



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hvordan jobber ledere og medarbeidere i Fagrent med å oppnå økt jobbnærvær?

En casestudie om nærværarbeid

Ida Larsen og Rebecca Sjølingstad Olsen

Masteroppgave i Økonomi og administrasjon, BED-3901, mai 2020

Forord

Denne masteravhandlingen markerer slutten på en toårig mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen i Tromsø. Arbeidet med masteroppgaven har vært omfattende, interessant og lærerikt.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til Elin Anita Nilsen, vår dyktige og engasjerte veileder. Vi takker deg for konstruktive tilbakemeldinger og gode råd. Du har vært en viktig støttespiller i denne prosessen og vi er svært takknemlig for tiden du har viet til oss.

Vi vil også takke Fagrent for et godt samarbeid. En spesiell takk rettes til enhetslederen som har stilt seg til disposisjon ved flere anledninger. Samtidig vil vi takke ledelsen for hjelp av rekruttering av informanter. Deres deltakelse har vært avgjørende for datainnsamlingen, og vi takker for gode klemmer (før Korona) og fine samtaler.

Koronapandemien satte ikke bare bremsen for gode klemmer, men også for vår sosiale hverdag på Handelshøgskolen. Selv om slutten på studiet ikke ble som planlagt ønsker vi å takke våre medstudenter for to minnerike år. Studentlivet sammen med dere kommer i aller høyeste grad til å bli savnet.

Tilslutt vil vi takke familie og venner for god støtte i denne perioden, og ikke minst hverandre for et utmerket samarbeid fylt med humor og glede.

Tromsø, mai 2020

Ida Larsen

Rebecca Sjølingstad Olsen

Sammendrag

De seneste årene er det blitt rettet mer fokus på nærvær fremfor sykefravær, og dette var noe vi ønsket å undersøke nærmere. Temaet for oppgaven er derfor nærværsarbeid. Vi har inngått et samarbeid med Tromsø kommunes renholdsoperatør, Fagrent, som har et pågående arbeid med nærvær. Fra Fagrent startet nærværsarbeidet i 2016 har de redusert sykefraværet drastisk, der nærvær og deltakelse blir beskrevet som faktorer bak suksessen.

Hensikten med studien er å få økt innsikt i hva et nærværsarbeid innebærer og hvordan et nærværsarbeid kan gjennomføres i en spesifikk kontekst. Vår studie har et tilleggsbidrag der vi belyser endringsprosessen i tilknytning til nærværsarbeidet.

Problemstillingen for oppgaven er:

Hvordan jobber ledere og medarbeidere i Fagrent med å oppnå økt jobbnærvær?

For å konkretisere problemstillingen har vi valgt å utforme tre forskningsspørsmål. Tanken er at summen av disse vil gi et klart bilde av hvordan ledere og medarbeidere jobber med å oppnå økt jobbnærvær.

Problemstillingen svares ut gjennom en kvalitativ casestudie, der Fagrents nærværsarbeid blir utforsket. Vi har intervjuet både ledere og renholdere for å belyse temaet fra de ulike nivåene i Fagrent. I tillegg har vi supplert med data fra dokumentanalyser.

For å svare på problemstillingen har vi benyttet teori knyttet til nærvær, Steers og Rhodes fraværsmoell (1978), psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og to hovedteorier om hvordan en designer endringsprosesser. Gjennom analysen kartla vi at de fleste renholderne hadde lite kjennskap til nærværsbegrepet, men de hadde kjennskap til Fagrents arbeid om å redusere sykefraværet. På bakgrunn av dette antok vi at det i hovedsak var ledelsen som benyttet seg av nærværsbegrepet. Gjennom innsyn i endringsprosessen var dette noe vi fikk bekreftet, da det i hovedsak var ledelsen som hadde jobbet med nærværsarbeidet. Endringsprosessen har vært toppstyrt, men ledelsen har klart å få de ansatte til å føle seg inkludert gjennom deres myke fokus i nærværsarbeidet. Nærværsarbeidet viste også overraskende mange likheter med det litteraturen belyser som betydningsfullt for nærvær.

Nøkkelord: Nærværsarbeid, nærvær, sykefravær, psykososialt arbeidsmiljø, endringsprosess

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for oppgaven	1
1.2	Tema og problemstilling	2
1.3	Oppgavens oppbygging.....	5
2	Kontekst	7
2.1	Arbeidsmiljø og sykefravær i Norge.....	7
2.2	Renholdsbransjen	8
2.3	Fagrent.....	9
3	Teoretisk rammeverk.....	12
3.1	Nærvær.....	12
3.2	Steers og Rhodes (1978) fraværsmode ll	16
3.2.1	Kritikk av Steers og Rhodes (1978) fraværsmode ll.....	18
3.2.2	Oppsummering	19
3.3	Nærværsmode ll	20
3.3.1	Psykososialt arbeidsmiljø.....	22
3.3.2	Sosial støtte fra ledelsen.....	25
3.3.3	Rollekonflikt.....	27
3.3.4	Balanse mellom krav og kontroll	28
3.3.5	Klima og kultur	30
3.3.6	Oppsummering	31
3.4	Endringsprosess.....	33
4	Metode.....	37
4.1	Vitenskapelig posisjon	37
4.2	Forskningsdesign.....	37
4.2.1	Forskningstilnærming.....	38
4.3	Forskningsstrategi	39

4.3.1	Casestudie.....	39
4.3.2	Omfang og tidsperspektiv	40
4.4	Datainnsamlingsmetode	40
4.4.1	Triangulering	41
4.4.2	Intervjumetode	41
4.4.3	Dokumentanalyse	45
4.4.4	Styrker og svakheter med datainnsamlingsmetoden	46
4.5	Analysemetode	47
4.6	Kvalitetskriterier.....	50
4.6.1	Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet	50
4.6.2	Litteratursøk	51
4.6.3	Etikk	52
5	Analyse.....	53
5.1	Hva betyr jobbnærvær?	53
5.2	Hva har Fagrent fokusert på i nærværarbeidet?.....	56
5.2.1	Sosial støtte fra ledelsen	56
5.2.2	Rollekonflikt.....	60
5.2.3	Balanse mellom krav og kontroll	62
5.2.4	Klima og kultur	64
5.2.5	Oppsummering	70
5.3	Hvordan har Fagrent designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet?	74
6	Diskusjon.....	86
7	Avslutning	89
7.1	Styrker og begrensninger ved studien	90
7.2	Forslag til videre forskning	90
	Referanseliste	91
	Vedlegg	98

Vedlegg 1: Organisasjonskart over Tromsø kommune.....	98
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	99
Vedlegg 3: Informasjonsskriv om studien og samtykkeskjema.....	103
Vedlegg 4: Nærvær blomsten	105

Tabelliste

Tabell 1: Oppsummering av arbeidsmiljøfaktorene og forventinger til funn	32
--	----

Figurliste

Figur 1: Organisasjonskart over Fagrent.....	9
Figur 2: Steers og Rhodes fraværsmode (1978).....	17
Figur 4: Nærværsmode (1978).....	21
Figur 5: Transaksjonsmode (Nyrø, 1995, s.6).....	23
Figur 6: Analysemode	36
Figur 7: Psykososiale faktorer med betydning for nærvær i Fagrent	49
Figur 8: Hva Fagrent har fokusert på i nærværarbeidet.....	72

1 Innledning

Sykefravær omtales som den største arbeidsgiverpolitiske utfordringen i kommuner (KS, 2018), ettersom én av ti arbeidstakere i kommunal sektor er borte fra jobb hver dag. Totalt regnes fraværet i Norge å koste samfunnet 22 milliarder kroner årlig (KS, 2017), og hva som skal til for å senke sykefraværet har derfor vært en pågående diskusjon i en årrekke – både i politikken og i litteraturen. I de seneste årene har fokus på nærvær blitt presentert som en mulig løsning på problemet, og i media blir nærværarbeid knyttet opp til en rekke suksesshistorier der organisasjoner har lyktes med å senke fraværet drastisk (Nystøl & Pedersen, 2014; Porthem, 2014; Fjellvang, 2016; Nuupen, 2016; Thuen, 2019). Felles i historiene fremmes en positiv endring i arbeidsmiljøet, der det settes fokus på den enkelte arbeidstaker og på forhold av betydning for at de ønsker å være på jobb. I tillegg vektlegges betydningen av at hver enkelt er på jobb, noe som innebærer involvering, kompetanse og tilpasning, men også økte krav om tilstedeværelse.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Så lenge en organisasjon har ansatte må organisasjonen forholde seg til sykefravær. Sykefravær kan defineres som «fravær fra arbeid av en arbeidstaker», og er i prinsippet en konsekvens av at arbeidstakerens arbeidsevne ikke er tilstrekkelig i forhold til kravene som stilles på jobben. Videre kan det også forventes at faktorer i arbeidssituasjonen kan bidra til å utløse eller vedlikeholde fravær (Knardahl, Sterud, Nielsen & Nordby, 2016).

Hvorvidt det er mulig å redusere fravær er avhengig av hvilken type fravær en har, og hvordan fraværet fordeler seg blant de ansatte (Einarsen, Øverland & Schulze, 2011). I litteraturen skilles det ofte mellom nødvendig og unødvendig fravær, samt frivillig og ufrivillig fravær (Nytrø, 1995). Med nødvendig fravær menes det fraværet som av medisinske eller helsemessige grunner er nødvendig enten for å hindre eller lege sykdom, mens unødvendig fravær er når en blir fraværende fra jobb selv om en av medisinske årsaker ikke hadde behøvd å være hjemme. Frivillig fravær er når en selv velger å være borte, mens ufrivillig fravær oppstår når arbeidstakeren ikke har valget om å møte opp (Einarsen m.fl., 2011). Hva som er frivillig- og hva som er nødvendig fravær vil variere fra arbeid til arbeid. Dermed vil hva som regnes å være et «naturlig» fravær variere fra organisasjon til organisasjon, samt arbeidsstokk, arbeidsoppgaver og hvilke praktiske muligheter den enkelte har til å utføre jobben, selv med redusert helse.

Den offentlige debatten tar ofte utgangspunkt i at sykefraværet i Norge er for høyt og at det dermed er store rom for forbedringer (Einarsen m.fl., 2011). Selv om undersøkelser tyder på at folkehelsen i Norge er god sammenlignet med andre land, har vi et gjennomsnittlig sykefravær i Norge som er høyere enn i de landene vi naturlig kan sammenligne oss med (Askildsen, 2016). Askildsen (2016) trekker frem at dette ikke trenger å bety at sykefraværet i Norge er for høyt, men at det også alternativt kan bety at sykefraværet er for lavt i andre land eller at fraværet registreres ulikt. Sykefraværsprosenten slik den blir uttrykt viser imidlertid ikke et tydelig bilde av hvilket fravær de fleste arbeidstakerne har. I en norsk studie ble det estimert at 10 % av de ansatte sto for 82 % av sykefraværet (Tveito, Halvorsen, Lauvålien & Eriksen, 2002). De fleste arbeidstakere har derfor et veldig lavt fravær, mens de få som har et høyt fravær drar gjennomsnittet opp.

Einarsen m.fl. (2011) påpeker at det å få fraværet så lavt som mulig ikke nødvendigvis er noe mål i seg selv, ettersom studier viser at et sterkt *sykenærvar*, at en stiller på jobb også når man er syk, er assosiert med senere sykdom og langtidssykemeldinger. De trekker frem at det som er ønskelig er å få ned det unødvendige sykefraværet.

Sykefraværsdebatten er ofte preget av hvorfor arbeidstakerne er borte fra jobb, hva dette koster organisasjonene og hvordan arbeidstakeren kan behandles for å komme raskt tilbake i jobb. Ettersom tidligere forskning forklarer fravær som et resultat av faktorer på arbeidsplassen påpeker Bauer og Odijk (2004) at det ikke er nok å undersøke årsakene til fraværet for å forklare fraværstatistikken, men at en også må undersøke årsakene til nærværet (Gjøsund & Størkersen, 2009). Ved å stille spørsmål til hva som får arbeidstakere til å gå på jobb istedenfor å rette fokus mot prosentandelen som er borte fra jobb mener Saksvik og Finne (2009) at en er nærmere å finne en løsning på sykefraværproblematikken. På bakgrunn av suksesshistoriene vi skisserte innledningsvis, der nærvær blir presentert som forklaringsfaktor for nedgang i sykefraværet, er det grunn til å tro at en slik positiv omstilling er et skritt i riktig retning.

1.2 Tema og problemstilling

I Norge vil tiltak rettet mot å redusere uønskede fysiske og psykiske plager knyttet til arbeidsmiljøet oftest oppleves som positiv, siden god helse er noe som blir verdsatt høyt i vårt samfunn (Einarsen m.fl., 2011). Hvorvidt slike tiltak klarer å gi målbare effekter er derimot mer usikkert. I media blir nærværarbeid fremstilt som et mulig tiltak for å senke organisasjoners fravær. Nærværarbeid handler om sammenhengen mellom god helse og det

gode arbeidsmiljøet, og skal føre til at de ansatte velger å være tilstede på arbeidsplassen (Bauer & Odijk, 2003). Dermed kan nærvær defineres som tilstedeværelse på arbeidsplassen.

Selv om valget mellom fravær og nærvær er et personlig valg påvirkes det av en rekke faktorer og sammenhenger, både på og utenfor arbeidsplassen. Forskning viser til en rekke faktorer med sammenheng mellom arbeidsmiljø og nærvær, der særlig psykososialt arbeidsmiljø og jobbtrivsel blir trukket frem som viktige årsaker (Einarsen m.fl., 2011). «Psykososialt arbeidsmiljø blir ofte løst definert som de psykologiske og sosiale forholdene mennesker opplever på arbeidsplassen» (Eiken & Saksvik, 2011, s.186). Helt tilbake til 1960-tallet er det forsket på det psykososiale arbeidsmiljøet i Norge, da det ble inngått et samarbeid mellom LO og NAF (NHO) som ble ledet av Einar Thorsrud. De kom frem til ulike forutsetninger som må være tilstede for at arbeidstakere vil oppleve arbeidet som utviklende, meningsfullt og dermed helsefremmende. I 1970 ble forutsetningene systematisert til seks psykologiske jobbkraav/behov av Thorsrud og Emery. Da arbeidsmiljøloven ble til i 1977 ble disse psykologiske jobbkraavene inkludert og i arbeidsmiljøloven §§ 4-1 til 4-3 ser vi bestemmelsene som en del av arbeidsmiljøkraavene (Einarsen m.fl., 2011).

Siden 1980-tallet har det vært en kontinuerlig og stor interesse for sykefravær i norsk arbeidsliv (Einarsen m.fl., 2011). At problematikken enda er like aktuell 40 år senere synes vi er interessant. Innledningsvis viste vi til en rekke arbeidsplasser som har redusert sykefraværet med å rette fokuset bort fra fravær og mot nærvær. Ettersom fokus på nærvær viser seg å gi positive utfall på fraværstallene kan skiftet i fokus ses på som en mulig løsning på fraværproblematikken. På bakgrunn av dette ønsker vi å gå inn i en organisasjon som har dette fokuset for å se hva det faktisk innebærer å fokusere på nærvær. Vi ønsker å lære mer om hva det er med nærværarbeid som gir resultater og hvordan arbeidet kan gjennomføres i praksis.

Tromsø kommunes renholdsoperatør, Fagrent, har et pågående arbeid med nærvær. Fra Fagrent startet nærværarbeidet i 2016 har de redusert sykefraværet drastisk, der nærvær og deltakelse blir beskrevet som faktorer bak suksessen (Thuen, 2019). Ettersom Fagrent har jobbet med nærvær gjennom en lengre periode har vi inngått et samarbeid med dem for å få en dypere forståelse av hva et nærværarbeid innebærer. Fra 2017 til utgangen av 2019 har Fagrent redusert fraværet fra 17,2 til 8,7 prosent. Selv om vi ikke vet årsaken til reduksjonen vil vi i denne oppgaven jobbe ut fra en antakelse om at det er nærværarbeidet som har medført det økte jobbnærværet. Vi har ikke hatt muligheten til å observere hvordan

situasjonen var før nærværarbeidet startet, og kan derfor ikke gi et bilde av *før* og *nå*. Vi ønsker istedenfor å få en forståelse for Fagrents arbeid og har derfor utformet følgende problemstilling:

Hvordan jobber ledere og medarbeidere i Fagrent med å oppnå økt jobbnærvær?

For å konkretisere problemstillingen har vi valgt å utforme tre forskningsspørsmål. Tanken er at summen av disse vil gi et klart bilde av hvordan ledere og medarbeidere jobber med å oppnå økt jobbnærvær.

1. *Hva betyr jobbjobbnærvær?*
2. *Hva har Fagrent fokusert på i nærværarbeidet?*
3. *Hvordan har Fagrent designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet?*

Med det første spørsmålet ønsker vi å kartlegge hvordan ledere og medarbeidere i Fagrent forstår fenomenet jobbnærvær¹. I første omgang ønsker vi å undersøke om ledelsen og renholderne har en lik forståelse for fenomenet, før vi videre ser om det er likheter mellom deres forståelse og hvordan litteraturen fremstiller nærværsbegrepet. For å kunne trekke disse linjene vil vi i teoridelen presentere ulike forskning om nærvær. Siden studien vår handler om nærvær vil denne teorien være sentral både for forståelse av fenomenet men også for helheten av oppgaven.

Med det andre spørsmålet ønsker vi å se på hva Fagrent har fokusert på i nærværarbeidet. Nærværarbeid handler om sammenhengen mellom god helse og et godt arbeidsmiljø (Bauer & Odijk, 2003), der vi ønsker å fokusere på det psykososiale arbeidsmiljøet. Vi ønsker forståelse for hva et nærværarbeid inneholder, derav hvilke tiltak som blir gjort og hva en fokuserer på. I teoridelen vil vi derfor presentere forskning som viser at faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet har betydning for helse, trivsel og sykefravær. På bakgrunn av forskningen presenterer vi fire faktorer vi anser som sentrale for økt jobbnærvær. Vi ønsker å undersøke om disse faktorene også har betydning i Fagrent, og om fokuset/tiltakene som blir gjort i nærværarbeidet kan knyttes til det forskningen legger frem som viktig for økt nærvær.

¹ I oppgaven vil vi omtale jobbnærvær og nærvær som det samme. Jobbnærvær poengterer at det er snakk om nærvær på jobben.

I det tredje spørsmålet anerkjenner vi nærværarbeidet som en endringsprosess. Innføringen av nærværarbeidet innebærer tiltak og fokus for å redusere sykefraværet, noe som vil føre til endringer i avdelingen. Reduksjonen i fraværet er en endring i seg selv, men vi antar at det ligger en rekke endringer som har ledet frem denne reduksjonen. Forskning trekker frem at en må sette i gang en endringsprosess for å gjennomføre organisatoriske endringer (Jacobsen, 2018), og vi ser på nærværarbeidet som en slik endringsprosess. Hvordan endringsprosessen blir designet vil avhenge av målet med endringen og konteksten til organisasjonen (Balogun, Hailey & Gustafsson, 2016). Vi forventer derfor at det er en sammenheng mellom måten en gjennomfører en endring og i hvilken grad en lykkes med endringen. For å svare på dette vil vi i teorikapittelet presentere to endringsstrategier som vi skal bruke som hjelpemiddel til å analysere hvordan Fagrent har designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet.

Forskning har til nå vært opptatt av å undersøke hvilke forhold som har betydning for arbeidstakers helse, trivsel og sykefravær, altså innholdet i nærværarbeidet. Vi synes det er lite forskning på hvordan en skal arbeide med disse forholdene for å oppnå økt jobbnærvær. Det er ikke innholdet i nærværarbeidet som er manglende i media og litteratur, men prosessen rundt. Vi har en antagelse om at måten en velger å designe en endringsprosess har betydning for resultatet, og det er på bakgrunn av dette vi utformet det tredje forskningsspørsmålet. Dette er noe vi savner i nåværende forskning og vår oppgave vil derfor ha et tilleggsbidrag som belyser hvordan en designer et nærværarbeid. Vi ser på dette som et empirisk nødvendig bidrag som annen forskning kan bygge videre på.

Våre funn vil ikke kunne generaliseres, men vil likevel bidra til forskningsfeltet ettersom vi belyser at endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet har betydning for hvorvidt en lykkes med å oppnå økt jobbnærvær. Studien vil kunne bidra til økt innsikt i hvordan et nærværarbeid kan gjennomføres i en spesifikk kontekst, nemlig hvordan ledere og medarbeidere i Fagrent jobber for å oppnå økt jobbnærvær.

1.3 Oppgavens oppbygging

Oppgavens struktur starter med et kontekstkapittel der vi vil belyse Fagrents indre- og ytre kontekst. Deretter vil vi i teorikapittelet presentere et teoretisk rammeverk som skal hjelpe oss med å svare på problemstillingen. I metodekapittelet vil vi presentere og begrunne de ulike valgene vi har gjort underveis og hvordan studien har blitt gjennomført. Videre vil vi i analysekapittelet besvare forskningsspørsmålene, der vi presenterer og analyserer funnene vi har gjort opp mot relevant teori, før vi i diskusjonskapittelet vil svare ut problemstillingen.

Avslutningsvis i oppgaven vil vi komme med en konklusjon av våre funn, presentere studiens begrensninger og styrker samt forslag til videre forskning.

2 Kontekst

For å forstå hvordan ledere og medarbeidere i Fagrent jobber med å oppnå økt jobbnærvær er det viktig å forstå konteksten Fagrent befinner seg i. Grunnen til dette er at konteksten sier noe om deres handlingsrom, da atferd ikke bare kommer fra ønsker, kunnskap og ferdigheter, men også påvirkes av eksterne faktorer. Organisasjoner har både en indre- og ytre kontekst, der den indre konteksten viser til trekk ved organisasjonen, mens den ytre viser til omgivelsene organisasjonen befinner seg i (Jacobsen, 2019). Grunnleggende elementer i den indre konteksten vil være organisasjonens funksjon, målsetninger, struktur, størrelse og hvem som jobber der, mens organisasjonens ytre omgivelser omhandler den nasjonale kulturen, politikk, sektor og bransje (Mintzberg, 2009; Jacobsen, 2019). Vi vil i dette kapittelet belyse Fagrents indre- og ytre kontekst, der vi først vil se på hvordan det arbeides med arbeidsmiljø og sykefravær i Norge, før vi går inn på hva som definerer renholdsbransjen og til slutt hvem Fagrent er og deres situasjon.

2.1 Arbeidsmiljø og sykefravær i Norge

I Norge er organisasjoner pliktig til å følge arbeidsmiljøloven, der lovens formål er å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet. I tillegg skal loven sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, samt bidra til et inkluderende arbeidsliv (Regjeringen, 2018). For å sikre dette ble det i 2001 opprettet en avtale mellom partene i det norske arbeidslivet; *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* (IA-avtalen). Det overordnede målet i avtalen er å bedre arbeidsmiljøet, styrke jobbnærværet, forebygge og redusere sykefraværet og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet (IA, 2018). IA-reformen har derfor iverksatt tiltak rettet mot integrasjon av arbeidstakere som har lange sykemeldinger og høyt fravær, hvor tiltakene er et samarbeid mellom organisasjonene, den sykemeldte og staten gjennom NAV (Karlsen, 2010). Idebanken.org er et digitalt virkemiddel som skal bidra til å nå målene i IA-avtalen, der Idebankens oppgave er å heve IA-avtalen i norsk arbeidsliv gjennom formidling av gode eksempler, forskning og annen kunnskap. Dette er virkemidler ledere kan benytte seg av i arbeidet med for eksempel å redusere sykefraværet.

Det blir hevdet at sykefraværet i Norge er høyt på grunn av den høye graden av yrkesdeltakelse i befolkningen. Høy yrkesdeltakelsen innebærer inkludering av mennesker med nedsatt helse og arbeidsevne, noe som følgelig vil medføre høyere sykefravær. Den gode sykelønnsordningen i Norge trekkes også frem som en mulig faktor når det kommer til

sykefravær, siden fravær fra arbeidet ikke gir arbeidstakeren store økonomiske konsekvenser. Videre blir også lange helsekøer og behandlingstider for sykdommer trukket frem som faktorer som kan bidra til et forhøyet sykefravær i Norge (Einarsen m.fl., 2011).

2.2 Renholdsbransjen

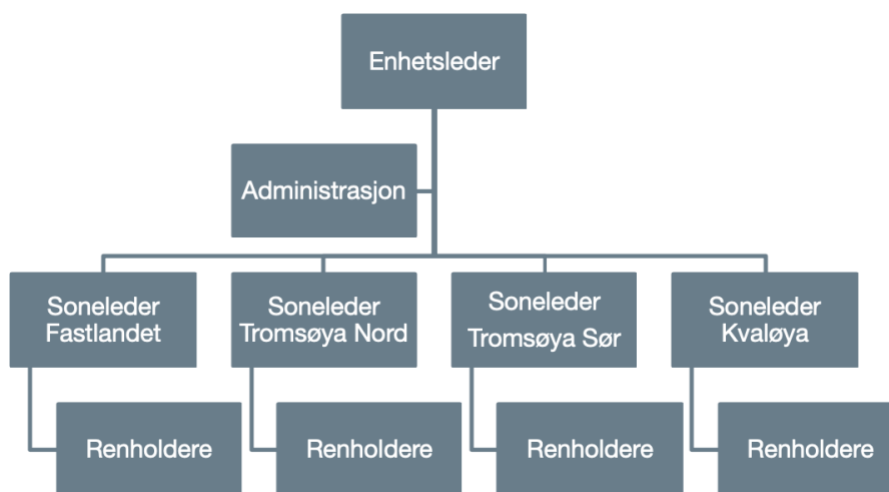
Innen servicebransjen er renhold et hovedyrke med krevende arbeidsoppgaver (Enehaug, Gamperiene, Hetle, Wærsted & Bruusgaard, 2008). Lønnsnivået for renholdere varierer, men renhold er generelt et lavtlønnsyrke (Enehaug m.fl., 2008; Smith, Hviid, Frydendall & Flyvholm, 2013; With, 2019). Ettersom renholdsyrket har relativt få kvalifikasjonskrav rekrutterer bransjen delvis personer som har problemer med å få jobb i andre deler av arbeidslivet, personer med lite utdanning eller innvandrere med dårlige språkkunnskaper (Enehaug m.fl., 2008; Smith m.fl., 2013).

Renholdere er de som har høyest sannsynlighet for å få psykososiale arbeidsmiljøbelastninger og selvopplevde helseplager (Trygstad, Bråten, Nergaard & Ødegård, 2012). Det er derfor kjent at renholdere har et høyt sykefravær og høy turnover (Trygstad m.fl., 2012; Enehaug m.fl., 2008). Bakgrunnen for høyt sykefravær kan knyttes til at renholderne rapporterer om belastninger på muskel- og skjelettsystemet og ulike helseproblemer. Dette kan skyldes at renholdsbransjen ofte rekrutterer ansatte med dårligere helse enn andre og at de har dårlige forutsetninger for å fortsette i arbeidslivet (Enehaug m.fl., 2008; Trygstad m.fl., 2012). Videre viser tall fra Statistisk sentralbyrå at andelen som har lav motivasjon og engasjement for arbeidet er større blant lavlønte, inkludert renholdere, enn blant andre heltidsansatte. Det kommer frem av undersøkelsen at den største andelen med lav motivasjon er de som har lite autonomi og lav lønn (With, 2019).

I de seneste årene har renholdsfaget utviklet seg, der det nå trengs kompetanse innen kjemi, miljø, ergonomi og arbeidsmetoder, som er med på å redusere belastninger og styrke kompetansen (Tromsø kommune, 2019a). Denne utviklingen har også medført moderne rengjøringsmaskiner som gjør arbeidet enklere (Enehaug m.fl., 2008). Gjennom fokus på opplæring- og oppfølgingsprogram har disse faktorene samlet vært med på å redusere arbeidsbelastningen for renholderne, og bidratt til friske og kvalitetsbevisste medarbeidere (Tromsø kommune, 2019a).

2.3 Fagrent

Tromsø kommune er delt inn i fire ledernivå; Kommunedirektøren, avdelinger med avdelingsdirektør og staber med stabssjef, seksjoner med seksjonsleder, og enheter med enhetsleder, se *Vedlegg 1: Organisasjonskart over Tromsø kommune*. Fagrent er Tromsø kommunes renholdsavdeling og er underlagt «Seksjon for drift og forvaltning» som igjen ligger under «Avdeling for bymiljø» (Tromsø kommune, 2019b). Fagrent består av 148 renholdere inkludert 18 teamledere, fire soneledere og én enhetsleder. Fagrent er delt i fire soner, der hver sone har en soneleder med personalansvar for renholderne som arbeider i sonen. Enhetslederen har personalansvar for de fire sonelederne, men også administrasjonen som består av én personalkonsulent, én renholdsplanlegger og én kvalitetsleder og HMS-ansvarlig (Tromsø kommune, 2019a). Disse arbeider 100% administrativt. Hver sone består av flere team med renholdere, der de fleste teamene har en teamleder. Teamlederne er også renholdere, de har ikke et formelt personalansvar men de arbeider 20% administrativt ved siden av renholdet. Den administrative delen til teamlederne består blant annet av varebestilling og utarbeiding av ferielister.



Figur 1: Organisasjonskart over Fagrent

Det er vanlig å skille mellom topp-, mellom- og førstelinjeledere (Askeland, Blomander & Aasen, 2015). Ettersom Fagrent er underlagt Tromsø kommune vil toppledelsen bestå av de øverste ledernivåene i kommunen. Enhetslederen i Fagrent regnes dermed som en mellomlinjeleder mens sonelederne som er det nederste ledernivået med personalansvar regnes som førstelinjeledere. Det er naturlig å anta at utformingen av lederjobben preges av

nærheten til produksjonen, og at ansvarsområdet fører til ulike oppgaver. Som følge av sin posisjon vil toppledere ha større ansvar, da de tar beslutninger med konsekvenser for hele organisasjonen. Mellomledere er sentrale i formidling av informasjon, samt oversetting av vedtak og strategier, mens førstelinjeledere vil være mer fokusert på produksjonen og gruppen de leder (Jacobsen, 2019). Ettersom vi fokuserer på Fagrent og ikke Tromsø kommune i sin helhet viser vi til enhetslederen og sonelederne i Fagrent når vi senere i oppgaven referer til *ledergruppen* eller *ledelsen*.

Fagrent har ansvaret for det daglige og periodiske hovedrenholdet til alle kommunens brukersteder, noe som tilsvarer 230 000m² fordelt på 180 formålsbygg (Tømmerås, 2020). Med daglig renhold menes det viktigste daglige renholdet, mens periodisk renhold knyttes til blant annet årlig rundvask og polering av gulv. Hovedmålet til Fagrent er å sikre et godt inneklima gjennom riktig kvalitet i renholdet, bygge kompetanse gjennom opplæring og oppfølging, løfte renholdsfaget og styrke yrkes stoltheten. Ut over det å levere et renhold med riktig kvalitet skaper Fagrent verdier i Tromsø kommune knyttet til arbeidsintegrasjon. Enhetslederen poengterer at dette er et viktig område som bidrar positivt til medarbeidere, omgivelsene og samfunnet generelt (Forfang, 2019).

Arbeidsstyrken i Fagrent består av kvinner og menn fra 45 ulike nasjonaliteter (Tromsø Kommune, 2020). Dette gjør Fagrent til en flerkulturell arbeidsplass. Ved flerkulturelle arbeidsplasser trekkes ofte språk og kulturforskjeller frem som de vanligste utfordringene, ved at det oppstår problemer i kommunikasjonen mellom norske og utenlandske kollegaer. Dette bidrar til at språk- og kulturelle utfordringer kan gi konsekvenser for arbeidsutførelsen og arbeidsmiljøet (Kilskar, Wasilkiewicz, Nygaard, & Øren, 2017). Selv om Fagrents arbeidsspråk er norsk kan det tenkes at det uansett kan oppstå problemstillinger knyttet til dette. Til lokalavisen i Tromsø trekker derimot Fagrents enhetsleder frem at det er godt de er ulike og har ulike utgangspunkt, ettersom en da kan komme med ulike forslag til løsningen ut fra den bakgrunnen en har (Thuen, 2019).

Rundt lokalvalget i 2015 ble det bestemt at en firedel av renholdet i Tromsø skulle på anbud, noe som ville berøre 58 renholdere. Høyre-Byrådet signerte kontrakt med serviceselskapet ISS, men etter 17 dager ble kontrakten annullert av det nye rødgrønne byrådet mot en kompensasjon på halvannen million kroner til ISS. Dette gjorde at de 58 renholderne fikk beholde jobben i kommunen. For å beholde ansvaret over kommunens renhold fikk Fagrent beskjed om å få kontroll på både sykefravær og ressursbruk. Samtidig fikk de budsjettkutt og

økt mengde arealer å rengjøre. På daværende tidspunkt var sykefraværet på 17,2 prosent (Gjessing, 2020).

