i jobb etter et samlivsbrudd. Denne fordelene handler ikke bare om den økonomiske gevinsten til arbeidsgiver, men også for den ansatte og hans eller hennes velferd. Som nevnt tidligere kan jobben utgjøre en stabiliserende faktor. En av grunnene til dette er at man som ansatt opplever å inngå i en større sammenheng, eller en større historie, hvor man jobber for noe som går utover en selv. Dette kan gi en følelse av hensikt hos den ansatte (Steger & Dik, 2010). Synet på arbeid som en positiv faktor legges til grunn i IA-avtalen (jfr. punkt 2.2.3)

### **2.1.2: Samlivsbruddets konsekvenser for arbeidsplassen**

Selv om et samlivsbrudd primært går ut over de to partene det gjelder og deres familie, tyder forskning på at også arbeidsgiveren lider tap. Tapet vil hovedsakelig være av økonomisk art, og gjør seg gjeldende ved at ansatte som gjennomgår samlivsbrudd har økt fravær, og er mindre produktive når de først er på jobb. Tidligere forskning viser at samlivsbrudd øker risikoen for

konsentrasjonssvikt og manglende effektivitet på jobb (Kitson, 1992). Nyere forskning kan bekrefte at både fravær og lav produktivitet er en vanlig konsekvens av samlivsbrudd (Foreningen 2 Foreldre, 2006).

I forskningsprosjektet Sorg uten blomster (ibid.) stilte man følgende spørsmål: "Er det en sammenheng mellom samlivsbrudd og sykefravær?" Rapporten viser at:

*(...) hver ansatt [som gjennomgår samlivsbrudd] i snitt bruker 1 dag egenmelding (20% i 5 dager), har 19 dager sykemelding (25% i 2,5 måneder), samt 0,5 dag fri fra jobben (10% i 2,7 dager). Dette utgjør 20,5 dager, eller omlag et månedsverk pr ansatt. I tillegg antas det at en del bruker retten til å ta fri ved barns sykdom. Slikt fravær kommer i tillegg.*

*Videre tilkommer en periode der den ansatte er mindre produktiv, eller der arbeidet som utføres er av lavere kvalitet. 56% av respondentene oppgir å være nedstemt, ha søvn- og konsentrasjonsproblemer eller på andre måter være mindre produktive i en lengre periode etter samlivsbruddet. Dette utgjør i snitt 7,7 måneder, eller 212 arbeidsdager. Et forsiktig anslag, der man antar en **10% nedsatt ytelse** i denne perioden utgjør totalt 18 arbeidsdager (212dager x 0,56 x 0,10). (Foreningen 2 Foreldre, 2006, s. 6):*

Videre gir rapporten et forsiktig anslag på det totale antall dager en ansatt enten er helt fraværende fra sin arbeidsplass, i forbindelse med samlivsbrudd, eller er på jobb uten å gjøre sine vanlige arbeidsoppgaver. Dette utgjør 46 dager, eller omtrent 2 månedsverk.

Når det gjelder hvor mye et samlivsbrudd koster arbeidsgiver, gir rapporten følgende beregning: Dersom man tar med lønnskostnader (kr. 1.000 per dag), samt sosiale utgifter, arbeidsgiveravgift og lignende (kr. 700) får arbeidsgiver en total kostnad på kr. 78.000 per ansatt per samlivsbrudd (Foreningen 2 Foreldre, 2006). Denne beregningen er trolig nokså forsiktig. I følge SINTEF (2013) regner man i dag med at én fraværsuke koster arbeidsgiver ca. 13.000 kroner. Det betyr

at én fraværsdag koster ca. 2.600 kroner. Dersom man tar utgangspunkt i dette tallet, vil totalkostnaden for arbeidsgiver være ca. 120.000 kroner per ansatt per samlivsbrudd. Uansett hvilke tall man tar utgangspunkt i kan man trygt si at samlivsbrudd representerer en merkbar kostnad for arbeidsgiver. Og fordelene ved å utvikle gode tilbud til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd må derfor kunne sies å være åpenbare. Dersom arbeidsgiver kan klare å redusere antallet dager med fravær eller redusert arbeidsevne (46 dager i snitt) med noen få prosent, vil selv dette representere en kostnadsreduksjon.

I tillegg til det økonomiske tapet, vil kollegafelleskapet og det generelle arbeidsmiljøet kunne påføres tap eller belastninger ved at en ansatt gjennomgår samlivsbrudd (Thuen, 2006). Når én ansatt er fraværende, eller har behov for å redusere arbeidsoppgavene sine, innebærer dette at noen andre må ta over arbeidsoppgavene. Men selv når den ansatte er tilstede på jobb, vil situasjonen kunne representere en belastning. Enkelte ansatte bruker sine kollegaer som "søppelbøtte", og således tapper dem for energi. At en ansatt gjennomgår samlivsbrudd kan altså innebære en økt belastning for enkelte kolleger, noe som potensielt kan gå utover trivsel, helse, og til slutt produktivitet.

## **2.2: Juridiske rammer for arbeidsgivers oppfølging av ansatte**

Det kan være en fordel for arbeidsgiver å sette seg inn i de juridiske rammene for oppfølging av ansatte. Dette kan være med på å bidra til et bedre tiltaksarbeid i organisasjonen (Mikkelsen, Saksvik & Dahl-Jørgensen, 2002). Formålet med dette punktet er ikke å gi en omfattende presentasjon av de lover, forskrifter og avtaler som gjør seg gjeldende i forhold til organisasjonens psykososiale miljø. Formålet er snarere å nevne sentrale paragrafer innenfor Arbeidsmiljøloven (2005) og *internkontrollforskriften* (1996). I tillegg vil IA-avtalen presenteres i korte trekk. Dette vil tilsammen utgjøre de grove juridiske rammene for temaet til denne oppgaven.

### **2.2.1: Arbeidsmiljøloven**

I første omgang er Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv., også kalt

Arbeidsmiljøloven (2005) sentral.

Lovens formål er blant annet "å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfull arbeidssituasjon", "å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstaker forutsetninger og livssituasjon" og "å bidra til et inkluderende arbeidsliv" (2005, § 1-1).

I § 3-1 f står det at arbeidsgiver skal: "sørge for systematisk arbeid med forebygging og oppfølging av sykefravær".

Videre står det i § 4-6 at:

*Hvis en arbeidstaker har fått redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje e.l., skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid. Arbeidstaker skal fortrinnsvis gis anledning til å fortsette i sitt vanlige arbeid, eventuelt etter særskilt tilrettelegging av arbeidet eller arbeidstiden, endringer i arbeidsutstyr, gjennomgått arbeidsrettede tiltak e.l.*

Disse paragrafene understreker arbeidsgivers ansvar når det gjelder sykefravær og tilrettelegging. Loven er imidlertid mer åpen med tanke på hvordan dette skal se ut i praksis.

### **2.2.2: Internkontrollforskriften**

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter, også kalt *Internkontrollforskriften* (1996) tydeliggjør arbeidsgivers ansvar for å sørge for et systematisk HMS-arbeid. I § 4 står det: "Den som er ansvarlig for virksomheten skal sørge for at det innføres og utøves internkontroll i virksomheten og at dette gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter. Arbeidstakerne skal medvirke ved innføring og utøvelse av internkontroll."



Av komponentene helse, miljø og sikkerhet er det i denne sammenheng naturlig å fokusere på helsekomponenten. Arbeidsmiljø, som potensielt kan skape press på de ansattes velferd og helse (Karlsen, 2010), er en viktig del av helsekomponenten. Som § 4 sier, vil det altså være arbeidsgivers ansvar å sørge for å ha et arbeidsmiljø som ikke fører til press på velferd og helse. Dette ansvaret vil antakelig kunne knyttes både til forebyggende arbeid i forhold til ansattes samlivsproblemer, samt å legge til rette for at ansatte som gjennomgår samlivsbrudd tilhører et godt arbeidsmiljø. I følge Interkontrollforskriften § 3 kan internkontroll defineres på følgende måte:

”Internkontroll: Systematiske tiltak som skal sikre at virksomhetens aktiviteter planlegges, organiseres, utføres og vedlikeholdes i samsvar med krav fastsatt i eller i medhold av helse-, miljø- og sikkerhetslovgivningen.”

I praksis er det ikke uvanlig å bruke en såkalt handlingsplan, hvor det blant annet fremkommer hva problemet er, aktuelt forbedringstiltak, hvem som har ansvar for gjennomføring, hvilken kostnad tiltaket har og tidsfrist for tiltaket (ibid.). På denne måten er det lettere å sikre at noe faktisk blir gjort for å forbedre situasjonen.

### 2.2.3: IA-avtalen

I 2001 kom avtalen om Inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Denne avtalen ble inngått mellom partene i arbeidslivet og myndighetene, og omhandler blant annet arbeidsgivers ansvar for å følge opp sykmeldte arbeidstakere (Skarning, 2011). Til grunn for avtalen ligger en erkjennelse av at aktivitet gjennom arbeid fremmer helse, og at tidlig iverksetting av tiltak vil kunne virke forebyggende i forhold til frafall fra arbeid (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014a). Avtalen har blitt reforhandlet tre ganger, senest i mars 2014. Det sentrale mål i avtalen er at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.

Omtrent 56 prosent av norske arbeidstakere er ansatt i virksomheter med IA-avtale (Skarning, 2011.). Bedrifter som vil delta i IA-arbeidet signerer en samarbeidsavtale med NAV, sammen med en representant for de ansatte.

Avtalen innebærer forpliktelser for arbeidsgiver, arbeidstaker og NAV, og kan sies opp med en måneds varsel av alle parter (ibid.).

Den nye IA-avtalen som ble signert 4. mars 2014 representerer et skifte fra fokus på skjemaer og stivbente regler til fokus på enkeltmennesker (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014b). Avtalen oppfordrer til økt bruk av gradert sykmelding, hvor målet er at arbeidstaker skal holde bedre kontakt med arbeidsgiver under sykmeldingsperioden (Parat, 2014). Bruken av sanksjoner fra NAV overfor arbeidsgiver og leger kuttes, slik at sistnevnte parter kan bruke mer av tiden sin på den sykmeldte, ikke på papirer og skjemaer. Og blant annet innvilges det nytt forebyggings- og tilretteleggingstilskudd for IA-virksomhetene (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014a).

IA-avtalen oppfordrer til bruk av livsfasepolitikk i personalpolitikken (NAV, 2011). En slik personalpolitikk tar på alvor at den enkelte ansatte går gjennom ulike livsfaser, og kan derfor ha ulike behov for tilpasning av arbeidssituasjonen, avhengig av hvilken fase man er i. Slike faser kan være småbarnsperioder, livskriser eller alderdom (NTL Sentralforvaltningen, 2009). Man har vanligvis tre hovedgrupper; juniorfase (25-35 år), midtlivsfase (35-45 år) og seniorfase (45-pensjonering). Vanlige tiltak som kan brukes overfor samtlige grupper er eksempelvis tilrettelegging og tilpasning i forhold til arbeidstid, arbeidsted, velferdspermisjoner og nye arbeidsoppgaver.

Når det gjelder forebygging og tilrettelegging signaliserer IA-avtalen et ønske fra myndighetenes side om økt bruk av dette, ved å tilby forebyggings- og tilretteleggingstilskudd:

*Forebyggings- og tilretteleggingstilskuddet kan gis til arbeidsgiver som kompensasjon for merutgifter eller merinnsats i forbindelse med forebyggende HMS-arbeid, tilrettelegging, utprøving og opplæring i nye arbeidsoppgaver, eller praktisk hjelp som arbeidstakeren har behov for. Tilskuddet kan også gis som refusjon for utgifter til bedriftshelsetjeneste, i den grad bedriftshelsetjenesten bidrar i det forebyggende HMS-arbeidet,*

*eller til at arbeidstakerne kan unngå sykmelding, eller komme tilbake i arbeid* (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014a, s. 4).

Tiltaket "Raskere tilbake" omfatter hjelp fra NAV og spesialisthelsetjenesten, og blir i IA-avtalen nevnt som et eksempel på tiltak. Målet med tiltaket er å få sykmeldte raskere tilbake i jobb, og unngå unødvendig og langvarig sykmelding. NAV tilbyr hjelp innen oppfølging, avklaring, arbeidsrettet rehabilitering og behandlingstilbud for personer med lettere psykiske og sammensatte lidelser. Spesialisthelsetjenesten kan på sin side tilby behandling gjennom henvisning fra fastlege (NAV, s.a.).

### **2.3: Organisatoriske faktorer som kan påvirke produktivetsnivået**

Under dette punktet presenteres det noen faktorer som kan være med å påvirke graden av produktivitet og fravær hos ansatte i forhold til samlivsbrudd. Disse faktorene kan innebære utvikling i både positiv og negativ retning. En organisasjonskultur vil eksempelvis kunne virke forebyggende i forhold til ansatte som er i risikozonen for å havne i et samlivsbrudd. Mens en annen organisasjonskultur kan være skadelig. På samme måte kan ledelse virke både rehabiliterende og forverrende på en ansatt som har gjennomgått samlivsbrudd og som forsøker å stabilisere livet sitt. Disse faktorene vil neppe kunne være signifikante alene, men inngår trolig blant mange faktorer i den ansattes liv. Likevel er det grunn til å tro at faktorene kan spille en rolle, i noen tilfeller i avgjørende grad. I det følgende presenteres faktorene organisasjonskultur og ledelse.

#### **2.3.1: Organisasjonskulturen**

Det finnes rikelig med definisjoner av organisasjonskultur. En enkel definisjon er: "Det er slik vi gjør tingene her hos oss". Skal man tilnærme seg kultur litt mer analytisk, er det vanlig å dele kultur inn i tre komponenter: grunnleggende antakelser, verdier og normer, og artefakter (Alvesson & Sveningsson, 2008). Førstnevnte er underliggende ideer som sjelden er synlig eller bevisste i det hele

tatt, og derfor vanskelig å identifisere. Verdier og normer er litt lettere å få øye på, mens artefakter utgjør helt synlige elementer som for eksempel kleskode, humor, kontorinnredning osv. Artefaktene er altså en slags manifestasjon av organisasjonens kultur, mens de grunnleggende antakelsene utgjør kjernen i organisasjonskulturen (Schein, 1987).

Van Muijen og hans kolleger (1996) har en litt annen forestilling av kultur. De deler kultur inn i to nivåer: kultur og klima. Kultur representerer her underliggende verdier og normer, mens klima representerer atferdsmønstre og artefakter. Deres påstand er at klima er lettere å endre enn kultur. Skogstad og Einarsen (2011) eksemplifiserer dette med en organisasjon som har problemer med ansatte som stadig kommer for sent. Sjefen kan være tydelig overfor de ansatte og på den måten få dem til å komme på tiden. På den måten styres atferden, men det betyr ikke nødvendigvis at kulturen er endret. De ansatte har ikke nødvendigvis fått en selvstendig verdi på å komme på tiden, og vil trolig falle tilbake i gammelt mønster dersom sjefen deres slutter. Kulturendring tar med andre ord lengre tid. Noen påstår til og med at kulturendring i seg selv er problematisk, blant annet fordi kultur ikke alltid er et håndgripelig fenomen (Grey, 2009). Likevel vil de aller fleste erkjenne at kultur, enten det er snakk om samfunnskultur, familiekultur eller organisasjonskultur, er et reelt fenomen.

Det er nokså bred enighet om at kultur består av blant annet normer, holdninger og verdier. Ved å se på disse får man i det minste en liten smak av kulturen i en organisasjon. Noen eksempler er synet på ledelse, synet på de ansatte, synet på kundene eller brukerne og synet på hva som tilhører privatliv og hva som tilhører jobb. Andre eksempler er hvor høyt man verdsetter mellommenneskelighet, fleksibilitet, produktivitet, helse-, miljø- og sikkerhet, kvalitet osv. Det er sjelden at normene, verdiene eller holdningene fremmes bevisst av organisasjonens medlemmer, fordi de "gradvis vokser fram gjennom *evolusjonære, naturlige utviklingsprosesser*, der en organisasjon gradvis tilpasser seg indre og ytre press. Disse institusjonaliseringsprosessene, som er *uintenderte og uplanlagte*, skaper en distinkt identitet, "sjel", eller "kultur". Kultur er noe en institusjon er." (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009, s. 59). Derfor kan

man ofte være bærer av en kultur uten å være bevisst på dette, med mindre det blir påpekt eller uttalt. Og fordi kultur har oppstått over lang tid, vil det trolig også ta lang tid å endre den.

Selv om de normene, verdiene og holdningene som finnes i en organisasjon kan bæres ubevisst, vil de som regel manifestere seg. Dersom man har et negativt syn på kundene, vil kundene trolig merke dette, kanskje gjennom dårlig service. Dersom det overhodet ikke er kultur i kollegafellesskapet for å dele ting fra privatlivet, så vil man trolig merke dette dersom man er "fluen på veggen" i kantine-lokalet. Og dersom ledelse blir sett på som å diktere, snarere enn å tjene, vil dette få sine synlige konsekvenser. Et eksempel kan være at de ansatte ikke har nok tillit til lederen sin til å kunne informere vedkommende om samlivsbruddet.