I 2016 fikk Fagrent ny enhetsleder, og det er hun som har ledet arbeidet med å få kontroll på avdelingen. Til Fagbladet beskriver hun oppryddingsarbeidet som tøft (Gjessing, 2020). Ikke alle var enige og tøffe avgjørelser måtte tas. Fagrent har vært gjennom budsjettkutt, omorganisering og redusering av bemanningen. Ettersom kravene økes må de enda fortsette med omorganisering og smartere renhold (Thuen, 2020). Gjennom prosessen har det i tillegg vært viktig å kunne dokumentere og vise frem hvilke tiltak som faktisk har blitt gjort. Arbeidet som er blitt gjort knytter enhetslederen til deres fokus på nærvær. Gjennom langsiktig, kontinuerlig og systematisk nærværsarbeid har de siden 2016 redusert det høye sykefraværet ned til litt over 8 prosent (Thuen, 2019; Gjessing, 2020; Tømmerås, 2020). Nærvær og deltakelse blir sett på som hovedgrunnen til at flere stiller på jobb og dermed er mindre borte nå enn før.

Nærværsarbeidet til Fagrent har blitt lagt merke til og anerkjent. I 2018 ble Fagrent nominert til årets IA-bedrift i Tromsø. Dette er en gjev pris som tildeles organisasjoner som har utmerket seg i arbeidet med IA. Selv om det ikke holdt til seier i 2018 vant Fagrent i 2020 hedersprisen *Støv på hjernen* under Renholdskongressen på Gardermoen. Fagrent fikk prisen på grunnlag av snuoperasjonen de har gjort siden 2015, og det har vist at de fortsetter denne positive utviklingen. I begrunnelsen for utdelingen ble det trukket frem at Fagrent har hatt et langvarig arbeid med å bygge et lag som høster anerkjennelse, der de har vist at en kan skape suksess gjennom å se de ansatte og evne å motivere til innsats og redusere sykefraværet. Det trekkes videre frem at deres fokus på å se hverandre og dyrke frem arbeidslyst er en inspirasjon for andre. På samme kongress ble også prisen for *årets renholder* utdelt, hvor denne gikk til en renholder i Fagrent (Gjessing, 2020).

3 Teoretisk rammeverk

I teorikapitlet vil vi presentere og forklare relevante teorier vi ønsker å benytte for å svare på problemstillingen. Vi vil starte med å presentere begrepet nærvær og gi et overordnet blikk på den eksisterende forskningen på fenomenet. Teorien knyttet til nærvær vil være relevant for å svare på det første forskningsspørsmålet «Hva betyr jobbnærvær?», og gir en innføring i oppgavens tema nærværarbeid. Deretter vil vi presentere Steers og Rhodes (1978) fraværsmo­dell, da vi har hentet inspirasjon fra denne til å utvikle vår egen modell. Nærværsmo­dellen, som vi har valgt å kalle vår modell, baserer seg på forskningen vi presenterer om nærvær, fravær og arbeidsmiljø. Hovedfokuset i modellen vil være det psykososiale arbeidsmiljøet, der vi på bakgrunn av forskning har valgt ut fire psykososiale arbeidsmiljøfaktorer vi antar har betydning for Fagrents nærværarbeid; *sosial støtte fra ledelsen, rollekonflikt, balanse mellom krav og kontroll og klima og kultur*. Denne delen av teorien vil hjelpe oss å svare på forskningsspørsmålet «Hva har Fagrent fokusert på i nærværarbeidet?». Avslutningsvis vil vi etablere et grunnlag for å svare på «Hvordan har Fagrent designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet?». Etersom nærværarbeidet kan ses på som en endringsprosess vil vi presentere teori knyttet til hvordan en endringsprosess kan gjennomføres, der vi tar utgangspunkt i strategi E og O. Til slutt vil vi presentere en analysemodell for hvordan det teoretiske rammeverket for studien kan operasjonaliseres.

3.1 Nærvær

I 1991 presenterte Arne Svarva at fraværet fra jobben måtte forstås som et samspill mellom fravær- og nærværsfaktorer. Faktorene refererer til arbeidstakernes opplevelse av egen situasjon og er et uttrykk for deres reaksjoner på påvirkningene de utsettes for i arbeidet. Fraværsmo­dellen viser til de umiddelbare grunnene en arbeidstaker har for å være borte fra jobb, og omhandler den enkeltes helsetilstand – som kan graderes fra en skala fra mistrivsel/uopplagthet til alvorlig sykdom (Svarva, 1991, s.3). Nærværsmo­dellen viser til de umiddelbare grunnene arbeidstakere har til å gå på jobb, og viser til forhold av både positiv og negativ karakter. Svarva (1991) klassifiserer nærværsmo­dellen i tre grupper: 1) *Tilfredsstillelse av behov*, som omhandler økonomiske og sosiale behov, behov for trygghet og omsorg, behov for anerkjennelse og for å bety noe. 2) *Tilpasning til normer/forventninger*, som omhandler behovet for å unngå negative sanksjoner ved at en tilpasser seg til fraværskulturen blant de ansatte og fraværsmo­dellen på arbeidsplassen. Og 3) *Opplevd*

ansvar og forpliktelser, som omhandler ansvaret og forpliktelsen ovenfor arbeidskollegaer og bedriften.

I den norske fraværslitteraturen har det vært vanlig å skille mellom fraværs- og nærværsfaktorene med tanke på hva som påvirker arbeidstakers valg om å være fraværende eller nærværende med en gitt helsetilstand (Nytrø, 1995). Nytrø (1995) deler forholdene videre inn i *positive nærværsfaktorer*, *negative nærværsfaktorer*, *positive fraværsfaktorer* og *negative fraværsfaktorer*, og beskriver de på følgende måte:

- Positive nærværsfaktorer er forhold ved bedriften og arbeidet som gjør arbeidsplassen og arbeidsoppgavene tiltrekkende, og som dermed gjør at arbeidstakeren ønsker å gå på jobb. Dette kan for eksempel være stimulerende arbeidsoppgaver eller et sosialt fellesskap.
- Negative nærværsfaktorer er derimot forhold som presser arbeidstakeren til å gå på jobb. Blant slike faktorer kan en nevne redsel av ledelsens eller kollegaenes oppfatning av fraværet, eller redsel for å ikke yte nok eller miste jobben. Sterke negative nærværsfaktorer utløser nærværspress ved at arbeidstakeren føler seg presset til å være nærværende selv når en egentlig burde holdt seg hjemme. På denne måten kan negative nærværsfaktorer utløse et ytelses- og prestasjonspress som over tid kan føre til svekket helse og trivsel.
- Positive fraværsfaktorer dreier seg om forhold utenfor jobben som fører til fravær. Dette dreier seg om å ta vare på egen helse eller sosiale forpliktelser, for eksempel omsorgsarbeid i familien.
- Negative fraværsfaktorer viser til forhold på arbeidsplassen som kan virke negativt inn på arbeidstakerens lyst til å gå på jobb, eller forhold som fører til at arbeidstakeren enklere får helseproblemer og dermed medfører fravær. Dette kan for eksempel være konflikter med ledelsen eller medarbeidere, samt et fysisk eller psykisk belastende arbeidsmiljø.

Noen faktorer vil altså kunne øke sjansen for at en arbeidstaker er nærværende på jobb til tross for helsetilstanden, mens andre faktorer vil kunne få en til å velge å bli hjemme selv om en egentlig kunne vært på jobb (Einarsen m.fl., 2011). Ettersom vi fokuserer på det psykososiale arbeidsmiljøet er det de positive og negative nærværsfaktorene, samt de negative fraværsfaktorene som vil være fokus i denne oppgaven. Dette er forhold som omhandler den

organisatoriske konteksten og dermed noe som ledere og medarbeidere kan påvirke ved hjelp av for eksempel nærværarbeid.

Gjørund & Størkersen (2009) viser til en studie om jobbnærver som er gjennomført av Bauer og Odjik (2003), der de undersøkte nærværarbeidet i forpleiningsavdelingen i Statoil (nå endret navn til Equinor). I Statoil bestemte ledelsen og ansatte seg i 1994 om at sykefraværproblematikken skulle bli utgangspunkt for en positiv omstilling. De valgte derfor å flytte fokuset fra negative faktorer om sykdomsfremmende sammenhenger til muligheter, løsninger og betingelser for en helsefremmende arbeidsplass. I stedet for å rette fokus mot at de ønsket et lavere fravær startet de heller å fokusere på økt nærvær. De ga aktiv støtte både i medgang og motgangstider samt kunnskap om nærværarbeidet i systemevaluering og i statusmøter for å nå konkrete problemstillinger. Ledelsen innførte også dialog og nettverksmøter med servicemedarbeiderne som hadde vært lenge borte fra jobb. Dette var for å få servicemedarbeiderne til å se på arbeidsplassen som et sted for å bli raskere frisk. Dialogen førte til en felles forståelse mellom arbeid og helse og møtene førte til gode samtaler også i svært kompliserte situasjoner. Nærværarbeidet er blitt en integrert del av Statoil Forpleining i dag og arbeidsplassen blir sett på som mer inkluderende.

Saksvik og Finne (2009) hevder at det er nødvendig å se på grunnene til hvorfor arbeidstakerne går på jobb for å forstå hvorfor enkelte blir fraværende. Engstrm og Janson (2009) har et likt syn på dette, og hevder en må finne faktorer som kan predikere langtidsnærver for å kunne forebygge langtidfravær. De gjennomførte en studie der de undersøkte hva som påvirker arbeidsnærver, der de også undersøkte om disse variablene var forskjellig i forhold til sykefravær på kort og lang sikt. Studien konkluderte med at arbeidstilfredshet er en sterk forklaringsvariabel for tilstedeværelse i arbeidet i henhold til langtidfravær. På bakgrunn av dette bør derfor arbeidsgivere vektlegge viktigheten av arbeidsglede når de skal jobbe med helsefremmende arbeid og tiltak mot fravær (Engstrm & Janson, 2009).

Selv om enkelte lærebøker lett belyser temaet (Hepsø & Kongsvik, 2009; Saksvik & Nytrø, 2009; Brochs-Haukedal, 2010; Einarsen & Skogstad, 2011; Saksvik, 2011) og det rettes et stort fokus mot jobbnærver i media, er det skrevet lite om emnet i forskningslitteraturen internasjonalt. Begrepet jobbnærver blir mye omtalt i avisartikler, men også i nasjonale rapporter, referater og kunnskapsoversikter. Nærver kan kobles opp til blant annet arbeidsmiljø, trivsel og helsefremmende arbeid, da dette omhandler faktorer som har

betydning for hvorvidt en arbeidstaker er tilstedeværende eller ikke. Det kan virke som begrepet nærvær ble mer allment i Norge ved innføringen av IA-avtalen i 2001, ettersom hensikten med IA-avtalen er å forebygge og redusere sykefraværet, *styrke jobbnærværet*, bedre arbeidsmiljøet, og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Einarsen m.fl. (2011) hevder at IA-avtalen har vært det viktigste tiltaket i Norge mot sykefravær etter 2001. Følgelig benyttes begrepet mye i virkemidler og rapporter tilknyttet IA-avtalen, og som sentralt nøkkelord i IA-bedrifiers arbeid med sykefravær.

Internasjonalt står det mye skrevet om begrepet sykenærvær, som kalles *presenteeism* på engelsk. I litteraturen skilles det mellom to ulike definisjoner på begrepet; den første går ut på at en er på jobb selv om man er syk, og den andre handler om tap av produktivitet som stammer fra at en jobber med redusert arbeidsevne (Miraglia & Johns, 2016). Sykenærvær etter den første definisjonen handler i stor grad om at jobben blir tilrettelagt slik at en arbeidstaker kan være på jobben til tross for sykdom. Dette anses å være positivt for en arbeidstaker ettersom arbeid i et godt miljø med tilpasset krav tenkes å gi bedre terapi enn langtidssykefravær (Saksvik & Finne, 2009). Den andre definisjonen beskriver sykenærvær som en kostnad for arbeidsgiverne ettersom forskning viser til at den individuelle produktiviteten reduseres med en tredjedel eller mer, og gjør at sykenærvær blir et dyrere problem enn sykefravær (Hemp, 2004). Vi ønsker å benytte oss av den første definisjonen når vi videre omtaler begrepet sykenærvær.

Når sykenærværet er ønsket av arbeidsgiver og kollegaer samt at arbeidet er tilrettelagt for de med redusert arbeidsevne, snakker en om *mestringsnærvær*. Men sykenærvær kan også ha et mer negativt fortegn, ved at det oppstår press om tilstedeværelse av frykt for sanksjoner eller tap av arbeidsoppgaver og anseelse (Myhrberg & Vinje, 2014). Dette er det som kalles *nærværspres*, og viser til faktorer som gjør at en må komme på jobb selv om man egentlig ikke er i helsemessig forstand til å arbeide (Saksvik & Finne, 2009). Nærværspreset kan skyldes ulike forhold, og i en studie på nærværspres identifiserte Saksvik (1996) fire ulike forhold av betydning; uunnværlighetspress, sanksjonspress, moralsk press og trygghetspress. *Uunnværlighetspress* oppstår når arbeidstakeren har mange viktige oppgaver som ikke flere på arbeidsplassen kan gjennomføre. *Sanksjonspress* oppstår når arbeidstakeren er bekymret for å bli anklaget for å skulke, av kollegaer og ledere, dersom de er fraværende. *Moralpress* er når arbeidstakeren har en sterk ansvarsfølelse ovenfor jobben og dermed får dårlig samvittighet dersom en melder seg syk. Til slutt har vi *trygghetspress* som handler om frykten for å miste jobben dersom en ikke er nærværende (Saksvik, 1996; Biron & Saksvik, 2009). På

lang sikt er et høyt negativt nærværspress uheldig for trivsel og helse. Selv om det kan være utfordrende bør en derfor forsøke å identifisere når presset blir for stort slik at en lettere kan iverksette tiltak for å forebygge en uheldig utvikling (Nytrø, 1995).

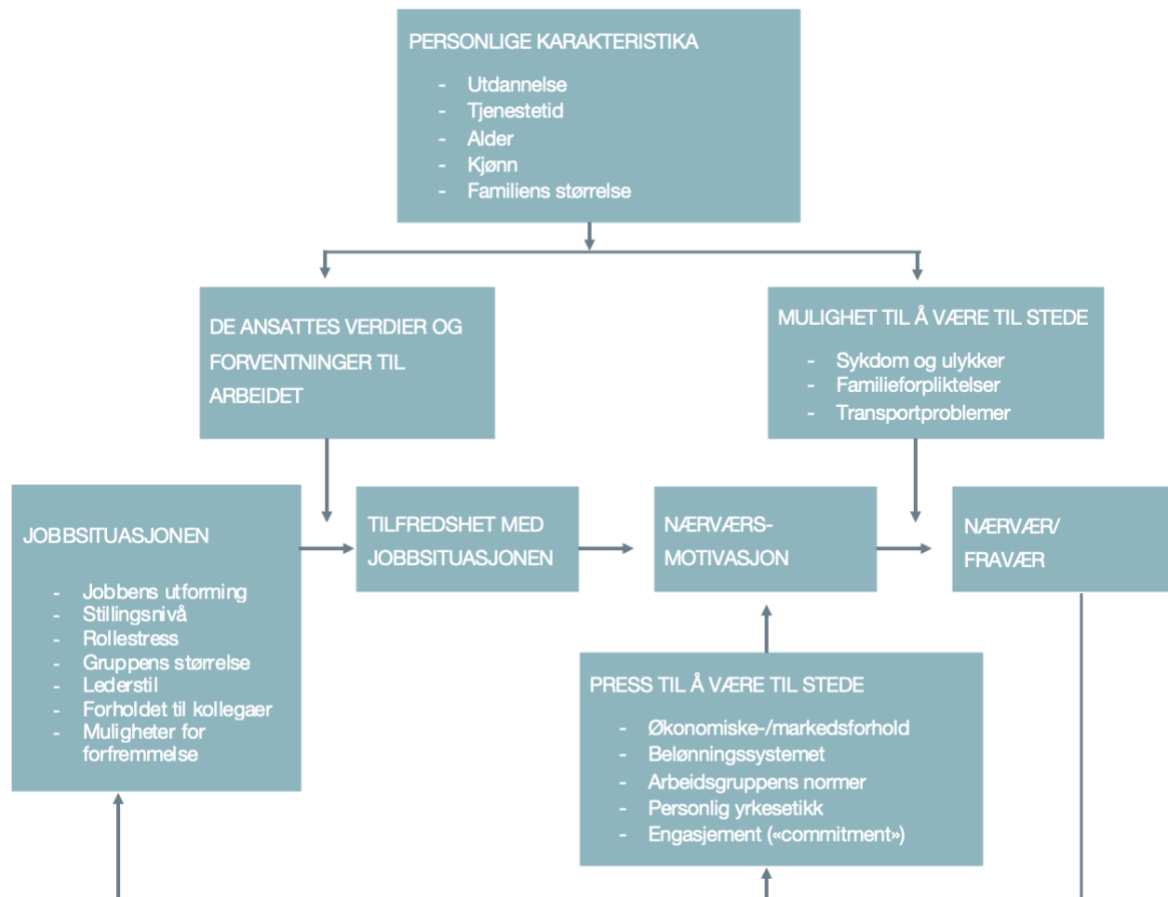
Kort oppsummert handler nærvær om tilstedeværelse på arbeidsplassen. Forskning viser at enkelte faktorer i arbeidsmiljøet øker sjansen for at arbeidstakere er nærværende til tross for helsetilstanden, mens andre faktorer vil kunne få arbeidstakeren til å være fraværende selv om det er muligheter for å være tilstede. Det er derfor viktig å forsøke å kartlegge hvilke faktorer som fører til arbeidsglede og dermed hva som får arbeidstakerne til å ønske å være på jobb. I tillegg er det viktig å tilrettelegge slik at flere har mulighet for tilstedeværelse, til tross for redusert arbeidsevne. Når organisasjoner fokuserer på økt nærvær istedenfor redusert fravær flytter de fokuset vekk fra negative statistikker og over til muligheter, løsninger og betingelser for en helsefremmende arbeidsplass. I litteraturen skilles det mellom positive og negative nærværsfaktorer, der de positive faktorene handler om forhold som gjør at arbeidstakeren ønsker å være på jobb og de negative faktorene omhandler forhold som «presser» arbeidstakeren til å gå på jobb. For at det ikke skal oppstå et for stort nærværspress som skaper misnøye og belastninger hos arbeidstakerne er det viktig at det fremkommer en balanse mellom disse faktorene.

3.2 Steers og Rhodes (1978) fraværsmodell

Den enkleste teorien om sykefravær er at ansatte blir syke og dermed ikke kan møte opp på jobb. Det finnes imidlertid mange studier som har påvist flere viktige årsaksfaktorer for sykefravær som ikke innebærer arbeidstakernes helse. I lys av dette er det blitt utviklet flere ulike modeller for hvilke faktorer som henger sammen med fravær. En mye benyttet modell på temaet er fraværsmodellen til Steers og Rhodes (1978) (Brochs-Haukedal, 2010; Einarsen m.fl., 2011). Allerede i 1978 trakk Steers og Rhodes (1978, s.392) frem flere problemer med den tidligere forskningen om fravær. De tre hovedproblemene var; en ensidig fokusering på enkeltfaktorer (spesielt jobbtilfredshet), mangel på en helhetlig og omfattende teori, samt at mye av forskningen manglet en erkjennelse av at arbeidstakeren ikke alltid har et valg om å møte opp på jobb. På bakgrunn av dette satt Steers og Rhodes sammen en fraværsmodell som belyste et mer helhetlig perspektiv på hva som påvirker sykefravær.

Modellen er basert på en gjennomgang av 104 tidligere studier om fravær, og forsøker å gi en systematisk gjennomgang av de ulike påvirkningene som styrer hvorvidt en arbeidstaker møter opp på jobb. Med utgangspunkt i de tidligere studiene kom Steers og Rhodes frem til at

jobbnærvær (employee attendance) baseres på to faktorer; motivasjon for nærvær og mulighet for nærvær. Mangel på motivasjon for nærvær og vanskeligheter med å komme seg på jobb vil dermed føre til fravær. Ettersom modellen er dynamisk kan dette føre til en kjedereaksjon, der fraværet eller nærværet igjen kan påvirke arbeidssituasjonen og nærværsmotivasjonen (Steers & Rhodes, 1978, s.392).



Figur 2: Steers og Rhodes fraværsmoell (1978)

Som vi ser baserer modellen seg på en rekke bokser og piler². Det kan antas at prosessen starter med jobbsituasjonen, hvor den inneholder ulike faktorer som har påvirkning på arbeidstakerens tilfredshet med jobben (Steers & Rhodes, 1978, s.393). Gitt at en har mulighet til å være tilstede er det motivasjon for nærvær som påvirker hvorvidt en kommer på jobb eller ikke. Motivasjon for nærvær påvirkes igjen av tilfredsheten medarbeiderne har til jobben og nærværspres. Ettersom medarbeidere verdsetter ting ulikt og har ulike verdier og

² Modellen er oversatt fra engelsk av Einarsen m.fl. (2011, s.358).

forventninger til arbeidet har dette også påvirkning på hvor tilfredse de er med situasjonen på jobb (Steers & Rhodes, 1978, s.396-397). Videre vil deres personlige karakteristika slik som utdanning, alder, kjønn og familie ha innvirkning på deres verdier og forventninger (Steers & Rhodes, 1978, s.393). Om jobbsituasjonen, deres personlige karakteristika, samt verdier og forventninger til arbeidet fører til tilfredshet med jobbsituasjonen, eller at medarbeiderne føler et press for tilstedeværelse vil de ha motivasjon til å være nærværende på arbeidsplassen. Press for tilstedeværelse handler om tilhørighet til organisasjonen, etiske retningslinjer, insentivsystemer, etikk og om arbeidstakerne har et engasjement for jobben (Steers & Rhodes, 1978, s.396-400).

Mulighet for tilstedeværelse blir påvirket av sykdom, forhold hjemme som gjør at en ikke kan komme på jobb og transportproblemer (Steers og Rhodes, 1978, s.400-401). Dette er positive fraværsfaktorer som gjør at en ikke har mulighet til å komme på jobb selv om motivasjonen er der og blir dermed sett på som ufrivillig fravær. Medarbeidernes personlige karakteristika har også påvirkning på om en har mulighet til å møte opp ettersom det kan oppstå helse- eller familieproblemer som gjør at arbeidstakeren må holde seg hjemme. Om personen har mulighet til å være tilstede er det motivasjonen for nærvær som vil være den primære påvirkningsfaktoren for nærvær (Steers & Rhodes, 1978).

3.2.1 Kritikk av Steers og Rhodes (1978) fraværsmode

Det er begrenset forskning på modellen til Steers og Rhodes (1978). I 1990 gikk Steers og Rhodes gjennom tidligere litteratur knyttet til modellen og fant kun seks relevante studier på trykk. Mye av arbeidet i de tidligere studiene ble karakterisert som delvise tester og ga ufullstendige og stykkvise evalueringer av modellen. Studier som påstår å ha testet teorien (Hammer, Landau, & Stern, 1981; Watson, 1981; Terborg, Lee, Smith, Davis, & Turbin, 1982) evaluerte også kun en begrenset del av rammeverket (Rhodes & Steers, 1990). Harrison og Martocchio (1998) fant ut at fraværslitteraturen ikke har endret seg mye i den mellomliggende perioden, men da Steel, Rentsch og Scotter undersøkte modellen i 2007 fikk de andre utslag (Steel, Rentsch & Scotter, 2007).

Da Steel m.fl. (2007) undersøke modellen valgte de å dele fraværet inn i kortvarig-, middels-, langtids- og langvarig fravær, for å se om modellen påvirket ulikt avhengig av hvor lenge ansatte var borte fra jobb. Tidligere tester av modellen forklarte 16 % (Brooke & Price, 1989) og 3 % (Lee, 1989) av variansen i fraværet. Etter at Steel m.fl. (2007) introduserte lengre fraværperioder økte variansen, der modellen kun forklarte 9 % av variansen i en tre måneder

fraværsperiode, mens den forklarte 17 % i en 60 måneders fraværsperiode. Dermed kan det antas at modellen fungerer best når den blir sett over en lengre periode.

Watson (1981) fant at jobbtilfredsheten ikke hadde noe stor innflytelse på variasjonen i fraværet. I motsetning var det denne faktoren samt personlig karakteristika Steel m.fl. (2007) så på som størst påvirkning på fraværet både når det gjaldt kortvarig-, middels-, langtids- og langvarig fravær. De individuelle jobbsituasjonsfaktorene og press for tilstedeværelse var ikke signifikante, mens jobbsituasjonsfaktorene sett i sin helhet var signifikante (Steel m.fl., 2007).

Haukedal (1982) har også gått nærmere inn på modellen til Steers og Rhodes (1978) og mener at den burde fremme valgene som den enkelte må ta i henhold til om en skal gå på jobb eller være fraværende i enda større grad (Einarsen, m.fl., 2011). I 1998 kom Bjørvik og Haukedal frem til at faktorer som påvirker et slikt valg delvis vil være utenfor ansattes kontroll og delvis være avhengig av ansattes holdninger, tanker og verdier (Einarsen, m.fl., 2011). Det er også diskutert at modellen ikke ser på viktigheten av ansattes helse og vurderingen som ansatte må ta i henhold til helsen og kravene til jobbsituasjonen (Einarsen m.fl., 2011). Derimot er modellen ment å dekke fravær, ikke bare sykefravær ettersom det kan tolkes som at Einarsen m.fl. (2011) kun har sett modellen opp mot sykefravær.

3.2.2 Oppsummering

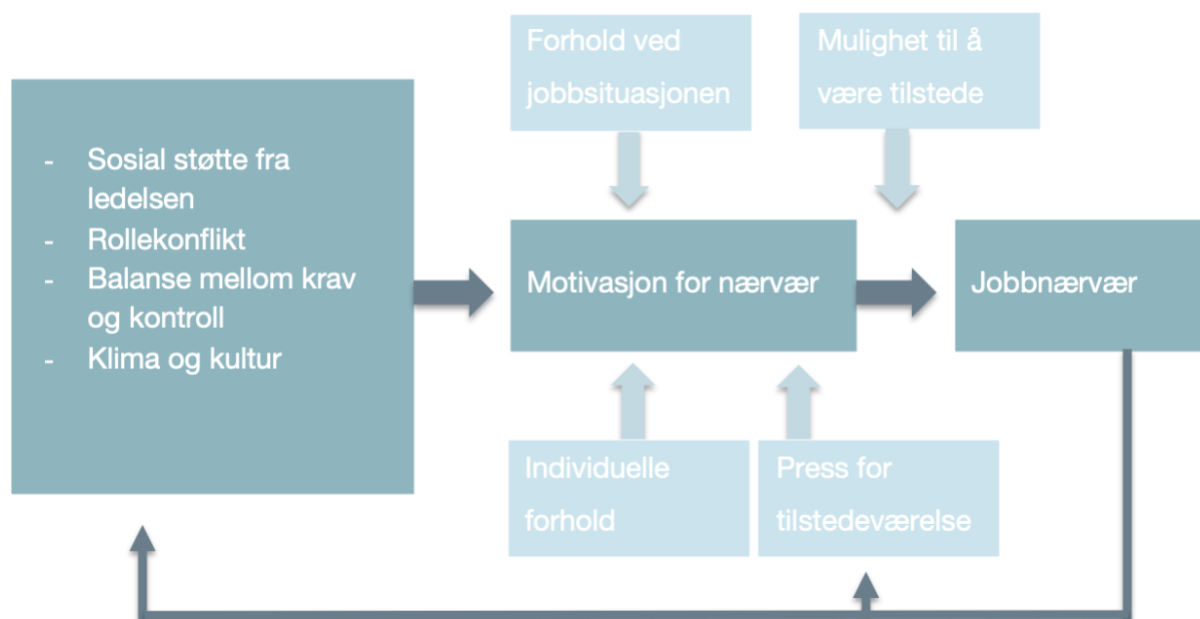
Som nevnt viser forskning at enkelte faktorer i arbeidsmiljøet øker sjansen for at arbeidstakere er nærværende til tross for helsetilstanden, mens andre faktorer vil kunne få arbeidstakeren til å være fraværende selv om det er muligheter for å være til stede. Steers og Rhodes (1978) uttrykker dette i modellen ved at ulike faktorer i jobbsituasjonen påvirker hvorvidt arbeidstakeren er tilfreds med jobben, som igjen påvirker deres motivasjon til å være nærværende.

Jobbsituasjonen i Steers og Rhodes fraværsmoell inneholder flere aspekter ved arbeidsmiljøet. Ettersom vi fokuserer på det psykososiale arbeidsmiljøet i denne oppgaven, ønsker vi videre å kun fokusere på den psykososiale biten av jobbsituasjonen. Når vi i neste delkapittel presenterer det vi har kalt *nærværsmoellen*, baserer vi oss dermed på ulike psykososiale faktorer i arbeidsmiljøet med betydning for fravær og nærvær.

3.3 Nærværsmodell

Steers og Rhodes (1978) fraværsmodell var ment som en ramme for videre studier av fravær. Flere forskere har tatt utgangspunkt i modellen (Hammer m.fl., 1981; Terborg m.fl., 1982; Brooke, 1986; Zhoue & George, 2001), der de fleste har testet ulike områder i fraværsmodellen for å se hvilken påvirkning de har på fravær eller nærvær, mens andre (Brooke, 1986) har utviklet en ny modell ved å modifisere og utvide fraværsmodellen. Vi ønsker også å ta utgangspunkt i Steers og Rhodes (1978) fraværsmodell i vår studie om nærvær. I stedet for å bruke modellen slik den er har vi hentet inspirasjon fra den og utviklet en ny modell. Der Steers og Rhodes fokuserer på hele jobbsituasjonen, ønsker vi å avgrense oss til å kun fokusere på den psykososiale delen.

Nærværsmodellen, som vi har valgt å kalle modellen, baserer seg på forskningen vi presenterer om nærvær, fravær og arbeidsmiljø. I analysen av hvordan Fagrent jobber med nærværarbeidet vil vårt hovedfokus være hvordan de arbeider med de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene for å oppnå økt jobbnærvær. For å uttrykke dette i nærværsmodellen har vi valgt en mørkere farge på delene av modellen vi fokuserer på. Motivasjon for nærvær behandles i modellen som et resultat av de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene der tanken er at nærværarbeidet enten vil føre til trivsel eller mistrivsel, som igjen vil føre til motivasjon for nærvær eller fravær. Dermed er også motivasjon fremhevet selv om vi ikke direkte skal gå inn å måle motivasjonen eller trivselen til de ansatte. Basert på vår litteraturgjennomgang er alle delene av Steers og Rhodes (1978) viktige for fravær og nærvær. Dermed har *jobbsituasjonen, press for tilstedeværelse, individuelle faktorer og muligheten til å være til stede* også fått sin plass i modellen. Da vi i denne oppgaven ikke ønsker å legge like stor vekt på disse forholdene, har vi valgt en lysere farge på disse i nærværsmodellen.



Figur 3: Nærværsmodellen

Medarbeidere må ha motivasjon for å gjøre en innsats på arbeidsplassen og for å nå organisasjonens mål (Mikkelsen, 2014). Det finnes en rekke motivasjonsteorier som er utformet for å forstå ulik atferd under ulike omstendigheter (Brochs-Haukedal, 2010). Forutsatt at ansatte har mulighet til å være til stede på jobb, hevder Steers og Rhodes (1978) at ansattes motivasjon til å komme på jobb representerer den primære innflytelsen på faktisk oppmøte (nærvær). En slik motivasjon bestemmes av ansattes tolkning av jobbsituasjonen og ulike press for å møte opp (Steers & Rhodes, 1978, s.393). I nærværsmodellen behandles motivasjon som et resultat av de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, ettersom Steers og Rhodes (1978, s.393) hevder at ansatte som trives med arbeidsmiljøet og oppgavene har et sterkere ønske å komme på jobb.

Einarsen m.fl. (2011) hevder at arbeidstakernes kjønn, alder, helse, livsstil, arbeidsmoral og personlighet er faktorer som spiller inn på sykefravær. Grunnen til dette er ikke bare at enkelte arbeidstakere er mer sensitive for sykdom og dermed oftere borte fra jobb, men også at ulike arbeidstakere opplever og tolker omgivelsene på arbeidsplassen ulikt (Nytrø, 1995; Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud & Aasnæss, 2008; Einarsen m.fl., 2011). Dette gjelder også en persons helse. Nytrø (1995, s.25) definerer helse som ikke bare fravær grunnet (objektiv) sykdom, men også som grad av opplevd velvære. Hvordan en opplever velvære vil variere fra person til person og vil kunne spille inn på hvorfor noen arbeidstakere holder seg hjemme og

andre velger å være på jobb. At ulike medarbeidere tolker omgivelsene ulikt er noe ledelsen og medarbeidere må ta hensyn til, men også noe vi må være oppmerksom på når vi skal gjennomføre intervjuer tilknyttet Fagrents nærværarbeid.

Ettersom modellen tar utgangspunkt i det psykososiale arbeidsmiljøet vil vi starte dette kapitlet med å gi en innføring i hva som inngår i begrepet. Videre vil vi gjøre rede for de psykososiale faktorene vi har valgt ut i forhold til nærværarbeidet til Fagrent; *sosial støtte fra ledelsen, rollekonflikt, balanse mellom krav og kontroll og klima og kultur*, før vi avslutningsvis vil komme med en oppsummering.

3.3.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Det psykososiale arbeidsmiljøet er et viktig tema i dagens næringsliv, og det virker som det er blitt en trend i tiden å være bevisst på og igangsette tiltak for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet (Eiken & Saksvik, 2011). Selv om det er enighet om at psykososiale faktorer har betydning for arbeidstakernes helse og trivsel, er det uenighet omkring hvilke faktorer som faktisk inngår i det psykososiale arbeidsmiljøet (Skogstad, 2003b; Eiken & Saksvik, 2011). Dermed finnes det heller ingen klare, felles definisjoner eller rammer for hvordan begrepet skal forstås (Skogstad, 2003b).