Som det blir skissert ovenfor spiller organisasjonskultur en viktig rolle i organisasjonen. Kulturen kan være både god og dårlig. Og man må spørre seg hvor lett det er å endre den. Det har allerede blitt nevnt at kulturendring kan være problematisk og langtekkelig, henholdsvis fordi kultur er lite håndgripelig, og fordi kultur har oppstått over lang tid. Litteraturen på fagfeltet ser ut til å være fragmentert. Noen hevder kulturendring er overkommelig, og kan utføres nærmest som et teknisk prosjekt, mens andre mener at kulturendring er langt mer komplisert, og foregår som en naturlig og lite kontrollerbar prosess (Alvesson & Sveningsson, 2009). Samlet sett kan det, på basis av forskning, virke som om organisasjonskultur er veldig vanskelig å endre. En kritisk faktor er imidlertid hvorvidt organisasjonens medlemmer er positive til nye normer, verdier og holdninger (ibid.).

Alvesson og Sveningsson (2009) hevder at kultur kan bestå av et sett av subkulturer; at det finnes flere subkulturer i en og samme organisasjon. En organisasjon er ofte kjennetegnet av en nokså komplisert differensiering av arbeidsoppgaver, divisjoner, departementer og hierarkiske nivåer. Derfor vil det sjelden være slik at samtlige av organisasjonens medlemmer tolker ting på samme måte. En slik differensiering kan potensielt avle store forskjeller i forhold

til hva som gir mening for de ansatte, samt hvilke verdier og symboler som vektlegges. De samme forfatterne hevder også at begrepet kultur ofte blir brukt for å vise til toppledelsens oppfatning av organisasjonskulturen, men at toppledelsens oppfatning kun er én subkultur blant flere i organisasjonen (ibid.). Riktignok vil toppledelsen ha innflytelse, og således kan deres subkultur vinne terreng i organisasjonen. Likevel blir tanken om en enhetlig organisasjonskultur utfordret, noe som gjør kultur som tema enda mer komplekst.

### 2.3.2: Ledelse

I det følgende vil det først gis en kort definisjon av ledelse. Deretter blir to former for ledelse presentert; transformasjonsledelse og tjenende lederskap. Til slutt presenteres et forskningsresultat fra Administrativt Forsknings Fond (AFF).

Mintzberg (2011) definerer ledelse som en form for praksis, snarere enn en vitenskap eller en profesjon. Som komponenter i denne praksisen inngår vitenskap (analyse og systematikk), håndlag (erfaring og praktisk læring) og kunst (kreativitet og visjon). En leder i aksjon kommer altså innom alle disse tre komponentene, men vektleggingen av disse vil naturligvis variere.

*Transformasjonsledelse* kan beskrives som en prosess der ledere og ansatte løfter opp hverandre til høyere nivåer av moralisme og motivasjon (Yukl, 2013). Transformasjonsledelse blir knyttet til blant annet ansattes tillit til ledelse, og deres forpliktelse til organisasjonen (Kelloway, Teed & Prosser, 2008), samt ansattes respekt for og lojalitet til lederen (Yukl, 2013). Det som kjennetegner lederens atferd i transformasjonsledelse er *idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individualisert vurdering og inspirerende motivasjon* (ibid.). *Idealisert innflytelse* handler om å øke den ansattes identifikasjon med lederen, ved at lederen viser eksempel på mot eller selv-offrelse til fordel for de ansatte. *Intellektuell stimulering* har som mål å påvirke de ansatte til å betrakte problemer fra et nytt perspektiv, og utvikle sin kreativitet. *Individualisert vurdering* handler om å gi støtte, oppmuntring og coaching til ansatte. *Inspirerende motivasjon* innebærer å kommunisere en appellerende visjon, og å bruke symboler for å fokusere de ansattes innsats (Yukl, 2013).

Transformasjonsledelse blir ofte framstilt i kontrast til transaksjonsledelse. Sistnevnte handler om å motivere ansatte ved å appellere til deres egne interesser og byttefordeler (ibid.), og er med andre ord langt mindre relasjonell. Transformasjonsledelse blir av enkelte omtalt som den beste form for ledelse (Kelloway, Teed & Prosser, 2008).

En annen form for ledelse, *tjenende lederskap*, inngår i den større kategorien etisk lederskap, og blir bygget på eksempler fra blant annet Det Nye Testamentet (Yukl, 2013). I jobbsammenheng handler dette om å hjelpe andre til å oppnå felles mål, ved å legge til rette for individuell utvikling, myndiggjøring og kollektivt arbeid. Dette må være konsistent med helsen og langtidsvelferden til de ansatte. En tjenende leder skal myndiggjøre sine ansatte, snarere enn å dominere dem. Han eller hun må engasjere seg i ansattes behov, og hjelpe dem å bli sunnere, klokere og mer villige til å akseptere sine ansvarsområder. Utgangspunktet for det hele er at lederen forstår sine ansatte, og har en lyttende holdning. Tillit mellom leder og ansatt skapes ved at lederen er fullstendig åpen og ærlig, lever i integritet med uttalte verdier og uttrykker tillitt til sine ansatte (Yukl, 2013). Forskning viser at tjenende lederskap fører til blant annet større grad av forpliktelse og effektivitet hos den ansatte (Liden, Wayne, Zhao & Henderson, 2008; Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko & Roberts, 2008; Walumba, Hartnell & Oke, 2010). Dersom man skal praktisere tjenende lederskap helt ut, innebærer dette at man prioriterer de ansattes velferd foran økonomiske interesser. For lederen kan det bli vanskelig å tilfredsstille både investorer og egne ansatte. Dette er en av holdepunktene ved tjenende lederskap (Andersen, 2009; Graham 1991).

Administrativt Forsknings Fond (AFF) har, med Rune Rønning i spissen, gjennomført en omfattende spørreundersøkelse blant nærmere 3000 ledere i Norge. Prosjektet gir spennende innsikt i hvordan livet som leder i norske organisasjoner oppleves (Myklemyr, 2013). Undersøkelsen viser at norske ledere scorer høyt på transformasjonsledelse, og lavt på transaksjonsledelse. De scorer også høyt på evne til samarbeid. Det har blitt hevdet at dette gjør norske ledere "myke og tafatte". Andre mener at det å få til et godt samarbeid ofte er

mer krevende enn å gi en kommando (ibid.). Ellers viser undersøkelsen at norske ledere i stor grad motiveres av ønsket om å gjøre noe godt for omgivelsene sine.

Denne forskningen gir et bilde av norske ledere som kapable til å se enkeltmennesker og vise omsorg overfor disse. AFF sin lederundersøkelse fra 2007 viser imidlertid at omtrent én tredel av alle norske ledere har vansker med å ta den "vanskelige samtalen" når den ansatte gjør en dårlig jobb. Det hevdes at dette skyldes en allmenn motstand mot å skulle bry seg; at man ikke liker å bli stemplet som brysom. Konsekvensene kan imidlertid bli tapt inntjening, samt at den ansatte ikke får mulighet til læring og utvikling, og blir heller oppsagt (Tekna, 2007). Oppsummert kan man si at norske ledere på den ene siden motiveres av å få bety noe for omgivelsene sine, samt gi støtte og omsorg, men at de på den andre siden vegrer seg for å ta tak i ubehagelige situasjoner.

## 2.4: Organisasjonens støttefunksjoner

Under dette punktet presenteres det to støttefunksjoner som organisasjoner ofte kan spille på; HR-funksjonen og HMS-funksjonen.

### 2.4.1: HR-funksjonen

HR-avdelingen (Human Resource) i en organisasjon har, som navnet tilsier, et særskilt ansvar for organisasjonens menneskelige ressurser. Dette innebærer blant annet rekruttering, opplæring og karriereutvikling av ansatte, samt utvikle belønningssystemer og utarbeide ressurser for linjelederne, for eksempel lederhåndbøker, eller ledertreningskurs (Marchington & Wilkinson, 2005). I motsetning til den enkelte linjeleder, er HR-funksjonen som regel en støttefunksjon som er atskilt fra linjen. Funksjonen betjener som regel både ansatte og ledere.

Innenfor HR-litteraturen finnes det mange ulike modeller og teorier. To relevante modeller i denne sammenheng er: *forpliktelsesbasert HR-modell*, og *kontrollorientert HR-modell* (Kuvaas og Dysvik, 2008). Disse to modellene



representerer to ulike skoleretninger som står i kontrast til hverandre. De kan sies å være idealmodeller, eller normative modeller av hva som er effektiv HR. *Forpliktelses-basert HR* har sin bakgrunn i Harvard-skolen. Denne har et humanistisk perspektiv. Man ønsker å oppnå effektivitet gjennom gode relasjoner mellom medarbeidere og ledelse/eiere, delegering, medarbeiderinnflytelse og ansvarlighet. Også trening og utvikling av alle medarbeidere står sentralt (Kuvaas & Dysvik, 2008). *Kontrollorientert HR* har på sin side bakgrunn i Michigan-skolen. Her søker man å oppnå effektivitet gjennom kontroll- og incentivsystemer. Det hele tar utgangspunkt i eierne og deres avkastning, hvor "outsourcing", fleksible arbeidskontrakter og satsning på de beste talentene står sentralt. Denne modellen representerer på mange måter et økonomisk perspektiv.

Hva som er "effektiv HR" kan avhenge av mange faktorer, blant annet strategi, industri eller bransje, region, land eller andre indikatorer på kultur. Lokale eller regionale myndigheters politikk og lovgivning, samt medarbeidernes utdanningsnivå kan også spille inn (ibid.). Forskning viser imidlertid at forpliktelsesbasert HR er den mest effektive HR-modellen. Denne konklusjonen har blitt gjort på bakgrunn av en metaanalyse bestående av 92 enkeltstudier og til sammen 19.319 organisasjoner (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Det er likevel grunn til å være litt spørrende til om forpliktelsesbasert HR er den mest effektive modellen i alle organisasjoner, uavhengig av land, kultur osv. Uansett kan i det i det minste virke som om at ansatte, ikke bare i Norge, foretrekker at ledere, sammen med HR-funksjonen spiller på "myke" verdier, som eksempelvis relasjon, samspill, medvirkning osv.

Sett i historisk perspektiv bringer dagens HR en styrket tankegang om den ansatte som ressurs, sammenlignet med tidligere (Colakoglu, Hong & Lepak, 2010). Selve navnet *Human Resource* tilsier dette. Den ansatte blir sett på som en ressurs som organisasjonen med fordel bør ta godt vare på, snarere enn en byrde, eller et nødvendig onde. Dette handler også om å ha et styrkeperspektiv i organisasjonen, hvor man har fokus på å identifisere styrkene til den ansatte og utvikle disse (Hodges & Asplund, 2010).

#### 2.4.2: HMS-funksjonen

HMS-funksjonen skal hjelpe organisasjonen å prioritere de faktorer som lett kan overkjøres av konkurranseøkonomien, nemlig helse, miljø og sikkerhet (Karlsen, 2010). I jakten på profitt kan man stå i fare for å overse at for eksempel arbeidsmiljøet i organisasjonen er dårlig, eller at sikkerheten blant ansatte i den operative delen av organisasjonen er for lav. Det er her HMS-funksjonen skal minne toppledelse og den enkelte ansatte i organisasjonen om de grunnleggende verdiene: helse, miljø og sikkerhet. Ivaretas disse verdiene, legger man grunnlaget for et mer bærekraftig arbeidsliv (ibid.). Juridisk sett er det *internkontrollforskriften* (1996) som skal sikre at disse verdiene ivaretas. Myndighetene har mulighet til å sanksjonere organisasjoner som bryter med lovverket.

En viktig del av organisasjonens helsearbeid er å identifisere faktorer som kan forårsake enten fysiske, psykiske eller psykososiale problemer for ansatte (Karlsen, 2010). Dette er for eksempel dårlige kontorer, dårlig luft, mobbing og trakassering, stress, eller farlig arbeid (Arbeidstilsynet, s.a.). Målet er å sikre et fullt forsvarlig arbeidsmiljø, noe som er en viktig del av hensikten med Arbeidsmiljøloven (2005). En rapport fra Fafo og STAMI viser likevel at det psykososiale arbeidsmiljøet blir forsømt, til fordel for andre områder (Jacobsen, Moland & Pettersen, 2010). Det er med andre ord behov for et økt fokus på området.

Personlige kriser, som for eksempel samlivsbrudd, vil falle inn under kategorien psykososiale problemer. At jobben alene utløser samlivsbrudd er lite sannsynlig, men det er ingen tvil om at jobben i mange tilfeller er med på å utøve press på familielivet (Thuen, 2006). Uavhengig av om det er arbeidsgiver som er med på å utløse samlivsproblemer for den ansatte eller ikke, må arbeidsgiveren forholde seg til en ansatt som for en periode ikke har det så bra. I disse tilfellene kan arbeidsgiver kartlegge den ansattes psykososiale situasjon.

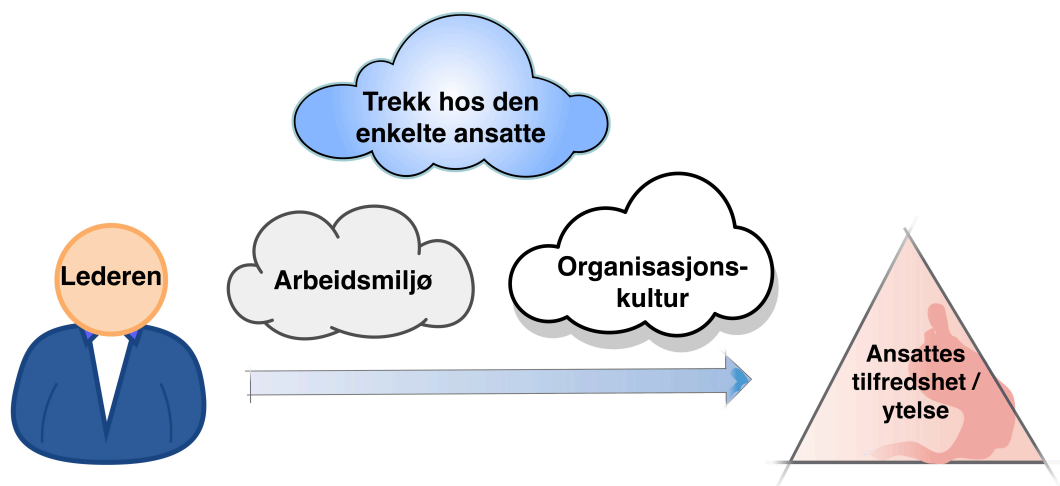
For mange organisasjoner utgjør Bedriftshelsetjenesten en viktig del av HMS-arbeidet. BHT er først og fremst en faglig rådgiver, som kan brukes i de

sammenhenger organisasjonen trenger det (Karlsen, 2010). I bedriftshelsetjenesten finner man som regel tverrfaglige team, bestående av for eksempel lege, sykepleier, fysioterapeut, yrkeshygieniker og rusrådgiver. Disse skal arbeide systematisk sammen om HMS-spørsmål. Tjenesten i den enkelte virksomhet organiseres enten som egenordning eller som fellesordning. Egenordning er vanligst i større virksomheter. Her har virksomheten etablert sin egen bedriftshelsetjeneste med blant annet leger, sykepleiere, fysioterapeuter. Fellesordning innebærer at flere virksomheter går sammen for å etablere en bedriftshelsetjeneste. Ordningen kan være knyttet til felles geografisk område eller bransje. For virksomheter med få ansatte har samarbeid med kommunehelsetjenesten vist seg å være nødvendig for å kunne organisere bedriftshelsetjeneste (ibid.).

## 2.5: Contingency-teorier

Til slutt i denne teoridelen presenteres det som kalles for contingency-teorier, som handler om hvordan den gitte situasjonen som lederen står i kan påvirke hans eller hennes innflytelse og effektivitet (Yukl, 2013). Teoriene tar med andre ord situasjonen på alvor; ledelse foregår alltid i en situasjon som representerer en faktor. Eksempelvis vil ledelse i krise og ledelse i en normal arbeidsdag se nokså forskjellig ut. Det samme gjelder ledelse med tilfredse ansatte, og ledelse med utilfredse ansatte.

Generelt opererer contingency-teorier med én prediktor-variabel, minst én avhengig variabel, og én eller flere situasjonsvariabler (ibid.). Prediktor-variabelen omhandler lederens stil og personlige trekk. I de fleste contingency-teorier er den avhengige variabelen *ansattes tilfredshet* eller *ansattes ytelse*, og i noen tilfeller *gruppeytelse*. Mesteparten av situasjonsvariablene er forhold lederen ikke har mulighet til å endre umiddelbart. Dette kan inkludere arbeidsmiljøet, organisasjonskulturen, eller trekk hos den enkelte ansatte. Noen contingency-teorier har også med en medierende variabel, for å kunne forklare innflytelsen lederatferd og situasjonsvariabler har på ytelsesutfallet (Yukl, 2013). Contingency-teorier kan illustreres med følgende modell:



Figur 1: Modell av contingency-teori

Contingency-teorier kan brukes som et nyttig verktøy for ledere, i å kartlegge hvilke situasjonelle faktorer som er med på å påvirke lederen sin innflytelse på de ansatte og deres tilfredshet / ytelse.

### 3. Metode

#### 3.1: Forskningsdesign

Et forskningsdesign er i følge Blaikie (2010) et privat arbeidsdokument, som er forberedt før et forskningsprosjekt starter. I dette arbeidsdokumentet inngår alle avgjørelser som må tas i forhold til hva man skal gjøre, og ikke minst begrunnelsen for dette. Dette er blant annet for å sikre at de ulike valgene man tar er konsistente med hverandre. Videre sier Blaikie (ibid.) at et forskningsdesign er som en slags guide for forskeren eller forskningsteamet for hvordan de skal utføre forskningen.

Et forskningsdesign består av flere elementer. Her kan forskere være litt uenige i hvilke elementer som inngår, og hva disse elementene betyr. Oppgaven går ikke nærmere inn på dette. I stedet presenteres det helt kort de elementer som Blaikie (2010) mener bør inngå i et forskningsdesign. Han mener at et forskningsdesign bør si noe om tema og problem, forskningsspørsmål, mål og

motiver (hensikt), forskningsstrategi, og eventuelt også forskningsparadigme. Forskningsdesignet bør også nevne valg av teori, samt hvilke datatyper og kilder man velger, og utvalget av disse. I tillegg bør det nevnes hvordan man skal innhente data, redusere disse og analysere disse. Alle overnevnte elementer skal være gjennomtenkte hver for seg, men det er minst like viktig at elementene henger sammen med hverandre (ibid.).

I det følgende blir ikke tema og problemstilling presentert da dette er gjort tidligere i denne oppgaven.

### 3.2: Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmål utgjør ifølge Blaikie (2010) det viktigste elementet i ethvert forskningsdesign. Forskingsspørsmålene representerer på mange måter startskuddet for utviklingen av et forskningsdesign. Det er gjennom disse spørsmålene man avgjør retningen for forskningen. Spørsmålene fungerer også som rammer for forskningsprosjektet.

Nettopp fordi forskningsspørsmålene har en så viktig rolle, må disse utformes på en tydelig og konsis måte. Det finnes tre typer av forskningsspørsmål: Hva/hvilke-spørsmål, hvorfor-spørsmål og hvordan-spørsmål. Hvilke spørsmål man bruker er knyttet opp til formålet med forskningen. Eksempelvis vil man med et hva-spørsmål først og fremst komme fram til en beskrivelse, mens man gjennom et hvorfor-spørsmål søker å komme fram til en forklaring og forståelse (ibid.).

Forskingsspørsmålene for min oppgave er:

1. Hvilken konkret oppfølging gir organisasjonene til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
2. Hvilken betydning har ledelse med tanke på å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?
3. Hvilken betydning har organisasjonskultur når det gjelder å forebygge

produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?

4. Hvordan kan organisasjoner forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?

Mitt forskningsdesign inneholder stort sett hva-spørsmål (hvilke-spørsmål). Dette er på grunn av ønsket om å identifisere og beskrive en god praksis som kan forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd. Forskningsdesignet inneholder også hvordan-spørsmål, da det er et ønske at oppgaven skal si noe om hva som kan regnes å være god praksis på dette feltet, og således kan bidra som en ressurs for enkelte organisasjoner. Dette reflekteres også i selve problemstillingen til oppgaven.

### 3.3: Mål og motiver

De fleste forskere vil ha visse personlige mål og motiver bak det de driver med, enten dette er ren nysgjerrighet, karrieremål, eller å løse et personlig problem (Blaikie, 2010). I tillegg til rent personlige mål og motiver har forskere ofte også altruistiske mål og motiver som bunner i ønsket om å bidra, for eksempel til deler av samfunnet, en organisasjon eller ens egen fagdisiplin. Å skrive litt om ens egne mål og motiver kan være en nyttig handling, blant annet fordi man får sette ord på hva som driver forskeren fremover. Dette kan ofte bli en tankevekker (ibid.).

Det finnes flere mål og motiver bak oppgaven. Som utdannet sosionom, ønsker jeg å lage en kobling mellom denne utdannelsen og masteroppgaven min i endringsledelse. Jeg har interesse av å forstå hvordan mennesker, grupper og organisasjoner fungerer, og har et ønske om at oppgaven kan bli en ressurs for organisasjoner. Jeg håper oppgaven kan hjelpe organisasjoner til å øke kvaliteten på oppfølgingen av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd og andre personlige kriser, og at det kan bli enda mer naturlig å forholde seg til dette.

### 3.4: Forskningens hensikt

Blaikie (2010) presenterer åtte forskjellige forskningshensikter. Disse har å gjøre med hvilken type informasjon man ønsker å hente inn. De ulike hensiktene er: å utforske, å beskrive, å forstå, å forklare, å forutse, å endre, å evaluere og å vurdere. De fem første hensiktene går under det Blaikie kaller for *grunnleggende forskning*, mens de tre siste går under *anvendt forskning*. De åtte hensiktene er knyttet til ulike forskningsspørsmål. Dersom hensikten med min forskning for eksempel er å beskrive noe, vil det være naturlig at flesteparten av mine forskningsspørsmål er hva-spørsmål. Dersom hensikten med forskningen er å endre noe, vil det være mer naturlig å bruke hvordan-spørsmål. Et forskningsdesign trenger ikke å begrense seg til én forskningshensikt, men kan spille på flere samtidig (ibid.).

Hensikten med forskningen vil hovedsakelig være å beskrive. En sekundær hensikt vil være å endre. Det er et mål å få et overblikk over situasjonen i organisasjoner, når det gjelder deres beredskap i møte med ansattes personlige kriser. Det er også et mål å forstå hvorfor situasjonen er som den er. Oppgaven er ellers ment å kunne bidra til endring; at organisasjoner, i større eller mindre grad, blir bevisstgjort på denne typen problemstilling, og eventuelt gjør noen grep i forhold til deres egen beredskap overfor ansatte som gjennomgår samlivsbrudd.

### 3.5: Forskningsstrategi

I forskningsprosjektet brukes det en abduktiv tilnærming. Hvorfor denne strategien er valgt, vil nevnes litt senere. Først må det avklares hva som menes med en abduktiv forskningsstrategi.

#### 3.5.1: Hva er en abduktiv forskningsstrategi?

Det finnes flere forfattere som behandler dette temaet. Også her tas det utgangspunkt i Blaikie (2010). Den abduktive forskningsstrategien står i sammenheng med tre andre forskningsstrategier; Induktiv, Deduktiv og

Retroduktiv forskningsstrategi. Den induktive forskningsstrategien kan brukes til å besvare "hva"-spørsmål. Her kan man gjøre avgrensede generaliseringer basert på funn man har gjort seg (ibid.). Den deduktive forskningsstrategien brukes heller til å svare på "hvorfor"-spørsmål, for å kunne forklare mønster man har observert. Målet er å finne en forklaring på tilknytningen mellom to ideer ved å presentere en teori (Blaikie, 2010). Også den retroduktive forskningsstrategien kan brukes til å svare på "hvorfor"-spørsmål. Man fokuserer på observert regularitet. Dette forsøkes forklart ved at man prøver å oppdage underliggende mekanismer (ibid.).

Den abduktive forskningsstrategien kan svare på både "hva"-spørsmål og "hvorfor"-spørsmål, men på sistnevnte spørsmål gir strategien et svar som leder til forståelse framfor en forklaring (Blaikie, 2010). Strategien retter blikket på menneskelig atferd, dens motiver og intensjoner, og ønsker å forstå hvordan folk tolker og gir mening til sin hverdag (ibid.). En slik type kunnskap er ofte taus. Det er en av grunnene til at forskeren må studere mennesker fra "innsiden", og ikke fra "utsiden". Det holder ikke å bare observere en viss atferd. Man ønsker også å finne ut hvorfor folk handler som de gjør (Blaikie, 2010). Forskeren reiser inn i en sosial verden, med sosiale aktører, der man har "felles kunnskap", et slags meningsfylt sosialt fundament, som all interaksjon og aktivitet bygges på. Forskeren må identifisere dette, og lære seg å operere ut fra dette for å kunne komme på "innsiden". Således bruker den abduktive forskningsstrategien en "bottom-up" tilnærming snarere enn en "top-down"-tilnærming, der man tar utgangspunkt i forskerens synsvinkel (ibid.).

Med en abduktiv forskningsstrategi ønsker man altså å oppdage hvordan sosiale aktører ser på og forstår deler av deres verden, avhengig av forskerens avgrensning. Dette er et slags første trinn. Noen forskere forblir på dette trinnet, som er og blir noe overflatisk (Blaikie, 2010). Går man dypere, på trinn to, vil forskeren prøve å generere tekniske konsepter fra de oppdagelser man har gjort seg på trinn èn. Et eventuelt tredje trinn kan ta ulike retninger; man kan gå videre på trinn to og utvikle dette ytterligere, eller man kan ta den forståelsen man har opparbeidet seg, og oversette dette på en måte som gjør den kompatibel



til andre forskningsstrategier, nærmere bestemt deduktiv forskningsstrategi eller visse former for retroduktiv forskningsstrategi (ibid.).

### **3.5.2: Hvorfor bruke en abduktiv forskningsstrategi i denne oppgaven?**

I utarbeidelsen av et forskningsdesign er det viktig at de ulike elementene harmoniserer med hverandre og henger sammen. Målet med dette forskningsprosjektet er hovedsakelig å beskrive og forstå hvordan organisasjoner best mulig kan forebygge produktivitetstap som følge av samlivsbrudd. Forskningsspørsmålene mine er hovedsakelig "hva-spørsmål", og ett "hvordan"-spørsmål. Hensikten med prosjektet mitt er å beskrive situasjonen i de organisasjonene som har blitt undersøkt. Hensikten er også å kunne bidra til endring; at organisasjoner blir bevisstgjort på min problemstilling og reflekterer over mulige tiltak som kan gjøres. Det er derfor mest naturlig å velge en abduktiv forskningsstrategi. Men når det er sagt utelukkes det ikke at man finner spor av de andre forskningsstrategiene.

En viktig del av dette prosjektet er å komme på "innsiden" av organisasjoners HR-arbeid og HMS-arbeid, beskrive hva man ser, og søke forståelse for hvorfor ting er som de er. I tillegg til dette er det et mål å prøve å se mønster og sammenhenger, og således kunne sammenligne de ulike organisasjonene med hverandre. Målet er ikke å gjøre noen generalisering, men forhåpentligvis komme fram til kunnskap som kan bidra til at organisasjoner kan få et enda mer bevisst forhold til hvordan håndtere ansatte som gjennomgår samlivsbrudd eller andre personlige kriser, og således forebygge produktivitetstap.

## **3.6: Typer av data, datakilder og utvalg**

### **3.6.1: Typer av data**

Som forsker må man ta stilling til hvilke typer data man ønsker å samle inn. Slik Blaikie (2010) framstiller det, finnes det tre ulike typer data: primære data, sekundære data og tertiære data. Primære data er data som samles inn av forskeren selv, for å svare på konkrete forskningsspørsmål som forskeren har

utarbeidet. Sekundære data er rådata som ikke har blitt analysert. De har blitt samlet inn av en annen person enn forskeren selv, til et annet formål, for eksempel til et statistisk byrå eller til myndighetene. Tertiærdata er data som er ferdig innsamlet og analysert av andre forskere. Kanskje har én forsker samlet inn dataene, mens en annen har behandlet dem. I mange tilfeller vil rådataene ikke være tilgjengelige etter at de har blitt analysert. Som forsker kan man derfor som regel bare bruke resultatene fra prosjektet (ibid.)

I forskningsprosjektet har det i hovedsak blitt arbeidet med primære data, ved de intervjuene som har blitt gjennomført blant ledere i ulike organisasjoner. I tillegg har det blitt arbeidet med tertiærdata, for eksempel forskningen som er gjort av Foreningen 2 Foreldre.

### 3.6.2: Utvalg

Blaikie (2010) skriver i sin bok at utvalg av informanter er et kritisk punkt i ethvert forskningsprosjekt. I dette forskningsprosjektet har det hovedsakelig blitt intervjuet HR-ledere og HMS-ledere i fem ulike organisasjoner i Stavanger-regionen. Utvalget kan ikke sies å være tilfeldig. Informantene har alle vært i min veileders kontaktflate, men representerer et godt mangfold av ulike bransjer. De fem organisasjonene som har blitt undersøkt er: Lyse AS, Stavanger kommune, IVAR (Interkommunal vann-, avløp- og renovasjon), SR-bank og Wintershall.

I Stavanger kommune og IVAR ble det gjennomført intervju med to personer. Intervjuene har i alle tilfeller fokusert på hvilken beredskap den enkelte organisasjon har overfor ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Intervjuene skal gi et bilde av den reelle situasjonen i dag; hvordan ser organisasjonene på problematikken, og hvordan forsøker man å eventuelt løse eller minimalisere problemet? I tillegg til disse intervjuene ble det gjennomført et intervju av en lege i et bedriftshelsetjenestefirma. Hensikten med dette var å ha en informant som ikke primært skulle representere sin respektive organisasjon, men som snarere kunne komme med verdifull innsikt i forhold til problemstillingen. Denne personen viste seg å ha interessante refleksjoner, på bakgrunn av vedkommende sin yrkeserfaring.

### 3.7: Innsamling av data og tidsplan

Et viktig aspekt man berører når man skal bestemme seg for hvordan man vil samle inn data, er tid (Blaikie, 2010). Skal man samle inn data fra fortid, nåtid, eller flere ganger over en lengre periode? Mer konkret må forskeren velge mellom tre grunnleggende alternativer: Kryss-seksjonelle studier (nåtid), longitudinelle studier (over en tidsperiode) og historiske studier (fortid). Hva man velger er i stor grad avhengig av hva man ønsker å oppnå ved forskningsprosjektet (ibid.). Dersom man for eksempel ønsker å forske på utviklingen av befolkningens syn på Rom-folk, vil det egne seg å bruke en longitudinell variant. Har man derimot lyst til å fange situasjonen her og nå, vil en kryss-seksjonell variant være det riktige alternativet. I dette prosjektet har det blitt brukt en kryss-seksjonell variant, simpelthen for å få et innblikk i situasjonen i organisasjonene her og nå. Dessuten legger ikke tidsrammene for oppgaven opp til å følge opp organisasjonene over tid.

Det er en stor fordel når man skal gjennomføre et intervju at man tenker gjennom på forhånd hvordan man faktisk ønsker å gjennomføre dette (Jacobsen, 2010). Skal for eksempel intervjuet være åpent eller strukturert? Skal man bruke båndopptaker? Hvor skal intervjuet holdes? Og hvor lenge skal intervjuet vare?

Dette prosjektet har gjort nytte av semi-strukturerte dybdeintervju, noe som sikrer progresjon i intervjuet, samtidig som det er åpent for spontane innspill (Mason, 2002). Ellers har det blitt brukt båndopptaker, for at jeg som forsker lettere kan være tilstede for intervjuobjektet. Bruk av båndopptaker sikrer også at man får med seg alle detaljer i intervjuet. Samtlige intervjuer, med unntak av ett, har blitt holdt i informantenes kontorlokaler. Dette fordi det var mest naturlig, og fordi det har vært viktig å finne et sted der informanten opplever seg trygg og avslappet. Når det gjelder intervjuets lengde, har dette variert mellom 40 minutter og 75 minutter. Intervjuene ble i hovedsak gjennomført i februar og mars 2014.

### 3.8: Datareduksjon og analyse

Med datareduksjon menes den prosessen der man tilpasser rådata til en form som gjør dem anvendbare for analyse. Metoder for å drive datareduksjon er hovedsakelig koding, utvikling av temaer, eller konstruksjon av typologier (Blaikie, 2010). Datareduksjon er tett koblet opp mot datainnsamling og analyse, og disse brukes ofte i en syklisk prosess, ikke nødvendigvis i en lineær prosess (ibid.). Dataanalyse er den prosessen der man behandler dataene man har samlet inn.

Datamengden som har kommet inn i dette forskningsprosjektet, har kommet inn gjennom båndopptak. Dette har videre blitt transkribert. Det har ikke blitt gjort noe omfattende koding av innholdet. Dataene har blitt fordelt under ulike kategorier, slik at det blir lettere å sammenligne hva de ulike lederne har svart som respons på et gitt spørsmål.

### 3.9: Validitet

Når det gjelder validitet, kan dette deles opp i intern og ekstern validitet. Intern validitet handler i utgangspunktet om hvorvidt en effekt kan skyldes bakenforliggende og/eller mellomliggende variabler (Skog, 2004). I mitt forskningsprosjekt vil dette handle om hvorvidt jeg som forsker har klart å gjengi et nyansert og riktig bilde av hvordan den enkelte organisasjon følger opp ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Det har stort sett blitt intervjuet én person fra hver organisasjon. Kanskje burde flere blitt intervjuet, for å få et enda mer nyansert og riktig bilde. Det har imidlertid kommet inn nokså mye data fra de intervjuene som er gjennomført, noe som sannsynligvis har gitt et tilstrekkelig godt bilde av situasjonen i den enkelte organisasjon. Derfor er det grunn til å anta at forskningsprosjektet har et akseptabelt nivå av intern validitet.

Ekstern validitet handler hovedsakelig om hvorvidt man kan generalisere et funn i et utvalg til den populasjonen utvalget er hentet fra (ibid.). Ekstern validitet er en utfordring når man bruker kvalitativ metode, men hos mange forskere er det

ikke nødvendigvis et poeng å skulle generalisere gjennom denne metoden (Blaikie, 2010.). Målet er ikke først og fremst å komme fram til resultater som kan gjelde for mange andre, slik det ofte er i kvantitative metoder. Målet er heller å komme fram til et resultat som kan gi en fylldig beskrivelse eller forståelse av noe i den situasjonen man står i (ibid.). Selvsagt hadde det vært gunstig å kunne generalisere funnene som er gjort i de organisasjonene som har blitt forsket på. I så fall måtte man nok i det minste brukt metodetriangulering, noe som har vært uaktuelt på grunn av oppgavens størrelsesrammer.