Begrepet *psykososialt* stammer fra teorier i sosial-psykologi som vektlegger sosiale relasjoners betydning for psykisk helse (Eiken & Saksvik, 2011). I praksis blir *psykososialt arbeidsmiljø* brukt som en betegnelse på mange forhold tilknyttet vår arbeidssituasjon og våre arbeidsbetingelser, og avgrenses ofte til de psykologiske og sosiale forholdene med arbeidet (Eiken & Saksvik, 2011; Skogstad, 2011). Eiken og Saksvik (2011) trekker frem at det problematiske med begrepet er at det er todelt; der det består av et psykologisk og et sosialt aspekt. Det psykologiske aspektet viser til individenes egne opplevelser og fortolkninger i deres møte med omgivelsene, og tar utgangspunkt i individets egenskaper og erfaringer. Det sosiale aspektet innebærer også en fortolkningsprosess, men her i samspill med personene som utgjør arbeidsmiljøet – kollegaer, ledelse, kunder og klienter. Det psykososiale arbeidsmiljøet konstrueres dermed over tid i samvirke med mennesker, samtidig som det er basert på subjektive erfaringer og opplevelser (Eiken & Saksvik, 2011).

Ettersom den allmenne betegnelsen på psykososialt arbeidsmiljø til dels oppfattes som misvisende er det vanligere å snakke om *psykososiale faktorer på arbeidsplassen* (Skogstad, 2011). Skogstad (2011, s.18) definerer psykososiale faktorer i arbeidet som «de faktorer i

arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket av den enkelte arbeidstaker ut fra dennes individuelle kjennetegn, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse». Ettersom arbeidstakernes personlige egenskaper og tidligere erfaringer påvirker hvordan en oppfatter de organisatoriske omgivelsene, er det den enkeltes subjektive oppfatning av det psykososiale arbeidsmiljøet som avgjør hvilke helsemessige konsekvenser de psykososiale faktorene vil medføre (Steers & Rhodes, 1978; Eiken m.fl., 2008; Skogstad, 2011; Knardahl, m.fl., 2016). Nytrø (1995) viser dette i en enkel transaksjonsmodell:



Figur 4: Transaksjonsmodellen (Nytrø, 1995, s.6)

Når det psykososiale arbeidsmiljøet settes på dagsorden, rettes oftest oppmerksomheten mot uheldige psykososiale belastninger (Skogstad, 2003a). I et slikt stressperspektiv fokuseres det på mulige kilder til belastninger, hvordan individer oppfatter og mestrer belastningene, og resultatene belastningene medfører (Skogstad, 2011). Et stressperspektiv innebærer dermed en sterk vektlegging av negative nærvær- og fraværsfaktorer en ønsker å fjerne eller forebygge. Men, i den norske arbeidspsykologiske tradisjonen har psykologiske faktorer i arbeidet i betydelig grad også blitt knyttet til positive nærværsfaktorer (Skogstad, 2011). Med utgangspunkt i å fremme det gode arbeidsmiljø har en vært opptatt av å fremme slike oppbyggende faktorer (Skogstad, 2003a). Denne innfallsvinkelen blir kalt for et motivasjonspsykologisk perspektiv ettersom en er opptatt av å tilfredsstille grunnleggende behov som gir positive utslag for helse, trivsel og ytelse (Skogstad, 2011).

I et historisk perspektiv vil vi i Norge forankre *psykososiale faktorer på arbeidsplassen* med de psykologiske jobbkravene som ble utarbeidet av Thorsrud og Emery (1970) gjennom Samarbeidsprosjektet LO/NAF (Skogstad, 2011). Kravene som ble utviklet og som senere ble innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven, baserer seg på behovsforskningen frem til 1960 (Skogstad, 2011). Jobbkravene inkluderer blant annet at mennesker har behov for læring, behov for å gjøre beslutninger og behov for en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen. Den grunnleggende antakelsen er at organiseringen av arbeidet

spiller en avgjørende rolle for psykisk helse (Eiken & Saksvik, 2011, s.187). De psykologiske jobbkravene overlapper på flere punkter med de basale psykologiske behovene som blir ansett som essensielle for helse, trivsel og engasjement i jobben: *autonomi, kompetanse og tilhørighet* (Hetland & Hetland, 2011). Hetland og Hetland (2011, s.105) definerer de basale psykologiske behovene følgende:

- Behovet for autonomi innebærer at folk har et ønske om eller trang til å være påvirkningsagenter og føle at de har en fri vilje.
- Behovet for kompetanse handler om folks innebygde ønske om å mestre noe og føle at en har mulighet til å påvirke omgivelsene.
- Behovet for tilhørighet betyr at man har et behov for å samhandle med og være tilknyttet andre mennesker, også oppleve gode relasjonelle bånd til andre.

I selvbestemmelsesteori hevdes det at om disse behovene fylles, vil det få positive konsekvenser for helse, engasjement og læring. På den andre siden kan det få en rekke negative konsekvenser for arbeidstakernes helse og utvikling dersom behovene trues (Hetland & Hetland, 2011).

Flere studier viser til en sterk sammenheng mellom det psykososiale arbeidsmiljøet og medarbeidernes helse og sykefravær (Karasek, 1979; Nytrø, 1995; Siegrist, 1996; Engström & Janson, 2009; Ljungblad, Granström, Dellve & Åkerlind, 2014; Hansen, 2014; Blanch, 2015; Knardahl m.fl., 2016). Det er derimot uklart hvilke aspekter ved arbeidsmiljøet som best uttrykker denne sammenhengen (Skogstad, 2003b; Allebeck & Mastekaasa, 2004; Eiken & Saksvik, 2011). Det finnes heller ingen helhetlige teoretiske modeller som dekker alle arbeidsmiljøfaktorer med betydning for helse og trivsel (Skogstad, 2003b), men det er noen faktorer som ofte trekkes frem som sentrale; jobbkrav, manglende egenkontroll, medbestemmelse, rollekonflikter, oppgaveklarheter, sosial støtte, rettferdig ledelse, balanse mellom innsats og belønning, problemer knyttet til karriereutvikling, samt kultur og klima (Skogstad, 2003b; Saksvik & Finne, 2009; Skogstad, 2011; Knardahl, 2014). Ettersom mange av disse faktorene i stor grad overlapper hverandre valgte vi å lage nye faktorer som kombinerer de eksisterende. Siden vi antar at ikke alle faktorene er like relevante for Fagrents nærværarbeid har vi derfor heller valgt å fokusere på fire faktorer der hovedbudskapet til de ulike blir opprettholdt. De fire faktorene vi anser som sentrale er; *sosial støtte fra ledelsen, rollekonflikt, balanse mellom krav og kontroll og klima og kultur*.

Det sentrale i *balanse mellom innsats og belønning* er at ansatte som opplever at de ikke får rettferdig behandling i form av lønn, anerkjennelse, jobbsikkerhet og andre goder, utvikler helseproblemer (Knardahl, 2014). Hovedbudskapet her er rettferdighet. Ettersom vi i stor grad anser at et støttende lederskap også er et rettferdig lederskap, inkluderes budskapet til disse i faktoren *sosial støtte fra ledelsen*. Videre valgte vi å sette sammen rollekonflikt og oppgaveklarheter til faktoren *rollekonflikt*, siden begge faktorene omhandler ønsket om klarhet knyttet til hva som er riktig å gjøre i ulike arbeidssituasjoner.

Faktoren *balanse mellom krav og kontroll* etablerte vi på bakgrunn av krav-kontroll-modellen til Karasek (1979). Dermed innebærer faktoren jobbkrav og egenkontroll. Medbestemmelse vil også handle om dette, men ettersom norske bedrifter i stor grad preges av medbestemmelse (Sund, 2019) vil faktoren også knyttes til de andre faktorene. *Klima og kultur* har vi valgt å beholde som den er. Derimot anser vi sosial støtte fra medarbeidere som sentrale i klimaet, og ettersom kompetanseheving kan gjøre noe med de ansattes holdninger og verdier anser vi også at «problemer knyttet til karriereutvikling» omhandler klimaet og kulturen.

Disse faktorene representerer hovedfokuset til nærværsmodellen noe som medfører at vi vil rette stort fokus mot dem i analysedelen. For å danne grunnlaget for analysen vil vi nå gjøre en redegjørelse av de ulike faktorene.

3.3.2 Sosial støtte fra ledelsen

Forskning viser at sosial støtte kan forebygge psykososiale stressfaktorer på arbeidsplassen, og at en derfor burde legge sterkere vekt på å forbedre sosiale relasjoner (Blanch, 2016). Et støttende lederskap er preget av støtte og hjelp i arbeidet, at arbeidstakerne blir verdsatt og at lederen behandler de ansatte rettferdig og upartisk (Tynes m.fl., 2018). Ifølge Skogstad (2003b) vil mangel på sosial støtte øke sårbarheten for alle typer påkjenninger en opplever på arbeidsplassen, men forskningen på sosial støtte har også påvist at de som mottar svært mye støtte kan ha dårligere helse enn andre. Knardahl (2014) forklarer dette ved at det å motta svært mye støtte kan kommunisere at en trenger hjelp, noe som følgelig svekker selvtilliten. Ljungblad m.fl. (2014) fant at støttende ledelse fungerte som en buffer når det kom til rollekonflikter, og studien til Nielsen, Rugulies, Christensen, Smith-Hansen & Kristensen (2006) viste at støtte fra leder ga lavere fravær (Einarsen m.fl., 2011). I motsetning viste litteraturgjennomgangen til Knardahl m.fl. (2016) at sosial støtte fra ledere eller andre hadde lite påvirkning på om en sykemeldte seg eller ikke.

House (1981) skiller mellom fire ulike typer sosial støtte som burde finne sted på en arbeidsplass; emosjonell støtte, vurderingsstøtte, informasjonsstøtte og instrumentell støtte (Skogstad, 2011). *Emosjonell støtte* handler om å bli verdsatt, akseptert og vist omsorg for. *Vurderingsstøtte* handler om å få en realistisk tilbakemelding på opplevelser og atferd. *Informasjonsstøtte* handler om å få relevant og nødvendig informasjon. Og *instrumentell støtte* handler om å få praktisk hjelp i form av tid, penger, materiell osv. (Skogstad, 2011). Alle formene kan sees på som positive nærværsfaktorer der de vil fungere som en demper for ulike belastningsfaktorer i arbeidsmiljøet.

Sosial støtte fra ledelsen handler om hvordan ledelsen utøver ledelse. I litteraturen skilles det i stor grad mellom to dimensjoner av lederatferd; relasjonsorientering og oppgaveorientering (Strand, 2007; Jacobsen, 2019). Relasjonsorientering regnes å være en «myk» lederstil mens oppgaveorientering regnes å være «hard», der Sund (2019) i sin studie fant at norsk lederstil kjennetegnes av en balanse mellom myke og harde elementer. Når ledelsen arbeider med å oppnå økt jobbnærvær antar vi at relasjonsbasert ledelse vil være relevant. Relasjonsbasert ledelse baserer seg på interessen for mennesker og på forholdet mellom mennesker. Lederne er opptatt av at medarbeiderne skal trives og viser entusiasme overfor dem slik at tillitsforholdet også forsterkes. Dialog og verdsettelse av medarbeiderne er derfor viktige faktorer for å bygge relasjoner. Dersom lederen klarer å skape følelsen av likevekt ønsker medarbeiderne å bidra med deres kompetanse for å oppnå organisasjonens mål.

Relasjonsledelse har som mål å påvirke helsen og motivasjonen, samtidig som den har innvirkning på nærvær og arbeidsinnsats hvor gode relasjoner viser til helsefremmende arbeidsplasser. Sentralt i tenkningen er at relasjonen mellom leder og medarbeider påvirker trivsel og produktivitet hvor behovet for anerkjennelse, individets behov for utvikling og selvrealisering samt behovet for sosiale relasjoner er sentralt (Spurkeland, 2017). En tett relasjon mellom leder og medarbeidere ser også ut til å ha positive konsekvenser for kommunikasjonen (Sund, 2019).

Siden forskning viser at sosial støtte kan forebygge psykososiale stressfaktorer på arbeidsplassen, antar vi at Fagrent har fokusert på relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Vi antar derfor at ledelsen har jobbet med å øke sin relasjonelle kompetanse for å oppnå gode relasjoner med sine medarbeidere. Videre forventer vi at nærværsarbeidet skal inneholde alle formene for sosial støtte som House (1981) skiller mellom ettersom disse kan ses på som positive nærværsfaktorer. På bakgrunn av dette forventer vi dermed at nærværsarbeidet har ført til at ledelsen er tilgjengelig for medarbeiderne. Da det ble bemerket i begrunnelse for

utdelingen av prisen «støv på hjernen» at Fagrent har fokusert på å se de ansatte og dyrke frem arbeidslyst antar vi at Fagrent har hatt et spesielt fokus på det House (1981) omtaler som emosjonell støtte.

3.3.3 Rollekonflikt

Dersom det ikke er klarhet i oppgavene som skal utføres kan det oppstå rollekonflikter. En rollekonflikt blir sett på som en konflikt mellom jobbens krav og medarbeiderens personlige verdier og oppfatning, mellom to eller flere forespørsler eller mellom mål og oppgaver (Knardahl, 2014). Det er vanskelig å gi en definisjon av begrepet rollekonflikt som dekker alle typene. Noe forenklet kan en si at en rollekonflikt oppstår når en arbeidstaker føler seg utsatt for rolleforventninger som på en eller annen måte står i strid med hverandre (Brochs-Haukedal, 2010). Et typisk eksempel på en rollekonflikt vil være situasjonen hjemmesykepleiere står overfor dersom de kommer til en pasient som er gått tom for mat. Det er ikke hjemmesykepleierens oppgave å handle, men ettersom pasienten ikke kan være uten mat vil hjemmesykepleieren stå overfor et dilemma. Et annet eksempel er leger og sykepleiere som må bruke tid på rapporter og møter i stedet for å bruke tiden på pasientbehandling (Knardahl, 2014, s.420).

Ut fra tidligere studier er det funnet sammenhenger mellom rollekonflikter og nedsatt jobbtillfredshet, utbrenthet og psykiske plager, som alle kan ses på som risikofaktorer for sykefravær (Tynes m.fl., 2018). Beehr (1995) skiller mellom fire ulike rollekonflikter; personrollekonflikt, intrasender-konflikt, intersender-konflikt og interrollekonflikt (Skogstad, 2011). *Person-rollekonflikt* innebærer at arbeidstakeren ønsker å gjøre sin oppgave annerledes enn han eller hun blir informert om. *Intrasender-konflikt* betyr at en arbeidsgiver uttrykker ulike forventninger til en medarbeider, der forventningene står i konflikt med hverandre. Motsatt har vi *intersender-konflikt* hvor det er ulike personer som har forventninger og krav, der de forventningene og kravene fra de ulike personene er motstridende. Tilslutt har vi *interrollekonflikter* som går ut på at det er konflikter mellom ulike roller, som for eksempel arbeidstaker, forelder eller ektefelle, som er vanskelig å kombinere (Skogstad, 2011).

En rolleklarhet handler om at arbeidsgiver ikke har gitt all den informasjonen eller instruksjonen som forventes. Dette er en type rollekonflikt, som kan resultere i at arbeidstakeren ikke har mulighet til å gjennomføre oppgaven på en forsvarlig måte (Skogstad, 2003b).

Oppgaveklarhet vil si at det er gitt manglende informasjon i henhold til oppgaven som skal utføres, og *sosioemosjonell klarhet* vil si at arbeidstaker er bekymret overfor oppgaven og er

usikker på om utførelsen av arbeidsoppgavene vil føre til at ønskede mål oppnås (Skogstad, 2011).

Vi ønsker å undersøke om nærværsarbeidet har medført et fokus på å forhindre rollekonflikter for medarbeiderne i Fagrent. Vi antar at en reduksjon i fraværet alene vil føre til færre rollekonflikter, da ansvarsområdet til den enkelte vil være tydeligere dersom alle som skal være på jobb er tilstede. Siden rollekonflikter ses på som en risikofaktor for sykefravær (Tynes m.fl., 2018) antar vi at Fagrent har gjort noen tiltak tilknyttet de ulike rollekonfliktene Beehr (1995) skiller mellom.

På bakgrunn av dette antar vi at Fagrent har utarbeidet tydelige retningslinjer som vil hjelpe medarbeiderne til å vite hva de skal gjøre. Ettersom vi antar at nærværsarbeidet har medført et fokus på sosial støtte fra ledelsen, og siden sosial støtte fungerer som en buffer for rollekonflikter (Ljungblad m.fl., 2014), forventer vi at dette har innvirkning på de ansattes rolle- og oppgaveklarhet. Sund (2019) poengterer at en tett relasjon mellom ledelsen og medarbeiderne fører til bedre kommunikasjon. Derfor antar vi at det økte nærværet har ført til god kommunikasjon blant ledelsen og medarbeiderne som videre gjør det lettere å oppklare misforståelser. Til slutt forventer vi at Fagrent har fokus på kompetanseheving slik at medarbeiderne ikke skal ha manglende informasjon eller føle seg usikre i hvordan jobben skal utføres.

3.3.4 Balanse mellom krav og kontroll

Kontroll kan oppleves som friheten til å velge mellom ulike alternativer (Knardahl, 2014), og forskning viser at høy grad av kontroll vil redusere risikoen for sykefravær (Allebeck & Mastekaasa, 2004; Engström og Janson, 2009; Knardahl m.fl., 2016). Skogstad (2011) knytter kontroll opp mot fem områder som er sentrale i hverdagslige situasjoner; kontroll over arbeidsoppgavene, arbeidsutførelse, arbeidstidsordninger, det fysiske miljøet, det sosiale miljøet og om arbeidstakeren har innflytelse på beslutningstaking. I litteraturgjennomgangen til Knardahl m.fl. (2016) viste 42 av 66 studier at høy grad av egenkontroll reduserte risikoen for sykefravær. Videre fant de at kontroll over arbeidstid var en sentral faktor, der fem av seks studier konkluderte med at kontroll over arbeidstid ga lavere fravær.

Bemyndigende ledelse handler om at ledelsen oppmuntrer medarbeiderne til å delta i avgjørelser, øke kompetansen og uttrykke sine meninger (Knardahl, 2014). Ljungblad m.fl. (2014) viste i sin studie at organisasjoner med ledere som var gode på medbestemmelse,

tilbakemelding og kompetanseutvikling hadde et mer positivt sosialt klima på arbeidsplassen, bedre helse og lavere fravær. Dette begrunnes med at medbestemmelse vil føre til at medarbeiderne opplever høyere grad av autonomi og kontroll over egen arbeidssituasjon (Saksvik & Finne, 2007).

I nyere kunnskapsoppsummeringer vises det til at lav jobbkontroll er den største risikofaktoren for sykefravær (Tynes m.fl., 2018). I den nevnte litteraturstudien til Knardahl m.fl. (2016) viste 12 av 17 studier at kombinasjonen høye krav og lav kontroll ga økt risiko for sykefravær. I 1979 utviklet Karasek en modell hvor han så på denne sammenhengen. Modellen blir kalt krav-kontroll-modellen og regnes som å være en av de mest dominerende innenfor feltet psykososialt arbeidsmiljø (Eiken & Saksvik, 2011). Gjennom modellen har Karasek (1979) definert det psykososiale arbeidsmiljøet med utgangspunkt i de to dimensjonene psykologiske jobbkraav og kontroll (beslutningsfrihet), der modellen hevder at de kravene som stilles til individet og individets mulighet til å ha kontroll over arbeidssituasjonen påvirker ens helse og velvære. I denne modellen har psykologiske jobbkraav en annen betydning enn slik det ble brukt av Thorsrud. Mens Thorsrud brukte uttrykket til å beskrive menneskelige behov i arbeidet, referer en her til de kravene som stilles til en arbeidstaker i jobbsituasjonen (Eiken & Saksvik, 2011).

For å beholde ansvaret over kommunens renhold fikk Fagrent beskjed om å få kontroll på sykefraværet, noe som betyr at Fagrent fikk et krav fra byrådet om økt tilstedeværelse. Nærværarbeid handler om tilstedeværelse på arbeidsplassen, og vi antar at arbeidet med økt nærvær har innebært økte krav om å være på jobb. Siden forskning viser at kombinasjonen med høye krav og lav kontroll gir økt risiko for sykefravær (Karasek, 1979; Knardahl m.fl., 2016) forventer vi at Fagrent til en viss grad har inkludert medarbeiderne i beslutningsprosesser ettersom egenkontroll og medbestemmelse reduserer risikoen for sykefravær (Allebeck & Mastekaasa, 2004; Engström og Janson, 2009; Knardahl m.fl., 2016). I tillegg trekker Hetland & Hetland (2011) frem behovet for autonomi som et basalt psykologisk behov som blir ansett som essensielt for helse, trivsel og engasjement i jobben. Basert på dette forventer vi at Fagrent også har gjort tiltak for å sikre medarbeidernes følelse av autonomi. Vi ønsker å undersøke hvilke område medarbeiderne har medbestemmelse på og hvilke krav nærværarbeidet har medført.

3.3.5 Klima og kultur

Organisasjonens klima og kultur trekkes frem som viktige faktorer for tilstedeværelse på arbeidsplassen, der det tenkes at noen arbeidsplassers klima og kultur vil kunne bidra til fravær, mens andres vil kunne bidra til nærvær (Ingebrigtsen m.fl., 2003; Knardahl, 2014). Sosialt klima kan defineres som gruppe-medlemmers observerte atferd i forhold til hverandre (Knardahl m.fl., 2016, s.193), og i litteraturgjennomgangen til Knardahl m.fl. (2016) viste *fire* av *fire* studier som undersøkte betydningen av sosialt klima at en positiv opplevelse av klimaet var forbundet med lavere forekomst av sykefravær. Det var derfor ikke avgjørende med sosial støtte, så lenge medarbeiderne trivdes og hadde et godt sosialt klima på arbeidsplassen.

Sosiale sammenkomster og teamarbeid har følgelig også en positiv effekt på nærværet (Enehaug m.fl., 2008), og det viser seg at positive relasjoner mellom medlemmene har stor betydning for helse og trivsel (Knardahl, 2014). Videre viser studier at et klima som preges av negative relasjoner vil kunne føre til fravær. En kan dermed forvente økt forekomst av fravær dersom arbeidsklimaet preges av samarbeidsproblemer og konflikter (Einarsen m.fl., 2011). Det sosiale miljøet har også betydning for hvordan arbeidstakerne oppfatter arbeidsbetingelsene sine, siden forventningene til seg selv og egen arbeidsinnsats avhenger av normer og verdier i den sosiale gruppen. Notenbomer, Roelen & Groothoff (2006) fant i sin studie at arbeidstakere som var godt fornøyd med sine kollegaer var lenger borte når de hadde sykefravær. Dette forklarte forskerne med at arbeidstakerne hadde større terskel for fravær og derfor trolig ikke tok ut kortere fraværsperioder ved milde plager.

Ettersom det ligger sosiale normer til grunn for hva som er akseptable og uakseptable årsaker til fravær vil en organisasjons fraværskultur kunne påvirke den enkelte arbeidstakerens tilstedeværelse (Einarsen m.fl., 2011). Dale-Olsen, Nilsen & Schøne (2011) undersøkte hvorvidt en arbeidstakers fravær blir påvirket av fraværsmønsteret til sine kollegaer, hvor resultatet viste at sykefravær «smitter». Den enkelte arbeidstakers oppfatning av sine kollegaers fraværnormer vil altså kunne predikere hans eller hennes eget fravær, og det vil være mulig å få en tilleggseffekt ved å redusere sykefraværet til en enkelt medarbeider ved at kollegaene også reduserer sitt fravær (Dale-Olsen m.fl., 2011). Det er også vist at en leders fraværnormer kan påvirke fravær for hele arbeidsgruppen (Einarsen m.fl., 2011).

Organisasjonskultur handler i hovedsak om de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som finnes hos medlemmene innad i en organisasjon (Sagberg,

2018). Verdiene til ansatte er styrende for holdninger og handlinger enten det er bevisst eller ubevisst. Dersom ledelsen klarer å få medarbeiderne til å bli enige om hva som er rett og galt i ulike situasjoner bidrar dette til bedre samhold og koordinering. En lederstil som fokuserer på dette er verdibasert ledelse, der ledelsen via verdier skal få de ansatte til å handle på ønsket måte, gjennom å sette arbeidet inn i en større og meningsfull sammenheng (Kirkhaug, 2013).

Ettersom forskning viser at en positiv opplevelse av klimaet er forbundet med en lavere forekomst av sykefravær (Knardahl m.fl., 2016), antar vi at Fagrent har fokusert på å oppnå et positivt klima på arbeidsplassen. Vi antar at økt tilstedeværelse i seg selv har påvirket klimaet, men ønsker å undersøke om Fagrent har rettet noen tiltak for å oppnå et godt sosialt miljø på arbeidsplassen. Vi forventer også at nærværarbeidet har medført tiltak rettet mot å øke medarbeidernes yrkesstolthet, da det er et av hovedmålene til Fagrent. Vi antar at dette påvirker klimaet og kulturen siden yrkesstolthet vil kunne endre medarbeidernes verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Videre forventer vi at fraværnormene blant de ansatte har endret seg ettersom Fagrent ved hjelp av nærværarbeidet har lyktes med å redusere fraværet. Vi ønsker derfor å undersøke hvilke tiltak som har forårsaket denne holdningsendringen. Ettersom forskning viser at sykefravær smitter (Dale-Olsen m.fl., 2011) og vi antar at det har skjedd en holdningsendring, antar vi at enkelte medarbeidere vil kunne føle et nærværspres om å være tilstede på jobb for å ikke skuffe ledelsen eller sine medarbeidere.

3.3.6 Oppsummering

Det psykososiale arbeidsmiljøet er et viktig tema i dagens næringsliv da det i hovedsak handler om hvordan arbeidstakerne har det på jobb. Dette innebærer forhold knyttet til arbeidssituasjonen og arbeidsbetingelsene, der det ofte avgrenses til de psykologiske og sosiale forholdene med arbeidet. Ettersom betegnelsen psykososialt arbeidsmiljø til dels oppfattes som misvisende er det vanligere å snakke om psykososiale faktorer på arbeidsplassen. Kort oppsummert handler disse arbeidsmiljøfaktorene om ulike forhold i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir fortolket ulikt av arbeidstakerne ut fra deres individuelle kjennetegn. Flere studier viser at faktorene gir konsekvenser for jobbtrivsel, helse og ytelse. Ulik forskning vektlegger ulike psykososiale forhold, og vi har med utgangspunkt i disse utformet fire faktorer som vi anser som betydningsfulle for fravær og nærvær i Fagrent. Nedenfor, i tabell 1, gir vi en oppsummering med essensen av hver faktor samt våre forventninger til funn.

Tabell 1: Oppsummering av arbeidsmiljøfaktorene og forventinger til funn

Faktorer	Hovedpunkter	Forventninger til funn
Sosial støtte fra ledelsen	<p>Sosial støtte kan forebygge psykososiale stressfaktorer på arbeidsplassen</p> <p>Sosial støtte kan foregå som emosjonell-, vurderings-, informasjons- og instrumentell støtte</p>	<p>Fokus på relasjonen mellom leder og medarbeider</p> <p>Relasjonell kompetanse hos ledelsen</p> <p>Spesielt fokus på emosjonell støtte</p>
Rollekonflikt	<p>Det er sammenhenger mellom rollekonflikter og nedsatt jobbtilfredshet, utbrenthet og psykiske plager</p> <p>Det skilles mellom rollekonflikter og rolleklarheter</p>	<p>En reduksjon i fravær alene vil føre til færre rollekonflikter</p> <p>Utarbeidet tydelige retningslinjer</p> <p>Faglig kompetanse hos medarbeiderne</p>
Balanse mellom krav og kontroll	<p>Kombinasjonen av høye krav og lav kontroll gir økt risiko for sykefravær</p> <p>Høy grad av egenkontroll og medbestemmelse reduserer sjansen for sykefravær, og fører til økt følelse av autonomi</p>	<p>Økte krav om tilstedeværelse</p> <p>Inkludering av medarbeiderne i beslutningsprosesser</p> <p>Tiltak for å sikre medarbeidernes følelse av autonomi</p>
Klima og kultur	<p>Noen arbeidsplassers klima og kultur vil kunne bidra til fravær mens andres vil kunne bidra til nærvær</p> <p>En organisasjons fraværskultur kan påvirke den enkelte medarbeiders fravær</p>	<p>Et positivt sosialt miljø</p> <p>Øke medarbeidernes yrkesstolthet</p> <p>Holdningsendring</p> <p>At enkelte medarbeidere føler et nærværspres</p>

3.4 Endringsprosess

Alle organisasjoner må gjøre endringer for å møte omgivelsenes krav, og virksomhetsledere utfordres dermed kontinuerlig til å utvikle sine organisatoriske evner samtidig som de må maksimere økonomisk verdi (Yukl, 2013; Jacobsen, 2018). «En organisasjon har endret seg når den utviser ulike trekk på (minst) to ulike tidspunkter» (Jacobsen, 2018, s.17). En organisasjon har dermed endret seg hvis den formelle strukturen i organisasjonen eller måten folk opptrer på er ulik fra et tidspunkt til et annet. Nærværarbeidet ble innført som et svar på kommunestyrets krav om å redusere sykefraværet. Endringene Fagrent har innført gjennom nærværarbeidet har medført et betydelig høyere jobbnærvær. Tidligere har vi presentert fire psykososiale faktorer som vi antar nærværarbeidet har rettet fokus mot og som vil medføre endringer innad i Fagrent. På bakgrunn av dette kan nærværarbeidet ses på som en organisatorisk endring.

For å gjennomføre en organisatorisk endring må det settes i gang en endringsprosess. Dette innebærer at endringsagenter, ett eller flere mennesker, setter i gang et sett med aktiviteter rettet mot å skape forandringer i atferd, strukturer eller kulturer (Jacobsen, 2018). En endringsprosess består ikke av en enkelt strategi eller lederstil, men heller av mange ulike. Hvordan en velger å designe endringsprosessen vil avhenge av målet med endringen og organisasjonens kontekst (Balogun m.fl., 2016). På bakgrunn av dette forventer vi at det er en sammenheng mellom måten en gjennomfører en endring og i hvilken grad en lykkes med endringen.

Fagrents mål med endringen er å øke tilstedeværelsen på arbeidsplassen, mens konteksten deres er at de er en kommunal renholdsavdeling med et stort kulturelt mangfold. Vi antar at nærværarbeidet i Fagrent vil preges av deres kontekst, der måten de gjennomfører endringen vil påvirke resultatet. På bakgrunn av teorien vi presenterte knyttet til nærværmodellen antar vi at innholdet i nærværarbeidet har betydning for om de lykkes med å oppnå nærvær, men vi antar også at måten de gjennomfører nærværarbeidet har betydning. For å undersøke dette utformet vi forskningsspørsmål tre, som omhandler hvordan Fagrent har designet prosessen tilknyttet nærværarbeidet.

Beer og Nohria (2000) har forsket på organisatorisk endring i over 40 år. De har konkludert med at selv om alle endringsinitiativ er unike, finnes det to hovedteorier om hvordan en designer endringsprosesser: Teori E (Economic-value-driven change) og teori O (Organizational capability-driven change). Jacobsen (2018) omtaler teoriene som strategi E

og strategi O. For å kunne undersøke endringsprosessen tilknyttet Fagrents nærværarbeid ønsker vi å ta utgangspunkt i disse, der vi vil omtale teoriene som strategi E og strategi O. Strategiene representerer to grunnleggende forskjellige endringsstrategier, og det er vanlig å fremstille de ved hjelp av seks punkter for å få frem forskjellene; mål, ledelse, fokus, prosess, belønningssystem og konsulentbruk. Strategiene er rendyrket for å få frem sentrale kjennetegn av prosessene, der de i første omgang utfyller en analytisk funksjon (Jacobsen, 2018). Vi ønsker å benytte oss av strategiene for å belyse hva som kjennetegner Fagrents endringsprosess, og vil derfor ikke gå inn i detalj til hvert punkt men heller se på hovedtrekkene til hver strategi.

Formålet med strategi E er å skape økt økonomisk vekst, hvor målet er å maksimere eiernes avkastning. Organisasjoner består av «harde» og «myke» elementer. De harde elementene er knyttet til teknologi, struktur og strategi, mens de myke elementene knyttes til organisasjonskultur og interne maktforhold (Jacobsen, 2018). Strategi E fokuserer på å endre de harde elementene. Endringen er drevet frem av toppledelsen med betydelig hjelp fra eksterne konsulenter, og som motivasjon for endring benyttes finansielle incentiver. Endringen blir nøye planlagt og koordinert, og selve iverksettingsfasen vies betydelig mindre oppmerksomhet enn de forberedende fasene. Bak dette ligger en klar antagelse om at toppledelsen innehar evnen til å iverksette sine ønsker om endring, til tross for eventuell motstand (Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018).