## 4. Drøfting

Denne drøftingen vil bli strukturert med utgangspunkt i mine forskningsspørsmål (jfr. punkt 3.2). Det første forskningsspørsmålet dreier seg om hvilke konkrete tiltak de ulike organisasjonene har i møte med ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Derfor blir det her naturlig å kort presentere resultatene fra kartleggingen, og deretter drøfte disse.

Øvrige funn fra kartleggingen vil flettes inn i drøftingen i form av sitater. Disse sitatene står i kursiv, og har ingen kildehenvisning.

### 4.1: Hvilke konkrete tilbud har organisasjonene til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?

Samtlige ledere som ble intervjuet uttrykket en forståelse for at samlivsbrudd kan være en krevende prosess for den det gjelder. Det varierte imidlertid noe i hvilken grad man hadde et utarbeidet tilbud med tanke på slike kriser.

Stavanger kommune er den største organisasjonen som har blitt undersøkt, med sine 9000 ansatte. Deres tilbud til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd består blant annet av å kunne henvise disse til et opplegg de kaller "På Talefot". Dette er et team bestående av to kliniske sosionomer. Her kan ansatte henvises til samtaler og oppfølging. Tilbudet består av 6 timer per ansatt, hvor den ansatte

må dekke halvparten av utgiftene selv. Dette tilbudet ble benyttet av 90 ansatte i 2013, og utgjør dermed ca. 1 prosent av alle ansatte. En av de to informantene som ble intervjuet hevdet at *"det viser i alle fall at tilbudet er kjent, og at tilbudet benyttes. Man kan jo lure på om det er lite i en organisasjon som er så stor, men jeg vil si at når det er 90 stykker som bruker det så er det nokså godt kjent egentlig"*. I tillegg kan ansatte som har særlige behov bli henvist til familievern, psykolog eller psykiater. Noen blir også henvist til sykehus, gjennom fastlegen. Stavanger kommune kan også tilby Mindfulness-kurs, og *"ha det bra, gjør det bra-kurs"* som er et samarbeid med Bjørnson-psykologene. I tillegg tilbyr man opp til 12 dagers velferdspermisjon med lønn. Dette er imidlertid en mulighet, snarere enn en rettighet. Stavanger kommune har sin egen bedriftshelsetjeneste som også kan ta imot ansatte som har behov for samtale. Det er stort sett bedriftshelsetjenesten som henviser ansatte til *"På Talefot"* og eventuelt de andre tilbudene nevnt ovenfor. Stavanger kommune er en IA-bedrift, og har en policy på det å tilrettelegge arbeidsdagen til ansatte som har behov for det. For eksempel kan den ansatte få jobbe hjemme for en periode.

IVAR (interkommunalt vann,- avløp- og renovasjon), med sine 210 ansatte, er den minste organisasjonen som ble undersøkt. Når det gjelder tilbud til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd svarte de to informantene følgende: *IVAR har ingen rutiner som sier at "vi kan tilby det, eller det". Men vi har en kultur, og uskrevne regler, der vi er veldig snare til å si at "hvis du trenger hjelp, så har vi en bedriftshelsetjeneste, som vi jobber veldig tett opp mot". Denne bedriftshelsetjenesten har kompetent personell, og har tilknyttet seg psykologer.* Informantene hevder at det er en jevn strøm av ansatte som bruker dette tilbudet, uten at det er snakk om veldig mange. De aller fleste snakker med bedriftslegen, uten å bli henvist videre til psykolog. I tillegg til å ha et nært samarbeid med bedriftshelsetjenesten, tar både HMS-lederen og HR-lederen imot enkeltansatte for samtale, enten på kontoret eller på telefon. IVAR tilbyr også stressmestringskurs for ansatte som er i vanskelige situasjoner, for eksempel samlivsbrudd. IVAR tilbyr tilrettelegging av arbeidsdagen for ansatte som trenger dette, eksempelvis gradert sykmelding. IVAR har ellers en livsfaseorientert personalpolitikk, som gjør at de tilrettelegger for ansatte som

har behov for dette grunnet den livsfasen de er i.

Lyse AS er et norsk industrikonsern innen energi og telekommunikasjon. Med sine 1000 ansatte utgjør de en stor organisasjon. I møte med ansatte som gjennomgår samlivsbrudd synes bedriftshelsetjenesten også her å ha en sentral rolle. Ansatte henvises til Lyse sin bedriftslege, som videre kan henvise til psykolog. Lyse har ingen policy på hvor mye psykologhjelp som kan gis, dette blir opp til hver enkelt enhetsleder å vurdere. Lyse AS har forsikring i forhold til uføre, død og annen pensjon, men ikke helseforsikring. Hjelp fra det offentlige er derfor aktuelt.

HR-avdelingen i Lyse AS spiller en betydelig rolle: *Noen ganger tilbyr vi (i HR) å ta en samtale med den ansatte selv, og rådgi denne personen i forhold til det offentlige hjelpeapparatet. Vi har ikke full kunnskap, men en viss kunnskap om hvordan systemet der ute fungerer. Det er viktig å be de rette instansene om den rette typen hjelp.* Lyse tilbyr fleksibel arbeidstid til sine ansatte. Dette kan nyttiggjøres dersom en ansatt kommer i en krise, og trenger noen dager fri. Om behovet skulle være større, er det mulig å søke om velferdspermisjon, med eller uten lønn. Lyse AS er en IA-bedrift. Dette innebærer blant annet at bedriften følger oppsettet fra NAV i møte med ansatte som blir langtidssykmeldte.

Sparebank 1 SR-bank er Sør- og Vestlandets ledende finanshus med 54 kontorer i 34 kommuner, fra Grimstad i sør til Bergen i nord. De har omtrent 1300 ansatte, og har sitt hovedkontor i Stavanger. Denne organisasjonen har ingen bedriftshelsetjeneste. Den sa de opp for 1,5 år siden, blant annet fordi tjenesten ikke var helt tilfredsstillende. SR-bank har imidlertid helseforsikring, og tilbyr alle ansatte opp mot 13 timer gratis psykolog hvert år. Dersom behovet for psykolog er akutt har de også tilknyttet seg en tjenesteleverandør med navn "Psykolognett", som brukes mest i forbindelse med ran eller andre krisesituasjoner: *Da treffer de på psykologer veldig raskt, og da er vi ganske rause. Hvis det betyr at den ansatte har bruk for noen timer, og tar med både ektefelle og familie for å få det til, eller tidligere ektefelle, så blander ikke vi oss oppi det. I mitt hode så er det et spytt i havet i det vi holder på med. Om det da koster oss 10.000*

*kroner så er det en god investering. Det representerer bare noen få dager med sykefravær.*

SR-bank kan henvise til en psykiater, som kan ta seg av ansatte med psykosomatiske problemer. Utover dette, henviser SR-bank til det offentlige helseapparatet. SR-bank vurderer å knytte seg til en ny bedriftshelsetjeneste, da man ser at dette kan lønne seg, blant annet på grunn av en økende snittalder i organisasjonen. SR-bank er, i likhet med Stavanger kommune og Lyse AS, en IA-bedrift, og jobber systematisk med å få ned sykefraværet. Tilrettelegging av arbeidsdagen for ansatte er en viktig sak for ledelsen i SR-bank. Det varierer likevel litt blant linjelederne hvor flinke de er til å tilby tilrettelegging til sine ansatte.

Wintershall er Tysklands største produsent innen råolje og naturgass, og har holdt på siden 1930. Wintershall Norge er en nokså ny organisasjon. Likevel har de rukket å få 500 ansatte. Bedriften har nylig fått sin egen plattform, etter samarbeid med Statoil. Wintershall Norge har sitt hovedkontor i Stavanger. I forbindelse med kraftig vekst har Wintershall blitt IA-bedrift. Informanten min vektlegger dette valget, med tanke på hvordan organisasjonen følger opp ansatte som gjennomgår samlivsbrudd: *istedenfor å ha fokusert veldig mye på det med samlivsbrudd, så har vi sagt at folk kommer i ulike former for livskriser, med varierende intensitet, og varierende hyppighet selvfølgelig. Du kan være i krise i forbindelse med samlivsbrudd, eller i forbindelse med død og alvorlig sykdom i nær familie, eller i forbindelse med foreldre som er i slutten av livet. Slike situasjoner som dette er eksempler på faser i livet til den ansatte hvor arbeidsgiver er nødt til å foreta seg noe.* Informanten min uttrykker videre at dette i praksis handler om tilrettelegging, for eksempel at den ansatte får redusert arbeidsmengden sin for en periode, eller får ha hjemmekontor. Wintershall har drevet omfattende opplæring av sine ledere for å sikre at denne livsfasepolitikken blir mer enn bare ord.

Wintershall har også bedriftshelsetjeneste. De har egne bedriftssykepleiere som de selv har ansatt, men kjøper også helsetjenester fra et eksternt selskap. Ansatte



som er i en krisesituasjon kan derfor henvende seg til både bedriftsleger og bedriftssykepleiere. Om behovet for mer spesialisert hjelp melder seg i denne sammenheng, kan man henvisse videre til psykolog. I tillegg til livsfasepolitikk og bedriftshelsetjeneste, har Wintershall helseforsikring for alle ansatte. Dette dekker blant annet gratis psykolog, og er en tjeneste som den ansatte kan bruke uten å måtte varsle arbeidsgiver.

Det har nå blitt gitt en kortfattet presentasjon av de funnene som ble gjort i organisasjonene. Selv om samtlige organisasjoner har et tilbud til sine ansatte, er det visse variasjoner. For det første kan det virke som om bransje har noe å si. Ut fra mine empiriske funn er det SR-bank og Wintershall som mengdevis tilbyr formaliserte hjelpetilbud i størst grad, ved at de tilbyr et høyt antall timer med gratis psykolog. Begge disse organisasjonene, men særlig Wintershall, er i en bransje hvor det sirkulerer mye penger. Derfor vil kanskje lønns- og personalkostnader ikke utgjøre en like stor prosentandel av omsetningen, som hos organisasjoner i andre bransjer. Dermed kan man kanskje ta seg råd til å gi gode tilbud til sine ansatte. Likevel er tanken bak en slik raus ordning ofte at man på sikt sparer penger. Klarer man å holde en ansatt borte fra langtidssykmelding ved å spandere 10.000 kroner på vedkommende, så vil dette åpenbart lønne seg: *Det å ivareta ansatte er en vinn-vinn situasjon. Det er klart at hvis du som ansatt føler deg ivaretatt, gjennom livets ulike faser og utfordringer, så yter du mer. Jeg har stor tro på at du som ansatt da er villig til å stå på for arbeidsgiver.*

En annen blant informantene mine tror at: *"folk undervurderer hvor tøft det er for de som er i det [samlivsbrudd], og at det selvfølgelig påvirker hverdagen din på jobb. Og hadde bedrifter vært flinkere og tettere på så tror jeg faktisk at man hadde fått ned sykefraværet.* Som nevnt kan bransje ha noe å si for hvor store tilbud som gis. For det andre kan dette handle om hvilken HR-policy som preger den enkelte organisasjon. Dette kan muligens også ha en sammenheng med hvilken bransje man er i. Samtlige av de organisasjonene som ble forsket på hadde noe som kan ligne en såkalt *forpliktelsesbasert HR-modell* i større grad enn en *kontrollorientert HR-modell*, (jfr. punkt 2.4.1). I tillegg kan man se et skifte i HR-tenkningen, der den ansatte sees på som en ressurs, snarere enn en byrde.

Samtlige av informantene i dette forskningsprosjektet uttrykket en slik ressurs-tankegang. Likevel syntes særlig Wintershall og SR-bank å ha et sterkt fokus på de ansatte som en viktig ressurs, som det er verdt å bruke mye penger på. En informant uttrykker at: *Jeg tror olje- og gassbransjen gjerne har tiltrukket seg gode folk på alle områder, også innenfor HR-segmentet, som gjør at man har ligget lenger fram enn andre bransjer, når det gjelder det å forstå betydningen av den ansatte som ressurs.* Hva er i så fall grunnen til dette? Det er ikke utenkelig at dette er de store økonomiske ressursene som finnes i finanssektoren, og særlig i olje- og gassektoren. Fordi organisasjonene i disse sektorene har mye penger, har de også råd til å rekruttere mennesker med den lengste utdannelsen og den største ekspertisen. Og dersom man har fått de beste hodene, vil man trolig investere mer penger på å ta vare på disse, da de vanskelig kan erstattes over natten.

En annen forklaring på variasjonen av tilbudene mellom de ulike organisasjonene, kan være at de har ulik størrelse. Stavanger kommune har et betydelig antall formaliserte tilbud til sine ansatte, i tillegg til å gi tilrettelegging. IVAR har på sin side ikke den samme bredden når det gjelder formaliserte tilbud. De har imidlertid en bedriftshelsetjeneste med kompetent personell, som kan henvise videre til for eksempel psykolog. I tillegg har de HR- og HMS-funksjoner som er fungerende, og de vektlegger en livsfasepolitikk i tilretteleggingen av arbeidet. Det er derfor godt mulig at IVAR har et tilfredsstillende tilbud, med tanke på deres størrelse.

Blant de organisasjonene som ble undersøkt virket det som om kategorien "samlivsbrudd" ble plassert under større kategorier, som for eksempel "personlig krise". Organisasjonenes tilbud kan derfor sies å være mer generelle, altså at man har et begrenset antall tilbud rettet mot en større gruppe, i stedet for å ha mange små og spesifikke tilbud til spesifikke grupper. Når man tenker på hvor mange ansatte som gjennomgår samlivsbrudd årlig, skulle man kanskje tro at organisasjonene hadde et mer spesialdesignet tilbud. Samtidig ville det krevd enorme ressurser dersom man skulle hatt en spesialdesignet tilbud til enhver krise eller nødsituasjon. I følge en av mine informanter vil en

spisskompetanse innenfor samlivsbrudd ikke lønne seg, med mindre det er snakk om en veldig stor organisasjon: *Hvis det skal sitte en mann med spesialkompetanse i en organisasjon på 500 ansatte, og man har tre samlivsbrudd i året, da blir det rimelig lite å gjøre.* De færreste bedrifter er så store at det kommer en jevn flyt av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. I tillegg må man spørre seg hva en ekspert på samlivsbrudd kan gjøre, som en psykolog ikke kan gjøre. For de fleste av de bedriftene som ble undersøkt har tilgang til psykolog, i større eller mindre grad.

Selv om SR-bank og Wintershall har gode formaliserte tilbud, er det klart at ikke alle ansatte som gjennomgår samlivsbrudd er i en så alvorlig situasjon hvor man har behov for psykolog. I noen tilfeller er det kanskje nok å informere lederen, eller å få litt tilrettelegging? Her virker det som om alle organisasjonene er på banen, kanskje fordi dette ikke er like dyrt som å tilby gratis psykolog? Noen er likevel flinkere enn andre til å faktisk gjennomføre tilrettelegging. Og hos flere varierer det litt fra avdeling til avdeling hvor mye tilrettelegging som gis, da dette ofte vil være avhengig av lederen.

Oppsummert kan man si at de undersøkte organisasjonene i Stavanger-regionen virker å langt på vei ha en tilfredsstillende oppfølging av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, til tross for at ingen av dem har formaliserte tilbud som er tilpasset spesielt til gruppen. De fleste har imidlertid et fokus på tilrettelegging, og alle kan henvise til et formalisert tilbud dersom behovet melder seg, enten dette er bedriftslege, klinisk sosionom eller psykolog. Framover blir det trolig viktig for samtlige å ha et kontinuerlig fokus på hvordan ledelse og kultur i enda større grad kan bidra til at ansatte som gjennomgår samlivsbrudd får en tilfredsstillende oppfølging.

#### **4.2: Hvilken betydning har ledelse med tanke på å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?**

Det er nokså bred enighet om at ledelse har en viss effekt på organisatoriske variabler. Det er imidlertid vanskelig å si noe generaliserbart om akkurat hvilken

effekt det har. Dersom man tar utgangspunkt i contingency-teorier, kan man si at dette vil være mye avhengig av den situasjonen lederen står i (jfr. punkt 2.5). Lederens praksis kan få ulike utslag i ulike situasjoner. I én situasjon kan lederen få en helt avgjørende rolle for hvorvidt den ansatte klarer å holde produktiviteten oppe på et rimelig nivå. Lederens innsats i en annen situasjon kan gi minimalt utslag. Dette kan for eksempel skyldes trekk hos den enkelte ansatte som gjennomgår et samlivsbrudd.

Noen ansatte er kanskje mer åpne for å snakke om sine problemer og motta hjelp og støtte enn andre: *Jeg har jo opplevd ansatte som går gjennom skilsmisser, som ikke ønsker å snakke om det. For de sier at "dette påvirker meg ikke. Det går greit for meg. Jeg føler ikke at det er nødvendig". Men så ender det ofte med at de snakker likevel.* Effekten av ledelse kan også være avhengig av organisasjonskulturen, det vil si hvorvidt det er kultur for å snakke åpent om personlige utfordringer: *Det er ikke mange jeg opplever som ikke vil snakke om det. Det er en veldig åpen kultur altså.* Dette vil drøftingen komme nærmere inn på i neste punkt.

Også strukturelle faktorer kan spille en rolle. Har for eksempel lederen kontor sammen med de ansatte? Får lederen mulighet til å møte de ansatte regelmessig? En annen variabel er relasjonen mellom leder og ansatt. Kjenner de hverandre? Og kommer de godt overens? Det er altså mange situasjonsbestemte faktorer som kan spille inn, uavhengig av lederens ønske og kompetanse til å hjelpe den ansatte.

Selv om effekten av ledelse kan variere fra situasjon til situasjon, fra organisasjon til organisasjon og fra kultur til kultur, viser en rapport fra IRIS at arbeidsgiveren har en sentral rolle i oppfølgingen av sykmeldte (Aas, et al., 2011). Forskerne ønsket å kartlegge hva ulike aktører med erfaring fra sykefraværarbeid mener er viktig i oppfølgingen av sykmeldte med uspesifikke muskel- og skjelettplager. IRIS intervjuet informanter fra NAV Arbeidslivssenter, Arbeidstilsynet, Arbeidstakerorganisasjonen, Arbeidsgiverorganisasjonen og Bedriftshelsetjenesten. Også arbeidsgivere, tilbakeførte sykmeldte, fastleger og

et tverrfaglig team fra en rehabiliteringsinstitusjon ble intervjuet. Totalt ble 51 informanter intervjuet.

Prosjektet fant at blant 18 aktuelle "hjelpere" ble arbeidsgiver sett på som den nest viktigste i oppfølgingen av sykefravær. På topp var fastlegen, og på tredjeplass bedriftshelsetjenesten. Dette resultatet sier noe om hvor viktig arbeidsgiveren er for den ansattes vei tilbake til jobb. Og det er naturlig å tenke at den ansattes nærmeste leder i praksis representerer kategorien "arbeidsgiver". Dette forskningsresultatet omhandler ansatte som har vært sykmeldte med fysiske plager. Derfor bør man kanskje spørre seg om funnene er relevante for problemstillingen i denne oppgaven. Det må imidlertid kunne sies at ansatte som har vært sykmeldte med fysiske plager synes å ha visse likhetstrekk med ansatte som gjennomgår et samlivsbrudd. Selv om et samlivsbrudd i seg selv ikke kan sies å være et helseproblem, vil samlivsbrudd i flere tilfeller føre til ulike psykiske helseproblemer, som kan forårsake sykmelding (Thuen, 2002). Det kan derfor være grunn til å hevde at funnene i IRIS sin undersøkelse er relevante nok til å underbygge antagelsen om at lederen spiller en rolle i forhold til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Samtlige av mine informanter var enige i at lederen har betydning. Følgende er en av uttalelsene: *Det er ingen tvil om at alle lederne hos oss har et ansvar for å ta vare på medarbeiderne sine. Og så er det nok ulikt praktisert. Noen har store ører, får med seg det meste, og har mye empati, mens andre får ikke med seg noen ting, og må bli minnet på det. Men ansvaret er det samme.*

I punkt 2.3.2 presenteres det to former for ledelse; transformasjonsledelse og tjenende lederskap. Noe begge disse ledelsesformene vektlegger er blant annet gjensidig tillit i relasjonen mellom leder og ansatt. Kan dette være med på å bidra til at kriserammede ansatte blir fulgt opp på en slik måte at de øker sin produktivitet? Det er gode grunner til å svare "ja" på dette spørsmålet, fordi en ledelsesform som vektlegger gjensidig tillit mellom leder og ansatt legger et nødvendig grunnlag for den ansatte til å være åpen om sine problemer (Thuen, 2011b). Tillit kan defineres som villigheten til å være sårbar for andre (Mayer, Davis & Shoorman, 1995), og er på mange måter bærebjelken i alle relasjoner.

Fordi tillit er helt avgjørende for om en leder får innflytelse og påvirkning blant sine ansatte (Relasjonsledelse, s.a.), er det rimelig å si at lederen har et særskilt ansvar for å bygge tillit til sine ansatte: *Lederen har en helt sentral posisjon i forhold til å være tett på sine ansatte, bygge tillit slik at de kan komme til vedkommende dersom det skulle være noe som røyner på eller er vanskelig.* Spørsmålet blir da, hvordan bygge tillit til sine ansatte?

I følge ledelsesformen *tjenende lederskap* skapes tillit mellom leder og ansatt ved at lederen er fullstendig åpen og ærlig, lever i integritet med uttalte verdier og uttrykker tillit til sine ansatte (jfr. punkt 2.3.2). I følge Richardson og West (2010) utvikles tillit i stor grad gjennom at det skapes en følelse av tilhørighet i et team, hvor man hører sammen, arbeider sammen, og bryr seg om hverandre. En slik tilhørighetsfølelse kan på sikt føre til en sterk følelse av tilknytning, og man begynner å identifisere seg med teamet. Dette danner et grunnlag for å kunne være åpen og sårbar. For lederen sitt vedkommende vil dette kanskje innebære å være en pådriver for å skape nettopp en slik følelse av tilhørighet hos hver enkelt ansatt; at man står sammen som et team. En måte å gjøre dette på kan være ved å ta seg tid til samtaler med sine ansatte: *Samtaler med medarbeidere har jeg veldig sans for. De må være hyppige nok, kanskje ad hoc, når det trengs. Lederen må sørge for at man er så tett på den ansatte at terskelen for å ta de vanskelige samtalene ikke er så stor, nettopp fordi man har hatt mange gode samtaler tidligere. Dette handler om tillit.* Dette er i tråd med en av de fire kjennetegnene på transformasjonsledelse, nemlig *individualisert vurdering*, som handler om å gi støtte, oppmuntring og coaching til ansatte. I tillegg er det viktig at lederen er bevisst på konfidensialiteten i personalsaker som omhandler én person (Grinnhaug, 2011). Dette vil i mange tilfeller kunne være avgjørende for å bygge tillit til ansatte. Dersom en ansatt får en erfaring av at det man forteller lederen blir fortalt videre til andre, uten den ansattes samtykke, vil dette trolig undergrave tillitsforholdet.

En sentral del av ledelsesformen *tjenende lederskap* er at lederen må engasjere seg i de ansattes behov. En forutsetning for å kunne klare dette er at lederen forstår sine ansatte, og har en lyttende holdning (jfr. punkt 2.3.2). Fordi ansatte

som gjennomgår et samlivsbrudd ofte vil ha noe redusert arbeidsevne (jfr. punkt 2.1.2), er det grunn til å tro at særskilt tilrettelegging kan bidra til at den ansatte mestrer arbeidshverdagen og unngår langtidssykmelding. Den nærmeste lederen står i en unik posisjon til å tilrettelegge for den ansatte, enten dette er å tilby noe, justere noe eller bytte noe (Holte, 2010). Det er imidlertid noen tiltak som er mer vanlig enn andre: "Blant de som gjennomfører tiltak, er større fleksibilitet og lavere effektivitetskrav det mest vanlige, i tillegg til hjemmekontor. Jo større belastning den ansatte opplever samlivsbruddet som, jo større fleksibilitet i forhold til arbeidsoppgaver og andre tiltak iverksetter arbeidsgiver" (Foreningen 2 Foreldre, 2006, s. 8). Dette handler altså om at lederen har en tjenende holdning, er på tilbudssiden og ikke minst forstår viktigheten av tilrettelegging: *Det er bedre å holde den ansatte på jobb, og heller la vedkommende få gå med litt redusert fart og tilrettelegging enn å la han eller hun gå i sykmelding fordi han eller hun ikke orker mer og tenker "ingen ser meg, og ingen bryr seg".*

Det synes altså å være liten tvil om at lederen har et ansvar overfor sine ansatte, også når disse gjennomgår kriser. Når dette er sagt, går det en grense for hvor langt arbeidsgiver skal blande seg i de ansatte private liv. Spørsmålet er hvor denne grensen går. Hvorvidt bedrifter og ledere viser forståelse og aksept for redusert arbeidsevne som skyldes private problemer, kan variere (Thuen, 2011b). Dette kan også bekreftes av mine informanter: *Jeg har vært leder i statlige etater og også jobbet i HR, både i og utenfor olje og gass. Jeg synes det er veldig varierende. Jeg synes det har veldig mye med kultur å gjøre.*

Når det gjelder hvor mye lederen bør blande seg, må det på den ene siden sies at den ansatte er i sin fulle rett til å få være syk uten å måtte forklare årsaken til sykefraværet til arbeidsgiveren (ibid.). Mange ansatte kan oppleve det ukomfortabelt at private problemer blir tatt opp av lederen (Foreningen 2 Foreldre, 2006). En av mine informanter forteller: *Jeg har hatt store staber, og jeg har aldri vært i tvil om at jeg er i min fulle rett til å spørre "hvordan har du det?". Men jeg er heller aldri i tvil om at den ansatte er i sin fulle rett til å si "det har du ingenting med".* På den andre siden er nærmeste leder ansvarlig for

produktiviteten og fravær, og vil trolig kunne yte enda bedre hjelp til den ansatte dersom vedkommende kjenner til enkelte detaljer i den ansattes situasjon. Det er grunn til å tro at lederen kan bidra til å forkorte sykefraværet til den ansatte, ved å vise engasjement, eksempelvis ved å ha en aktiv dialog med den ansatte og tilrettelegge best mulig (Thuén, 2011b). Selv om lederen ikke kan tvinge den ansatte til å forklare seg, kan lederen, som nevnt ovenfor, spørre: "hvordan har du det?". Da er det trolig graden av tillit i relasjonen som er med på å avgjøre hvor mye den ansatte deler: *Det blir vanskelig for lederen å hjelpe hvis man ikke har et tillitsfullt forhold. Det blir også vanskelig å få gode svar fra den ansatte.*

Dersom den ansatte først begynner å dele, er det et viktig spørsmål hvor mye som skal deles. Skal den ansatte utbrodere hele livet sitt for lederen, eller bør det finnes en grense? På den ene siden kan det være godt for den ansatte å "luften seg" emosjonelt, og forklare situasjonen. God ledelse blir ofte sett på som å ha evnen til å knytte nære og dype bånd med ansatte (Lederne, 2009), og således legge til rette for gode samtaler. På den andre siden er det grunn til å tro at det å åpne seg fullstendig for sin leder vil kunne få uheldige konsekvenser. Selv om lederen har et ansvar for å følge opp sine ansatte, betyr ikke dette at man skal ende opp som terapeut for dem (Thuén, 2011b). En relasjon mellom leder og ansatt, hvor førstnevnte blir terapeut for sistnevnte, kan føre til at lederen kan få en psykologisk makt over den ansatte som lett kan misbrukes (Lederne, 2009). Dette kan på sikt undergrave den ansattes autonomi, som anses som et grunnleggende psykologisk behov for den ansatte (Hetland & Hetland, 2011). Ellers er det grunn til å tro at de aller færreste ansatte ønsker å få rollen som klienter (Holm, 2010). Med andre ord er det viktig at lederen på forhånd tenker gjennom hvor grensen går: *Det blir ikke riktig at lederen skal ta de lange samtalene og forhøre hvordan ting går. Lederen må være veldig tydelig på at "dersom du trenger noen å snakke med, så kan vi hjelpe deg med det. Og du kan få snakke med bedriftslegen vår i første omgang, som kanskje kan hjelpe deg, eller henvise deg videre."*

En av lederens sentrale oppgaver er å følge opp sine ansatte (Mintzberg, 2011). Og som drøftingen ovenfor peker mot, har ledelse også en betydning for hvorvidt



den ansatte klarer å holde produktiviteten oppe på et rimelig nivå, også gjennom kriser. Samtidig må lederen kjenne sin begrensning. Oppsummert kan man si at det er lederens ansvar å være tett nok på sine ansatte til at den ansatte opplever det naturlig å snakke om problemet, gitt at problemet fører til nedsatt arbeidsevne eller trivsel på jobb. Det er også lederens ansvar å raskt nok henvise den ansatte videre til profesjonell hjelp, som for eksempel psykolog, klinisk sosionom, eller et kurs, dersom dette skulle være nødvendig.

#### **4.3: Hvilken betydning har organisasjonskultur når det gjelder å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?**

Det har nå blitt drøftet hvilken rolle ledelse har i forhold til forebyggingen av produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd. Det har vist seg at ledelse har en betydelig rolle. I det følgende vil det drøftes hvilken rolle organisasjonskulturen har.

På den ene siden kan man hevde at organisasjonskultur har en signifikant effekt, og en helt sentral rolle, fordi kultur styrer menneskelig atferd (Christensen, Lægneid, Roness og Røvik, 2009). Eksempelvis kysser ikke norske menn hverandre på kinnet når de hilser, noe man gjør i enkelte andre land. Som det ble påpekt i punkt 2.3.1, kan kultur defineres som: "Det er slik vi gjør tingene her hos oss". Dersom det stemmer at kultur styrer menneskelig atferd, vil det være grunn til å hevde at kultur styrer hvorvidt det er tillatt for en ansatt å snakke om personlige problemer med sine kollegaer eller med sin nærmeste leder. Et annet eksempel er hvordan en organisasjons fraværskultur påvirker den enkelte ansatte: Mennesker har en underlig evne til å orientere seg fram til hva som er "passende atferd" (ibid.). Dersom organisasjonen man er ansatt i er preget av en kultur der høyt fravær er akseptabelt, vil de ansattes atferd bli påvirket deretter, ifølge forskning (Bokenblom & Ekblad, 2008).

På den andre siden blir det kanskje litt naivt å tenke at en organisasjonskultur overstyrer atferden til samtlige ansatte, slik en fjernkontroll styrer et fjernsyn.

Selvsagt består organisasjonen av individer som har sin unike bakgrunn, og som dermed er bærere av sin unike kultur. Det er ellers et faktum at ikke alle organisasjonskulturer er like sterke. Fordi en kultur består av blant annet verdier, holdninger og normer (jfr. punkt 2.3.1) vil kulturens styrke avhenge mye av hvor sterke, tydelige og velutviklet disse er. Eksempelvis vil en helt ny organisasjon trolig ha en svakere kultur enn en organisasjon som har eksistert i flere tiår, fordi etableringen av verdier, holdninger og normer gradvis vokser fram som en evolusjonær og naturlig utviklingsprosess (Christensen, Lægred, Roness og Røvik, 2009). Det er derfor grunn til å hevde at kulturen i en ny organisasjon vil være mer tilfeldig enn i en eldre organisasjon: *Det å bygge organisasjonskultur har vært noe vi har brukt veldig mye ressurser på, både når det gjelder planlegging og iverksetting. Vi har dratt i gang et kulturbyggingsprosjekt, fordi vi har, for å si det litt flåsete, ikke hatt en organisasjonskultur. Man kan altså ikke uten videre hevde at organisasjonskultur har en signifikant effekt. På den ene siden vet man at kultur styrer atferd, og på den andre siden vet man at kulturens styrke vil variere, avhengig av flere variabler. Det er imidlertid rimelig å hevde at organisasjonskultur spiller en viss rolle, og at denne vil variere fra organisasjon til organisasjon.*

Selv om det er avklart at organisasjonskultur spiller en rolle, gjenstår det å drøfte hvordan organisasjonskultur påvirker hvor godt organisasjonen klarer å følge opp ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Dette vil ikke bare avhenge av hvor sterk eller svak kulturen er, men også om den er god eller dårlig. Hvorvidt en kultur er god eller dårlig blir lett et tema som er åpent for subjektive meninger. Vi har alle en forestilling om hva som er god kultur og dårlig kultur. Likevel har de fleste mennesker, i alle fall i samme land, som regel noen felles oppfatninger. Det blir i denne sammenheng viktig å spørre seg: Hvilke behov har en ansatt som gjennomgår samlivsbrudd?

Som nevnt i punkt 2.1.1 er samlivsbrudd for de aller fleste en alvorlig emosjonell krise, som øker risikoen for konsentrasjonssvikt, manglende effektivitet på jobb og fravær. Med andre ord vil et samlivsbrudd i mange tilfeller sette den ansatte ut av spill for en periode. Hvilken rolle spiller organisasjonskulturen når det

gjelder forebygging av produktivitetstap forårsaket av samlivbrudd? Dette er trolig avhengig av flere forhold. Er det eksempelvis åpenhet i kollegafellesskapet for å snakke om personlige utfordringer? Hvordan er arbeidskulturen? Hvilket syn har arbeidsgiver på den ansatte? Og hvilken HMS-kultur har organisasjonen?

Hvorvidt det er åpenhet i en organisasjon for å snakke om personlige utfordringer er avhengig av flere variabler. Kjønn er én av disse. Forskning viser at menn ikke nødvendigvis deler mindre av sine følelser, men at de primært deler dette til sin partner eller ektefelle, ikke nære venner eller familiemedlemmer. Dette skiller dem fra kvinner, som er mer åpne med sine venninner og familiemedlemmer (Social sharing of emotions, 2013). En av mine informanter kan bekrefte at det finnes en forskjell: *Hos oss er det kjempestor forskjell i tematikken rundt lunsjbordet, avhengig av om det er menn eller damer som sitter der. Damene snakker om unger, hus og familie, mens menn snakker om jobb, sykling, bil og båt. Det er ganske artig å sitte og høre litt på forskjellen. Selv om full åpenhet mellom kollegaer ikke kan sees på som nødvendig, og heller ikke hensiktsmessig, vil noe åpenhet kanskje være gunstig.*

En annen kulturfaktor er synet på arbeid. Hvor høyt er arbeidspresset på jobb? I en artikkel av Elsbach og Hargadon (2006) settes søkelyset på en stadig økning i arbeidsbelastningspress. Dette kommer til syne gjennom stadig lengre perioder med konsentrert høyt arbeidspress med komplekse arbeidsoppgaver. Det gjør det ikke lettere for en ansatt som gjennomgår samlivsbrudd å skulle arbeide på et sted der arbeidsbelastningspresset er høyt. Fordi den ansattes arbeidsevne i mange tilfeller er noe nedsatt, vil et høyt press kunne føre til at den ansatte ikke presterer etter kravene. Dette kan føre til en følelse av dobbelt mislykkethet – ikke bare feiler man på hjemmebane, man feiler på jobb også. Dette øker risikoen for å utvikle alvorlige problemer (jfr. punkt 2.1.1). Derfor har arbeidsgiver mye å tjene på å ta den ansatte og dens behov på alvor, enten det innebærer tilrettelegging av arbeidet, eller henvisning til formaliserte tilbud.