Formålet med strategi O er derimot å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser. Her settes mennesker og grupper i fokus, samt deres evne til å lære og eksperimentere. Fokuset er på å endre de myke elementene slik som kulturen, holdninger og atferd. Virkemidlene som benyttes er utstrakt grad av deltakelse, og en baserer seg i mye mindre grad på konsulenter og finansielle incentiver. Endringen blir sett på som fremvoksende, mindre planlagt og programmatisk. Det er derfor mer riktig å snakke om en utvikling istedenfor en endring. Her vies det mer oppmerksomhet til iverksettingen, og tanken er at en endring kun kan skje hvis det er noe som ønskes eller aksepteres av menneskene i organisasjonen. Sentralt i strategi O står derfor evnen til å gi medlemmene en følelse av at de er medeiere i endringsprosessen (Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018).

Strategi E har som formål å skape økt økonomisk vekst gjennom formelle strukturer drevet frem av toppledelsen. Strategi O derimot har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser gjennom en mindre planlagt endring der de inkluderer medarbeiderne

(Beer & Nohria, 2000; Jacobsen, 2018). På bakgrunn av dette kan strategi E oppfattes som hard og maktbasert mens strategi O blir oppfattet som myk og menneskeorientert. Mange vil oppleve at strategi E signaliserer et ganske negativt menneskesyn siden de fokuserer på organisasjonens behov fremfor menneskets behov (Jacobsen, 2018). Derimot vektlegger Jacobsen (2018) at strategiene er to forskjellige makttyper ledelsen kan bruke for å få frem ulike drivkrefter hos medarbeiderne.

Beer og Nohria (2000) argumenterer for at kombinasjonen av strategi E og O blir sett på som den beste tilnærmingen dersom ressursene av hver strategi blir brukt på riktig måte.

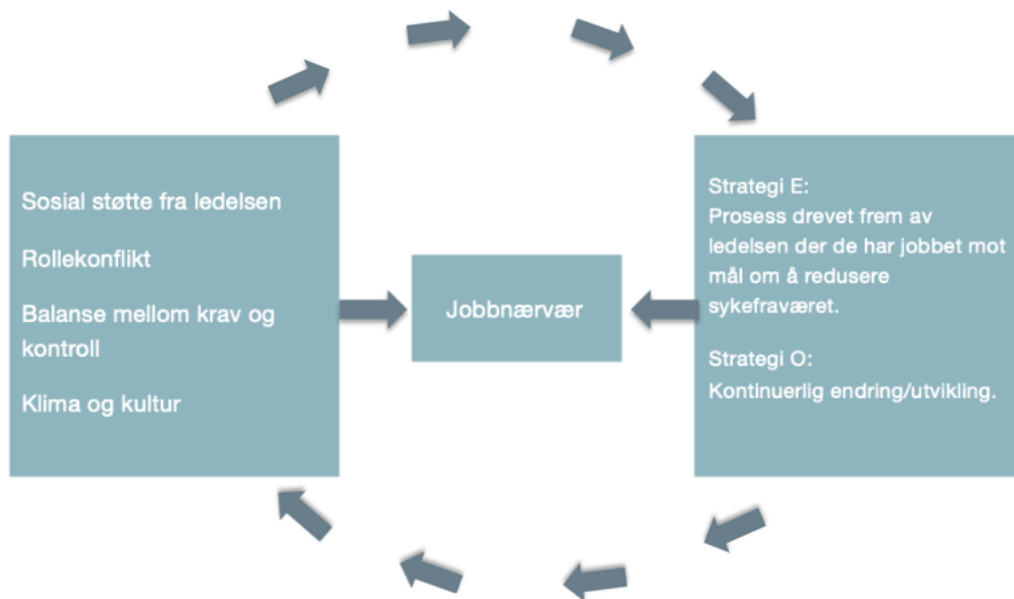
Organisasjoner kan enten velge å rendyrke, sekvensere eller kombinere strategiene.

Uavhengig av hvilken metode som blir brukt er det viktig å håndtere dem forsiktig da en kombinasjon av strategiene kan gi uheldige utslag. Ved sekvensering er det mest hensiktsmessig å først ta i bruk strategi E for deretter å implementere strategi O slik at medarbeiderne forstår at det er ledelsen som bestemmer før de har mulighet til å komme med innspill. Derimot vil en sekvenseringsmetode ta lang tid å implementere, og det kan ofte være utfordrende å inkludere strategi O etter å ha implementert strategi E da tilliten til ledelsen ofte blir svekket ved strategi E implementeringen. Det å ta i bruk begge teoriene samtidig blir derfor sett på som den beste metoden selv om dette er utfordrende (Beer & Nohria, 2000).

Hovedtrekkene til strategiene vil hjelpe oss med å undersøke hva som kjennetegner Fagrents endringsprosess. På bakgrunn av at Fagrent fikk et krav fra kommunestyret om å redusere sykefraværet (Tømmerås, 2020) vet vi at endringen var et initiativ som kom fra toppledelsen i kommunen. Derfor forventer vi at nærværarbeidet er drevet frem av ledelsen der de har jobbet mot målet om å redusere sykefraværet. Dette kan ses igjen i det Beer og Nohria (2000) omtaler som strategi E. Etersom strategi E kjennetegnes av at det vies betydelig mindre tid på implementeringsfasen enn de forberedende, og vi vet at nærværarbeidet har vært et kontinuerlig arbeid (Thuen, 2019; Gjessing, 2020; Tømmerås, 2020), antar vi at nærværarbeidet også vil preges av strategi O. På bakgrunn av dette forventer vi å finne en kombinasjon av strategi E og O i endringsprosessen til Fagrent. Derimot vil det ifølge Beer og Nohria (2000) være utfordrende å kombinere strategiene og vi ønsker derfor å undersøke hvordan Fagrent har designet endringsprosessen - om de har kombinert strategiene og hvordan de har gjort det.

På bakgrunn av vår forventning om at det er en sammenheng mellom måten en gjennomfører en endring og i hvilken grad en lykkes med endringen har vi utformet en analysemodell.

Høyre side av analysemodellen representerer fokuset i nærværmodellen, mens venstre del viser forventningene våre basert på strategi E og O. Modellen viser at de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene og endringsprosessen påvirker hverandre - der begge har innvirkning på hvorvidt en lykkes med å øke jobbnærværet. Fokuset i nærværarbeidet er en del av endringsprosessen, men vi har valgt å skille de fra hverandre for å undersøke innholdet og prosessen hver for seg.



Figur 5: Analysemodell

Siden vi kun har en case, Fagrent, har vi ikke mulighet til å undersøke om det for eksempel er best at nærværarbeid er designet som en toppstyrt prosess eller om det er mer hensiktsmessig at den drives frem av medarbeiderne. Derimot kan vi se hva Fagrent har gjort, hvordan deres prosess har vært og om de har lyktes med å gjøre det på denne måten. Vi stiller spørsmål til om det er en sammenheng mellom hva de har gjort og hvordan de har gjort det. Dette er da vi vet på bakgrunn av teori at innholdet i nærværarbeidet har betydning for jobbnærvær, men vi ønsker også å undersøke om måten en designer nærværarbeidet har betydning.

4 Metode

Metode handler om hvordan en velger å legge til rette for å gjøre virkeligheten kjent, med ønske om å oppnå gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2015). Vi vil derfor i metodekapittelet presentere og begrunne de ulike valgene vi har gjort for å kunne svare på oppgavens problemstilling. For å gjøre dette skal vi redegjøre for forskningsdesign og metodevalg samt se på kvalitetskriteriene. Først presenteres den vitenskapelige posisjonen til oppgaven vår, før vi vil gå nærmere inn på forskningsdesign og forskningsstrategiene. Deretter vil vi forklare hvordan datainnsamlingen har foregått med bruk av intervju og dokumentanalyse. Videre vil vi forklare hvordan vi har jobbet med analysen før vi avslutningsvis trekker frem kvalitetskriteriene og drøfter dem opp mot vår undersøkelse.

4.1 Vitenskapelig posisjon

Før forskere setter i gang med undersøkelser bør de få en oversikt over de paradigmenes som allerede eksisterer innenfor samfunnsvitenskapen. Et paradigme vil veilede forskeren da de inneholder basisregler og prinsipper. Hvilket paradigme som blir valgt vil derfor ha påvirkning på de resterende valgene som forskeren vil måtte stå ovenfor (Mehmetoglu, 2004).

I vår undersøkelse ønsker vi en nærmere forståelse av hvordan prosessen med nærværarbeidet til Fagrent har foregått, og da i henhold til innholdet og hvordan de har jobbet med innholdet. Vi vil altså studere en bestemt case, nærværarbeidet i Fagrent. Ved å gjøre dette vil vi få en dypere innsikt i hvordan Fagrent fungerer, noe som kan ses på som en fortolkende eller konstruktivistisk tilnærming. Vi vil benytte oss av kvalitative metoder som intervju og dokumentanalyse for å få en økt forståelse av nærværarbeidet til Fagrent (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2016). Vi er opptatt av å studere informanter i Fagrent for å se hvordan de ulike jobber med nærværarbeidet, og virkelighetsbildet vi får ut av intervjuene vil derfor avhenge av hvem informantene er (Jacobsen, 2015). Våre data vil dermed gi en bedre forståelse av prosessen tilknyttet nærværarbeidet der vi ønsker å få frem vitenskapelig kunnskap om et fenomen fremfor å generalisere.

4.2 Forskningsdesign

For å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes samt hvordan undersøkelsen skal gjennomføres må det utarbeides et forskningsdesign (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Det skiller mellom tre ulike hovedtyper av forskningsdesign; eksplorativ, deskriptiv og

kausal. Hvilke design som blir valgt avhenger av formålet med studien og hvilken informasjon en har mulighet til å innhente. *Eksplorativt* design er hensiktsmessig å bruke dersom det fra tidligere er lite eller ingen kunnskap om fenomenet. Formålet er å forstå og tolke det aktuelle fenomenet på best mulig måte ofte gjennom å utforske nye områder. Sammen med litteraturstudier og sekundærdata er det ofte nødvendig å innhente data gjennom fokusgrupper eller individuelle dybdeintervjuer. *Deskriptiv* design har som formål å gi beskrivelse av en situasjon, en hendelse eller et individ, der forskeren ofte har en god forståelse av problemet. Tilslutt har en *kausalt* design som blir benyttet for å undersøke årsaksforklaringer, hvor det fokuseres på å manipulere de uavhengige variablene for å se om det har noe effekt på den avhengige variabelen (Gripsrud m.fl., 2016).

I vår oppgave har vi valgt en kombinasjon av eksplorativt og deskriptivt design. Dette begrunner vi med at vi synes det er lite forskning på hvordan en burde arbeide med innholdet i nærværarbeidet. Samtidig er det også begrenset litteratur om nærværsbegrepet, der det ofte bare blir sett på som det motsatte av fravær. Vi ønsker å gå åpent inn når vi skal foreta intervjuene, og eksplorativt design gjør dette mulig gjennom forståelse for uventede beskrivelser. Vi ønsker også å få en beskrivelse av hvordan selve prosessen startet og hvordan de forholder seg til nærværarbeidet i dag. Ved å ta i bruk deskriptiv design vil vi få fyldige beskrivelse av situasjonen ettersom beskrivende forskning har som formål å beskrive menneskers holdninger, opplevelser, samarbeid og hendelser (Johannessen m.fl., 2016). Eksplorerende design vil gjøre det mulig for oss å svare på problemstillingen siden det er lite forskning innenfor feltet fra før av, mens deskriptiv design gir oss innsikt i hvordan informantene beskriver nærværarbeidet og prosessen rundt.

4.2.1 Forskningstilnærming

Litteraturen skiller mellom deduktiv, induktiv og abduktiv forskningstilnærming. Det er vanskelig å si hvilken type metode som er best å anvende da alle typer tilnærminger har sine styrker og svakheter. Derfor vil situasjonen, altså den vitenskapelige posisjonen og forskningsdesignet, påvirke hvilken metode som egner seg best (Jacobsen, 2015). *Deduktiv* tilnærming blir benyttet dersom en går fra teori til empiri, der de tar utgangspunkt i eksisterende teorier for deretter å prøve ut disse. På motsatt side står *induktiv* tilnærming der en går fra empiri til teori, som vil si at en starter med å samle inn data som kan gjøres om til teorier eller begreper (Johannessen m.fl., 2016, s.47). Vi ser på vår studie som en kombinasjon av induktiv og deduktiv, altså en *abduktiv* tilnærming da vi søker etter

beskrivelser og forklaringer (Jacobsen, 2015). Bakgrunnen for valget er at vi ønsker å se om teorien stemmer overens med empirien før vi kommer til noen konklusjoner. Dette vil føre til at analysen og drøftingen også vil gi mening. Vi startet med en deduktiv tilnærming der vi leste oss opp på litteratur og teori knyttet mot nærvær, fravær, psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og endringsprosesser før vi utformet teorikapittelet. Videre i intervjuprosessen gikk vi inn med et åpent sinn og var mottakelige for funn som vi ikke hadde tenkt på først (Jacobsen, 2015). Da alle intervjuene var gjennomført jobbet vi frem og tilbake med teori og empiri slik at de skulle samstemme best mulig. På denne måten jobbet vi både med teori og empiri samtidig.

4.3 Forskningsstrategi

Hvilke forskningsstrategi som er mest hensiktsmessig å bruke blir påvirket av formålet og problemstillingen til studien. Et annet sentralt kriterium er omfanget av studien og tidsperspektivet.

4.3.1 Casestudie

Vi har valgt casestudie som forskningsstrategi i vår studie, da dette vil gi en dybdeforståelse av fenomenet (Johannessen m.fl., 2016). Siden vi også har valgt å avgrense oss til å kun å se på Fagrent er casestudier fornuftig å bruke da vi allerede har valgt ut hvem vi skal inkludere i undersøkelsen (Tjora, 2017). Casestudier kjennetegnes av en triangulering av data, der det blir brukt flere ulike typer datainnsamlingsmetoder. Dette kan ses igjen i vår forskning siden vi har benyttet oss av intervjuer og dokumentanalyse. Nærværsarbeidet til Fagrent kan ses på som en pågående endringsprosess, og vi ønsker å få en forståelse av innholdet og endringsprosessen tilknyttet nærværsarbeidet. I henhold til Halvorsen (1993) vil dette være vårt analytiske formål. Nærværsarbeidet er også noe Fagrent jobber kontinuerlig med, og da casestudier er hensiktsmessig å benytte når en skal undersøke pågående hendelser (Yin, 2014) ser vi det forsvarlig å benytte casestudie som forskningsstrategi.

Yin (2014) skiller mellom enkelt- eller fler-cases samt én eller flere analyseenheter. Dette omhandler hvor mange organisasjoner en ønsker å undersøke, og hvor mange enheter innenfor de ulike organisasjonene en vil studere. Vi har valgt å avgrense oss til enkelt-case ettersom vi kun ser på organisasjonen Fagrent. Videre har vi valgt flere analyseenheter ettersom vi intervjuer både ledere på ulike nivåer samt renholdere. Dette har ført til at vi har

hentet inn detaljert kunnskap om enheten og analyseenheten slik at vi har mulighet til å gi en beskrivelse av nærværarbeidet i Fagrent (Skilbrei, 2019).

4.3.2 Omfang og tidsperspektiv

Omfanget av studien forteller oss hvordan en skal velge mellom relevans og generalisering. Det er to ulike design knyttet til omfanget av et forskningsprosjekt, intensive og ekstensive design. *Intensive* design har som formål å få frem relevant data hvor en går i dybden og inn på detaljer. *Ekstensive* design er mer generelle da de ikke tilpasser seg den enkeltes oppfatning av en situasjon (Jacobsen, 2000). I vår studie har vi tatt utgangspunkt i en kontekst og intervjuet et mindre antall informanter knyttet til denne konteksten. For å svare på problemstillingen er vi interessert i å få dybdeinformasjon på detaljnivå. Vi har derfor benyttet oss av intensive design for å innhente mye informasjon fra få informanter (Jacobsen, 2000).

Tidsperspektivet til en undersøkelse skilles mellom tversnittundersøkelser og longitudinelle undersøkelser. En tversnittundersøkelse gir et øyeblikksbilde av det fenomenet som undersøkes da det blir benyttet data fra ett bestemt tidspunkt eller en avgrenset og kort periode. På den andre siden gir en longitudinell undersøkelse et langsgående bilde der data blir samlet inn på flere tidspunkter og kan ofte foregå over flere år (Johannessen m.fl., 2016). Vår masteroppgave er beregnet til noen måneder der vi har samlet inn dataene over en relativ kort tidsperiode. Vi har avgrenset studien til å få en forståelse av hvordan informantene beskriver nærværarbeidet på et bestemt tidspunkt. Samtidig har vi kun gjennomført ett intervju per informant, bortsett fra enhetslederen som vi valgte å ha et ekstra intervju med for å kvalitetssikre dataene om endringsprosessen. På bakgrunn av dette velger vi derfor å se på studien som en tversnittundersøkelse (Johannessen m.fl., 2016). Vi fikk også informasjon om at det fortsatt er mye som må tas tak i og at det å jobbe med nærvær vil være et kontinuerlig fokus i Fagrent. På bakgrunn av dette kunne det vært interessant å gjennomføre en longitudinell undersøkelse for å se hvordan nærværarbeidet utvikler seg.

4.4 Datainnsamlingsmetode

Samfunnsvitenskapelig metode retter fokus mot hvordan en skal tilrettelegge seg for å innhente informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan informasjonen skal analyseres. Det handler i hovedsak om å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen m.fl., 2016). For å undersøke virkeligheten skiller samfunnsvitenskapelig metode mellom to ulike

vitenskapelige tilnærminger: kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitativ metode tar for seg at noe skjer, og kvalitativ sier noe om hvordan det skjer. For å svare på problemstillingen retter vi fokus mot å forstå hvordan informantene oppfatter nærværarbeidet og hvordan de jobber med å oppnå økt jobbnærvær. Derfor vil vår undersøkelse rette seg mot kvalitativ metode (Johannessen m.fl., 2016). Kvalitativ metode egner seg best i vår forskning ettersom metoden gir innsikt i menneskelige erfaringer, der vi er interessert i å få en beskrivelse av nærværarbeidet. Dette vil vi få gjennom å gå i dybden på informantenes tolkning av fenomenet.

4.4.1 Triangulering

Vi har som nevnt valgt å benytte oss av triangulering ved å ta i bruk to ulike kilder i datainnsamlingsmetoden. Dette har vi gjort for å sikre at kvaliteten på dataen er riktig og for å bekrefte forskningsresultatene i studien (Saunders, Lewis & Thomhill, 2009). Ved å tilføye dokumentanalyser til intervjuene vil dette bygge opp under det informantene har fortalt oss. Vi vil på denne måten kunne bekrefte eller avkrefte om det informantene sier samstemmer med det som foregår i praksis. Dokumentanalysene vil også hjelpe oss med å gi en bedre helhetsforståelse av Fagrent sitt nærværarbeid. Målet med trianguleringen er altså å bruke dokumentanalyse som supplement til intervjuene. Dette vil si at hovedkilden vår er innhentet data gjennom intervjuene, mens dokumentanalysene er brukt for å utfylle det som er sagt av informantene samt se om de samstemmer med hverandre.

4.4.2 Intervjumetode

Hvilken type intervju som blir benyttet vil variere ut fra hva forskeren er interessert i å undersøke. Vi har valgt å benytte oss av kvalitative dybdeintervjuer da dette vil gi oss fyldige og detaljerte beskrivelser av det vi studerer (Johannessen m.fl., 2016). Siden nærværarbeidet har foregått i noen år hadde vi ikke mulighet til å observere hvordan selve prosessen startet (Halvorsen, 1993). Intervju egner seg derfor godt, siden de kan gi kunnskap om fortiden, nåtiden og fremtiden (Skilbrei, 2019). Det at vi velger å intervjuer fører også til at informantene vil dele egne opplevelser av prosessen som da vil føre til at vi vil få innblikk i noe som er knyttet til casen (Tjora, 2017). Gjennom intervjuene ønsket vi å få en dypere forståelse av informantens holdninger, inntrykk, meninger og erfaringer av nærværarbeidet, derfor så vi på dybdeintervjuer som det mest hensiktsmessige å ta i bruk (Halvorsen, 1993; Johannessen m.fl., 2016; Tjora, 2017). Dette førte oss til å ta i bruk semistrukturerte intervjuer der vi tok utgangspunkt i en intervjuguide, mens det var informanten som bestemte hvordan

temaene skulle tas opp i henhold til hvordan han eller hun reflekterte over egne erfaringer og meninger. Intervjuet ble en fri samtale der vi brukte åpne spørsmål for å få informantene til å gå i dybden og fortelle (Johannessen, 2016; Tjora, 2017).

4.4.2.1 Utvalg

I begynnelsen av prosessen var vi usikre på om vi kun skulle intervju ledelsen eller om vi også skulle inkludere renholderne i utvalget. Ønsket vårt var å inkludere renholderne for å få en bedre forståelse av nærværsarbeidet, der vår antagelse var at renholderne kunne ha en annen oppfattelse av nærværsarbeidet enn ledelsen. Etter samtale med enhetslederen i Fagrent ble vi enige om å intervju informanter i hvert ledd. Det er ikke en fastsatt grense for hvor mange en burde intervju, men i mindre prosjekter er det vanlig med 10 til 15 informanter. Dette vil derimot variere avhengig av tid, økonomi og problemstilling (Johannessen m.fl., 2016). Vi endte opp med å intervju enhetslederen, to soneledere og seks renholdere, der to av renholderne var teamledere. To av renholdere og én av teamlederne var ikke etnisk norske og det var disse språkvanskene oppsto hos. En renholder og en teamleder jobbet i ressursteam som vil si at et team i hver sone dekker opp der det er behov. Siden teamledere også inngår som renholdere vil vi i analysen bruke renholdere om begge dersom ikke annet blir spesifisert. Den opprinnelige planen var at vi skulle intervju syv renholdere, men ettersom staten la ned strenge smitteverntiltak på grunn av Koronaviruset, så vi oss nødt til å avlyse det siste intervjuet som skulle vært med en renholder med utenlandsk opprinnelse. Selv om antallet informanter ble redusert til ni så vi fremdeles potensialet til å få tilgang til mye informasjon tilknyttet problemstillingen vår.

Vår utvalgsmetode er det Johannesen m.fl. (2016) omtaler som strategisk utvalg og snøballmetoden. I henhold til strategisk utvalg var vi med på å bestemme hvilken målgruppe som skulle intervjues der vi ønsket et utvalg av ledere og renholdere. Siden et utvalg på ni informanter er et relativt lite utvalg er strategisk utvalg derfor å foretrekke. For å få interessante informanter og god kvalitet på informasjonen hadde vi et møte med enhetsleder der hun kom med forslag til aktuelle kandidater. Det manglet fortsatt noen da vi gikk fra møtet, men med hjelp av ledergruppen kom hun tilbake med en liste av potensielle informanter (Halvorsen, 1993). Nærværsarbeidet kan ses på som en omstillingsprosess for flere av medarbeiderne, og siden vi fikk mulighet til å intervju de som har jobbet i Fagrent over en lengre periode fikk vi også et innblikk i hvordan de synes utviklingen har vært (Tjora, 2017).

4.4.2 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

Som nevnt ble intervjuene gjennomført som semistrukturerte intervjuer der vi hadde utviklet en intervjuguide i forkant, se *Vedlegg 2: Intervjuguide*. Hvordan temaene i intervjuguiden ble snakket om ble påvirket av hvordan informanten gikk frem. Vi ønsket å teste hvordan intervjuguiden ville fungere og valgte dermed å gjennomføre et pilotintervju. Ved å utføre et pilotintervju fikk vi muligheten til å se om vi faktisk fikk svar på det vi ønsket og om strukturen gjennom intervjuet ville fungere. Pilotintervjuet ble gjennomført på en av sonelederne. Vår opplevelse av intervjuet var at flyten og strukturen kunne bli bedre, ettersom vi gikk mye frem og tilbake i henhold til de ulike temaene vi ønsket å snakke om. Selv om sonelederen snakket mye om alle temaene og vi fikk svar på spørsmål knyttet til de psykososiale faktorene så vi at det kunne bli en utfordring å benytte intervjuguiden når vi skulle intervjuer renholderne. Derfor valgte vi å gjøre endringer i intervjuguiden (Skilbrei, 2019). Vi sorterte temaene slik at det ble bedre struktur, samtidig som vi tilførte konkrete spørsmål rettet mot de psykososiale faktorene. Dette førte til at strukturen bar preg av en innledning med fokus på hva vi skulle snakke om og deres rettigheter før vi gikk over til spørsmål knyttet til problemstillingen vår (Tjora, 2017). Avslutningsvis avrundet vi med å åpne opp der informanten kunne fortelle det han eller hun mente vi burde vite knyttet til nærværarbeidet som vi ikke hadde snakket om (Skilbrei, 2019).

I de resterende intervjuene ble det en bedre flyt i samtalen, der vi ikke hoppet frem og tilbake mellom temaene. Det at vi hadde semistrukturerte intervjuer førte til at informanten påvirket hvordan temaene ble presenterte. Ettersom flere av informantene hadde ulike nasjonaliteter opplevde vi i noen tilfeller utfordringer knyttet til språk og forståelse. Dette førte til misforståelser av spørsmål samt utfordringer med dialekt. Vi stilte som nevnt åpne spørsmål og det var ikke alltid de med ikke etnisk norsk bakgrunn forsto hva vi mente med spørsmålet. Dette førte til at vi måtte konkretisere spørsmålet som videre førte til at det ble mer ledende enn vi hadde håpet på. Et eksempel på dette er da vi ba informantene om å beskrive hva de la i begrepet nærvær. Da måtte vi ofte fortelle at nærvær kan bli definert som det motsatte av sykefravær, altså det å være på jobb. På denne måten la vi nesten ordet i munnen på informantene. Vi opplevde også at noen informanter fikk følelsen av at de måtte forsvare sitt eget fravær. Dette var noe vi ble observant på i resterende intervjuer og startet derfor resten av intervjuene med å fortelle at vi ikke var ute etter å snakke om fraværet deres, men hvordan det kollektive nærværarbeidet har vært.

For å få detaljerte beskrivelser og kommentarer til de ulike temaene brukte vi oppfølgingsspørsmål i form av; «kan du beskrive/fortelle mer om dette» (Thagaard, 2013). I ettertid ser vi derimot at vi kunne vært flinkere til å stille oppfølgingsspørsmål for å få en enda dypere forståelse. Spørsmålene knyttet til de psykososiale faktorene ble mer brukt som «sjekk-punkter» for å sørge for at vi hadde vært innom de ulike temaene. I de tilfeller der informanten ikke hadde oversikt over hvilket fokus de har hatt i nærværarbeidet stilte vi spørsmål til hvordan arbeidshverdagen deres var før og hvordan den var nå. På denne måten fikk vi frem forskjeller informantene hadde merket seg, noe som hjalp oss å kartlegge ulike elementer som hadde endret seg og som kunne knyttes til nærværarbeidet. Vi fikk for eksempel fortalt at «før var ledelsen mer fraværende» og at «nå har vi flere møter enn vi brukte å ha før». Like etter hvert intervju skrev vi et lite avsnitt om vår opplevelse av intervjuet og hva informanten hadde fokusert mest på, før vi videre transkriberte intervjuene. Avsnittet om opplevelsen var for å hjelpe oss når vi senere skulle begynne på analysedelen. Da det var vi som både gjennomførte intervjuene samt transkriberte dem i ettertid førte dette til et bedre grunnlag for en helhetsbeskrivelse av prosessen (Halvorsen, 1993).

I forkant av intervjuene sendte vi informasjonsskriv og samtykkeskjema, se *Vedlegg 3: Informasjonsskriv om studien og samtykkeskjema*, til vår kontaktperson i Fagrent og som hun videresendte til hver informant (Skilbrei, 2019). Dette fikk vi tilbake med underskrift av hver enkelt før vi ringte og avtalte tidspunkt for intervju. Vi valgte å ikke sende intervjuguiden på forhånd, men hadde heller forklart i informasjonsskrivet hvilket tema vi ville snakke om og hvordan intervjuet skulle foregå. Alle intervjuene ble utført av oss personlig slik at vi kunne fange opp kroppsspråk samtidig som det ville bli lettere for dem å åpne seg. Dagen i forkant av hvert intervju sendte vi ut en SMS til informanten for å minne dem på intervjuet, der vi også oppga tidspunkt og sted. Vi ønsket at informantene skulle føle seg trygg og «på hjemmebane», noe som medførte at intervjuene ble gjennomført på deres arbeidsplasser (Tjora, 2017). Intervjuene ble dermed gjennomført på Fagrents hovedkontor samt ulike skoler rundt i kommunen. Dette gjorde vi for å ikke bruke for mye av arbeidstiden deres, og for at intervjuet ikke skulle føles slitsomt og tidkrevende.

Selv om vi i informasjonsskrivet hadde informert i om hvordan intervjuet ville foregå, valgte vi å starte intervjuet med å fortelle kort om gjennomføringen, hensikten med studien og retningslinjene til informanten (Skilbrei, 2019). Vi ga opplysninger om at de ville bli anonymisert i oppgaven og at samtalen ville bli tatt opp på lydbånd for senere å bli transkribert. Informantene fikk også informasjon om at lydbånd og transkriberingen ville bli

slettet når oppgaven var ferdigstilt. Vi valgte å ta opp intervjuene på bånd slik at vi kunne holde fokus på informanten uten å trenge å bruke tid på å notere ned hva som ble sagt under intervjuet (Tjora, 2017). På denne måten fikk vi en god flyt i samtalene, men vi fikk også mulighet til å gå tilbake å høre på hva som ble sagt slik at vi ikke misforsto noe. Noen informanter hadde mye på hjertet som de ønsket å dele, mens andre var mer korte og konsise i svarene sine. Dette ga utslag på lengden av intervjuene hvor de varte fra 35 minutter til 1,5 time.

Tidspunktet for intervjuet med enhetslederen var planlagt før smitteverntiltakene knyttet til Koronaviruset ble innført. Ettersom vi nå ble rådet til å holde avstand valgte vi å gjennomføre intervjuet med enhetslederen over Skype. Selv om intervjuet ikke ble gjennomført ansikt til ansikt fikk vi gjennomført en lang og utfyllende samtale. Vi brukte ikke samme intervjuguide med enhetslederen som med de andre lederne og renholderne. Dette var da vi ønsket å få en forståelse av hvordan hun igangsatte nærværarbeidet og hennes beskrivelse av prosessen. Vi hadde en mal på spørsmål vi ønsket svar på der enhetsleder ga gode opplysninger om hvordan prosessen har vært, hva ledelsen har jobbet med og hvilket fokus de har. Enhetsleder ga oss dermed et godt bilde av «rammene» rundt nærværarbeidet, noe som gjorde at vi så klarere sammenhenger, men også ulikheter, mellom det enhetslederen sa og funnene vi hadde hentet fra de andre informantene.

4.4.3 Dokumentanalyse

For å få frem viktige sammenhenger og relevant informasjon har vi i tillegg valgt å se på dokumenter knyttet opp mot nærværarbeidet (Johannessen m.fl., 2016). Dokumentanalyse blir benyttet når det er et bestemt tema som undersøkes (Mehmetoglu, 2004), der dokumentene kan være alt fra privat karakter som fotografier, dagbøker og brev til offentlige dokumenter som stortingsmeldinger og årsrapporter. Dokumentene vi har fått tilsendt av enhetsleder kan ses på som offentlige dokumenter og skiller seg fra dataen vi har samlet inn da dokumentene er utformet til å bli brukt i andre formål enn en undersøkelse (Thagaard, 2013).

I samfunnsvitenskapelig metode blir dokumentanalyse oftest brukt i kombinasjon med andre metoder (Johannessen m.fl., 2016). Dokumentanalysene i vår studie vil være et supplement til intervjuene vi har foretatt og dermed utgjøre en mindre del av datagrunnlaget. Vi har valgt å inkludere dokumenter da disse er relevante knyttet til problemstillingen vår (Mehmetoglu, 2004). Dokumentene vi fikk tilsendt er powerpointere som enhetslederen har brukt på

informasjonsmøter knyttet til nærværsarbeidet, utklipp fra idebanken.org, nominasjonsbrev knyttet til IA-prisen 2018, informasjonsskriv som har blitt utdelt til medarbeiderne, oppfølgingsplan av sykemeldte, etiske retningslinjer og powerpointer enhetslederen har benyttet på ulike konferanser der hun har presentert nærværsarbeidet. Dokumentene er brukt til å få oversikt og for å se sammenhenger i hvordan prosessen med nærværsarbeidet har foregått. Før vi startet med å utforme intervjuguiden leste vi oss opp på dokumentene for å hente inspirasjon til å utvikle intervjuguiden. I etterkant av intervjuene benyttet vi oss spesielt av informasjonen fra powerpointene til å forstå og lage rammer rundt det som ble sagt i intervjuene.

Ønsket vårt var også å få tilgang til Fagrent sine medarbeiderundersøkelser for å kartlegge endringer knyttet til de psykososiale forholdene. Derimot fikk vi tilbakemelding om at språkvansker knyttet til deres flerkulturelle arbeidsstyrke medfører så store misforståelser at medarbeiderundersøkelsene gir feile svar om arbeidsforholdene.

4.4.4 Styrker og svakheter med datainnsamlingsmetoden

Gjennom intervjuene oppstod det noen utfordringer knyttet til studien. Vi velger å presentere dem her i henhold til styrker og svakheter med prosessen. Enhetslederen synes det var svært spennende at vi ønsket å skrive vår masteroppgave om dem, og var ivrig på å gi oss mye informasjon om prosessen. Dette førte til at hun sendte oss mange dokumenter knyttet til hvordan de har jobbet med å bli mer nærværende samt powerpointer som hun har brukt rundt på ulike konferanser og seminarer. Muligheten vi har fått til å se på disse dokumentene ser vi på som en styrke da dokumentene har ført til bedre forståelse av nærværsarbeidet, samtidig har det ført til at vi ikke har misforstått intervjuene. Det at vi fikk intervjuet informanter på alle nivåer altså; enhetsleder, soneleder, teamleder og renholder fordelt på de ulike sonene er også noe vi ser på som en styrke. Dette er da vi har fått innsikt i de ulikes oppfatning av nærværsarbeidet uavhengig av hvilke nivå informantene jobber på og hvilke sone de tilhører.

Vi har også har fått muligheten til å intervju informanter fra ulike nasjonaliteter og ser på det som en styrke ettersom Fagrent er en flerkulturell arbeidsplass. Det er også en styrke fordi kultur og språkferdigheter kan ha betydning for hvordan en opplever prosessen tilknyttet nærværsarbeidet. Samtidig viser forskning at alle individer tolker og tenker ulikt uavhengig av nasjonalitet (Steers & Rhodes, 1978; Nytrø, 1995; Eiken m.fl., 2008; Skogstad, 2011; Knardahl, m.fl., 2016), og derfor ønsker vi ikke å ta nasjonaliteten i betraktning når vi gjennomfører og analyserer intervjuene. I tillegg intervjuer vi færre informanter enn det er

nasjonaliteter innad i Fagrent, noe som gjør at vi ikke får et helhetlig bilde av hvordan kulturen påvirker nærværarbeidet.

Svakheter knyttet til studien er blant annet misforståelsene som oppsto med informantene fra andre nasjoner. Som nevnt har vi prøvd å vinkle spørsmålene slik at de skal forstå dem, men dette har vi ikke alltid lykkes like godt med. Noen har også hatt veldig stort fokus på hvor fint og flott alt er nå uten å egentlig svare på spørsmålene våre, som kan ha oppstått på grunn av vanskeligheter knyttet til kommunikasjonen. Det at vi ikke har valgt ut informantene selv kan også ses på som en svakhet. Dette er da enhetsleder sammen med andre ledere kan ha valgt informanter på bakgrunn av hvem de tror vil svare med positivitet knyttet mot nærværarbeidet. At intervjuet med enhetslederen var det siste intervjuet som ble gjennomført kan også ses på som en svakhet, da hun kom med informasjon vi burde tatt med videre i de andre intervjuene. At enhetslederen ble det siste intervjuet vi gjennomførte skyldtes eksterne årsaker, noe vi ikke kunne kontrollere. Videre skulle vi gjerne intervjuet flere renholdere, men Koronaviruset satte en brems på dette.

4.5 Analysemetode

Gjennom analyse vil en lettere kunne se hva slags informasjon intervjuene har gitt oss og hvordan vi skal bruke denne informasjonen til å svare på problemstillingen (Jacobsen, 2000). Etter å fått tilsendt dokumenter og foretatt intervjuene satt vi igjen med store mengder data. Siden intervjuene er hovedkilden til informasjon valgte vi å starte med å se på dem. Når vi transkriberte intervjuene var vi nøye og observante slik at vi fikk med alt som ble sagt da vi enda var usikre på hva som ville være de mest interessante funnene til analysen (Kvale, 1997). Dette så vi på som fornuftig i ettertid da det var lett å gå tilbake til det transkriberte intervjuet å få en forståelse dersom noe var uklart.

Gjennom intervjuene og transkriberingen fikk vi en god oversikt over hva de ulike informantene vektla. Det gjorde det lettere for oss når vi skulle kode meningsinnholdet til analysedelen der vi delte innholdet inn i ulike overskrifter som for eksempel kontroll, sosial støtte og klima. Ut fra kodingen ble det mange ulike overskrifter avhengig av hva de ulike informantene hadde snakket om. Derfor klassifiserte vi kodingen inn i ulike kategorier som kunne speiles igjen i problemstillingen og temaene i oppgaven (Thagaard, 2013). Ved å kategorisere funnene våre fikk vi en bedre forståelse av hva vi hadde funn på som videre førte til at vi lettere så sammenhenger i dataene (Halvorsen, 1993).

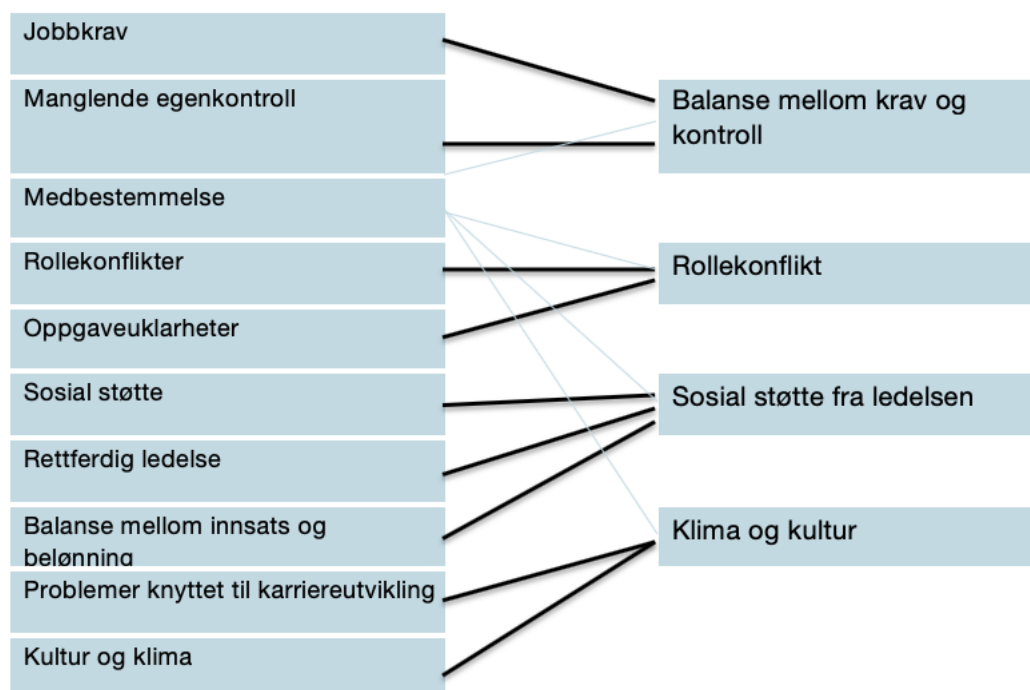
Vi valgte først å dele inn analysekapittelet i to deler; der første del tok for seg hvordan de ulike informantene forsto fenomenet jobbnærver og andre del tok for seg hvilke konkrete tiltak og fokusområder de har hatt i nærværarbeidet. Etter å ha jobbet med kategoriseringen oppdaget vi at vi også hadde gode funn på hvordan endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet hadde vært. Dette førte til at vi valgte å tilføre tre forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen, der hvert forskningsspørsmål kan ses opp mot hver del i analysen.

Utfordringen vi da sto overfor var å kategorisere dataene inn i de ulike forskningsspørsmålene. I henhold til det første forskningsspørsmålet, som omhandler hva jobbnærver betyr, ble det naturlig å trekke inn det de ulike informantene definerte som nærvær og deretter drøfte det opp mot litteraturen for å se om det var noen sammenhenger. Hva som skulle kategoriseres under forskningsspørsmål to, hva Fagrent har fokusert på i nærværarbeidet, og forskningsspørsmål tre, hvordan Fagrent har designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet var mer utfordrende å definere. Deler av denne empirien ble flyttet frem og tilbake før vi til slutt ble enige om hvor det tilhørte. Skillet mellom fokus/tiltak³ og endringsprosessen ble mellom hva de spesifikt har fokusert på, som blant annet kompetanseheving, rolleavklaring og yrkesstolthet, og hvordan de har utarbeidet disse tiltakene/fokusområdene samt hvordan prosessen tilknyttet selve nærværarbeidet har blitt designet. Spørsmål to ser dermed på hva de har fokusert i nærværarbeidet, mens spørsmål tre ser mer på hvilke verktøy som er blitt benyttet i utformingen av nærværarbeidet.

Når vi jobbet med analysedelen gikk vi først gjennom intervjuene hver for oss, før vi deretter diskuterte sammen for å få en felles forståelse av intervjuene. Vi gikk også gjennom dokumenter som enhetslederen hadde sendt oss. Dokumentene forsterket dataen da de bygget opp under det som var blitt sagt under intervjuene. Samtidig som vi jobbet med analysedelen oppstod det uklarheter rundt noen av funnene. Vi avtalte derfor et nytt intervju med enhetsleder for å unngå å gi feilinformasjon i oppgaven. På bakgrunn av Koronasituasjonen opplevde vi at det ble vanskelig å jobbe med analysedelen ettersom det oppstod utfordringer i henhold til å jobbe sammen over Skype.

³ I analysen har vi valgt å bruke fokus og tiltak om hverandre, da begge viser til hva de har fokusert på ettersom ikke alt kan ses på som et spesifikt tiltak.

I henhold til forskningsspørsmål to ble det naturlig å kategorisere de ulike fokusene og tiltakene opp mot arbeidsmiljøfaktorene, som vist til venstre i figuren under. Dette var også på bakgrunn av at intervjuguiden var bygd opp etter arbeidsmiljøfaktorene. Etter å ha jobbet med intervjuene så vi at innholdet i enkelte faktorer overlappet med hverandre. Dette førte til at vi først endte opp med fire faktorer; rollekonflikt, kontroll + bemyndigende ledelse, sosial støtte + kultur og klima og balanse mellom innsats og belønning + rettferdige ledere. Hver faktor ble kategorisert der de fikk hver sin farge. Da vi leste gjennom intervjuene markerte vi med den fargen som kunne kobles opp mot faktoren. Vi oppdaget at vi hadde gode funn på sosial støtte samt klima og kultur, mens vi hadde mindre om balanse mellom innsats og belønning + rettferdige ledere. På bakgrunn av dette valgte vi igjen å endre faktorene slik at de skulle tilpasses empirien bedre. Dette førte oss til følgende fire faktorer som også ble brukt i teorien; sosial støtte fra ledelsen, rollekonflikt, balanse mellom krav og kontroll og klima og kultur. Dette vises i figuren ved hjelp av de sorte strekene. De blå strekene understreker at medbestemmelse kan knyttes til alle faktorene ettersom norske bedrifter i stor grad preges av medbestemmelse (Sund, 2019).



Figur 6: Psykososiale faktorer med betydning for nærvær i Fagrent

I forskningsspørsmål tre, om hvordan Fagrent har designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet, så vi hvordan nærværarbeidet hadde blitt utformet ved hjelp av ulike verktøy og faser. Etersom enhetslederen startet prosessen med nærværarbeidet og har hatt en

sentral rolle i hele prosessen anså vi henne som en god kilde til å få svar på hvordan endringsprosessen i tilknytning til nærværarbeidet har blitt designet. For å få oversikt over tidsforløpet og hvordan møtene har foregått benyttet vi oss også av dokumenter i denne delen av analysen. Vi valgte å presentere analysen som en fortelling der vi først belyser startfasen av nærværarbeidet, før vi videre presenterer ulike verktøy som er sentrale for hvordan Fagrent har jobbet frem nærværarbeidet.

Som nevnt måtte vi i noen intervjuer stille spørsmål om hvordan det var før og hvordan det er nå. Dette førte til utfordringer da vi skulle skrive analysedelen siden vi ikke ønsket å fremstille funnene som at alt er blitt mye bedre nå, og måtte derfor konsentrere oss om å hente ut essensen av hva som var blitt bedre. Vi ønsket ikke å fortelle hvordan Fagrent var før, ettersom dette ikke er noe vi kan observere. Vi velger derimot å ta til betraktning at ting ikke var så bra, ettersom dette fremkommer fra flere av informantene og siden de hadde et høyt sykefravær. Det vi ønsker å få frem i analysedelen er hva de har gjort etter de i 2016 tok grep for å redusere sykefraværet, og vi behandler skillet mellom *før* og *nå* som da det ble ansatt ny enhetsleder og nærværarbeidet startet.

4.6 Kvalitetskriterier

Vi har valgt å sikre kvaliteten på eget forskningsmateriale gjennom fire ulike kvalitetskriterier; pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Dette er perspektivet til Lincoln og Guba (1985) som rettes mot modifiserte positivistiske termer (Mehmetoglu, 2004). Ut fra de positivistiske kriteriene og terminologien har de valgt å modifisere dem slik at de vil tilpasse den kvalitative forskningen bedre (Mehmetoglu, 2004). Kvaliteten til en studie baserer seg også på litteratursøk og etikk, og vil bli presentert til slutt i metodekapittelet.

4.6.1 Pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet

Pålitelighet vil si at konklusjonene til studien kan reproduseres og er konsistente. Påliteligheten til studiens konklusjoner vil altså forsterkes dersom forskeren gir detaljerte beskrivelser av hvordan de har kommet frem til konklusjonene (Mehmetoglu, 2004). Vi har styrket vår pålitelighet gjennom å forklare konteksten, begrunnet valg av fremgangsmåte, gitt fylldige beskrivelser av hver del i analysen samt begrunnet tolkningene og funn vi har foretatt. Da det er vanskelig å etterprøve en slik kvalitativ forskning etter oss vil disse tiltakene være med på å forsterke påliteligheten (Thagaard, 2013).

Troverdighet knyttes til om det er en sammenheng mellom det som undersøkes og dataen som er samlet inn. Det handler altså om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen m.fl., 2016). Lincoln og Guba (1985) skiller mellom vedvarende observasjon og metodetriangulering (Johannessen m.fl., 2016). I vår studie kan en se på vedvarende observasjon med at vi har brukt god tid på å sette oss inn i konteksten. Vi har lest oss nøye opp på nærværproblematikken og sykefravær i andre organisasjoner, samtidig som vi har lest og satt oss inn i Fagrent sin problematikk knyttet til nærværet slik at vi lettere klarte å skille mellom relevant og ikke – relevant informasjon. I henhold til metodetriangulering er det en styrke at vi valgte å intervju informanter i alle ledd i Fagrent slik at vi ikke kun fikk en vinkling på det. Da vi også har diskutert funn og resultater med vår veileder underveis fører dette også til økt troverdighet (Mehmetoglu, 2004).

Overførbarhet handler om vårt forskningsprosjekt kan overføres til en lignende setting, situasjon eller kontekst (Mehmetoglu, 2004). I kvalitative undersøkelser handler dette om overføring av kunnskap fremfor generalisering (Johannessen m.fl., 2016). Da Fagrent fortsatt jobber med å bli mer nærværende samtidig som det stadig er forandringer i miljø og organisasjoner vil det være utfordrende å få tilsvarende resultater for en annen forsker. Tilliten som opparbeides gjennom intervjuet vil også påvirke svarene og dermed bli forskjellig avhengig av hvem som intervjuer. Derimot ser vi på studien som overførbar da vi har gitt en detaljert beskrivelse av fremgangsmåten for hvordan vi har satt oss inn i nærværproblematikken. Andre forskere kan med utgangspunkt i vår fremgangsmåte muligens komme frem til noen av de samme fenomenene eller funnene (Mehmetoglu, 2004).

Bekreftbarheten skal si noe om i hvilken grad resultatene fra studien kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende studie (Johannessen m.fl., 2016). Vi har vært kritiske til egne tolkninger og heller hatt et stort fokus på å få bekreftelser fra informantene under intervjuene dersom vi har vært i tvil med deres svar. Da vi også valgte å kontakte enhetslederen etter vi hadde jobbet med analysen for å ikke oppgi feilinformasjon styrker dette bekreftbarheten.

4.6.2 Litteratursøk

Når vi begynte litteratursøkene oppdaget vi raskt at det var utfordrende å finne teori knyttet opp mot nærvær. Artikkelen til Steers og Rhodes (1978) fant vi derimot fort hvor vi også så at den ville være av stor relevans. Videre fant vi mest teori knyttet opp mot sykefravær og sykenærvær som vi tenkte ville være av interesse å supplere med nærværsteorien. Samtidig

som vi gjennomførte litteratursøk om nærvær begynte vi også å søke etter litteratur om psykososiale arbeidsmiljøfaktorer ettersom vi ønsket å se hvordan disse faktorene påvirket nærværet. Før å kunne svare på hvordan endringsprosessen tilknyttet nærværsarbeidet har vært tenkte vi først å bruke endringskaleidoskopet til Balogun m.fl. (2016). Derimot valgte vi heller å tilføre to sentrale endringsstrategier, strategi E og strategi O, for å se disse to opp mot Fagrents endringsprosess.

Litteratursøkene vi har foretatt er gjennomført via søkemotorene Google Scholar og universitetsbibliotekets søkemotor ORIA for å finne relevante artikler på internett samt finne fysisk litteratur på universitetsbiblioteket. Vi har vært kildekritiske i den forstand at vi har undersøkt at kildene vi har benyttet oss av i det teoretiske rammeverket er anerkjente og troverdige. Vi har sørget for at artiklene vi har brukt er fra fagfelleverderte tidsskrifter og at rapportene er fra anerkjente forskningsinstitutter.

4.6.3 Etikk

Prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale blir omtalt som etikk (Johannessen m.fl., 2016).

Det vil ikke være mulig å vite om informantene snakker sant i intervjuene, samtidig som det vil være vanskelig å tolke holdningene og meningene til informanten. Dersom en holder informanten anonym er det lettere for han eller hun til å åpne seg (Tjora, 2017). Vi oppdaget gjennom intervjuene at noen følte de ble personlig angrepet der de trodde vi skulle snakke om deres sykefravær. I disse tilfellene fikk vi forklart at det ikke er det vi er interessert i, slik at de skulle tørre å snakke åpent om hvordan de ser og opplever nærværsarbeidet. Det ble utlevert samtykkeskjema med beskrivelse av hvordan prosessen skulle gjennomføres, slik at alt av deltakelse har blitt gjennomført valgfritt. Samtidig har de hatt mulighet til å trekke seg dersom dette er av ønske. Alt av data, transkriberinger og lydopptak som direkte kan kobles opp til informantene vil også bli slettet når oppgaven leveres. Vi har heller ikke lagret noen informanter med navn. For å sikre at studien skulle bli gjennomført etisk riktige meldte vi inn undersøkelsen og fikk den godkjent hos NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

5 Analyse

Da Fagrent i 2015 mottok den gode nyheten om at de fikk beholde ansvaret for kommunens renhold var sykefraværet på hele 17, 2 prosent. Nå fikk de budsjettkutt og økt mengde arealer å rengjøre og måtte derfor gjøre store endringer for å få endene til å møtes. Budsjettkuttene medførte at renholderne fikk mer å gjøre, noe som gjorde at det høye sykefraværet påvirket de som var igjen på jobb mer enn tidligere – i form av flere arbeidsoppgaver, stress og økt belastning. Fagrent sto overfor et stort oppryddingsarbeid med omorganisering og smartere renhold. I 2016 ble det ansatt en ny enhetsleder og det er hun som har ledet arbeidet med å få kontroll på avdelingen. Etter at hun hadde blitt kjent med ledergruppen fikk hun bekreftet fra lederne det hun hadde hørt - at det var et altfor høyt sykefravær i avdelingen. I starten av 2017 begynte de å ta tak i sykefraværet og dette ble starten på det de nå omtaler som nærværarbeidet.

Hvordan ledere og medarbeidere i Fagrent jobber med å oppnå økt jobbnærvær er det vi ønsker å undersøke i analysekapitlet. For å svare på problemstillingen etablerte vi tre forskningsspørsmål. Vi har valgt å bygge opp analysekapitlet etter disse forskningsspørsmålene.

1. *Hva betyr jobbnærvær?*
2. *Hva har Fagrent fokusert på i nærværarbeidet?*
3. *Hvordan har Fagrent designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet?*

Summen av forskningsspørsmålene skal gi oss grunnlag til å svare på problemstillingen om hvordan ledere og medarbeidere i Fagrent jobber for å oppnå økt jobbnærvær.

5.1 Hva betyr jobbnærvær?

Da vi startet med intervjuene var vårt utgangspunkt at nærværarbeid handler om sammenhengen mellom god helse og et godt arbeidsmiljø, og at nærværarbeidet skal føre til at ansatte velger å være tilstede på arbeidsplassen (Bauer & Odijk, 2003). Ut fra denne forståelsen definerte vi nærvær som tilstedeværelse på arbeidsplassen. Vi ønsket å undersøke om medarbeiderne i Fagrent jobbet med nærvær ut fra en lik forståelse av fenomenet som oss, og om forståelsen var lik uavhengig av person – spesielt mellom lederne og medarbeiderne. For å undersøke dette startet vi hvert intervju med et spørsmål om hvordan informantene forsto begrepet nærvær og om de kunne gi oss en definisjon eller forklaring av fenomenet.

For enhetslederen er nærvær det å være nær, ha en tett og god oppfølging, dialog, kommunikasjon og samarbeid med medarbeiderne. Hun ser på nærvær som det å gi omsorg og kjærlighet, samt sørge for at det er gode arbeidsforhold på arbeidsplassen. Videre forklarte hun at hensikten med nærværarbeidet er å holde motivasjonen, arbeidsgleden og helsen oppe, slik at medarbeiderne er tilstede på jobb. Målet med nærværarbeidet er at de ansatte skal være tilstede på jobb, ikke nødvendigvis at de skal ha det bra, poengterer hun. *«At man får det bedre er jo selvfølgelig en bonus, og man får det bra av å jobbe med nærvær. Det henger jo sammen».*

Måten enhetslederen beskriver nærvær viser likhetstrekk med definisjonen til Bauer og Odijk (2003). Hennes syn på nærvær handler om det å være nær, ha god dialog med medarbeiderne og legge til rette for det Nytrø (1995) omtaler som positive nærværsfaktorer for å opprettholde medarbeidernes helse og motivasjon slik at de kan og vil være nærværende. Det at hun poengterer at målet med nærværarbeidet er tilstedeværelse på arbeidsplassen og ikke nødvendigvis at medarbeiderne skal ha det hyggelig på jobb, poengterer at omsorg, kjærlighet, samarbeid og oppfølging ikke er målet i seg selv, men virkemidler for å nå målet om tilstedeværelse på arbeidsplassen.

Det viste seg at sonelederne har et likt syn på nærvær som enhetslederen, der de startet med å beskrive nærvær som det å være til stede på jobb. *«Jeg tenker at det må foreligge en del faktorer som gjør at ansatte ønsker å dra på jobb»* legger den ene enhetslederen til, og poengterer at det er viktig at ledelsen legger til rette for at medarbeiderne skal oppleve arbeidet som positivt. Den andre sonelederen vektla viktigheten med at ansatte ser på jobben sin som viktig; *«At de ikke bare skal møte opp på jobb for å fylle et tomrom i kalenderen sin, men at de har forståelse for at det går ut over andre dersom de ikke er på jobb»*. Den første sonelederen vektla positive nærværsfaktorer, mens den andre i større grad vektla ansvar. Ansvar kan også ses på som en positiv nærværsfaktor, men dersom ansvaret oppleves som et nærværspress vil det også kunne være en negativ nærværsfaktor. I denne sammenhengen viser vi til det Saksvik (1996) omtaler som moralpress, der arbeidstakerens sterke ansvarsfølelse medfører dårlig samvittighet dersom en melder seg syk.

Da vi stilte spørsmål til sonelederne om hva hensikten med nærværarbeidet er, svarte de at *«sykefraværet var for høyt»* og *«noe måtte gjøres med det høye sykefraværet»*. Teamlederne svarte også at hensikten var å redusere sykefraværet, der den ene la til at nærværarbeidet skal *«snu den negative trenden med å fokusere på fraværstatistikker og heller fokusere på*

nærvær», mens den andre forklarte at de «*hadde problemer med fravær som ikke skyldtes sykdom, det var et misbruk og en dårlig arbeidskultur*». Begge teamlederne beskrev at nærværarbeid handler om samholdet mellom de ansatte på arbeidsplassen, at en ser alle medarbeiderne og de en arbeider med i det daglige. Den ene teamlederen trakk også frem at nærvær handler om god kommunikasjon.

Når det kommer til renholderne hadde bare én kjennskap til nærværsbegrepet. Hun beskrev nærvær som det å være på jobb, ha et godt arbeidsmiljø der en er fornøyd med ledelsen, arbeidsplassen og medarbeiderne, og at en faktisk ønsker å være på jobb fordi arbeidsmiljøet er godt. Dette viser en svært lik beskrivelse som ledergruppen. De andre renholderne hadde derimot vanskeligheter med å gi oss en definisjon eller forklaring. Etter å ha snakket litt løst om fenomenet knyttet renholderne nærvær til Fagrents arbeid mot å redusere sykefraværet. De hadde god kjennskap til at sykefraværet hadde medført for store kostnader, at de arbeidet med å få ned sykefraværet og få folk tilbake i jobb, samt forbedre trivselen og samarbeide mer.

At tre av fire renholdere virket spørrende til vårt spørsmål om nærvær tyder på at nærværsbegrepet ikke har nådd helt ut til alle renholderne, noe som kan tyde på at nærvær er noe ledelsen jobber med. Selv om nærvær var et litt fjernt begrep for renholderne hadde de derimot god kjennskap til at Fagrent har et pågående arbeid med å redusere sykefraværet. Etersom hensikten med nærværarbeidet er å redusere sykefraværet kan det tenkes at det derfor ikke har betydning at flere av renholderne forstår nærværarbeidet som et fraværarbeid.

På samme måte som det er en trend i tiden å fokusere på det psykososiale arbeidsmiljøet (Eiken & Saksvik, 2011), virker det som det er blitt en trend å snakke om nærvær fremfor fravær. Ifølge Røvik (2010) har det i de siste tiårene vært en økende tilgang på populære ideer eller oppskrifter for hvordan tidsriktige organisasjoner bør være utformet og fungere. Han beskriver oppskriftene som management-trender, og trekker frem balansert målstyring, flat struktur, matriseorganisering, kvalitetsledelse og kvalitetsstyring som typiske eksempler på slike trender. Nærværarbeid kan også ses på som en slik trend. Dette kan vi se gjennom hvordan offentlige dokumenter har endret vokabular til å snakke om å styrke jobbnærværet (IA-avtalen), hvordan fagpersoner tar i bruk begrepet (Hepsø & Kongsvik, 2009; Saksvik & Nytrø, 2009; Brochs-Haukedal, 2010; Einarsen & Skogstad, 2011; Saksvik, 2011) og hvordan media belyser nærværarbeid som en løsning på fraværproblematikken (Nystøl & Pedersen,

2014; Portheim, 2014; Fjellvang, 2016; Nuupen, 2016; Thuen, 2019). Idébanken.org, som er et virkemiddel for å sikre målet i IA-avtalen, belyser suksesshistorier om organisasjoner som har lyktes med nærvær og gir tilgang til dokumenter og «oppskrifter» på hvordan en kan jobbe med å styrke jobbnærværet. Nærværsarbeid virker å ha blitt den tidsriktige måten å arbeide på for å redusere fraværet, og ledergruppen i Fagrent har plukket opp denne trenden. Det virker derimot ikke som trenden har nådd helt ned til renholderne enda, ettersom de enda omtaler nærværsarbeidet som fraværsarbeid.

5.2 Hva har Fagrent fokusert på i nærværsarbeidet?

Flere studier viser en sterk sammenheng mellom det psykososiale arbeidsmiljøet og hvorvidt en arbeidstaker er nærværende eller ikke. I litteraturen blir noen psykososiale faktorer trukket frem som sentrale (Saksvik & Finne, 2009; Skogstad, 2003b; Skogstad, 2011; Knardahl, 2014) der vi i nærværsmodellen valgte ut fire faktorer som vi antok ville ha betydning for Fagrent nærværsarbeid; *sosial støtte fra ledelsen, rollekonflikt, balanse mellom krav og kontroll og klima og kultur*. For å svare på hva Fagrent har fokusert på i nærværsarbeidet har vi delt kapittelet inn etter disse, der vi vil analysere sentrale funn opp mot teorien vi tidligere presenterte om de ulike faktorene. Avslutningsvis vil vi oppsummere funnene ved hjelp av nærværsmodellen og undersøke om antagelsene vi gjorde i teorikapittelet samsvarer med våre funn.

5.2.1 Sosial støtte fra ledelsen

Ifølge Tynes m.fl. (2018) vil et støttende lederskap bære preg av støtte og hjelp i arbeidet, at arbeidstakerne blir verdsatt og at lederen behandler de ansatte rettferdig. Ettersom forskning viser at sosial støtte kan virke forebyggende for psykososiale stressfaktorer antok vi at nærværsarbeidet ville bære preg av sosial støtte fra ledelsen, og at ledelsen derfor måtte ha jobbet med å styrke deres relasjonelle kompetanse. På bakgrunn av begrunnelsen til nominasjonen av prisen *Støv på hjernen* forventet vi å gjøre funn særlig knyttet til emosjonell støtte – å bli verdsatt, akseptert og vist omsorg for.

Enhetslederen forteller at ledelse i Fagrent skal skje ut fra et positivt menneskesyn der påvirkning skal skje gjennom tillitsrelasjoner og dialog. Hun viser til arbeidsgivers omsorgsplikt, der ledelsen skal sikre et helsefremmende og meningsfylt arbeid (HR Norge, 2018). For å klare dette forteller hun at de nære relasjonene er svært viktig, og *nær* kommunikasjon har derfor vært en sentral del av nærværsarbeidet. I følge enhetslederen vil

«fraværende ledelse gi økt fravær, mens nærværende ledelse gir økt tilstedeværelse». Å være tilgjengelig og kommunisere med medarbeiderne er derfor viktig for å nå målene om redusert fravær. Ledergruppen har hatt stort fokus på at både hun og sonelederne skal være ute på brukerstedene og at de aktivt deltar for å få den nære kommunikasjonen. De har også jobbet med å styrke sin relasjonelle kompetanse for å kunne oppnå de nære relasjonene mellom dem og renholderne. En soneleder poengterer dette med å si at *«det stilles krav til at vi tar oppgavene våre alvorlig og at vi er under kontinuerlig utvikling».*

Ledere og renholdere hadde alle et ganske likt syn på hvordan de oppfatter enhetslederens tankemåte: at når en blir sett og hørt så trives en bedre. Denne tankemåten kommer frem som helt sentral i nærværarbeidet. Sonelederne forteller at det er viktig for dem å kjenne sine ansatte, for på bakgrunn av dette skal de kunne gi veiledning og tilbakemeldinger. Dette viser at de vektlegger relasjonsledelse og sosial støtte. De ser på det som viktig at lederne er ute på de forskjellige brukerstedene slik at de kan møte opp på arbeidsplassene å være nær renholderne. På denne måten får de sett hvordan renholderne har det og om det er noe de trenger i form av nytt utstyr og materiale. Den ene sonelederen beskriver at hun tror dette er noe alle setter pris på, noe vi også får bekreftet etter å ha snakket med renholderne. Samtlige av renholderne beskrev at de følte seg sett, og at dette var noe som var blitt forsterket av nærværarbeidet. Flere fortalte også at de trodde følelsen av å bli sett fører til et sterkere nærvær.

Den ene teamlederen beskrev at nærværarbeidet også har medført hyppigere tilbakemeldinger fra ledelsen. Samtlige av renholderne forteller at ledelsen er mer tilgjengelig enn før, der sonelederne tar ukentlig kontakt enten via telefon eller ved å møte opp på brukerstedet. En av renholderne forteller at en enda ikke ser så mye til ledelsen, men at de oftere ringer og prøver å være tilgjengelig. *«Ledelsen tar kontakt, spør om det går bra og om det er noe vi trenger».* Ledelsen gir dermed ikke bare sosial støtte i form av den emosjonelle, men også instrumentell støtte i form av materialer (House, 1981). Nærheten mellom leder og renholder gjør at ledelsen lettere kan legge til rette for at renholderne kan gjøre en god jobb, og det kan tenkes at den nære kommunikasjonen gir større rom for å gi tilbakemeldinger (vurderingsstøtte) ettersom ledelsen og renholderne har ukentlig kontakt. Den korte avstanden mellom renholdere og ledelsen har også medført en bedre informasjonsflyt innad i Fagrent. En av teamlederne forteller at det er blitt klarhet knyttet til hva en kan forvente for de kommende dagene og ukene, siden de får informasjon fra ledelsen. Teamlederen beskriver at dette forebygger stress, siden en vet hva som skal skje fremover og dermed kan forberede seg,

prioritere og planlegge. Dette er et eksempel på at sosial støtte kan redusere stress hos medarbeiderne.

Den ene sonelederen forteller at noen av renholderne i sonen hennes ikke arbeider i team. Disse renholderne arbeider sammen to og to på hver sine skoler. «*De er aldri borte og blir nesten litt oversett siden de ikke har noen teamleder heller. De gjør en så god jobb, det er helt fantastisk. Jeg blir helt imponert når jeg er ute hos dem, om hvor bra de har jobbet og hvor stabile de er. Det er viktig at de får høre det. Der er det nok en del å gjøre fra min side, rose dem litt. De trives veldig godt og blitt tatt godt inn i varmen på skolene de jobber på. Det er nok en fordel for meg, men de hører jo til Fagrent. Jeg har nok en del å gjøre på denne fronten*». Selv om renholderne vi intervjuet beskrev at de følte seg sett kan sonelederens fortelling tyde på at lederne noen ganger «glemmer» de renholderne som er selvgående og ikke har et like stort behov for sosial støtte fra ledelsen. Ettersom Blanch (2016) poengterer at sosial støtte kan forebygge psykososiale stressfaktorer på arbeidsplassen, vil det være fordelaktig at ledelsen har nære relasjoner med alle renholderne for å forebygge fremtidige stressfaktorer.