Samtidig kan også fraværskultur være et reelt problem, altså at terskelen for fravær er altfor lav. Et samlivsbrudd kan riktignok oppleves så dramatisk og

krevende at fravær blir en absolutt nødvendighet. Men når det er sagt, er det mulig at en fraværskultur kan forlenge fraværet. Enhver fraværskultur inneholder sosiale normer for hva som er og ikke er akseptabelt fravær, og forskning viser at den enkelte ansattes oppfatning av sine kollegers fraværsnormer vil kunne forutsi hans eller hennes eget fravær (Einarsen, Øverland & Schulze, 2011). Når det gjelder lederen kan hans eller hennes fraværsnormer påvirke hele arbeidsgruppen. Det er med andre ord grunn til å tro at fravær kan "smitte" (ibid.).

En annen viktig faktor er hvilken holdning arbeidsgiver har til sine ansatte. Er den ansatte først og fremst en byrde eller en ressurs? Fokuseres det på den ansattes styrker eller svakheter? Her har HR-funksjonen en særskilt rolle (jfr. 2.4.1). Er man ikke bevisst på dette står man i fare for å ikke ta vare på sine ansatte: *Dersom man har for mye tenkning på at den ansatte egentlig er en utgiftspost, som nesten er et nødvendig onde, så blir samlivsbrudd, eller sykmeldinger, eller en ansatt som får en vond rygg, en hindring på veien, for du kan ikke lengre bruke ham i den stillingen han har hatt før.* Dersom organisasjonen ser på den ansatte som en ressurs, vil man prøve å legge til rette for å ta vare på denne ressursen, snarere enn å fortvile over at den ansatte ikke mestrer livet.

Også HMS-kulturen kan være med å forebygge at den ansatte faller ut i langtidssykmelding, eller mister mye av arbeidsevnen over lang tid. For eksempel, hvor tungt verdsettes de ansattes helse i organisasjonen? Som nevnt i punkt 2.4.2 er en viktig del av organisasjonens helsearbeid å identifisere faktorer som kan forårsake enten fysiske, psykiske eller psykososiale problemer for ansatte. I denne sammenheng handler det om å identifisere faktorer som kan forårsake psykososiale problemer. Her snakker vi om å ha en høy verdi på både å legge til rette for at de ansatte ikke *får* samlivsproblemer, men det handler også om å legge til rette for de som allerede har problemer. Når det gjelder sistnevnte handler dette om å ha et godt tilbud som den nærmeste leder kan henvise videre til, enten dette er en bedriftssykepleier som jobber i HMS-avdelingen eller en psykolog det går an å henvise til.

Det har nå blitt nevnt ulike kulturfaktorer som kan være med å påvirke produktiviteten til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Avslutningsvis i dette underkapitlet vil det på bakgrunn av overnevnte momenter være rimelig å konkludere med at organisasjonskultur har en betydning i forhold til forebyggingen av produktivitetstap, som følge av samlivsbrudd. Kulturens betydning vil likevel variere fra organisasjon til organisasjon.

#### **4.4: Hvordan kan organisasjoner forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?**

Som nevnt innledningsvis i punkt 1.1, er det kun 28 prosent av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd som informerer arbeidsgiveren sin om dette, og bare 2 prosent som er i kontakt med bedriftshelsetjenesten. Samlivsbrudd har vist seg å kunne føre til merkbare økonomiske kostnader for arbeidsgiver (jfr. punkt 2.1.2). Og selv om det ikke finnes noen garanti for at forbedrede tilbud til denne gruppen vil føre til en økt produktivitet, vil det være aktuelt å drøfte hvilke muligheter som finnes.

I det følgende vil selve problemstillingen drøftes. Hensikten med dette punktet er ikke å presentere et fasitsvar på problemstillingen. Hensikten er heller å drøfte ulike muligheter som kan være fruktbare. Denne drøftingen blir delt opp i to deler: *kultur og ledelse*, og *tilrettelegging av arbeidet og formaliserte tilbud*.

##### **4.4.1: Kultur og ledelse**

Under dette punktet vil det bli drøftet hvilken form for kultur, og hvilken form for ledelse, som kan tenkes å være mest fruktbar for å imøtekomme og følge opp ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. På mange måter er dette en spissing av drøftingen under punkt 4.2 og 4.3, hvor kultur og ledelse vil bli drøftet sammen.

Som nevnt under forrige punkt kan en dårlig arbeidskultur være med på å forverre problemene for en ansatt som gjennomgår samlivsbrudd. Fordi lederen har innflytelse på organisasjonskulturen (Christensen, Læg Reid, Roness & Røvik, 2009) kan det lønne seg for vedkommende å tenke gjennom hvilken

arbeidskultur han eller hun signaliserer. Ifølge forskning synes ledere å ha en direkte påvirkning på stressfaktorer på jobb, som for eksempel arbeidsmengde, tempo og arbeidsinnhold. Disse stressfaktorene kan påvirke de ansattes helse og velferd (Sauter, Murphy & Hurrell, 1990; Kelloway, Teed & Prosser, 2008).

Dersom en organisasjon preges av ledere som stadig forsterker ulike stressfaktorer, vil dette på sikt trolig føre til en ukultur. Ledernes jag etter maksimal produktivitet kan gå på de ansattes helse og velferd løs. I så fall har strategien virket mot sin hensikt.

Når det er sagt er det klart at målet om høy produktivitet er et legitimt og hensiktsmessig mål for de fleste organisasjoner. En jobb blottet for arbeidspress vil trolig bli kjedelig for de fleste. Og produktiviteten vil dessuten stupe. Altså handler dette om å finne den rette balansen; nok arbeidspress til at de ansatte jobber effektivt, og samtidig ikke så mye press at det skapes frustrasjon og konflikt. Forskning viser at vanskelige forhold på jobb i mange tilfeller bidrar til å skape konflikter og problemer i samlivet hos ansatte (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux & Brinley, 2005). Som nevnt kan dette føre til nedsatt produktivitet på jobb (jfr. punkt 2.1.2). Derfor vil det antagelig lønne seg for arbeidsgiver å finne den riktige balansen.

Fordi skillelinjene mellom jobb og fritid stadig viskes mer ut (Thuen, 2011a), blir det også viktig for den nærmeste leder å tydeliggjøre hvilke forventninger han eller hun har til sine ansatte i forhold til arbeidsmengde. Selv om den enkelte ansatte må sies å ha en ansvar for selv å sette grenser mellom jobb og fritid (Thuen, 2011b), vil det trolig hjelpe at lederen er tydelig: *Så lenge man ikke har konkrete krav fra lederen på det, så vil det for noen bety arbeid inn i det uendelige, hvis de ikke evner å sette den grensen selv. Og hvis man da aldri får tilbakemelding på at "dette er mer enn godt nok", så står de på.* At lederen kommuniserer godt til sine ansatte støttes av både transformasjonsledelse og tjenende lederskap. Transformasjonsledelse vektlegger bruken av motivasjon, støtte og coaching, og tjenende lederskap vektlegger at lederen hjelper sine ansatte til å bli sunnere, klokere og mer villige til å akseptere sine ansvarsområder (jfr. punkt 2.3.2).

Å være tydelig på forventninger handler ikke bare om god ledelse, men det handler også om å bygge og utvikle organisasjonskulturen. Som nærmeste leder, med kanskje 10-15 underordnede, har man mulighet til å skape en bevisstgjøring overfor sine ansatte: *Det er uheldig når overarbeid blir sett på som positivt og lederen gir anerkjennelse for det, i stedet for at han eller hun blir bekymret og sier: "hør her, hvordan er det egentlig du jobber? Dette må vi snakke litt om". Dersom lederen ikke tar den samtalen, så er det med på å bygge en dårlig organisasjonskultur, som jeg tenker gjør at folk kommer til meg og ber om hjelp.* Som leder er man med på å bygge kultur gjennom å gjøre *kritiske avgjørelser* (Christensen, Lægreid, Roness & Røvik, 2009). Dette kan eksempelvis være vedrørende organisasjonens misjon eller visjon, eller organisasjonens kjerneverdier. Eksempelet min informant gir ovenfor kan være en slik kritisk avgjørelse.

Lederen kan også være med å forme kultur ved å følge opp ansatte som av ulike grunner er sykmeldte. Dette kan signalisere at den enkelte ansatte er viktig for organisasjonen. I praksis skal lederen blant annet utforme en oppfølgingsplan innen fire uker, og eventuelt gjennomføre et dialogmøte innen syv uker (Arbeidstilsynet, s.a.). Dette er viktig for å holde kontakten med den ansatte: *Jeg tror de fleste har behov for å ikke nødvendigvis bli overlatt til seg selv i slike situasjoner, men å kjenne på at det er en kobling til jobben fortsatt.* Selv om dette er lederens ansvar, kan HR- og HMS-funksjonene være med og spille en viktig rolle for at organisasjonen har et system for oppfølging, slik at lederen ikke står rådvill i situasjonen (ibid.). Dette er imidlertid lettere sagt enn gjort, men kan sikres ved internkontroll (jfr. punkt 2.2.2).

HR- og HMS-funksjonene kan med andre ord være viktige partnere med tanke på det å bygge organisasjonskultur. Selv om disse primært er støttefunksjoner har de muligheten til å fremme et fokus, både på de ansatte som ressurs, og på Helse, Miljø og Sikkerhet. Human Resource (HR) er organisasjonens støttefunksjon i forhold til ivaretagelsen av ansatte, og har en rekke oppgaver. En av disse er i mange tilfeller å yte støtte til lederne i linjen (jfr. punkt 2.4.1). Når det gjelder sistnevnte er det ikke uvanlig at HR-avdelingen utvikler en egen lederhåndbok

for linjelederne, hvor man blant annet kan gi informasjon om hvordan følge opp ansatte som kommer i en krisesituasjon. Som det har blitt nevnt i punkt 4.2, har den nærmeste lederen et klart ansvar i oppfølgingen av sine ansatte. Det er her HR-funksjonen har muligheten til å være pådriver for en lederpraksis som kan bidra til at den ansatte opplever seg sett, og forstått i sin situasjon.

I møte med ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, vil trolig en *forpliktelsesbasert HR-modell* være godt egnet, på grunn av modellens vektlegging av den gode relasjonen mellom leder og ansatt (jfr. 2.4.1). Som nevnt i punkt 4.2, er det en forutsetning for god oppfølging av ansatte i krise at relasjonen mellom ansatt og leder er preget av tillit. Her kan IA-avtalen og dens vektlegging av livsfasepolitikk nevnes (jfr. punkt 2.2.3). Et slikt perspektiv kan være en god ramme for oppfølgingen av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, da man anerkjenner at samlivsbrudd er en vanlig livsfaseproblematikk.

Selv om HR-tiltak som baseres på en forpliktelsesbasert modell har vist seg å være de mest effektive (jfr. punkt 2.4.1), er det ingen garanti for at de vil føre til økt produktivitet og kvalitet. En viktig forutsetning er at HR-funksjonen inngår som et viktig strategisk element i organisasjonen. Dette innebærer at HR-funksjonen kan legge føringer for organisasjonens strategi, så vel som vice versa (Kuvaas og Dysvik, 2008). Dersom dette ikke er tilfelle, kan HR-funksjonen stå i fare for å miste mye av sin innflytelse i organisasjonen. HMS-funksjonen har på sin side et ansvar for at organisasjonen gjennomfører et systematisk HMS-arbeid, med fokus på forbedring. HMS-funksjonen har også ansvar for å bidra til at organisasjonen etterlever lover og forskrifter innen HMS (Karlsen, 2010).

Å bygge eller utvikle en organisasjonskultur som er preget av åpenhet, må også ansees som viktig i arbeidet med å øke produktiviteten blant ansatte som gjennomgår en krise. Her kommer kollegafellesskapet inn i bildet: *Veldig ofte blir det [problemet] observert av en kollega, for det er jo ikke noe man snakker om nødvendigvis, hvis man havner i en slik situasjon. Men det blir observert av kollega i forhold til endring i atferd, kanskje litt sykefravær og at man kanskje er*



*fraværende i hodet. Det er lite som skal til før man ser det på personer som havner i sånt, og da opplever jeg at kulturen her er sånn at de spør: "Hvordan har du det?"*

Samtidig må man spørre seg om en kultur preget av åpenhet kan gå for langt. Noen hevder at for mye deling på jobb av det personlige liv kan gå utover profesjonaliteten (Klaus, 2012). Selv om begrepene *overføring* og *motoverføring* primært omhandler følelser som oppstår i et terapeutisk forhold (Helgesen, 2008), kan man ikke avfeie muligheten for at mye åpenhet mellom to kollegaer potensielt kan lade relasjonen emosjonelt. I tillegg kan for mye åpenhet bli en stor belastning for den kollegaen som lytter: *Er jobben søppelkassa? Hva gjør det med kollegaene dine dersom de skal få vite alt om dine tap her i verden? Dersom kollegaen min har skilt seg eller noe sånt, så må jeg liksom inn i situasjonen hans; jeg må stille spørsmål, og vise delaktighet, og så tappes jeg.* Spørsmålet informantene min stiller overfor, om hvorvidt jobben er søppelkassa, er viktig. På grunn av framveksten av ulike sosiale medier kan det virke som om at folk begynner å tenke at det er greit å dele alt på jobb, for man deler jo alt på for eksempel Facebook (Klaus, 2012). Kanskje er det bedre at ansatte som har behov for å dele blir henvist videre og får profesjonell hjelp, slik at kollegaene får fokusert på jobben sin. Det er mye som taler for å ha en åpenhetskultur, men den bør være sunn og balansert. Dersom alle ansatte skal fortelle hverandre om sine problemer hver dag, vil dette trolig føre til nedsatt produktivitet. Og da har antagelig åpenhetskulturen bikket til det negative.

Ovenfor har det til en viss grad blitt sett på organisasjonskultur i et instrumentelt perspektiv, som innebærer at kultur er noe man *har*, snarere enn noe man *er*. Dette leder ofte til et syn på organisasjonskultur som noe man kan endre på. Men kan man det? Som nevnt i punkt 2.3.1 kan kultur deles inn i to nivåer, nemlig kultur og klima. Ut fra dette teoretiske ståstedet vil kulturendring bli mer utfordrende. Selv om det er bred enighet om at organisasjonskultur spiller en viktig rolle, må man spørre seg om man kan designe og bruke organisasjonskulturen som et instrument, når det viser seg at kultur kan være vanskelig å endre på (Alvesson & Sveningsson, 2008). Hvor mange *kritiske*

*avgjørelser* må til for å faktisk endre kulturen, og ikke bare klimaet? I det minste skulle man tro at dette krever konsekvent og målrettet arbeid over lengre tid.

#### 4.4.2: Tilrettelegging av arbeidet og formaliserte tilbud

Under dette punktet vil det drøftes hvorvidt tilrettelegging av arbeidet og formaliserte tilbud kan sies å være hensiktsmessig i møte med ansatte som gjennomgår samlivsbrudd.

Alle de fem organisasjonene som ble undersøkt hadde en reflektert holdning til at en del ansatte hadde behov for bistand ved samlivsbrudd. Flere ledere er spørrende til hvilken rolle de skal ha i møte med ulike livskriser som rammer ansattes privatliv. Ingen av dem hadde et formalisert tilbud til denne gruppen. Et viktig spørsmål i denne sammenheng er om Arbeidsmiljøloven (2005), *Internkontrollforskriften* (1996) og eventuelt IA-avtalen krever et slikt formalisert tilbud.

Arbeidsmiljøloven (2005) vektlegger i denne sammenheng viktigheten av at arbeidsgiver tilrettelegger, så langt det lar seg gjøre, og jobber systematisk med forebygging og oppfølging av sykefravær (jfr. punkt 2.2.1).

*Internkontrollforskriften* (1996) påpeker at HMS-arbeidet skal gjennomføres på en systematisk måte for å sikre at organisasjonen har en kontinuerlig forbedring av sitt HMS-nivå (jfr. punkt 2.2.2). IA-avtalen på sin side vektlegger at arbeidsgiver skal tilrettelegge arbeidsdagen for den ansatte (jfr. 2.2.3). Ut fra dette må det være rimelig å hevde at verken Arbeidsmiljøloven (2005), *Interkontrollforskriften* (1996) eller IA-avtalen krever at organisasjoner skal ha et formalisert tilbud til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. De bygger imidlertid en ramme for hvordan organisasjonen bør behandle en ansatt som gjennomgår samlivsbrudd, og signaliserer viktigheten av den enkelte ansatte.

Skal man prøve å gå mer i detalj, står det i Arbeidsmiljøloven § 4-6 (2005) at "arbeidstaker fortrinnsvis skal gis anledning til å fortsette i sitt vanlige arbeid, eventuelt etter særskilt tilrettelegging av arbeidet, eller arbeidstiden, endringer i

arbeidsutstyr, gjennomgått arbeidsrettede tiltak e. l.” IA-avtalen nevner gradert sykmelding som et forslag til tilrettelegging. I tillegg nevnes bruken av en livsfaseorientert personalpolitikk (jfr. punkt 2.2.3).

Kanskje vil tilrettelegging av arbeidsdagen i mange tilfeller være et godt nok tilbud fra arbeidsgivers side. Forskning viser imidlertid at hele 62 prosent av alle arbeidsgivere ikke gjennomfører noen tilrettelegging for ansatte som gjennomgår samlivsbrudd (Foreningen 2 Foreldre, 2006). Hva kan være grunnen til dette? Kanskje handler det om at behovet for tilrettelegging og formaliserte tilbud, blant ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, ikke er like stort som noen ganger antatt? Et relevant funn som Foreningen 2 Foreldre (ibid.) gjorde i sitt forskningsprosjekt var at 57 prosent av respondentene rapporterte å være langt på vei fornøyd med arbeidsgivers takling av den ansatte i krise, til tross for at bare 38 prosent av arbeidsgivere gjennomfører tiltak på arbeidsplassen. Selv om tilrettelegging i mange tilfeller må sees på som positivt, kan det tenkes at den ansatte som er i krise faktisk ikke ønsker tilrettelegging, eller eventuelle formaliserte tilbud:

*Noen ganger kan det antakelig oppleves som en fordel at arbeidsgiver ikke foretar seg noe – alt går videre som normalt på jobben. Siden privatlivet er i krise kan det være desto viktigere at jobben fungerer normalt. Dette er antakelig et viktig aspekt også når det gjelder tiltak (de bør ikke ha karakter av ”unormalt, usikkert ...”). (Foreningen 2 Foreldre, 2006, s. 8)*

For noen ansatte kan det kanskje være både godt og viktig at jobben forblir et sted hvor man kan koble litt ut fra problemene i privatlivet. Andre vil kanskje være redde for å vise svakhet overfor lederen, og har tanker som for eksempel: ”dersom lederen får vite at jeg ikke engang klarer å mestre privatlivet, vil hun sikkert begynne å tvile på om jeg er i stand til å klare denne jobben”. Mange ansatte har ellers et godt familie- og vennenettverk. Derfor foretrekker nok mange å prosessere sine livskriser sammen med disse, snarere enn å dele de med nærmeste leder eller en psykolog. Når det er sagt, har man en viss andel ansatte som ved et samlivsbrudd trenger hjelp og støtte fra flere hold, og som potensielt kan ende opp i langtidssykmelding, noe som kan påføre arbeidsgiver

en betydelig kostnad. Støtte på arbeidsplassen kan vise seg å være ekstra viktig, dersom den kriserammede ansatte står uten et betydelig familie- og vennenettverk.

Det sier seg selv at når 57 prosent av informantene i undersøkelsen oppgir å være langt på veg tilfredse med hvordan arbeidsgiver har taklet situasjonen, innebærer dette også at 43 prosent ikke er nevneverdig tilfredse. Man kan argumentere med at dersom organisasjonen virkelig anser sine ansatte som en viktig ressurs, vil man naturlig fokusere på de 43 prosentene som ikke er tilfredse.

Situasjonen er imidlertid kompleks. Hvor lett er det for lederen å se de 43 prosentene som er misfornøyde, når bare 28 prosent melder ifra til lederen sin, og når bare 2 prosent har vært i kontakt med bedriftshelsetjenesten? Det er åpenbart en gruppe blant de ansatte som ikke informerer lederen, men som likevel ønsker bedre oppfølging. Hva kan man gjøre for å nå disse? For det første er det grunn til å tro at ledelse og kultur spiller en viktig rolle her; at lederen klarer å bygge et tillitsforhold til sine ansatte, samt at hele organisasjonskulturen underbygger åpenhet på arbeidsplassen. Med andre ord handler det om å bygge et godt arbeidsmiljø, gjerne i samarbeid med HR-funksjon og HMS-funksjon. Forhåpentligvis vil dette kunne være med på å hjelpe flere ansatte å informere om samlivsbruddet. For det andre kan det kanskje tenkes at noen ansatte, som ønsker tilrettelegging av arbeidet, ikke våger å be om dette fordi de er usikre på hvilken tilrettelegging som gis på arbeidsplassen. I disse tilfellene vil det kunne lønne seg for arbeidsgiver å gi tilretteleggingstilbudet et litt mer formalisert preg (Thuen, 2011b). Det kan for eksempel gjøres ved at nærmeste leder, eller HR-funksjonen gir ut god informasjon til de ansatte om tilretteleggingstilbudet i organisasjonen. En økt formalisering av tilretteleggingen kan også bidra til å sikre at kvaliteten på tilretteleggingen vil være noenlunde lik mellom ulike avdelinger på arbeidsplassen.

For ansatte som uansett ikke ønsker å informere sin leder, vil det være et godt alternativ for organisasjonen å kunne tilby vedkommende et formalisert tilbud,

uten at nærmeste leder får vite om det. Da kan den ansatte få hjelp, og samtidig holde sine private problemer unna de personene man jobber tettest med. Her vil bedriftshelsetjenesten, eller eventuelt HR- og HMS-funksjonene kunne spille en rolle, eksempelvis ved å tilby enkle samtaler, eller henvise til for eksempel psykolog. Samtidig vil arbeidsmiljøet også her kunne ha betydning. For selv om den ansatte velger å ikke informere leder, vil det å komme inn i et godt arbeidsmiljø kunne være det som trengs for å holde den ansatte i jobb. Et godt arbeidsmiljø vil ofte gi en god medarbeiderfølelse og styrke arbeidsrollen til den ansatte (Foreningen 2 Foreldre, 2006). Derfor kan en arbeidsplass virke stabiliserende i seg selv (jfr. punkt 2.1.1).

Selv om lovverket ikke ser ut til å kreve et formalisert tilbud, betyr ikke dette at disse er uten verdi. Formaliserte tilbud kan trolig være lurt å ha tilgjengelige, enten det er for ansatte som ikke ønsker å gå gjennom nærmeste leder, eller for ansatte som trenger hjelp utover vanlig tilrettelegging fra leder. Kanskje vil formaliserte tilbud ha størst verdi i store organisasjoner med mange ansatte (Thuen, 2011b). Samtidig er det grunn til å tro at de fleste organisasjoner, enten de er små eller store, vil kunne ha nytte av en viss tilknytning til et formalisert tilbud, som for eksempel bedriftshelsetjenesten (Karlsen, 2010). Samtlige av de organisasjonene som ble undersøkt nevnte noen konkrete tilbud som de kan gi til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. De mest vanlige var tilbud om bedriftslege, bedriftssykepleier, psykolog, kliniske sosionomer, stressmestringskurs, bedriftslege og rådgivning hos HR- eller HMS-avdelingen. I utgangspunkt er det grunn til å anta at majoriteten av disse "hjelperne" ovenfor i mange tilfeller har nok kompetanse til å kunne yte hjelp til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Likevel må man spørre seg, er det godt nok?

På den ene siden skal man kanskje vokte seg for å overutvikle formaliserte tilbud. Noen ganger kan formaliserte tilbud kanskje ha en bakside, nemlig at det kan svekke lederens initiativ. Dersom organisasjonen kan tilby all mulig hjelp for enhver livssituasjon, kan dette kanskje føre til at lederen tenker at hjelp og oppfølging ikke lengre er hans eller hennes rolle. I så fall er man trolig kommet inn i en faresone. Det er ikke alle ansatte som trenger et formalisert tilbud, men

mange trenger en leder som bryr seg, tilrettelegger og følger opp. Det er liten tvil om at psykologtjeneste, eller ulike kurs kan være viktig for en del ansatte som gjennomgår samlivsbrudd. Men lederen kan ikke gjemme seg bak disse formaliserte tilbudene, noe som potensielt kan skje i visse tilfeller dersom det blir veldig mange av dem, og at de blir lett tilgjengelige.

På den andre siden kan man spørre seg om de formaliserte tilbudene er gode nok, når kun 2 prosent av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd er i kontakt med bedriftshelsetjenesten. Kan det tenkes at bedriftshelsetjenesten, som ofte har eller henviser til formaliserte tilbud, kanskje ikke har et godt nok tilbud som er rettet spesielt mot samlivsbrudd som krise? For selv om psykolog, klinisk sosionom og bedriftslege er profesjonelle fagpersoner, har de dog ikke spisskompetanse på samlivsbrudd. Det neste spørsmålet blir derfor; bør man utvikle et spesialdesignet tilbud for ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?

På den ene siden er det mye som taler mot å utvikle et slikt spesialdesignet tilbud. De fleste norske organisasjoner er små eller mellomstore. Selv om mange samliv går i oppløsning i dag, trenger ikke dette bety at disse organisasjonene møter problematikken ofte. Å skulle bruke betydelige ressurser på å utvikle bistand til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, for eksempel ved å ansette en ekspert på området, ville derfor trolig være en for stor satsning.

På den andre siden er det kanskje mulig å tilby spesialtilpasset hjelp uten å skulle bruke enorme ressurser på å utvikle noe selv. Kunne det vært et alternativ å tilknyttet seg en familieterapeut man kan henvise til, eller en psykolog med særlig kompetanse på samliv og krise? Dette kunne i alle fall vært aktuelt i store bedrifter, som trolig nokså ofte vil støte på ansatte som gjennomgår samlivsbrudd.

En hittil lite nevnt rolle i forhold til denne oppgavens problemstilling, er fastlegen. Som nevnt i punkt 4.2 viser et forskningsprosjekt at det er fastlegen som blir sett på som den viktigste hjelperen i oppfølgingen av sykefravær. Fordi fastlegen har en så sentral rolle er det ingen tvil om at vedkommende også har

stor innflytelse på den ansattes sykefravær. Det blir med andre ord viktig at organisasjonen spiller på lag med fastlegen. Dette ble presisert i IA-avtalen 2010-2014 (Et mer inkluderende arbeidsliv, s.a.). Effekten av å tilby masse tilrettelegging og formaliserte tilbud kan bli svekket dersom fastlegen har en praksis hvor han eller hun lett sykmelder folk: *Jeg synes at litt for ofte så tar de [fastlegene] den lettvinde løsningen; å sykmelde de [ansatte] i 14 dager, enten det er sånn eller sånn. Og av og til er de vanskelige å få til å stille på dialogmøte og få i dialog. (...) jeg synes at en del leger er med å bidra til at sykefraværet blir opprettholdt.* Fastlegene har med andre ord potensiale til å bremse det gode arbeidet som organisasjonen driver. Til forsvar for fastlegene kan det sies at hver enkelt fastlege har et så høyt arbeidspress at det kan være vanskelig å gjøre en god vurdering av en pasient i løpet av 10 minutter, særlig dersom pasienten selv ønsker å bli sykmeldt. Et forslag som har blitt nevnt i visse kretser er å la psykologer, som allerede kan diagnostisere og behandle psykiske lidelser, få myndigheten til å sykmelde sine pasienter (Aanonsen, 2004). Kanskje har psykologer mer kompetanse på livskriser enn hva leger har. I så fall kunne en slik ordning avlastet fastlegene.

Et annet forslag, som det nylig har blitt forsket på, er å la ansatte få lov til å bruke egenmelding i opp til ett år, i stedet for å bli sykmeldt. I tillegg til utvidet egenmelding får de ansatte tett oppfølging i de periodene de har hatt sykefravær. Dette har blitt prøvd ut i Mandal kommune, under navnet Tillitsprosjektet. En evaluering av prosjektet viser en kraftig nedgang i sykefraværet. Evalueringen sier ikke noe om hvilken del av prosjektet som har ført til den kraftige nedgangen, men det antas at den tette oppfølgingen mellom leder og ansatt er avgjørende (NAV, 2014).

Uansett vil organisasjoner kunne tjene på at samarbeidet mellom fastlegen, den ansatte og arbeidsgiver er godt. Dialogmøter er en ordning som kan bidra til dette. Dialogmøter er et slags oppfølgingsmøte, som holdes mellom arbeidsgiver, sykmelder, sykmeldt og eventuelt en representant fra arbeidsgivers bedriftshelsetjeneste. Møtet skal holdes etter 7 ukers sykmelding. I den nye IA-avtalen har det riktignok blitt bestemt at ordningen først og fremst skal gjelde

dem som er 100 prosent sykmeldte (Arbeids- og sosialdepartementet, 2014a). Likevel er dette en ordning som innehar potensiale for et godt samarbeid, fordi arbeidsgiver, sykmelder og den sykmeldte gis anledning til å snakke sammen om hvordan man best kan samarbeide for å få den sykmeldte tilbake i jobb raskest mulig (Skarning, 2011).

## 5. Oppsummering og konklusjon

### 5.1: Oppsummering

Det har i denne oppgaven blitt fokusert på hvordan organisasjoner kan forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd. Gjennom å presentere teori og data, samt å henwise til ulike undersøkelser, har jeg tatt til orde for at arbeidsgiver har et betydelig pengebeløp å spare på at den ansatte får god oppfølging ved et samlivsbrudd. Det finnes trolig ikke noe enkelt fasitsvar på hvordan gjøre dette, fordi alle organisasjoner, grupper og enkeltindivider er ulike. I tillegg vil et samlivsbrudd, på grunn av dets belastning, ofte kunne forårsake et produktivitetstap, uavhengig av hvor godt tilbud organisasjonen har overfor denne gruppen. Det er likevel grunn til å tro at noe kan gjøres for å redusere dette produktivitetstapet i større eller mindre grad. Dette vil bli gjort rede for i konklusjonen.

I siste halvdel av oppgaven har mine fire forskningsspørsmål blitt drøftet. Hovedfunnene til de tre første forskningsspørsmålene vil her presenteres kort. Det siste og fjerde forskningsspørsmålet er identisk med spørsmålet i problemstillingen, som blir besvart i konklusjonen.

Når det gjelder hvilken konkret oppfølging organisasjonene gir til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, har jeg funnet at flesteparten vektla tilrettelegging i stor grad. I tillegg kan samtlige henwise til et formalisert tilbud dersom behovet melder seg, enten dette er bedriftslege, klinisk sosionom eller psykolog. Ingen har imidlertid et formalisert tilbud spesielt tilpasset ansatte som gjennomgår samlivsbrudd.



På spørsmålet om hvilken betydning ledelse har med tanke på å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd, viser funnene mine at dette har en klar betydning. Særlig gjelder dette tillitsforholdet mellom leder og ansatt, samt leders evne til å følge opp den ansatte gjennom en eventuell sykmelding.

Når det gjelder betydningen organisasjonskultur har når det gjelder å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd, viser funnene også her at organisasjonskulturen har en betydning. Kanskje er den litt mindre håndgripelig enn hva betydningen av ledelse innebærer. Likevel vil organisasjonskulturen legge føringer for atferd, for eksempel med tanke på grad av åpenhet og HMS-nivå på arbeidsplassen.

## 5.2: Konklusjon

På mitt spørsmål i problemstillingen, "Hvordan kan organisasjoner forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?", har jeg på grunnlag av data og teori drøftet meg fram til følgende konklusjon:

*For det første* er et godt og trygt arbeidsmiljø en grunnleggende komponent. Dette vil kunne bidra til at arbeidsplassen oppleves som et godt sted å være for ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, og kan derfor virke stabiliserende og forebyggende i seg selv. Her kan lederen bidra, blant annet ved å vise at man bryr seg om sine ansatte. En forpliktelsesbasert HR-modell vil også kunne ha en strategisk rolle her. HMS-funksjonen kan på sin side bidra til at utviklingen av arbeidsmiljøet blir gjort på en systematisk måte. Dersom man har en god organisasjonskultur i utgangspunktet, kan dette bidra til å gjøre utviklingen av arbeidsmiljøet lettere. Dersom dette ikke er tilfellet, kan et godt og trygt arbeidsmiljø over lengre tid være med på å forme en god organisasjonskultur.

*For det andre* vil organisasjonskulturen i mange tilfeller spille en viktig rolle, blant annet fordi den representerer noe stabilt og stødig. En organisasjonskultur av åpenhet, innenfor sunne rammer, vil være et godt fundament. Dette legger til rette for at den ansatte *kan* informere og fortelle om situasjonen uten at den

ansatte er *pålagt* å gjøre det. I tillegg vil uttalte verdier på den ansatte som ressurs (HR), Helse,- Miljø- og Sikkerhet, akseptabel fraværsmengde og arbeidsbelastning kunne utgjøre en forskjell.

*For det tredje* er ledelse en sentral komponent. Det kan i mange tilfeller være avgjørende at den nærmeste lederen klarer å bygge tillit til sine ansatte, blant annet ved å vise at man bryr seg, eksempelvis ved å ta initiativ til enkle samtaler, hvor konfidensialitet blir vektlagt. Her kan HR-funksjonen fungere som en ressurs for lederen, gjerne med utgangspunkt i en forpliktelsesbasert HR-modell. Tillitsbygging vil kunne bidra til at ansatte i større grad informerer om sine problemer når de kommer. Dette kan på sikt være med på å underbygge en sunn åpenhetskultur. Lederen har også en helt sentral rolle når det gjelder tilrettelegging på arbeidsplassen og oppfølging av ansatte som er sykmeldte. I den sammenheng kan det vært lurt av leder å informere sine ansatte om hvilke tilbud som finnes. Ellers vil en god dialog mellom leder, ansatt og fastlege kunne bidra til at sykmeldingsperioden forkortes. Her må Tillitsprosjektet i Mandal kommune nevnes som relevant og spennende. Å gjøre en god jobb som leder vil nok være lettere dersom situasjonsvariablene spiller på lag med lederen, for eksempel at organisasjonen er preget av et godt arbeidsmiljø og en god organisasjonskultur, og hvor både HR- og HMS-funksjonene er fungerende.