Står renholderne overfor faglige problemstillinger tar de først og fremst kontakt med andre renholdere. Men samtlige forteller at om det er noe de lurere på eller trenger, kan de også kontakte teamleder, soneleder eller enhetsleder. «*Det har alltid vært enkelt å få hjelp i Fagrent*», men nå er også enhetslederen tilgjengelig for renholderne. Renholderne beskriver at de før ikke visste hvem deres øverste leder var, men at den nåværende enhetslederen er svært nær og ønsker å bli kjent med alle. Enhetslederen blir beskrevet som åpen, sosial, behjelpelig, energisk og nær. Den ene teamlederen beskriver at enhetslederen er veldig glad i og flink til å se mennesker – at dette er en del av hennes personlighet. «*Jeg tror ikke det er noen andre som kunne gjort det, kanskje, jeg vet ikke, jeg har hvertfall ikke opplevd det før*» forklarer teamlederen når vi snakker om enhetslederens rolle i nærværarbeidet. «*Selv om hun ikke klarer å nå ut til alle, så prøver hun i det minste*».

Ut fra vår opplevelse og informantenes beskrivelse av enhetslederen virker det som det kommer svært naturlig for enhetslederen å arbeide med den nære delen av nærværarbeidet. Den ene teamlederen forteller oss at «*hun kom og reddet oss så vi ble kjøpt igjen. Hun har gjort en fantastisk jobb. Fått oss som er på gulvet til å se at ting kan faktisk bli greit om man går inn for det*». I kjøkkenskapet til Fagrents hovedkontor har hun kjøpt inn nye kaffekopper som er dekorert med hyggelige sitater som *du gjør meg lykkelig og du fortjener det*. Hun deler

ut klemmer og viser en stor interesse for de hun møter. Hun fremstår som svært dedikert til renholderne i Fagrent, noe som vises gjennom innsatsen hun har lagt i nærværarbeidet. «*Hun kom som en gave fra Gud*» fremstiller den ene renholderen for oss. En annen renholder forteller oss at «*det viktigste med nærværarbeidet er det enhetslederen holder på med, at hun er en god leder som prøver å se alle. Både på en positiv og negativ måte om jeg kan si det sånn*». At enhetslederen prøver å se alle «både på en positiv og en negativ måte» vil komme til uttrykk senere i analysen, da hun ikke kun utøver sosial støtte men også uttrykker forventninger til de ansatte.

I tillegg til å stille seg behjelpelig for sosial støtte har enhetslederen vært ute på brukerstedene og utført renhold sammen med enkelte team. Enhetslederen forteller at hun får tillit fra sine medarbeidere når hun innimellom tar i et tak og vasker sammen med renholderne. Dette trekker flere av renholderne frem som en gledelig overraskelse, og at det står mye respekt i dette siden hun tross alt ikke trenger å vaske når hun er enhetsleder. Renholderne forklarer at enhetslederens bakgrunn gjør at hun forstår yrket på en helt annen måte enn en leder uten renholdserfaring. Det kom frem fra samtlige renholdere at nærværarbeidet har ført til økt forståelse fra ledelsen, men flere knytter dette spesielt til at enhetslederen har erfaring og kjenner renholds faget.

Når ledelsen kjenner sine ansatte er det lettere for ledelsen å ta tak i «problemer» når de oppstår, forteller den ene teamlederen. Ledelsen har blitt flinkere til oppfølging og å selv gå inn i teamene for å forstå problemene, enten det gjelder dynamikken i teamet eller problemstillinger knyttet til renholdet. Teamlederen legger til at når en kjenner medarbeidernes situasjon - gjennom å være nær og kommunisere med dem – er det lettere å planlegge å kunne tilpasse og legge opp arbeidshverdagen til vedkommende. Det kommer frem fra flere renholdere at ledelsen er opptatt av å tilrettelegge arbeidshverdagen så langt det lar seg gjøre. Ledelsen legger dermed til rette for det litteraturen definerer som mestringsnærvar (Saksvik & Finne, 2009; Myhrberg & Vinje, 2014).

Gjennom intervjuene får vi forståelse for at nærværarbeidet har medført et fokus på å forsterke relasjonen mellom ledere og medarbeidere, der de spesielt har lagt vekt på den nære kommunikasjonen. Nær kommunikasjon innebærer at ledelsen aktivt deltar på renholdernes brukersted for å stille seg behjelpelig med ulike former for sosial støtte. Dette arbeidet har medført at lederne og renholderne kjenner hverandre bedre, har en god dialog dem imellom og at renholderne føler seg sett.

5.2.2 Rollekonflikt

I teoridelen skilte vi mellom to typer rollekonflikter; rolle- og oppgaveklarheter. En rolleklarhet knyttes til hvordan en ønsker å opptre og hvordan andre forventer at du skal opptre, mens oppgaveklarhet knyttes til manglende informasjon eller kompetanse til å utføre oppgaven. Ettersom disse kan virke negativt inn på arbeidstakernes psykiske helse forventet vi at nærværarbeidet ville innebære et fokus på å redusere rollekonflikter. Vi antok at retningslinjer kunne hjelpe på å redusere rolleklarheter og at informasjon og kompetanseheving ville kunne redusere oppgaveklarheter.

Enhetslederen beskriver at en økt kompetanse hos lederne gir de en sterkere styringsrett. Styringsretten er arbeidsgivers rett til å organisere, kontrollere og fordele arbeidet (HR Norge, 2018), og kunnskap om styringsretten gjør lederne bevisst på deres myndighet. I tillegg må ledelsen ha kompetanse knyttet til de ansattes rettigheter for å sikre at de utfyller omsorgsplikten. Derfor har ledergruppen arbeidet med å øke kunnskapen knyttet til rettighetene og pliktene til arbeidsgiver og arbeidstaker. Det har vært fokus på å gjøre lederne trygge, på å ta tøffe avgjørelser i sin rolle og generelt på å ta valg.

Enhetslederen er klar over at rollene i de ulike nivåene i avdelingene er ulike, så det å definere rollene til hverandre men også se på hvilke arbeidsoppgaver som tilhører under rollene har vært viktig – spesielt hos lederne. *«Det at hvert ledd ansvarliggjøres handler om rolleavklaring – at man vet hva man kan og skal gjøre i sin rolle»*. Ansvarliggjøring kan knyttes opp mot at en er bevisst over ansvaret sitt. Enhetslederen har hatt stort fokus på å myndiggjøre både lederne men også renholderne, så alle vet hva de har styringsrett til. Hun mener dette hindrer ekstraarbeid, men også usikkerheter da en skal være sikker på hva som er sitt ansvar i sin rolle. Dette arbeidet bidrar til å hindre rolleklarheter (Skogstad, 2003b), ved at lederne og renholderne har informasjonen eller instruksene som trengs for å være trygg i sin egen rolle. Alle lederne vi intervjuet beskrev at tanken bak kompetanseheving var at de skulle føle seg tryggere i jobben de gjør – både lederne og renholderne. Den ene sonelederen forteller at hun har gått fra å være rutinepreget til å ha mer fokus på hvordan hun opptrer i rollen som leder. *«Måten jeg snakker til de forskjellige på, det å være obs på hvem de forskjellige er. Hvordan må jeg snakke til deg for å få oppnå det jeg ønsker å fortelle?»*.

For å nå målene om kvalitet og yrkesstolthet har økt kompetanse vært viktig. Enhetslederen poengterer at kompetanse innenfor faget og innenfor ledelse har vært sentrale fokus i nærværarbeidet. Renholderne beskriver at de alltid har hatt mulighet til å dra på kurs og at

alle har lik mulighet til disse kursene, men at nærværarbeidet har medført et økt fokus på kompetanseheving. Kursene som tilbys omhandler alt fra smitterenhold til data, og renholderne blir tilbudt ulike kurs ut fra hvilket brukersted de jobber på – da det kreves ulik kvalitet på rengjøring av sykehjem og skoler, og de ulike rommene. I tillegg blir renholderne oppfordret til å ta Fagbrev for å øke kompetansen.

Flere av renholderne beskriver at kursene har ført til økt kunnskap, som igjen har ført til at de ser viktigheten med jobben sin. En renholder forteller at kompetansen fikk henne til å innse at *«det er jo ikke bare vasking, det er jo faktisk ganske omfattende. Alt fra tekstillære til kjemi, og du skal kunne innrede et rom, en skole, du skal vite hva du skal bruke på gulv, på vegger og på tak for å gjøre det enklest mulig å vedlikeholde»*. En annen renholder forteller at kompetanseheving har styrket motivasjonen og at forståelse for faget gir mestringsfølelse. Videre sier hun at økt kompetanse har ført til økt trygghet i rollen som renholder, der hun nå vet bedre hvilken kvalitet arbeidet skal ha uavhengig av hvilket rom eller brukersted det er. Økt kompetanse kan ses på som det House (1981) omtaler som informasjonsstøtte da de får nødvendig informasjon for å kunne utføre arbeidsoppgavene. Det tyder også på at kompetanseheving reduserer oppgaveklarhet ettersom økt kompetanse gir trygghet til hvordan oppgavene skal utføres (Skogstad, 2011).

Ledelsen har også utformet tydeligere retningslinjer, samt kontrakter med brukerstedene der det opplyses om hva som er Fagrents ansvarsområde og hva som er brukerstedenes. Kontraktene har medført en reduksjon i intersender-konflikter (Beehr, 1995), der Fagrent og brukerstedet nå har like forventninger og krav til hva renholderne skal gjøre. Renholderne beskriver at dette har ført til økt klarhet knyttet til arbeidsoppgavene, men også en bedre dialog og mindre konflikter med brukerstedet. Den ene teamlederen trekker frem at Fagrents oppgave er å vaske stoler men ikke bordene. *«Vi har kluter til gulv og stoler, men ikke til bord. Og siden man spiser av bord må man bruke andre kluter der. I tillegg brukes bordene flere ganger daglig og da er det mer naturlig at brukerstedene har ansvar for å holde dem rene»*. Slike småting kunne skape konflikter før, men nå er ansvarsområdet tydeligere poengtert i kontrakten. Videre fortalte teamlederen at renholdet på skolene ble redusert etter at de nye kontraktene kom. *«Vi satt ned renholdet i klasserommene til å kun vaske de annenhver dag. Dette var det selvfølgelig motstand på, renholderne tenkte at det ville bli mer skittent og mer jobb. Dette ble ikke tilfellet da elever og lærere ble mer obs på hvordan de skulle bruke rommet når de visste at det ikke ble gjort rent hver dag»*.

Alle vi intervjuet uttrykte at nærværsarbeidet har medført at det har blitt tydeligere retningslinjer, at arbeidsoppgavene er blitt klarere og at de dermed har mer kontroll og vet hva de skal gjøre. Like retningslinjer uavhengig av soner og brukersteder fører dessuten til mindre forvirrende for de som jobber ressurs. Den ene teamlederen beskriver at når de har informasjon om hvem som er underlagt de ulike ansvarsområdene vet de hvem de skal kontakte for ulike problemstillinger. Flere ga uttrykk for at arbeidsoppgavene og retningslinjene alltid har vært tydelige for Fagrent, men at de nå er bevisste på sin rolle og at de ulike brukerstedene i større grad er klar over fordelingen av ansvarsoppgaver.

Renholderne beskrev at det høye sykefraværet i Fagrent førte til at de som var igjen fikk ekstra oppgaver, noe som gjorde at de måtte prioritere de viktigste oppgavene først. En av renholderne beskrev det som vanskelig å prioritere etter flere år som renholder, siden hun anså flere oppgaver som like viktige å få gjennomført. Den ene sonelederen forklarer at det i renholdsplanene er satt av tid til å polere gulv og tørke støv i høyden (periodisk renhold), noe de ikke fikk tid til når de måtte prioritere det viktigste daglige renholdet. Dette medførte at en hele tiden kun tok det mest nødvendige – og ikke «ekstraoppgavene» som egentlig skal hjelpe til for å lette det daglige renholdet, som for eksempel å polere gulv. *«Når det er lenge siden vi har polert gulvene så setter moppene seg fast, og da blir arbeidet veldig tungt»* forteller en renholder. Nå som fraværet har gått ned og flere er tilstede forteller renholderne at de får gjort alle arbeidsoppgaven og slipper å stresse – de får tid til å gjøre «ekstraoppgavene». *«At man har satt av tid og har tid til alt, i forhold til å polere gulv og tørke støv i høyden. Om dette ikke blir gjort, og man heller bare dekker opp slik at det er brannslukning hele tiden - at man ikke får ordentlig gulv - det blir en ond spiral»* poengterer sonelederen.

Nærværsarbeidet har medført et fokus på å øke medarbeidernes kompetanse for å gjøre dem tryggere i sine roller. Ved hjelp av kurs og fagbrev har renholderne fått økt kunnskap om rengjøringsfaget, mens ledelsen har fokusert på å øke kompetansen knyttet til lederutøvelse. Dette har medført rolleklarhet. I tillegg har retningslinjene blitt tydeliggjort ved å utarbeide kontrakter mellom Fagrent og brukerstedene, noe som har medført oppgaveklarhet og mindre konflikter.

5.2.3 Balanse mellom krav og kontroll

Nærværsarbeidet kan ses på som et svar på kommunestyrets krav om å redusere sykefraværet, der arbeidet retter fokus mot økt tilstedeværelse. Videre krever et av hovedmålene til Fagrent at det skal være riktig kvalitet på renholdet. Ettersom forskning viser at kombinasjonen med

høye krav og lav kontroll gir økt risiko for sykefravær antok vi derfor at nærværarbeidet har medført et fokus på å øke medarbeidernes kontroll og følelse av autonomi.

Enhetslederen beskriver at Fagrent har et arbeidsmiljø som preges av ansvar og innflytelse over egen arbeidssituasjon. Sonelederne forteller at de har høy grad av autonomi i jobben og at de ønsker å videreføre dette til teamlederne og renholderne som de har ansvar for. Videre poengterer sonelederne at alle selv skal kunne finne ut hvordan de vil løse oppgavene, og at det dessuten er renholderne som vet best hvordan renholdet skal gjennomføres siden det er de som jobber med det daglig. Den ene teamlederen beskriver at nærværarbeidet har ført til økt kontroll over egne arbeidsoppgaver – at de nå har større påvirkning i avgjørelser enn tidligere. Samtidig stilles det krav til at Fagrent leverer riktig kvalitet på renholdet. Dette kommer også frem gjennom målet om at de skal levere riktig kvalitet i renholdet og i arbeidsprosesser.

Renholderne forteller at de har kontroll over arbeidstid og arbeidsutførelse. De formidler at alle har sine rutiner og ulike måter å gjøre oppgaver på. Så lenge de leverer renhold av riktig kvalitet har de frihet til å jobbe på måten de selv synes er best. *«Lederne lar oss jobbe på vår egen måte. Men når lederne er på besøk på arbeidsplassen kommer de med tips dersom det er noe som kan bli gjort bedre eller enklere»*. Dette viser til at ledelsen er flinke til å gi tilbakemeldinger på arbeidet, og kan ses opp mot det House (1981) definerer som vurderingsstøtte. At renholderne har stor innflytelse på egen arbeidsutførelse er interessant, ettersom et av hovedmålene til Fagrent er å levere riktig kvalitet i renholdet. Vi ser på dette som motstridene siden det kan være vanskelig å kombinere stor grad av frihet med økte krav til kvalitet. Det kan tenkes at deres fokus på kompetanseheving og rolleavklaring gjør denne kombinasjonen mulig, da kompetanse gjør at en kan ta selvstendige valg uten at det går ut over kvaliteten på renholdet.

At renholderne selv kan prioritere oppgaver gjør at de kan gjennomføre tyngre oppgaver når for eksempel skolene er stengt, noe som fører til at det daglige renholdet blir lettere. *«Jeg bruker å finne ut når skolen har fri, for når skolen har fri da jobber jeg med tyngre arbeidsoppgaver slik at det skal bli lettere for meg når elevene kommer tilbake»* sier den ene renholderen. Videre forteller renholderen at hun har sin egen post på brukerstedet der hun har laget sine egne rutiner. Renholderen setter stor pris på at hun kan bestemme hvordan hun skal utføre jobben uten at ledelsen kommer med instruksjoner for hvordan hun skal gjøre det. Med dette ser vi at renholderne har stor frihet i henhold til hvordan de ønsker å jobbe. Selv om de kan planlegge dagen selv uttrykker flere at de må være åpen for å samarbeide da de ikke

arbeider alene. I tillegg forteller de som arbeider i ressursteam at dersom det plutselig skulle være større behov for dem på et annet brukersted må de avslutte arbeidet og dra til det andre brukerstedet. Dermed er det ytre faktorer som også styrer hverdagen deres.

Renholderne har også vært med å bestemme hvilke personlige mål de skal jobbe mot fremover, der de fleste ønsket økt kompetanse, motivasjon og yrkesstolthet. At medarbeiderne har fått være med å bestemme hva de skal jobbe mot kan føre til en følelse av autonomi og kontroll over arbeidssituasjonen (Saksvik & Finne, 2007).

Renholderne uttrykker at nærværsarbeidet også har ført til økte krav om tilstedeværelse. Den ene sonelederen poengterer at de nye renholdsplanene er så stramme, at for å holde seg til disse kan de ansatte i Fagrent kun være borte fra jobb når de faktisk er syke. Flere renholdere forteller at enhetslederen har klart å få folk til å forstå viktigheten med å være på jobb – slik at belastningen ikke blir på de andre. De uttrykker at *«vi har alle et eget ansvar for å gjøre jobben»*. Den ene teamlederen beskriver at dette ansvaret er blitt mer konkretisert nå. Teamlederen beskriver at de har ansvar for at miljøet er rent og godt, men også for å formidle til ledelsen dersom noe ikke fungerer eller dersom noe er ødelagt. *«Det er fordi at uansett hvor gode ledere eller medarbeidere man har så kan man ikke være overalt – det må være et godt samarbeid»*. De har også hatt fokus på å ta vare på utstyret da dette er noe som er kostbart. Den ene sonelederen hevder at ansvarliggjøring av medarbeidere er alfa og omega, og tror at det økte ansvaret som er gitt til renholderne har ført til økt nærvær.

Nærværsarbeidet innebærer krav om tilstedeværelse og hovedmålene poengterer krav om riktig kvalitet på renholdet. Ledelsen har fokusert på å ansvarliggjøre medarbeiderne knyttet til at arbeidet blir gjort og at utstyret blir tatt vare på. Samtidig har renholderne frihet til å velge hvordan de vil utføre arbeidet, noe som sikrer deres følelse av autonomi og bidrar til at de kan prioritere oppgaver for å lette det daglige renholdet. Renholderne får også ta del i enkelte beslutninger slik at de får økt eierskap til arbeidet de utfører. Nærværsarbeidet har også medført et fokus på kompetanseheving, der kompetansen gjør det lettere å levere renhold av riktig kvalitet men også for å unngå belastninger.

5.2.4 Klima og kultur

Den siste faktoren vi anså som sentral i nærværsarbeidet er klima og kultur. Ettersom fraværet i Fagrent var på 17,2 prosent før nærværsarbeidet startet kan det tenkes at klimaet og kulturen i Fagrent bidro til fravær. Forskning viser at arbeidsplassers klima og kultur også kan bidra til

nærvær, og vi antok derfor at nærværarbeidet hadde bestått av tiltak for å snu denne trenden. Vi antok at sosiale sammenkomster og samarbeid var en del av arbeidet, i tillegg til fokus på økt yrkesstolthet ettersom det er et av Fagrents hovedmål. Siden fraværet har gått ned antok vi også at det enten hadde skjedd en holdningsendring hos de ansatte eller at nærværarbeidet hadde medført et nærværspres.

I løpet av året avholder Fagrent ulike sosiale sammenkomster, med den hensikt at Fagrents ansatte skal bli bedre kjent med hverandre og trives bedre. For enhetslederen er det viktig å gjøre positive ting for hverandre som fremmer det psykososiale arbeidsmiljøet. Derfor har økt trivsel vært et sentralt fokus i nærværarbeidet. I tillegg til å ha brukt tid på leder og medarbeider relasjonen har de fokusert på relasjoner og samarbeid mellom renholderne på tvers av team og soner – slik at en blir kjent med flere i Fagrent enn bare de en jobber med i det daglige. Selv om noen renholdere forteller at det viktigste for dem er å kjenne de nærmeste og derfor ikke er så interessert i de felles sammenkomstene, forteller andre renholdere at de har blitt mer motivert av å få økt nettverket sitt. At de kjenner på en fellesskapsfølelse når de blir kjent med renholdere på tvers av team og soner.

Sonelederene beskriver at ledelsen har et godt samarbeid dem imellom, og at det er godt å ha noen rundt seg å støtte seg på. Renholderne forteller også om et godt og sosialt arbeidsmiljø. Selv om flere jobber mye alene forteller renholderne at de som jobber på samme brukersted møtes i lunsjen for å spise og ha det sosialt sammen. At mange renholdere jobber lenge i Fagrent mener den ene sonelederen må ha noe å gjøre med at de trives med jobben sin. En renholder trekker frem at *«når jeg er fornøyd med arbeidsplassen min og med mine kollegaer da er jeg mindre syk. Hvis man trives sammen savner man hverandre når de er syke»*. Den ene teamlederen forteller at hun alltid har trivdes med arbeidsmiljøet i Fagrent, men at hun har sett en forandring etter at nærværarbeidet startet og at det har blitt enda mer positivt. Renholderne forteller at de har et godt samarbeid og at en innad i teamene er flinke til å gi hverandre ros og støtte. En renholder trekker frem at samarbeid muliggjør at de kan dele erfaringer og lære av hverandre, ikke bare av kurs.

Ettersom renholderne arbeider på ulike brukersteder er ikke arbeidsmiljøet deres begrenset til kun de som jobber i Fagrent, men inkluderer også de ansatte og «brukerne» på de ulike brukerstedene. Brukerne inkluderer for eksempel barna i barnehagen og beboerne på sykehjemmene. En av renholderne forteller at det nære miljøet på skolen hun jobber på er det viktigste for hennes motivasjon og trivsel. Det som motiverer henne er skolen, lærerne og

elevene, og de renholderne hun arbeider med og ser hver dag. For noen av renholderne virker det derfor som at brukerstedet de tilhører betyr mer for dem enn det Fagrent gjør, selv om det er Fagrent som er arbeidsgiveren. En forbedring i arbeidsmiljøet i Fagrent trenger derfor ikke å bety en forbedring på brukerstedet. Dermed kan det tenkes at så lenge renholderne har et godt klima på brukerstedene vil de trives og fraværet vil bli mindre (Knardahl, 2016). Alle renholderne beskriver gode samarbeid med de som arbeider på brukerstedene, og at de respekterer hverandre i de ulike rollene de har. Her kan det antas at kontrakten mellom Fagrent og brukerstedene har innvirkning da denne har tydeliggjort hverandres roller og oppgaver som videre har ført til et bedre samarbeid.

Det høye sykefraværet Fagrent hadde tidligere gikk ut over teamene, ettersom det ble mer belastning på de som var igjen på jobb jo høyere sykefraværet ble. Dette gikk videre ut over motivasjonen til de som var igjen og førte til konflikter fordi de ble irritert på ansatte som ofte var borte. Siden flere legger inn en større innsats nå ser de ikke så mye til denne irritasjonen lengre. Fokuset på nærhet har også ført til at det er blitt mer akseptabelt å ta opp problemer, forteller en renholder. Enten det er noe de lurer på eller er irritert over. Hun forteller at det har blitt en mer fornuftig og åpen dialog. Da vi stilte spørsmål rundt dette til enhetslederen forteller hun at den åpne dialogen er noe som har kommet naturlig som følge av nærværarbeidet, og ikke noe de har rettet spesifikke tiltak mot. Den ene teamlederen beskriver også en åpenhet knyttet til hvordan en har det, for eksempel om en tror man begynner å bli syk. Teamlederen forteller at en ikke bare leverer en sykemelding på dagen, men at en har en åpen dialog i forkant. Dette gjør det enklere for teamlederne og sonelederne når de skal planlegge uken som kommer. Flere renholdere forteller at folk bryr seg om hverandre, og at de tar hensyn til hverandre når for eksempel ferielisten skal planlegges.

Et av hovedmålene i Fagrent er at de skal synliggjøre yrkesstolthet. Enhetslederen forklarer at yrkesstolthet har sammenheng med en bevisst og sterk organisasjonskultur, og at medarbeidere som er stolte strekker seg litt lengre og ønsker å bidra til å nå virksomhetens mål. Når vi stiller spørsmål til renholderne om yrkesstolthet får vi litt varierte svar. Mens noen gir et klart svar om at de er svært stolte av jobben sin, rykker andre litt mer på nesen. «Eh, jo, nja. Jeg føler meg jo stolt over det jeg gjør, men jeg er nok ikke den som viser det mest frem. Men jeg er stolt over det jeg gjør og det jeg får til» forteller en renholder. «Og det å kunne gå å ta sommerferie når du vet at du har gjort en såpass god innsats» legger hun til med stolthet. Det samme forteller en annen renholder, at stoltheten øker når en føler en har gjort en god jobb. Videre forklarer hun at yrkesstoltheten økte da hun tok fagbrev, siden hun

da oppdaget at hun «*ikke bare var en vaskedame, men en renholder*». Den økte kompetansen ga også økt stolthet siden hun nå mestrer faget bedre. Dette var noe som kom frem fra samtlige renholdere, at fokuset på kompetanse har ført til økt yrkesstolthet. «*Vi har jo ID kort nå, det hadde vi ikke før. At vi viser hvem vi er tror jeg at er veldig viktig*» forteller den ene teamlederen, der hun forklarer at et enkelt tiltak som ID-kort også kan føre til stolthet siden de kan vise hvem de er.

Den ene sonelederen forteller at det har vært jobbet mye med at renholderne ser at jobben og tjenesten de utfører er en grunnstein som må være på plass for at brukerstedene i kommunen kan være åpne. Hun tror dette får renholderne til å se verdien av jobben sin. «*For at vi skal levere våre felles mål så er det viktig at alle får en forståelse om at mitt bidrag har stor betydning i det store bildet. Men noen ganger klarer vi ikke å bidra så mye som vi kanskje har lyst til, men det lille vi noen gang klarer å gjøre har også betydning*» forteller sonelederen. Hun legger til at «*det er viktig for oss at vi skaper et fellesskap, jobber med fellesskapet og forståelsen av at vi er viktige sammen*».

For å få til målet med yrkesstolthet arbeider enhetslederen mye med målet om å markedsføre og løfte avdelingen og renholdsyrket opp og frem. Hun forteller at det er viktig at renholderne blir anerkjent for den jobben de har gjort og for den jobben de gjør, og at hun derfor aktivt jobber med å få de opp og frem i media – der hun jobber med å fremme at Fagrents ansatte er en viktig del av samfunnsbidraget i kommunen. I starten av Koronakrisen gikk enhetslederen ut i lokalavisen, iTromsø, der hun poengterte at det er «*Paradoksalt at det må en pandemi til for at yrkesfagene får sin rettmessige status*». Dette er ikke første gang hun går ut for å sette søkelys på Fagrent, da hun tidligere har gått til både aviser og magasiner og fortalt om nærværarbeidet og oppryddingen som har blitt gjort de siste årene. Hun er opptatt av at de skal ha en «*gjennomsluttig organisasjon*». Hun forteller derfor alltid renholderne om hva som skjer, hvor hun har vært og hva hun har gjort. «*Jeg har vært på rådhuset å snakket om..*», «*Jeg har vært på en konferanse... der snakket jeg om nærværarbeidet vårt*». Dette gjør hun for å skape et engasjement hos renholderne og for å styrke fellesskapsfølelsen. Hun synes det er viktig at renholderne vet hun aktivt jobber for å snakke de frem.

Når vi snakker med enhetslederen om yrkesstolthet trekker hun frem at alle i Fagrent er *viktig, verdifull og verdsatt*, noe som har blitt Fagrents mantra. Dette er noe de har fokusert på, at lederne skal vise ordene i handling. Hun forklarer at ordene er fine men at de virkelig er sagt og fremmet med ærlighet til de ansatte, noe hun tror de fleste opplever. Denne anerkjennelsen

av ansatte viser til det House (1981) omtaler som sosial støtte. Enhetslederen forteller at anerkjennelsen har ført til økt stolthet hos renholderne, noe hun også har fått mange positive tilbakemeldinger fra medarbeiderne om. Hun viser oss en powerpoint med sitater der renholderne uttrykker sin stolthet ovenfor jobben de gjør i Fagrent. Enhetslederen trekker frem «*det at medarbeiderne ansvarliggjøres, ser at det de gjør nytter, får anerkjennelse, blir verdsatt og fremhevet – fører til stolthet*». Hun tror at et arbeidsmiljø der en betyr noe fører til yrkesstolthet. At de ansatte ønsker kompetanseheving ser hun på som en pekepinn på at de har lyktes med å oppnå yrkesstolthet, siden de ansatte ønsker å bli bedre i jobben sin. Den ene sonelederen forteller at yrkesstolthet også vil føre til at renholderne holder seg til renholdsplanen. Hun forklarer at renholderne ikke skal bli kommandert til å gjøre oppgaver som ikke er deres, at de skal ha stolthet nok til å si at «*nei dette er ikke min oppgave*». De må ha stolthet til å tørre å følge kontrakten de har mellom Fagrent og brukerstedet, noe de har fokusert på knyttet til rolleavklaringen.

Med nærværarbeidet har det også blitt innført det enhetslederen omtaler som *konsekvenskultur*. Dette innebærer at handlinger får konsekvenser. En soneleder forteller at en før aksepterte alt fravær, men at ledelsen nå er flinkere til å stille spørsmål til sykefraværet. Når ledelsen startet å gå gjennom fraværet til de enkelte dukket det opp flere tilfeller av fravær som ikke var knyttet til sykdom. «*Før når det skulle gjøres storvask på sommeren var det ofte mange som ble sykemeldte, og ofte de samme*» forteller den ene teamlederen. Det var også flere som hadde fravær tilknyttet høytider og helligdager. Dette er noe ledelsen har stilt spørsmål til etter nærværarbeidet startet.

Den ene sonelederen forteller at de har sagt opp ansatte på grunn av at arbeidsavtalen ikke ble overholdt, ved at de ikke har hatt respekt for arbeidstid eller at de har hatt flere jobber ved siden av. For eksempel var det noen med fulltidsstilling i Fagrent som i tillegg jobbet andre steder på kveldstid, noe som ikke bare medførte et brudd på arbeidsavtalen men også at de ble utslitt av alt arbeidet og dermed var mye syk fra jobb. Enhetslederen forteller at de også måtte ta et tak i de medarbeiderne som ofte ødela for de andre, både med tanke på arbeidsmiljø og arbeidsutførelse. Hun forteller at innførelsen av konsekvenskultur betyr at en ikke kan oppføre seg som en vil, men at en må følge arbeidsreglementet og de etiske retningslinjene. «*At dette blir fulgt opp av ledelsen viser alvoret*» legger hun til. «*Man kan ikke gjøre hva man vil uten at det får konsekvenser*» forteller en renholder. Noe hun imidlertid stiller seg positiv til, og sier at det er en grei læremåte. «*Ryktet går om at gjør du sånn og sånn, så skjer det og det. Er du masse borte og du blir fersket på andre steder - ja da vet du at du kan risikere å*

miste jobben for eksempel». Denne konsekvenskulturen tolker vi som at negative handlinger får konsekvenser. Enhetslederen forteller at det også har vært tilfeller der hun eller sonelederne har anbefalt den ansatte om å finne en ny arbeidsplass dersom jobben ikke passer for den ansatte. Anbefalt, ikke sagt opp – legger hun til.

Begge sonelederne forteller at de etter nærværarbeidet tror at fraværet til de ansatte er reelt. Den ene sonelederen legger til at hun ikke lengre tror det er slik at *«sist var det du som var syk, nå er det min tur»*, slik det kunne være før. Det at Fagrent i 2015 ble lagt ut på anbud gjorde de ansatte mer bevisst på at en må gjøre en god jobb for å beholde arbeidsplassen sin, forteller en soneleder. Hun forteller at dette har ført til at flere renholdere er blitt bevisst på at de må være konkurransedyktige og at de må være tilstede på jobb. Det virker som at denne episoden medførte et trygghetspress (Nytrø, 1996) hos flere av de ansatte, der de fryktet å miste jobben dersom de ikke var nærværende. Den andre sonelederen mener også at det har blitt bedre normer, noe hun knytter til nærværarbeidet men også nedbemanningen. Også renholderne sa at de tror nærværarbeidet har ført til en holdningsendring hos de ansatte. Den ene sonelederen fortalte at hun opplever at de ansatte nå strekker seg langt for å være på jobb.

En renholder stilte seg derimot spørrende til om reduksjonen i fravær skyldes en holdningsendring eller at renholderne føler seg tvunget til å gå på jobb. Hun fortalte at hun trodde enkelte kvier seg for å bli hjemme, og at flere derfor drar på jobb selv når de er syke eller for eksempel har vondt i en skulder. Dette kan tyde på at nærværarbeidet har ført til et nærværpress, der Saksviks (1996) fire forhold vil kunne forklare hvorfor renholderne føler et slikt nærværpress. En annen renholder forteller derimot at det er lov å være borte fra jobb dersom en er syk, men at det stilles spørsmål til fraværet dersom det oppstår ofte. Det samme kommer frem fra en av teamlederne, som legger til at det ikke er et problem at en er hjemme om en er syk siden det er så sjeldent folk er syke. Her ser vi at ikke alle opplever nærværpresset, og siden personer tolker hendelser ulikt er det naturlig at det er en slik forskjell (Nytrø, 1995). Det kan tenkes at de som ikke opplever et nærværpress tar det for gitt at en alltid skal møte på jobb dersom en ikke er syk, og derfor tolker kravet om tilstedeværelse som en selvfølge.