*For det fjerde* kan formaliserte tilbud vise seg å være gull verdt i flere tilfeller. Selv om mange kriserammede ansatte kanskje ikke trenger mer enn en samtale med lederen, og eventuelt litt tilrettelegging, vil enkelte ha behov for mer. Disse har ikke alltid overskuddet til selv å finne den hjelpen de trenger. I disse tilfellene vil det være en stor fordel å kunne tilby dem formalisert hjelp. Her vil bedriftshelsetjenesten kunne ha en sentral rolle, både når det gjelder behandling og henvisning videre. Kanskje vil det for store organisasjoner kunne være aktuelt å tilby enda mer spesialrettet hjelp, for eksempel ved å henvise til en familieterapeut. Dersom arbeidsmiljøet, organisasjonskulturen eller leder er dårlig, kan dette føre til at disse tilbudene forblir ubrukte. Det kan derfor være viktig at arbeidsmiljøet, organisasjonskulturen og nærmeste leder legaliserer bruken av formaliserte tilbud.

*For det femte* vil det, av ulike årsaker, kunne være en fordel at ansatte kan få hjelp uten å gå gjennom lederen. Her kan de formaliserte tilbudene, ofte gjennom bedriftshelsetjenesten, komme til nytte. Her kan den ansatte få dele fritt, uten å måtte bekymre seg over hvilke konsekvenser det måtte få for relasjonen til lederen. Hjelp utenom lederen kan gjerne også tilbys av HR- og HMS-funksjonene, eksempelvis i form av enkle samtaler. I tillegg kan både det gode arbeidsmiljøet og den gode organisasjonskulturen spille en stabiliserende rolle for ansatte som ikke ønsker å informere lederen sin.

## 6. Litteratur

### 6.1: bøker

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture – cultural change work in progress*. New York: Routledge.

Baltes, B. B., Clark, M. A. & Chakrabarti, M. (2010). Work-Life Balance: The Roles of Work-Family Conflict and Work-Family Facilitation. I Linley P.A., Harrington S. & Garcea N. (Red.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (kap. 16, s. 201 - 212). New York: Oxford University Press Inc.

Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Cambridge: Polity Press.

Clarke-Stewart, A. & Brentano, C. (2006). *Divorce – Causes and Consequences*. New Haven: Yale University Press.

Colakoglu, S., Hong, Y. & Lepak, D. P. (2010). Models of Strategic Human Resource Management. I Wilkinson, A., Bacon, N., Redman, T. & Snell, S. (Red.), *The SAGE Handbook of Human Resource Management*. London: SAGE Publications Ltd.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personell psychology*, 59, 501-528.

Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Einarsen, S., Øverland, S.N., & Schulze, O.C. (2011). Å redusere bedriftens sykefravær – et håpløst prosjekt? I Einarsen S., & Skogstad A. (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 341 - 366). Bergen: Fagbokforlaget.

Graham, J. W. (1991). Servant leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2 (2), 105-119.

Grey, C. (2009) *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations*. London: SAGE Publications Ltd.

Helgesen, L.A. (2008). *Menneskets dimensjoner – lærebok i psykologi*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Hetland, H., & Hetland, J. (2011): Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I Einarsen S., & Skogstad A. (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 104 – 119). Bergen: Fagbokforlaget.

Hodges, T. D. & Asplund, J. (2010) Strengths Development in the Workplace. I Linley P.A., Harrington S. & Garcea N. (Red.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (kap. 17, s. 213 - 220). New York: Oxford University Press Inc.

Holte, K. J. (2010) *Praktisk oppfølging av sykemeldte – en håndbok for små og mellomstore bedrifter*. Sarpsborg: Adekvat Info AS.

Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring – innføring i metode for helse- og sosialfagene*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Karlsen, J.E. (2010). *Ledelse av Helse, Miljø og Sikkerhet*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kelloway, E. K., Teed, M., & Prosser, M. (2008). Leading to a Healthy Workplace. I Kinder, A., Hughes, R. & Cooper, C. L. (Red.), *Employee well-being support – a workplace resource* (kap. 2, s. 25-38). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Kitson, G.C (1992). *Portrait of divorce: Adjustment to marital breakdown*. New York: Guilford Press.

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2008). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-lever assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human Resource Management At Work – 3rd edition*. London: Chartered Institute of Personell and Development.
- Mason, J. (2002). Qualitative interviewing – asking, listening and interpreting. I May, T. (Red.) *Qualitative research in action* (kap. 10, s. 225-241). London: SAGE publications.
- Mikkelsen, A., Saksvik, P. Ø. & Dahl-Jørgensen, C. (2002). Forutsetninger for å sette i gang tiltak. I Mikkelsen, A. (Red.), *Tiltak mot sykefravær* (kap. 2, s. 38- 70). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Mintzberg, H. (2011). *Managing*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Mjelve, H. (2007) *Oppbrudd – tanker og følelser ved skilsmisse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Richardson, J., & West, M. A. (2010) Dream Teams: A positive psychology of Team Working. I Linley P.A., Harrington, S. & Garcea, N. (Red.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (kap. 19, s. 235 - 249). New York: Oxford University Press Inc.
- Schein, E. H. (1987). *Organisasjonskultur og ledelse – er kulturendring mulig?* Oslo: Mercury Media Forlag AS.
- Skarning, N. (2011). *Sykefravær – nye arbeidsoppgaver, omplassering eller oppsigelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

- Skog, O. (2004). *Å forklare sosiale fenomener – en regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2010). Work as Meaning: Individual and Organizational Benefits of Engaging in Meaningful Work. I Linley P.A., Harrington S. & Garcea N. (Red.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (kap. 11, s. 131 - 142). New York: Oxford University Press Inc.
- Styve, I. L. (2005). *Samlivsbrudd – hva du bør vite*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Sutton, K. L., & Noe, R. A. (2005). Family-friendly programs and work-life integration: More myth than magic? I Kossek, E. E. & Lambert, S. J. (Red.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives* (s. 151-169). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thuen, F. (2004). *Livet som deltidsforeldre*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thuen, F. (2006). Samlivsproblemer og jobben. I Roness A., & Matthiesen S.B. (Red.), *I klem eller balanse – om arbeid, stress og familieliv* (s. 109-121). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thuen, F. (2011a). *Kunsten å være voksen*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Thuen, F. (2011b). To liv på en gang – om jobb og familie. I Einarsen S., & Skogstad A. (Red.), *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer* (s. 296 - 312). Bergen: Fagbokforlaget.
- Van Muijen, J.J. et al. (1996). *The FOCUS instrument for measuring organizational climate and culture in nine European languages*. Amsterdam: Vrije Universiteit, Departement of work and organizational psychology.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations (Eighth Edition)*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.

## 6.2: Artikler, forskningsrapporter og andre dokumenter:

Aanonsen, A. (2004). Psykologer kan henvise og sykemelde! *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, Vol. 41, nr. 7, 584.

Andersen, J. A., (2009). When a servant-leader comes knocking. *Leadership & Organization Development Journal*, 30, 4-5.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2014a). *IA-avtalen 2014 – 2018*. Oslo: Departementet.

Aryee, S., Fields, D., & Luk, V. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of Management*, 25, 491-511.

Bisgani, G. M., & Eckenrode, J. (1995). The role of work identity in women's adjustment to work. *American Journal of Orthopsychiatry*, 65, 574-583.

Bokenblom M., & Ekblad K. (2008). *Sickness absence and social interaction: Evidence from a Swedish municipality*. Working paper 11, 2007. Örebro, Sweden; Örebro University.

Brough, P., O'Driscoll M. P., & Kalliath T. J. (2005). The ability of "family friendly" organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21, 223-234.

Eby, L. T., Casper W. J., Lockwood, A., Bordeaux C. & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980 – 2002). *Journal of Vocational Behaviour*, 66, 124- 197

Elsbach, K. D., & Hargadon, A. (2006). Enhancing creativity through "mindless work": a framework of workday design. *Organization Science*, 17, 470-483.



Frye, N. K., & Breugh, J. A. (2004). Family-friendly policies, supervisor support, work-family conflict, family-work conflict, and satisfaction: A test of a conceptual model. *Journal of Business and Psychology*, 19, 197-220.

Hemstrom, O. (1996). Is marriage dissolution linked to mortality risks for men and women? *Journal of Marriage and the Family*, 58, 366-378.

Mayer R. C., Davis, J. H., & Shoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Journal*, 39 (3), 738 – 750.

Neubert M.J, Kacmar K.M., Carlson D.S., Chonko L.B., & Roberts J.A. (2008). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1220-1233.

Sauter, S. L., Murphy, L. R. & Hurrell, Jr., J. J. (1990). Prevention of workrelated psychological disorders: a national strategy proposed by the National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). *American Psychologist*, 45, 1146 – 1158.

Thuen F. (2002): Samlivsbrudd og psykisk helse – psykiske virkninger. *Tidsskrift for norsk psykologforening*, 39.

Thompson, C., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.

Walumbwa F.O., Hartnell C.A., & Oke A. (2010) Servant leadership, procedural justice, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology* 95 (3), 517 – 529.

Wang, H. & Amato, P. R. (2001). Predictors of divorce adjustment. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 655-668.

### 6.3: Lover og forskrifter

Arbeidsmiljøloven, LOV-2005-06-17-62. (2005). Lokalisert på:

<http://www.lovdatab.no>

Internkontrollforskriften (1996) *Forskrift om systematisk helse,- miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter* (1996-12-06). Lokalisert på:

<http://www.lovdatab.no>

### 6.4: Internett

Aas, R. W., Solberg, A., Strupstad, J., Kiær, E., Ellingsen, K. L. & Teige, H. (2011).

*Beste praksis i oppfølgingen av sykmeldte med muskel- og skjelettplager.*

International Research Institute of Stavanger (IRIS rapport 56, 2011).

Lokalisert på: <http://www.iris.no/publications/414551636/2011-056>

Arbeids- og sosialdepartementet (2014b) *Ny og forenklet IA-avtale for oppfølging av sykmeldte.* Lokalisert på:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/pressesenter/pressemeldinger/2014/Ny-og-forenklet-IA-avtale-for-oppfolging-av-sykmeldte.html?id=752430>

Arbeidstilsynet (s.a.). *Tilrettelegging for og oppfølging av sykmeldte arbeidstakere.* Lokalisert på:

<http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78249>

Arbeidstilsynet (s.a.). *Veiledning om organisering og tilrettelegging av arbeidet – fulltekst.* Lokalisert på:

<http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78877#33>

Et mer inkluderende arbeidsliv (s.a.). *Kommunikasjon med lege*. Lokalisert på:  
<http://www.inkluderende.no/tilrettelegging/kommunikasjon-med-lege>

Foreningen 2 Foreldre (2006): *Sorg uten blomster - En undersøkelse av omfanget av sykefravær og annet fravær ved samlivsbrudd*. Lokalisert på:  
[https://www.nav.no/Forsiden/\\_attachment/805379070?=true&ts=1186473a780](https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/805379070?=true&ts=1186473a780)

Grinnhaug, A. (2011). *Hva er en arbeidsmiljøsak – personalsak*. Lokalisert på:  
[http://www.hil.no/hil/HMS-system/saksgang/hva\\_er\\_en\\_arbeidsmiljoesak\\_personalsak](http://www.hil.no/hil/HMS-system/saksgang/hva_er_en_arbeidsmiljoesak_personalsak)

Holm, I. (2010). *Når lederen bliver psykoterapeut, hvad bliver medarbejderen så?*  
Lokalisert på: <http://ingeholmaps.dk/2010/04/19/nar-lederen-bliver-psykoterapeut-hvad-bliver-medarbejderen-sa/>

Jacobsen K., Moland, L.E. & Pettersen, T. (2010). *HMS og IA: To sider av samme sak? En evaluering av prosjektet "3-2-1 Sammen for et godt arbeidsmiljø" 3 parter, 2 bransjer, 1 mål*. STAMI-rapport 2010:7 / Fafo-rapport 2010:26. Lokalisert på  
<http://www.fafo.no/pub/rapp/20170/20170.pdf>

Klaus P. (2012, 18. august). Thank You for Sharing. But Why at the Office?  
*The New York Times*. Lokalisert på:  
[http://www.nytimes.com/2012/08/19/jobs/sharing-too-much-information-in-the-workplace.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2012/08/19/jobs/sharing-too-much-information-in-the-workplace.html?_r=0)

Lederne (2009). *Lederen skal ikke være terapeut*. Lokalisert på:  
<http://www.lederne.dk/lho/Nyheder/aktuelt/aktuelt2009/lederenskalikkevaereterapeut.htm>

Myklemyr, A. (2013, 01. mars) AFFs lederundersøkelse: Slik er det norske lederlivet. *Ukeavisen Ledelse*. Lokalisert på:  
<http://www.ukeavisenledelse.no/affs-lederundersokelse-slik-er-det-norske-lederlivet>

NAV (2014). *Økt tillit pluss tettere oppfølging kan gi lavere sykefravær*

Lokalisert på: <https://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/FARVE++Forsøksmidler/Økt+tillit+pluss+tettere+oppfølging+kan+gi+lavere+sykefravær.379129.cms>

NAV (2011). *Livsfasepolitikk på programmet*. Lokalisert på:

<https://www.nav.no/Lokalt/Hordaland/NAV+Arbeidslivssenter/Livsfasepolitikk+på+programmet.266198.cms>

NAV (s.a.). *Raskere tilbake*. Lokalisert på:

<https://www.nav.no/Arbeid/Jobb+og+helse/Raskere+tilbake>

NTL Sentralforvaltningen (2009). *Livsfaseorientert personalpolitikk – forslag til avdelingene i NTL Sentralforvaltningen*. Lokalisert på:

<http://www.ntl.no/ikbViewer/Content/12866/Livsfasepolitikk%20-%20forslag%20til%20opplegg.doc>

Parat (2014). *Ny IA-avtale*. Lokalisert på:

<http://www.parat.com/list.aspx?m=7&amid=354829>

Relasjonsledelse (s.a.). *Tillit er bærebjelken*. Lokalisert på:

<http://www.relasjonsledelse.no/default.asp?tekst=fagart7>

SINTEF (2013). *En ukes sykefravær koster 13 000 kroner*. Lokalisert på:

<http://www.sintef.no/Presserom/Forskningsaktuelt/En-ukes-sykefravar-koster-13-000-kroner/>

Statistisk Sentralbyrå (2014) *Ekteskap og skilsmisser, 2013*.

Lokalisert på: <http://www.ssb.no/ekteskap/>

Statistisk Sentralbyrå (2012) *Samboere, 2011*. Lokalisert på:

<http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/samboer>

Social sharing of emotions (2013) I Wikipedia. Lokalisert: 06. mai 2014, i

Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_sharing\\_of\\_emotions](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_sharing_of_emotions)

Tekna (2007). *Ledere skyr den vanskelige samtalen*. Lokalisert på:

[http://www.tekna.no/ikbViewer/page/tekna/aktuelt/artikkel?p\\_document\\_id=7580](http://www.tekna.no/ikbViewer/page/tekna/aktuelt/artikkel?p_document_id=7580)

## 7. Vedlegg

### 7.1: Intervjuguide til intervju av ledere i organisasjoner

1. Hvor ofte må dere som ledelse forholde dere til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
  - a. Eller en annen form for personlig krise?
  
2. Hvilken oppfølging gir dere ansatte som gjennomgår samlivsbrudd, eller en annen form for personlig krise?
  - a. Hvilken rolle har ledelse her?
  - b. Og hvilken rolle har HR-funksjonen?
  
3. Hvilke systemer har dere for å *forebygge* produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?
  
4. Hvem har hovedansvaret for dette systemet / oppfølgingen?
  
5. Hvilken eksisterende beredskap har dere i forhold til ansatte som er i en personlig krise? Hvem er de ulike aktørene som er involvert?
  
6. Hvilken betydning har deres organisasjonskultur i forhold til oppfølging av ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
  
7. Hvilken holdning oppfatter du at arbeidslivet generelt har i forhold til bistand til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
  - a. Er dere unike i forhold til dette?
  
8. Hva er betenkelighetene ved at en organisasjon involverer seg i noe som tilhører den private sfære?
  
9. Hvor høyt sykefravær har dere? Hvor mye av dette er relatert til samlivsproblemer.

## 7.2: Intervjuguide til intervju av lege i bedriftshelsetjenesteselskapet Medco

1. Hvor ofte møter du på ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
  - a. Eller en annen form for personlig krise?
2. Hvilken rolle kan bedriftshelsetjenesten spille i forhold til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
  - a. Hvor mye bør organisasjonen gjøre selv?
3. Hvilke konkrete tiltak kan dere tilby overfor ansatte som gjennomgår samlivsbrudd eller andre personlige kriser?
4. Hvilke HR-aktiviteter tror du egner seg best til å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?
5. Hvilke HR-aktiviteter tror du egner seg best til å forebygge produktivitetstap forårsaket av samlivsbrudd?
6. Hvilken holdning oppfatter du at organisasjoner flest har i forhold til bistand til ansatte som gjennomgår samlivsbrudd?
  - a. Hvilke forhold i organisasjonen påvirker dette?
7. Hva er avgjørende for om de har/ikke har en aktiv beredskap?
8. Hvordan kan organisasjonskultur påvirke bruken av egnede HR-aktiviteter?
9. Hvilke utfordringer ser du ved å tilby hjelp og støtte til ansatte som gjennomgår et samlivsbrudd?
  - a. Ethiske?
  - b. Privat/jobb
  - c. Personlige forhold