Nytrø (1995) trekker frem at et høyt nærværpress vil være uheldig for trivsel og helse, og at ledelsen derfor bør forsøke å identifisere når presset blir for stort slik at en lettere kan iverksette tiltak for å forebygge en uheldig utvikling. Siden ledergruppen fokuserer på nære relasjoner kan det tenkes at de vil være i stand til å fange opp dersom enkelte renholdere

opplever et for stort nærværspres. Den ene sonelederen forteller at *«jeg har sagt at noen dager så har vi lavt energinivå og at det er greit at vi legger oss litt lavt. Sånn kan vi alle ha det av og til. Å er det sånn at du ikke klarer å være på jobb så har du hvert fall prøvd, så drar du hjem»*. I tillegg forteller renholderne at ledere og kollegaer er flinke til å sende folk hjem dersom de opplever at noen burde holdt seg hjemme. Den ene renholderen forteller at teamlederen til og med har kjørt henne hjemme når hun har sett at hun var i dårlig form. Dette viser en støttende atferd mellom medarbeiderne og vil kunne være med på å redusere følelsen om nærværspres.

Et dilemma som en renholder trekker frem er at ledelsen helst ønsker at en sier ifra før en får vondt, slik at de kan forebygge skader. Når renholderne forsøker å yte litt ekstra blir dette vanskelig, og kan dermed oppleves som motstridende krav fra ledelsen. Dette kan ses opp mot det Beehr (1995) omtaler som intrasender-konflikt, som betyr at en arbeidsgiver uttrykker ulike forventninger til en medarbeider der forventningene står i konflikt med hverandre. Om en strekker seg litt lengre med tanke på hvor syk en må være for å bli hjemme, blir det vanskelig å ta hensyn til starten på en skade eller sykdom. Dette er imidlertid ikke et problem som har kommet frem fra mange av renholderne, noe som igjen kan ses i at ulike medarbeidere tolker omgivelsene ulikt.

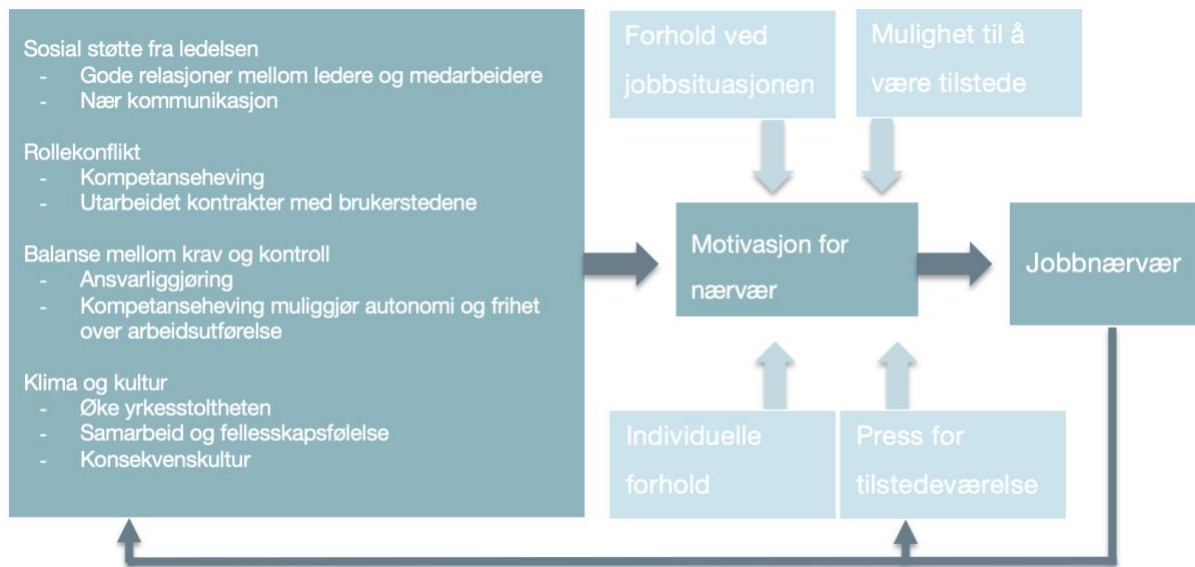
I henhold til klima og kultur har Fagrents nærværarbeid hatt fokus på trivsel og samhold, og på at hver medarbeider er viktig, verdifull og verdsatt. Det har vært fokus på samarbeidet mellom de ansatte i Fagrent, men også mellom Fagrent og de ansatte på brukerstedene – ettersom brukerstedene er en sentral del av renholdernes arbeidsmiljø. Enhetslederen har jobbet aktivt med å løfte Fagrent og renholdsyrket opp og frem, noe som har vært viktig for å nå målet om yrkesstolthet. De har også innført det ledelsen omtaler som konsekvenskultur, noe som er en del av arbeidet mot å ansvarliggjøre medarbeiderne. Summen av dette har medført at renholderne strekker seg litt lengre og ønsker å nå avdelingens mål. Hvorvidt endringen skyldes en holdningsendring eller et nærværspres kan ikke vi konstatere, men intervjuene tyder på at det antageligvis kan skyldes begge deler.

5.2.5 Oppsummering

Det kommer frem fra våre intervjuer at nærværarbeidet har medført et fokus på gode relasjoner mellom lederne og medarbeiderne. For å oppnå dette har ledelsen fokusert på nær kommunikasjon, der de har vært aktivt ute hos renholderne samt avholdt ulike sosiale sammenkomster. Ledelsen har økt kompetansen for å bli tryggere i sine lederroller og

utarbeidet kontrakter med brukerstedene for å tydeliggjøre renholdernes arbeidsoppgaver. Ledelsen har også jobbet med å ansvarliggjøre alle ledd i avdelingen slik at alle vet hva som forventes i den enkeltes rolle og hva deres ansvar er. Renholderne har fått mulighet til å ta del i beslutninger som angår dem selv, samt frihet til å bestemme hvordan de ønsker å utføre arbeidsoppgavene sine. For at denne friheten ikke går på bekostning av kravene om riktig kvalitet på renholdet har renholderne fått mulighet til å øke deres kompetanse. Ledelsen har jobbet mye med å løfte avdelingen og renholdsfaget opp og frem, slik at de ansatte skal føle en økt yrkesstolthet. Det har også vært fokus på å oppnå et godt klima på arbeidsplassen, der de har fokusert på økt trivsel, samarbeid og fellesskapsfølelse. Samtidig har det blitt innført det ledelsen omtaler som konsekvenskultur, der ens handlinger får konsekvenser. Det at ledelsen skal utøve en veldig relasjonell og støttende ledelse samtidig som de har innført ansvarliggjøring og konsekvenskultur, tyder på at nærværarbeidet innebærer en kombinasjon av hard og myk lederstil.

Forskning viser at *sosial støtte fra ledelsen* (Skogstad, 2003b; Einarsen m.fl., 2011; Knardahl, 2014; Ljungblad m.fl., 2014; Blanch, 2016), *rollekonflikt* (Beehr, 1995; Skogstad, 2003b; Skogstad, 2011; Tynes m.fl., 2018), *balanse mellom krav og kontroll* (Karasek, 1979; Allebeck & Mastekaasa, 2004; Engström og Janson, 2009; Knardahl m.fl., 2016) og *klima og kultur* (Ingebrigtsen m.fl., 2003; Notenbomer m.fl., 2006; Enehaug m.fl., 2008; Dale-Olsen m.fl., 2011; Einarsen m.fl., 2011; Knardahl, 2014; Knardahl m.fl., 2016) har betydning for arbeidstakeres helse og trivsel. Vår studie viser at nærværarbeidet har fokusert og rettet tiltak knyttet til disse forholdene. Videre kan fokuset i nærværarbeidet knyttes til de tre basale psykologiske behovene Hetland og Hetland (2011) trakk frem som essensielle for helse, trivsel og engasjement i jobben: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Siden nærværarbeidet fokuserer på slike grunnleggende psykologiske behov kan en anta at nærværarbeidet har økt medarbeidernes motivasjon til å være nærværende på jobb, slik vi antok i nærværmodellen at arbeidsmiljøfaktorene ville gjøre.



Figur 7: Hva Fagrent har fokusert på i nærværarbeidet.

En renholder forteller at hun har lagt merke til lite når det kommer til hva slags tiltak som er gjort knyttet til nærværarbeidet, men at hun merker at det er mange flere folk på jobb. En annen renholder forteller at det reduserte fraværet har ført til at det er mindre stressende å være på jobb, siden en nå får bedre tid til å gjøre et grundig arbeid. Vi fikk også tilbakemelding fra renholderne om at nærværarbeidet har ført til at de ansatte er blitt mer engasjerte, ansvarlige og motiverte. Noe som blant annet ble knyttet til kompetanseheving, at ledelsen var blitt mer tilgjengelig, at en kjenner hverandre bedre og har god dialog med hverandre. På bakgrunn av dette ser vi at nærværarbeidet (arbeidsmiljøfaktorene) har ført til økt nærvær, men også at det økte nærværet har påvirket arbeidsmiljøfaktorene. Videre har både nærværarbeidet og det økte nærværet medført press for tilstedeværelse; sanksjonspress ved at de er bekymret for å bli anklaget for å skulke, moralpress ved at de får dårlig samvittighet om en er fraværende, og trygghetspress ved at de frykter å miste jobben dersom en ikke er nærværende. Samtidig ser vi at ulike medarbeidere tolker dette presset ulikt, der flere forteller at de ikke føler noe press om å være nærværende på jobb.

I nærværmodellen behandlet vi medarbeidernes motivasjon som et resultat av de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene, ettersom Steers og Rhodes (1978) hevder at ansatte som trives med arbeidsmiljøet og oppgavene har et sterkere ønske om å komme på jobb. Vi ønsket dermed ikke å undersøke hvordan nærværarbeidet hadde påvirket medarbeidernes motivasjon, men heller hva nærværarbeidet hadde medført av fokus og tiltak. Enhetslederen fortalte derimot at de har hatt fokus på «Indre motivasjon: Med det med stolthet, kompetanse

og at de er viktige for kommunen. Men ikke alle blir indre motivert som renholder, derfor har vi også fokusert på lønn, at man får økt lønn når man tar fagbrev». Å både fokusere på indre og ytre motivasjon kan antas å være nyttig, ettersom With (2019) presenterer at den største andelen med lav motivasjon er de som har lite autonomi (indre) og lav lønn (ytre).

Før vi gikk i gang med intervjuene gjorde vi oss opp noen antagelser om hva vi forventet å finne i Fagrents nærværarbeid. Disse antagelsene gjorde vi på bakgrunn av teorien vi har presentert om nærvær, sykefravær og arbeidsmiljø, men også på bakgrunn av det vi hadde kjennskap til om Fagrents situasjon, tidligere studier på nærvær og suksesshistoriene om nærvær som ble fremstilt i media. Funnene vi har gjort ved å undersøke Fagrents nærværarbeid viser overraskende mange likhetstrekk med antagelsene vi gjorde på forhånd. Derimot var det noen av funnene som differensierte litt med hva vi hadde antatt.

Når det kom til sosial støtte fra ledelsen antok vi at ledelsen i størst grad ville utføre emosjonell støtte, som handler om å bli verdsatt, akseptert og vist omsorg for. Vi oppdaget derimot at ledelsen også la betydelig mye vekt på informasjonsstøtte, ved å gi relevant og nødvendig informasjon til renholderne, og instrumentell støtte, ved å gi praktisk hjelp i form av for eksempel materiell. Dette kan kobles til at ledelsen har etablert tydelige retningslinjer og økt kompetansen til renholderne, samt vært aktive med å tilby materiell for å gjøre arbeidet deres enklere. At de er aktivt ute på brukerstedene gjør også at de kan utøve vurderingsstøtte, ved å gi tilbakemeldinger på arbeidet til renholderne.

Tilknyttet rollekonflikter antok vi at de hadde fokusert på å øke den faglige kompetansen hos medarbeiderne - noe vi fant ut at de hadde gjort gjennom kursing, møter, opplæring og fagbrev. Et sentralt fokus knyttet til rollekonflikter var derimot også økt kompetanse hos ledelsen, der de hadde arbeidet mye med å skape bevissthet knyttet til deres rolle som ledere.

Videre antok vi at ledelsen hadde inkludert renholderne i beslutningsprosesser for å balansere de økte kravene om kvalitet og tilstedeværelse. Vi fant ut at renholderne i størst grad hadde blitt inkludert i avgjørelser som antok dem selv, med hvordan de skulle utføre arbeidet sitt og hvilke personlige mål de ønsket å arbeide mot. Derimot oppdaget vi at ledelsens nære kommunikasjon, og at renholderne kontinuerlig får informasjon om hva som foregår i organisasjonen, virket å spille inn på renholdernes følelse av at de blir inkludert.

Funnene vi gjorde knyttet til konsekvenskultur var noe vi ikke hadde forventninger om på forhånd. Konsekvenskulturen knyttes til ansvarliggjøringen, at medarbeiderne skulle være

bevisst sitt ansvar, men kan også tolkes som økte krav om tilstedeværelse. En slik ansvarliggjøring handler om at en skal gjøre det som står i stillingsbeskrivelsen - det en er ansatt til å gjøre, mens konsekvenskulturen handler om at uønskede handlinger får konsekvenser. Begge forholdene er sentrale for å oppnå økt nærvær, men kan derimot virke som litt hardere enn de ellers myke elementene som vi forventet å finne i nærværarbeidet.

5.3 Hvordan har Fagrent designet endringsprosessen tilknyttet nærværarbeidet?

Ettersom Balogun m.fl. (2016) hevder at endringsprosesser må designes ut fra målet med endringen og organisasjonens kontekst, forventet vi at det ville være en sammenheng mellom måten en gjennomfører endringsprosessen og i hvilken grad en lykkes med endringen. For å undersøke dette vil vi ved hjelp av strategi E og O (Beer & Nohria, 2000) analysere hvordan Fagrent har designet prosessen tilknyttet nærværarbeidet. På bakgrunn av strategi E og O kom vi med en forventning om at Fagrent har kombinert strategiene i deres endringsprosess. Denne forventningen gjorde vi ettersom at nærværarbeidet er drevet frem av ledelsen der de har jobbet mot målet om å redusere sykefraværet (Tømmerås, 2020). Noe som kan ses igjen i strategi E. Og at nærværarbeidet er blitt jobbet med kontinuerlig (Thuen, 2019; Gjessing, 2020; Tømmerås, 2020), som kan ses igjen i strategi O.

Vi vil starte med å presentere hvordan nærværarbeidet startet, før vi videre har delt kapittelet inn etter de ulike verktøyene Fagrent har benyttet seg av i utformingen av nærværarbeidet. Disse skiller seg fra fokuset i nærværarbeidet, siden verktøyene gir innblikk i hvordan fokuset og tiltakene er blitt jobbet frem. Avslutningsvis vil vi oppsummere funnene ved hjelp av analysemodellen og undersøke om antagelsene vi gjorde i teorikapittelet samsvarer med våre funn.

Startfasen

For å beholde ansvaret for kommunens renhold fikk Fagrent beskjed om å få kontroll over både sykefravær og ressursbruk. Hvis de ikke satt i gang noen tiltak og forbedret seg ville de igjen bli lagt ut på anbud, og nærværarbeidet kan derfor ses på som en påtvunget endringsprosess. Sentralt i strategi E og O står hvem som har initiert eller drevet frem endringen. Endringene i strategi E er drevet frem av toppledelsen, noe som også er tilfellet hos Fagrent.

I starten av nærværsarbeidet ble det avholdt møter for å informere medarbeiderne om hva som skulle skje i avdelingen fremover. Enhetslederen startet å samle ledergruppen og teamlederne til et informasjonsmøte, der NAV, hovedverneombud, internt støtteapparat i kommunen, arbeidsmiljøtjenesten og tillitsvalgte også var tilstede. Her ble det lagt frem at sykefraværet var noe som måtte jobbes med både systematisk og langsiktig for å få det ned på ønsket nivå. Videre ble det avholdt sone- og teammøter for å formidle dette videre til renholderne. De fikk presentert hvordan situasjonen var og en tydelig målsetning om at sykefraværet måtte reduseres. Det ble også avholdt informasjonsmøter med alle ansatte i Fagrent samtidig som ledelsen startet opp med individuelle samtaler, der hovedfokuset var på medarbeiderne med høyt fravær. Der tok de tak i årsakene til sykefraværet for å se om det eventuelt var noe som kunne gjøres for å få de tilbake i jobb.

Ut fra informasjonen over ser vi preg av en toppstyrt prosess der det er toppledelsen i Tromsø kommune som drev frem endringen. Fagrent fikk et ultimatum om å få ned sykefraværet, hvis ikke ville de bli lagt ut på anbud. Dette tyder på at starten av nærværsarbeidet har flere likhetstrekk med det Beer og Nohria (2000) definerer som strategi E, da nærværsarbeidet har et definert startpunkt, prosessen er toppstyrt og ledelsen har uttrykt en tydelig målsetning. Bruken av konsulenter er derimot mer lik konsulentbruken i strategi O, ettersom NAV og kommunens ulike støtteapparat er tilstede for å hjelpe Fagrent med nærværsarbeidet, ikke overta prosessen.

Gjennom kommunikasjon brukte ledelsen mye tid på å formidle hva som skulle skje fremover. Det ble først avholdt ledermøter før budskapet ble formidlet ned til renholderne, der ledelsen presenterte en tydelig målsetning om hva Fagrent skulle jobbe mot fremover. Hele det første året ble det avholdt møter, noe som viser at ledelsen brukte mye tid på å formidle budskapet og planlegge hva som måtte gjøres for å nå målet. Dette viser også likhetstrekk med strategi E, der startfasen vies mye oppmerksomhet og informasjonen går fra ledelsen og ned til renholderne. Derimot skulle prosessen med å redusere sykefraværet være en langsiktig og kontinuerlig prosess, der målet var at nærvær skulle bli en del av kulturen i Fagrent. Strategi O fokuserer på å endre myke elementer, slik som kulturen, og endringen ses mer på som en utvikling enn en endring. At nærværsarbeidet skal være et kontinuerlig arbeid, uten et bestemt slutt punkt, viser at nærværsarbeidet også har flere likhetstrekk med strategi O.

Nærværsblomsten

Nærværsbegrepet ble presentert av enhetslederen til ledergruppen i midten av 2017. Frem til

da var fokuset at sykefraværet måtte reduseres, mens det nå ble presentert at de fremover skulle fokusere på nærvær. Enhetslederen forteller at begrepet nærvær kom naturlig ut fra arbeidet de hadde startet på med fravær, men at de har hentet inspirasjon til nærværsarbeidet spesielt fra idebanken.org og lederkonferanser.

Idebanken.org er et virkemiddel som skal bidra til å nå målene i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv. Det er spesielt et hjelpemiddel enhetslederen har plukket opp fra idebanken, nemlig Nærværsblomsten, se *Vedlegg 4: Nærværsblomsten*. Enhetslederen forteller at hun har brukt Nærværsblomsten som grunnplattform i nærværsarbeidet der hun har rettet fokus mot blomstens tre deler; nærvær/fravær, organisatoriske nærværsforhold og psykososiale nærværsforhold. Nærværsblomsten konsentrerer seg dermed om den nåværende situasjonen knyttet til nærvær/fravær, samt de organisatoriske og de psykososiale forholdene på arbeidsplassen. Det kan derfor se ut som at nærværsarbeidet også har fokusert på de organisatoriske forholdene, mens vi har valgt å forholde oss til å kun se på de psykososiale forholdene som Fagrent har jobbet med i nærværsarbeidet. Når en arbeider med Nærværsblomsten anbefaler idebanken.org å ta utgangspunkt i tre spørsmål: *Hva gjør vi som fungerer bra i dag? Hva kan vi gjøre bedre eller annerledes? Og hvilke konkrete forslag til forbedringer har vi?* (Idébanken, u.å.). Disse tre enkle spørsmålene var nyttige for å kartlegge Fagrents nåværende situasjon og hvordan de ønsket å arbeide fremover.

Da enhetslederen startet i Fagrent hadde hun en klar visjon om hvordan hun skulle lykkes med å redusere sykefraværet. Etersom hun selv har erfaring fra operativt nivå og «*vet hvordan det fungerer med ledelse*» viste hun at den kommanderende lederstilen ikke ville fungere. Det som ville fungere var den «*involverende, inkluderende og faglige kompetansehevingen*». Lederstilen enhetslederen beskriver som optimal viser til selve kjernen i strategi O; utvikling av organisasjonens menneskelige ressurser, der virkemidlene er utstrakt grad av deltagelse (Jacobsen, 2018).

Informasjonen vi satt igjen med etter intervjuene tydet på at det i hovedsak er enhetslederen som har jobbet med nærværsarbeidet i startfasen. Dette inntrykket fikk vi siden sonelederne ikke kunne beskrive hvordan prosessen startet eller hvor inspirasjonen kom fra. Fra enhetslederen ble vi fortalt at inspirasjonen kom fra konferanser, NAV og Idébanken, før hun videre gjorde det om til sitt eget. Når vi stilte spørsmål til sone og teamlederne om Nærværsblomsten kom det også frem at det var «*enhetslederen sin*», der de kun hadde kjennskap til blomsten fra fellesmøter. I strategi O er ledelsens rolle å sette visjonen til

endringen, før de deretter legger til rette for at de ansatte selv utvikler løsninger. I nærværarbeidet har derimot enhetslederen både satt visjonen og utviklet løsninger, noe som kjennetegner strategi E.

Målarbeid

I starten av nærværarbeidet jobbet ledelsen med å finne noen felles mål som Fagrent skulle jobbe mot. De samlet teamledere, soneledere og enhetslederen der de jobbet en hel dag med brainstorming hvor alle skrev ned deres visjon av hva Fagrents viktigste mål var. På slutten av dagen ble disse målene konkretisert ut til fire hovedmål:

- Skal levere riktig **kvalitet** i renholdet og i arbeidsprosesser
- Skal gjennomføre **opplæring og oppfølging**
- Skal **markedsføre** og **løfte** avdelingen og renholdsyrket opp og frem
- Skal synliggjøre **yrkes stolthet**

Enhetslederen forteller at dette målarbeidet var det viktigste arbeidet som ble gjort i starten av nærværarbeidet ettersom målene blir sett på som *hovedparaplyen* for alt arbeidet som gjøres i Fagrent, og dermed også for nærværarbeidet. Hun poengterer at dersom Fagrent når hovedmålene vil dette medføre at medarbeiderne ønsker å være nærværende. Dessuten vil måten de arbeider for å nå målene kunne knyttes til nærværarbeidet, noe som gjør at målarbeidet og nærværarbeidet knyttes tett til hverandre.

Innføringen av hovedmål kan ses på som et hardt element. Harde elementer er noe som ledelsen kan kontrollere, og strategi E retter derfor fokus mot disse (Jacobsen, 2018). Dette er også en endring ledelsen kan gjennomføre raskt, noe vi ser ved at ledelsen kun brukte en dag på å etablere målene. Derimot kan innholdet i målene ses på som en kombinasjon av harde og myke elementer, der kvalitet, opplæring, oppfølging og markedsføring kan ses på som harde elementer mens yrkes stolthet og løft av avdelingen ses på som myke elementer.

Lederutvikling

Enhetslederen poengterer at nærværarbeid ikke kan fungere uten ledelsesarbeid. Derfor brukte ledergruppen også 2017 på å øke deres lederkompetanse og bli tryggere i rollene sine. Det ble avholdt ledermøter der de snakket om hva som er ledelse og hva de mener er god ledelse – der ledergruppen har måtte se på seg selv i sin egen rolle. De har gått igjennom hva som motiverer dem, hva som påvirker dynamikken i ledergruppen, sett på styrker og svakheter og fått forståelse om at andre kan oppfatte dem på en annen måte enn en selv gjør.

« *Dette er ganske tøft å gå igjennom*» sier enhetslederen om det å bli analysert på denne måten sammen med kollegaer. De har også snakket om « *hva er behovet i din rolle som leder?*» og « *hva trenger du i ditt arbeid?*». Basert på dette prøvde de å finne kurs som var strategisk rettet mot det å håndtere seg selv og menneskene rundt. Det var kurs rettet mot å betrygge lederrollen, ta de vanskelige samtalene og ha mot til å gå inn i vanskelige personlige problemstillinger. I tillegg fikk ledergruppen tilbud om et lederprogram som var spesielt rettet mot renholdsbransjen og renholdsledelse, som besto av flere ledermøter gjennom 2018 og begynnelsen av 2019.

« *Når lederne jobber i ledersamlingene ligger målene i hovedparaplyen, men under her jobber de med den administrative, relasjonelle og kulturelle delen av lederrollen. Det er viktig at lederne i Fagrent forstår at ledelse hos dem er disse tre tingene. Og de gjentas hver gang vi har møter. Samtidig som det jobbes med disse tre ledelsesdelene blir målarbeidet en rød tråd gjennom dem. Siden det er så enorme områder å velge innenfor ledelse er det viktig å avgrense til den røde tråden, som i Fagrent blir målarbeidet*» forteller enhetslederen.

Ledermøtene gjennomføres jevnlig, der de snakker generelt om hvordan ting er og hva som skal skje fremover, men også om lederrollen og personlige mål knyttet til hovedmålene. Fra møte til møte har lederne «hjemmelekser» tilknyttet dette, og når de igjen møtes går de igjennom hvor langt de har kommet, hva de har gjort og hva fokuset har vært.

Her ser vi mange likhetstrekk med strategi O ettersom de har brukt mye tid på å utvikle ledernes kompetanse. Lederne er en del av organisasjonens menneskelige ressurser og jobben de har gjort med å utvikle lederkompetansen og gjøre de bevisste og trygge i sine roller kobles derfor opp mot strategi O. Vi ser også litt av strategi E gjennom bruken av lederutvikling. Dette er da lederutvikling blir sett på som en del av en planlagt prosess og som et hardt element som kan innføres raskt.

Parallelt med lederprogrammet startet de å inkludere teamlederne. Teamlederne har ikke et formelt personalansvar, men er et bindeledd som hele tiden må forholde seg til renholderne og teamet sitt, samt omdisponere ressurser. Derfor anså ledergruppen det som viktig å koble teamlederne på nærværarbeidet. De startet *Leder og medarbeiderskap*, som enhetslederen forklarer som et slags nærværarbeid hvor ledergruppen og teamlederne har fire samlinger i året. Disse samlingene fungerer som lederutvikling for teamlederne og handler om å bygge gode relasjoner mellom leder og medarbeider.

Nærværsdagen

Som en systematisering av nærværsarbeidet innførte Fagrent *Nærværsdagen* i begynnelsen av 2018. Nærværsdagen gjennomføres en gang i måneden, men også ut over dette ved behov, der de innkaller til individuelle samtaler med medarbeiderne. En soneleder forteller at de kan melde inn ansatte med mye fravær til Nærværsdagen, der en skal prøve å forstå årsakene til fraværet. Ifølge enhetslederen er tanken at samtalen skal være oppbyggende for å fremme helsen til medarbeideren. De går igjennom hva som er arbeidsgivers og arbeidstakers ansvar, om det er noe arbeidsgiver kan tilrettelegge, og generelt hva en kan gjøre på arbeidsplassen for å fremme helsen. «*Ergonomiske tiltak, psykologiske tiltak, trives du, er det noen tiltak vi kan gjøre sammen?*». Det skal altså ikke være fokus på personalsaker og slike ting da de har egne møter og prosesser til det. Enhetslederen forteller også at dagen skal brukes til de som alltid er på jobb, slik at de kan få skryt og bekreftelse på at de blir sett og hørt. «*Her får de en klapp på skuldra for at de alltid er på plass, nærværende og tilstede*».

Foreløpig har samtalen foregått både med enhetsleder og sonelederen til vedkommende, men fremover er hensikten at sonelederen skal ta denne samtalen alene med sin ansatt.

Enhetslederen tror at opplevelsen til de ansatte er at de er spente og usikre for hva det gjelder når de blir kalt inn ettersom det fortsatt er litt nytt. Enhetslederen og sonelederne tror de ansatte er fornøyde etter samtalen og at de synes den var nyttig. Gjennom intervjuene med renholderne fikk vi derimot innsyn i at ikke alle hadde en slik positiv innstilling til dagen der den kunne oppleves som svært personlig hvor ledelsen var for «inntrengende» og ville «grave» etter personlige ting som de ikke har noe med. Vi fikk også svar fra de fleste at de ikke hadde hatt behov for å delta på en slik samtale siden de ikke hadde så mye fravær.

På bakgrunn av hvordan renholderne snakket om Nærværsdagen kan det virke som de ser på dagen som en fraværssamtale der de tar opp temaet om hvorfor de er så mye borte. At renholderne tolker dagen slik kan tyde på at dagen i hovedsak blir brukt på de med mye fravær. Dersom ledelsen hadde tilkalt flere medarbeidere med lite fravær til Nærværsdagen ville ønsket atferd blitt anerkjent, noe som kunne medført en positiv konsekvenskultur.

Møter

Flere av renholderne knytter i hovedsak nærværsarbeidet til møter, ettersom det har blitt avholdt mange møter i løpet av nærværsarbeidet. Møtene har blitt brukt til å formidle informasjon ned til medarbeiderne, men også for å jobbe i grupper med ulike problemstillinger. I intervjuene har det vært vanskelig for oss å holde tunga rett i munnen når

det har vært snakket om de ulike møtene, ettersom det er snakk om ledermøter, teamledermøter, sonemøter og teammøter, samt en rekke individuelle samtaler og møter.

Den ene sonelederen forteller at hun avholder teamledermøter hver måned. Der snakker de om nærvær, målene, hva som skjer og formidler videre det hun har fått beskjed om i ledermøtene. Etter disse møtene har teamlederne møter med sine team for å formidle videre ned til renholderne. Enhetslederen forteller derimot at de har en lang vei å gå når det kommer til teammøter knyttet til nærværarbeid. Hun forteller at det er store ulikheter mellom teamlederne, både med tanke på nasjonaliteter, språk, kompetanse og mot. «*Enkelte team avholder ikke teammøter engang*». Samtidig legger hun til at teamene er flinke til å snakke sammen men at det blir veldig driftsrelatert og at de kanskje ikke tar seg tid til nærværarbeidet, noe hun mener er viktig for det psykososiale arbeidsmiljøet, for å holde nærheten, fokusere på involvering, ta del i målarbeidet og nærværarbeidet. Den ene teamlederen forteller at de ofte har teammøter men at de fungerer så godt sammen at de ikke trenger å innkalle til møter, de kan godt ta møtene når de treffes i gangen. Teamlederen forteller videre at de ikke har hatt egne teammøter som spesifikt handler om at «*nå skal vi fokusere på nærvær*». Ut fra dette kan det se ut som at nærværarbeidet stopper opp hos sonelederen, og at teamlederne ikke aktivt jobber med nærværarbeid.

I Fagrent har de alltid hatt jevnlige personalmøter i sonen der de snakker om ulike problemstillinger og deler erfaringer. Siden nærværarbeidet skal være en del av kulturen til Fagrent vil personalmøtene nå også omhandle nærværarbeidet. Etter nærværarbeidet har de også innført utviklingssamtaler som skal gjennomføres en gang i året. De gjennomføres ved at soneleder kaller inn en og en medarbeider, der de snakker om hvordan de har det i hverdagen – hvordan de trives og hva de tenker fremover. Den ene sonelederen mener disse samtalen er nyttige for å kartlegge hvordan de ansatte har det, men også for å høre hva deres planer er fremover. Hun uttrykker videre at det ville vært hensiktsmessig å ha flere utviklingssamtaler i løpet av året, men at det blir for ambisiøst med tanke på tid.

På bakgrunn av språkvansker hos de utenlandske medarbeiderne forteller en soneleder at det er vanskelig å gi felles beskjeder på sonemøter. Siden medarbeiderne er fra så mange ulike nasjoner får de ikke alltid med seg hva som blir sagt siden språket byr på utfordringer og misforståelser. Derfor er det bedre å ha møter i mindre grupper slik at de kan snakke direkte med hverandre, i stedet for store møter der en person snakker til alle samtidig. I tillegg er renholderne veldig travle på forskjellige tider, ut fra hvilket brukersted de jobber på. Derfor er

tilgjengeligheten for felles møter begrenset, og det er vanskelig å få hele sonen til å møte til sonemøte. Ettersom det er språkvansker i organisasjonen er det spesielt viktig at ledelsen bruker tid på kommunikasjon der de kommuniserer på en oversiktlig og forståelig måte ned til renholderne.

Både Nærværsdagen og møtene er innført for å formidle informasjon, men også for å samarbeide, utvikle og dele erfaringer. Hvert møte har hver sin hensikt, enten det er for å fremme helsen, ta opp personalsaker eller formidle ny informasjon. Møtene er derfor utviklet for å informere, men også for å få innspill. Derfor blir møtene sett på som en planlagt prosess fra toppledelsen som er lett og raskt å innføre. Det som blir formidlet gjennom møtene bærer derimot preg av strategi O. Spesielt knyttet til Nærværsdagen der en konsentrerer seg om ulike nærværsfaktorer, noe som viser at en fokuserer mer på kultur enn struktur – og det er dette som skiller strategi O fra E (Jacobsen, 2018). Selv om møtene er toppstyrte kan medarbeiderne få en følelse av autonomi siden de blir inkludert i prosessen gjennom den nære kommunikasjonen.

Vi har fått ulik respons fra renholderne når vi har snakket om møtene. Noen trekker frem at møtene er interessante og motiverende, både fordi de lærer nye ting ved å ta opp ulike problemstillinger men også fordi de får møte kollegaene i en annen setting. «*Når man snakker mer med andre renholdere om faget så lærer man av hverandre og får tips og triks*» forteller den ene renholderen. Andre renholdere trekker frem at møtene er veldig repeterende og virker demotiverende siden en bruker tid på å høre det samme om og om igjen. «*Helt ærlig synes jeg ikke de har ført til noe spesielt. Det er stort sett det samme som kommer frem hver gang på møtene*» forteller en annen renholder når vi spør hva hun synes møtene har ført til.

10-faktor-undersøkelsen

I tillegg til Fagrents hovedmål arbeider medarbeiderne med andre mål, eller faktorer, basert på 10-faktor-undersøkelsen til Tromsø kommune. Dette er en medarbeiderundersøkelse som kartlegger psykososiale forhold. Enhetslederen trekker frem at Fagrent har utfordringer med slike undersøkelser på grunn av språket. En stor del av de utenlandske medarbeiderne forstår ikke hva det egentlig spørres om, noe som gjør undersøkelsen ufullstendig og lite reliabel. Undersøkelsen kan derfor ikke brukes som grunnlag for videre arbeid, og de må heller bruke den i samtale med medarbeiderne for så å velge faktorer av relevans. I hver sone velger de ut egne faktorer som de i fellesskap skal fokusere på. En renholder forteller at de har blitt delt inn i grupper på sonemøter for å diskutere hvilke mål de vil ha knyttet til faktorene. «*Her*

diskuterer de hva som motiverer dem i arbeidet knyttet til arbeidsmiljøet og det psykososiale» forteller enhetslederen. Enhetslederen legger til at 10-faktor er en viktig del av nærværsarbeidet fordi den innebærer at de jobber sammen med faktorer som i fellesskap skal gjøre de bedre. Samtidig har medarbeiderne, både renholderne og lederne, valgt ut egne personlige faktorer som de selv ønsker å bli bedre på.

Arbeidet med 10-faktor bærer preg av strategi O, siden en her fokuserer på utvikling av medarbeiderne. Selv om arbeidet er planlagt fra ledelsen er hensikten å inkludere medarbeiderne til å velge ut hvilke områder de ønsker å utvikle seg på.

Oppsummering

Nærværsarbeidet er i stor grad styrt av toppledelsen der kommunikasjon har vært et viktig virkemiddel. Verktøyene som er blitt benyttet i prosessen er informasjonsmøter, individuelle samtaler, Nærværsblomsten, utforming av mål, lederutvikling, Nærværsdagen, diverse andre møter og 10-faktor-undersøkelsen. De har jobbet kontinuerlig for å endre seg og for å få nærværsarbeidet til å bli en del av kulturen, noe som kjennetegner strategi O. Derimot har endringen vært nøye planlagt og drevet frem av ledergruppen der de har jobbet mot et konkret mål, noe som viser til strategi E. Strategi O prosesser kjennetegnes av at de ikke har et klart startpunkt eller slutt punkt. Nærværsarbeidet har et klart startpunkt, men har derimot ikke et slutt punkt siden det er noe Fagrent skal fortsette å jobbe med. De ulike tiltakene er implementert raskt, noe som kan ses igjen i strategi E, men de skal jobbes med kontinuerlig.

Strategi E kan dermed ses på som den dominerende strategien Fagrent har benyttet seg av i utformingen av nærværsarbeidet. Ifølge Jacobsen (2018) vil mange oppleve at strategi E signaliserer et negativt menneskesyn ettersom fokuset er på organisasjonens behov. Fagrent har derimot klart å benytte strategi E samtidig som de signaliserer et positivt menneskesyn gjennom å fokusere på psykososiale arbeidsmiljøfaktorer og positive nærværsfaktorer. Dette kan ses igjen i det enhetslederen fortalte, at omsorg, kjærlighet, samarbeid og oppfølging ikke er målet i seg selv, men virkemidler for å nå målet om tilstedeværelse på arbeidsplassen. Ledergruppen har altså klart å få medarbeiderne til å bli en del av endringen selv om det er ledelsen som har utformet og iverksatt alle tiltakene.

Fra intervjuene har vi fått tydelige beskrivelser av hvordan organisasjonen har endret seg, og fått innblikk i at det har vært en krevende endringsprosess for ledergruppen. At det er ledelsen som beskriver endringen som krevende ses igjen i at det er ledelsen som har drevet frem

endringen. En soneleder fortalte de fleste renholderne var positive til nærværsarbeidet *«jeg tror ikke det var noen som var negativt innstilt til innføringen av nærværsarbeidet. Alle skjønner at de er ansatt for å være tilstede - det er ikke noe hokus pokus - det er jo derfor man er ansatt»*. Til tross for dette oppstod det flere situasjoner som gjorde prosessen krevende for ledelsen.

Når de individuelle samtalene ble gjennomført i starten av nærværsarbeidet oppstod det blant annet vanskelige personalsaker. Det var flere som ikke respekterte arbeidsreglementet, men det var også tilfeller der menn med utenlandsk opprinnelse ikke hadde respekt for kvinnelige ledere. Siden hele ledergruppen til Fagrent er kvinner ble dette et problem. Dette ser vi igjen fra litteraturen der Sund (2019) hevder at ledere som utviser en lederstil som ikke er i tråd med dominerende kulturelle verdier, vil utløse negative emosjoner hos medarbeidere.

Ettersom Fagrent preges av et stort mangfold av kulturer vil enhetslederens lederstil kunne stride mot hvilken lederstil de enkelte medarbeiderne foretrekker. Enhetslederen beskriver det som tøft å stå i slike konflikter, men at arbeidsintegrering er en viktig del av Fagrents ansvar. Som hjelpemiddel i vanskelige situasjoner har enhetslederen benyttet seg av arbeidsreglementet til Fagrent som viser hvilke regler en må forholde seg til som ansatt i avdelingen.

Enhetslederen poengterer at *«det må aldri glemmes at grunnen til nærværsarbeidet er å få folk på jobb»*. Hun forteller at renholdere er en gruppe som ikke er så veldig selvmotivert, *«noen er det også da, men mange er ikke det»*. Hun forteller at det derfor er viktig å få renholderne til å forstå hvorfor de må på jobb og at jobben de gjør er viktig. Ettersom flere av renholderne har lav motivasjon forteller hun at *«man må jobbe ekstra mye med nærvær for å få denne yrkesgruppen til å være stolt, til å ville gjøre jobben ordentlig, til å være motivert, til å være profesjonell»*. Prosessen har derfor krevd mye energi, spesielt fra enhetslederen. Hun forteller at det også var krevende å mistenkeliggjøre fraværet til de ansatte. Det at Fagrent har hatt et økt fokus på lederutvikling har derimot gjort ledelsen mer forberedt til å ta slike vanskelige samtaler i fremtiden.

Enhetslederen trakk frem at de fremover skal fortsette slik de har gjort med å fokusere på gode relasjoner og ansvarliggjøring. Tanken er at sonelederne skal ansvarliggjøres enda mer slik at ikke hele nærværsarbeidet hviler på enhetslederen. Teamlederne skal også bli mer inkludert i kompetansehevingen slik at de blir mer bevisst sin styringsrett som teamleder, samt at de inkluderer renholderne i nærværsarbeidet. Nærværsarbeidet er langt fra ferdig

ettersom det er en kontinuerlig prosess som Fagrent hele tiden må jobbe med for å holde sykefraværet nede. *«Det er ikke sånt at vi har valgt nærvær for at det er så hyggelig å jobbe med nærvær. Det er jo hyggelig selvfølgelig, men det er også veldig slitsomt. Men det må til, for hvis ikke har vi plutselig 17 prosent sykefravær igjen»* poengterer enhetslederen.

I teorien gjorde vi oss opp noen antagelser om hva vi forventet å finne i Fagrents endringsprosess. På forhånd hadde vi informasjon om at nærværsarbeidet var et svar på kommunestyrets krav om å redusere sykefraværet, og at nærvær var noe Fagrent kontinuerlig jobbet mot. Vi forventet derfor å finne en kombinasjon av strategi E og O i endringsprosessen til Fagrent. Vår analyse viser at antagelsen vår stemmer. Dette kan ses igjen i at endringsprosessen har vært styrt av ledelsen, der prosessen har vært nøye planlagt og ledelsen har utviklet mål og tiltak. Samtidig har de arbeidet med nærværsarbeidet kontinuerlig, der fokuset er på utvikling av medarbeiderne gjennom blant annet kompetanseheving. Startfasen bærer derimot kun preg av strategi E, men siden nærværsarbeidet er noe som skal arbeides med også etter at tiltakene er implementert, ser vi at de videre har benyttet strategi O. Prosessen er enda styrt av ledelsen men fokuset er mer rettet mot kultur enn struktur. Fagrent kan derfor ses på som et godt eksempel der en har klart å kombinere strategiene; der rammene til endringsprosessen er strategi E, men siden innholdet i stor grad preges av strategi O har de klart å få de ansatte til å føle seg inkludert i beslutningene.

Videre hadde vi en antagelse om at det var en sammenheng mellom måten en gjennomfører en endring og i hvilken grad en lykkes med endringen. Vi ønsket å undersøke om Fagrent måte å designe endringsprosessen tilknyttet nærværsarbeidet hadde betydning for hvorvidt Fagrent lyktes med å oppnå økt jobbnærvær. På bakgrunn av våre funn ser vi at prosessen har betydning for utfallet. Nøkkelen til denne sammenhengen er måten ledergruppen har klart å kombinere strategi E og strategi O gjennom svært dedikert ledelse. En strategi E prosess trenger derfor ikke oppleves som en dårlig prosess (Jacobsen, 2018), dersom en klarer å ha et mykt fokus. Ved å utforme endringen som en kombinasjon av E og O oppnår ikke Fagrent bare en endring i strukturen men også kulturen. Grunnen til at Fagrent har lyktes er at de har klart å kombinere en stram regi på endringen med konkrete tiltak for å oppnå nærvær, der de har hatt en dedikert leder som har fått de ansatte med på laget.

På bakgrunn av dette ser vi at analysemodellen vi utformet i teorikapittelet er relevant for Fagrent. Innholdet i nærværsarbeidet blir til gjennom endringsprosessen, der tiltakene må utformes og implementeres. Innholdet kan være godt i seg selv, men om ikke prosessen

tilknyttet nærværsarbeidet er god vil det være vanskelig å oppnå ønskede resultater. I Fagrent sitt tilfelle har det vært viktig at ikke bare tiltakene ble implementert men at de jobbet med de kontinuerlig slik at nærværsarbeidet skulle bli en del av kulturen. Dermed har måten Fagrent designer nærværsarbeidet betydning for hvorvidt de oppnår økt jobbnærvær. I Fagrent sitt tilfelle har ledelsen hatt en stor påvirkning på hvordan utfallet ble. Ledelsen har kontinuerlig gått inn for å øke jobbnærværet, der de aktivt har inkludert medarbeiderne og jobbet med nærværsmotivasjon. I vår case ser vi derfor at det som skjer i endringsprosessen har påvirkning på om en lykkes med nærvær eller ikke.

6 Diskusjon

I diskusjonen skal vi først svare ut oppgavens problemstilling: *Hvordan jobber ledere og medarbeidere i Fagrent med å oppnå økt jobbnærver?*. Videre vil vi diskutere vår antakelse om at det er en sammenheng mellom hvordan endringsprosessen er designet og hvorvidt en lykkes med å oppnå jobbnærver.

På bakgrunn av hvordan informantene beskrev nærværsbegrepet forsto vi at det i hovedsak var ledelsen som hadde tatt i bruk begrepet. De fleste renholderne hadde lite kjennskap til begrepet, men etter å ha snakket litt rundt hva vi la i ordet nærvær forsto de at vi snakket om Fagrents arbeid knyttet til å redusere sykefraværet. Ledelsen hadde derimot en klar formening om hva nærvær betydde, der definisjonen de ga samsvarte med hverandre. Når det kom til hva Fagrent har fokusert på i nærværsarbeidet oppdaget vi at innholdet i nærværsarbeidet viste overraskende mange likhetstrekk med hva litteraturen og media belyser som viktige faktorer med betydning for jobbnærver. Innholdet til Fagrents nærværsarbeid kan dermed ses på som riktig ut fra hva litteraturen og media belyser som forhold av betydning. Når det kom til endringsprosessen fant vi ut at det er ledelsen i Fagrent som har drevet nærværsarbeidet frem, der de har jobbet mot tydelige mål gjennom en planlagt prosess. Etersom nærværsarbeidet skal bli en del av kulturen i Fagrent pågår arbeidet enda, der prosessen nå er mindre planlagt og ses på som et kontinuerlig fokus som skal være en del av hverdagen.

Vi ønsket å undersøke hvordan ledere og medarbeidere i Fagrent jobber med å oppnå økt jobbnærver. Et interessant funn er at det i hovedsak er ledelsen som jobber med å øke jobbnærveret, der de har jobbet med nærværet strategisk, målrettet og kontinuerlig. At det i hovedsak er ledelsen som jobber med nærvær forklarer funnet vi gjorde om at det er ledelsen som har mest kjennskap til nærværsbegrepet. Før vi startet analysen hadde vi en antagelse om at det var en sammenheng mellom hvordan endringsprosessen var designet og hvorvidt en lykkes med å oppnå jobbnærver. I Fagrent sitt tilfelle oppdaget vi at det har vært viktig at tiltakene ikke bare ble implementert, men at de også har blitt jobbet med kontinuerlig slik at nærværsarbeidet skulle bli en del av kulturen. Dermed har måten Fagrent designer nærværsarbeidet betydning for hvorvidt de oppnår økt jobbnærver.

Siden renholdere, ifølge With (2019), ofte har lav motivasjon kan det antas at det er mest hensiktsmessig at endringsprosessen er toppstyrt, enn hva det eventuelt hadde vært i en organisasjon med kunnskapsmedarbeidere (Sandvik, 2011). I tillegg til dette fikk vi inntrykk

gjennom intervjuene at renholderne jobber mye alene, og at de ulike teamene er spredt rundt på kommunens brukersteder. Derfor vil det være vanskelig for ledelsen å inkludere medarbeiderne i alle avgjørelser, samt legge til rette for at de ansatte selv skal utvikle løsninger med tanke på nærværsarbeidet. Derimot har ledelsen gjennom informasjonsmøter og gruppearbeid fått medarbeiderne til å føle at de har blitt inkludert i prosessen. For at noe skal skje i Fagrent er det derfor naturlig at det kreves en ledelse som iverksetter tiltakene. Det kan antas at nærværsarbeidet i Fagrent ikke hadde lyktes like godt dersom ledelsen ikke hadde utviklet en klar plan og jobbet kontinuerlig med jobbnærværet. I Fagrent holder det ikke bare å si at *nærvær er noe vi skal jobbe med*, det krever kontinuerlig fokus slik at de ikke faller tilbake til der de var.

Dersom ledelsen ikke hadde klart å få medarbeiderne til å føle seg inkludert i nærværsarbeidet hadde ikke nærværsarbeidet blitt en del av kulturen. Hadde endringsprosessen vært styrt av ledelsen uten noen grad av inkludering av medarbeiderne ville dessuten prosessen kunne blitt opplevd negativt. Dersom en bare hadde benyttet strategi E i utformingen av nærværsarbeidet ville også nærværsarbeidet stoppet opp etter det ble implementert – ettersom strategi E ikke vektlegger implementeringsfasen like mye som de forberedende (Beer og Nohria, 2000). Vi har fått innblikk i at nærværsarbeid må jobbes kontinuerlig med for å bli en del av kulturen, det er ikke nok å bare implementere tiltak de må også jobbes med aktivt. I tillegg har vi sett at det vil være vanskelig for Fagrent at endringen skulle drives frem fra noen andre enn ledelsen. Derimot har Fagrent hentet ut essensen av strategi O ved å fokusere på å utvikle menneskene i organisasjonen, noe vi ser på som nøkkelen til at de ansatte føler seg som en del av prosessen. På bakgrunn av dette ser vi at Fagrent har lyktes med å kombinere strategi E og O.

Litteraturen har vært opptatt av å kartlegge hvilke faktorer som har betydning for fravær og nærvær. Vi synes det er lite forskning på prosessen rundt et slikt nærværsarbeid. Selv om litteraturen viser til ulike psykososiale faktorer som har påvirkning på nærværet gis det lite informasjon om hvordan en burde jobbe for å oppfylle disse faktorene. Det er altså ikke måten en skal jobbe med faktorene som er fremtredende i litteraturen, men hva en skal jobbe med/fokusere på. Nærværsarbeidet har blitt en trend i tiden om hva en burde fokusere på for å redusere fraværet og øke nærværet. Derimot mener vi det ikke belyses godt nok hvordan en bør jobbe for å oppnå disse resultatene. I media og litteraturen fremvises nærværsarbeidet som en enkel prosess å iverksette, der en skal *fokusere på nærvær fremfor fravær* (Saksvik & Finne, 2009). Spesielt i samtale med enhetsleder fikk vi inntrykk av det motsatte, at det ikke bare er å bestemme seg over natten for at en skal fokusere på nærværsarbeid fremover.

Gjennom intervjuene fikk vi forståelse for at enhetslederen har lagt mye tid og innsats i nærværarbeidet der hun har jobbet hardt for å øke jobbnærværet. Innledningsvis nevnte vi at KS (2018) omtaler sykefravær som den største arbeidsgiverpolitiske utfordringen i kommuner, noe vi også ser er tilfellet i Fagrent. Nærværarbeidet er noe som må gjøres i tillegg til daglige gjøremål, og vil derfor ta mye av tiden som egentlig kunne blitt brukt på driften. Siden Fagrent er en avdeling preget av et stort kulturelt mangfold vil den kulturelle delen også ta mye tid, der enhetslederen omtaler kulturen som en fulltidsjobb i seg selv. Når enhetslederen har det fulle ansvaret for nærværarbeidet, samtidig som hun har det daglige arbeidet som enhetsleder i en flerkulturell avdeling, vil det være nyttig å ansvarliggjøre avdelingen slik at ikke alt ansvaret tilknyttet nærværarbeidet hviler på henne.

Vårt bidrag viser at endringsprosessen i tilknytning til nærværarbeidet har påvirkning på om de ansatte er nærværende. Videre viser våre funn at nærværarbeid er en krevende prosess som må jobbes med kontinuerlig for å oppnå resultater. I Fagrent ser vi at det er viktig at prosessen er toppstyrt, der en informerer medarbeiderne om hva som skal skje for å inkludere de i prosessen. I Fagrent er det slik at dersom en slutter å fokusere på nærvær vil sannsynligheten være stor for at fraværstallene øker igjen. Viktigheten med å la nærværarbeidet bli en del av kulturen anser vi derfor som svært nødvendig.

7 Avslutning

Hensikten med studien har vært å få dypere forståelse av hva et nærværsarbeid innebærer, der vi ønsket å lære mer om hva en fokuserer på i et nærværsarbeid og hvordan arbeidet kan gjennomføres i praksis. Vår erfaring er at det er mye forskning knyttet til hva et nærværsarbeid skal inneholde, men vi savner forskning på hvordan en skal arbeide med dette innholdet. Derfor valgte vi også å se på hvordan Fagrent har designet endringsprosessen tilknyttet nærværsarbeidet. Innholdet fortalte oss dermed hva de har fokusert på, mens endringsprosessen hjalp oss med å svare på hvordan nærværsarbeidet er blitt innført og arbeidet med i Fagrent.

Problemstillingen for studien vår var:

Hvordan jobber ledere og medarbeidere i Fagrent for å oppnå økt jobbnærvær?

Funnene våre viser at det i hovedsak er ledelsen i Fagrent som har jobbet med nærværsarbeidet for å oppnå økt jobbnærvær. Fagrent har klart å kombinere en nøye planlagt endring drevet frem av ledelsen, samtidig som de har fått medarbeiderne til å føle seg inkludert.

Det som overrasket oss var at innholdet i nærværsarbeidet i svært stor grad samsvarer med det litteraturen definerer som et godt nærværsarbeid. Dette er da Fagrent har hatt fokus på de psykososiale arbeidsmiljøfaktorene og de positive nærværsfaktorene, som også litteraturen trekker frem som relevante for å oppnå nærvær. Selv om renholderne har fått med seg at det har skjedd endringer i avdelingen overrasket det oss også at de ikke hadde særlig mye kjennskap til nærværsarbeidet. Flere av renholderne hadde ikke hørt begrepet nærvær før, og noen hadde heller ikke fått med seg at Fagrent har hatt fokus og utviklet ulike tiltak for at medarbeiderne skal bli mer nærværende.

Konklusjonen vår er at vi har sett at Fagrent har jobbet med ulike fokus og tiltak som er anbefalt ut fra litteraturen. Samtidig har vi belyst at endringsprosessen tilknyttet nærværsarbeidet er viktig, der nøkkelen er at de har benyttet seg av strategi E, men så har de klart å kombinere det med viktige elementer fra strategi O. Det at renholderne hadde lite kjennskap til nærværsarbeidet har dermed hatt lite betydning siden måten lederne har jobbet på har ført til at medarbeiderne har økt sitt jobbnærvær.

7.1 Styrker og begrensninger ved studien

Gjennom å ha jobbet med studien har det oppstått noen styrker og begrensninger knyttet til arbeidet. Vi har kun intervjuet et fåtall av de ansatte i Fagrent, og derfor bare fått deres syn på nærværarbeidet. Dette har ført til at ikke alle oppfatningene av nærværarbeidet er blitt belyst gjennom studien siden vi ikke har fått innsyn i alles opplevelse. På bakgrunn av at vi hadde som formål å undersøke nærværarbeidet til Fagrent for å se hvordan de har utformet endringsprosessen knyttet til deres kontekst, kan dette ses på som en begrensning ettersom vi kun har lagt en case til grunn. Videre oppstod det en begrensning knyttet til Koronaviruset da vi ikke fikk intervjuet like mange renholdere som ønsket.

En styrke knyttet til studien er at vi har et stort teoretisk rammeverk som vi brukte mye tid på å studere, og som styrket vår forståelse for analysen. Databehandlingen er gjennomført grundig der vi har en tydelig oppbygging av oppgaven. Dette gjør det lett for leseren å følge med på hva vi gjør og hvorfor vi gjør det. Vi har også kategorisert dataen i flere omganger og innkalt til et ekstra intervju med enhetslederen for å sikre at vi presenterer funnene riktig.

7.2 Forslag til videre forskning

Vår studie bidrar til forskning om hvordan en designer et nærværarbeid. Vi ser på bidraget som annen forskning kan bygge videre på. Det hadde vært interessant å etterprøve våre resultater i en annen type renholdsavdeling som også har et høyt sykefravær. Det ville også vært interessant om noen hadde forsket videre på dette ved å se hvordan et slikt arbeid ville blitt utformet i en annen kontekst. Dette kunne blitt utført gjennom å bruke to caser, der en ser på en renholdsavdeling opp mot for eksempel en kunnskapsorganisasjon. Her tror vi det kunne vært mye spennende å analysere i henhold til innholdet i nærværarbeidet, men også hvordan de ville designet endringsprosessen. Videre forskning bør også se nærmere på om hvordan et nærværarbeid utformes har betydning for om organisasjonen bærer preg av flere ulike nasjonaliteter. Når det gjelder faktorer som påvirker arbeidsmiljøet ville det også vært interessant å inkludere de fysiske arbeidsmiljøfaktorene for å se hvilken betydning disse har på et eventuelt nærværarbeid.

Referanseliste

- Allebeck, P. & Mastekaasa, A. (2004). Chapter 5. Risk factors for sick leave - general studies. *Scandinavian Journal of Publish Health*, 32(63), 49-108
<http://doi.org/10.1080/14034950410021853>
- Askeland, H., Blomander, C. & Aasen, A. (2015). Jakten på ledelse i praksis: Semistrukturert følge-observasjon som metode innenfor ledelsesforskning. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 17(1), 3-30.
- Askildsen, J. E. (2016). Hva vet vi om sykefravær? *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(2/2016), 97-101. <https://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-01>
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change*. (4. utg.). London: Pearson Education Limited.
- Bauer, M. & Odijk, J. (2003). *Nærværarbeid i Statoil: DST Forpleining*. Bergen: Statoil.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000b). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Biron, C. & Saksvik, P. Ø. (2009). Sickness Presenteeism and Attendance Pressure Factors: Implications for Practice. I C. L. Cooper, J. C. Quick & M. J. Schabracq (Red.), *International Handbook of Work and Health Psychology* (s. 77-96). West Sussex: Wiley.
- Blanch, A. (2015). Social support as a mediator between job control and psychological strain. *Social science & medicine*, 157(May 2016), 148-155.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2016.04.007>
- Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Dale-Olsen, H., Nilsen, K. M. & Schøne, P. (2011). Smitter sykefravær? *Søkelys på arbeidslivet*, 28(1-2/2011), 124-134. Hentet fra
https://www.idunn.no/file/pdf/48837144/spa_2011_01-02_pdf.pdf
- Eiken, T. & Saksvik, P. Ø. (2011). Det psykososiale arbeidsmiljøet - hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen? I Ø. P. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utg., s.186-213). Oslo: Cappelen damm.
- Eiken, T., Tynes, T., Grimsrud, T. K., Sterud, T. & Aasnæss, S. (2008). *Psykososialt arbeidsmiljø: Delrapport*. (STAMI-rapport 2008:11). Hentet fra
https://stami.brage.unit.no/stami-xmllui/bitstream/handle/11250/288520/stamirapporter_78.pdf?sequence=1

- Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). (2011). *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Øverland, S. N. & Schulze, O. C. (2011). Å redusere bedriftens sykefravær - et håpløst prosjekt? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 341-366). Bergen: Fagbokforlaget.
- Enehaug, H., Gamperiene, M., Hetle, A., Wærsted, M. & Bruusgaard, D. (2008). *Arbeidsmiljø og helse i renholdsbransjen*. (AFI-notat 13/2008). Hentet fra <http://doccdn.simplesite.com/d/a0/c8/287104483713009824/67095048-acf3-4e20-9ff3-dcd6361904b4/Arbeidsmilj%2Bog%2Bhelse%2Bi%2Brenholdsbransjen.pdf>
- Engström, L. G. & Janson, S. (2009). Predictors of work presence – Sickness absence in a salutogenic perspective. *Work*, 33(3), 287-295. <http://doi.org/10.3233/WOR-2009-0876>
- Fjellvang, R. (2016, 28. april). Fra 20 til 1,9 prosent sykefravær. Hentet fra <https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/fra-20-til-1-9-prosentsykefravaer>
- Forfang, M. (2019, 28. august). Å være konkurransedyktig for å unngå konkurranseutsetting. *Nordlys, Nordnorsk debatt*. Hentet fra <https://nordnorskdebatt.no/article/vaere-konkurransedyktig-unnga>
- Gjessing, T. (2020, 04. februar). Fagrent i Tromsø vant hederspris. Hentet fra <https://renholdsnytt.no/2020-bransjenytt-februar-2020/fagrent-i-tromso-vant-hederspris/557415>
- Gjørund, G. & Størkersen, K. V. (2009). Nærværets dynamikk. I I. L. Hepsø & T. Kongsvik (Red.), *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner: Forståelse og utvikling av praksis* (s. 109-131). Trondheim: Tapir.
- Gripsrud, G., Olsson, U. H., Silkoset, R. (2016). Metode og dataanalyse: Beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP, Excel og SPSS. (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Halvorsen, K. (1993). Å forske på samfunnet. En innføring I samfunnsvitenskapelig metode. (1. utg.) Oslo: Cappelen Akademisk.
- Hansen, G. V. (2014). Helsefremmende arbeid på arbeidsplassen - Veien til redusert sykefravær? *Arbeidsmarknad & Arbeidsliv*, 20(1), 9-24.
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: At Work – But Out of It. *Harward business review*, 82(10), 49-58.
- Hepsø, I. L. & Kongsvik, T. (Red.). (2009). *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner: Forståelse og utvikling av praksis*. Trondheim: Tapir.

- Hetland, H. & Hetland, J. (2011). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utg., s.104-119). Oslo: Cappelen damm.
- HR Norge (2018, 21. november). Styringsrett og omsorgsplikt: HR sin rolle og ideologi. Hentet fra <https://hrnorge.no/fagomrader/arbeidsgiverforhold/arbeidsmiljo/styringsrett-og-omsorgsplikt-hr-sin-rolle-og-ideologi>
- Idébanken (u.å.). Enkel metode for å snakke om nærvær og fravær. Hentet fra <https://www.idebanken.org/kloke-grep/artikler/enkel-metode-for-a-snakke-om-naervaer-og-fravaer>
- Ingebrigtsen, A., Mastekaasa, A., Hamre, J. I., Olsen, B., Torvatn, H. & Bernhardsen, A. (2003). Sykefravær. I B. E. Moen, T. Morken, I. Haukenes & B. Larsen (Red.), *Håndbok for bedriftshelsetjenesten del 3: Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket* (s. 324-356). Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.
- Inkluderende arbeidsliv (IA) (2018). Hva er inkluderende arbeidsliv? (2014-2018). Hentet fra https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-tidligere-avtaleperioder/ia-avtalen-2014-18/hva-er-ia/id2344635/
- Jacobsen, D. I. (2000). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (1. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode. (5. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En samling av ledere i offentlige og private organisasjoner* (1. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2016). Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode. (5. utg.). Oslo: Abstrakt Forlag.
- Karasek, R. A. jr. (1979). Job demand, Job decision latitude, and mental strain: *Implications for job redesign, Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karlsen, G. R. (2010). *Det regulerte arbeidsmiljøet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kilskar, S. S., Wasilkiewicz, K., Nygaard, B. & Øren, A. (2017). *Flerkulturelle arbeidsplasser i bygnæringen: Kartlegging av muligheter og utfordringer*. (SINTEF-

- rapport 2017:00352). Hentet fra <https://sintef.brage.unit.no/sintef-xmlui/handle/11250/2586389>
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Knardahl, S. (2014). Arbeid, ledelse og helse. I A. Mikkelsen & T. Laudal (Red.), *Strategisk HRM 2 - HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (1. utg., s. 399-426). Oslo: Cappelen damm.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B. & Nordby, K. C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær: Arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19(2/2016), 179-199. <http://doi.org/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>
- KS (2017, 17. juli). Sykefraværet – hvorfor er det så vanskelig å få ned? Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsmiljo-og-hms/sykefravaret--hvorfor-er-det-sa-vanskelig-a-fa-ned/>
- KS (2018, 15. august). Målrettet innsats gir lavere sykefravær. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/arbeidsmiljo-og-hms/malrettet-innsats-gir-lavere-sykefravar/>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. (1. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Ljungblad, C., Granström, F., Dellve, L. & Åkerlind, I. (2014). Workplace health promotion and working conditions as determinants of employee health. *International Journal of Workplace Health Management* 7(2), 89-104.
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Mikkelsen, A. (2014). Hva bør HRM-medarbeidere og ledere vite om motivasjon? i Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.), *Strategisk HRM 2* (1. utg., s. 33-70). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Miraglia, M. & Johns, G. (2016). Going to Work III: A Meta-Analysis of the Correlates of Presenteeism and a Dual-Path Model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3), 261-283. <http://doi.org/10.1037/ocp0000015>
- Myhrberg, L. & Vinje, H. F. (2014). Godt nærvær på arbeidsplassen – kjennetegn og forutsetninger. *Fysioterapeuten*, 81(11), 18-23.
- Notenbomer, A., Roelen, C. A. M. & Groothoff, J. W. (2006) Job satisfaction and short-term sickness absence among Dutch workers. *Occupational Medicine-Oxford*, 56(4), 279-281 <http://doi.org/10.1093/occmed/kql031>

- Nuupen, P. (2016, 7. januar). Aktive teamledere og involvering senket sykefraværet. Hentet fra <https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/nettbuss-pa-rett-vei>
- Nystøl, K. & Pedersen, K. (2014, 24. november). Nærvær gav nedgang i sykefravær. Hentet fra <https://www.nrk.no/sorlandet/fokus-pa-naervaer-ga-suksess-1.12057989> - <https://mag.idebanken.org/madserudhjemmet/2/>
- Nystøl, K. & Pedersen, K. (2014, 24.november). Nærvær gav nedgang i sykefravær. Hentet fra <https://www.nrk.no/sorlandet/fokus-pa-naervaer-ga-suksess-1.12057989>
- Nytrø, K. (1995). *Ansattes syn på sykefravær: Eksplorerende analyser av landsrepresentative data* (STF82 A95008). Trondheim: SINTEF.
- Portheim, N. (2014, 09. september). Post-its viste veien til lavere sykefravær. Hentet fra <https://www.idebanken.org/inspirasjon/artikler/post-its-viste-veien-til-lavere-sykefravaer>
- Regjeringen (2018, 04. september). Arbeidsmiljøloven. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/innsikt/arbeidsmiljolooven/id447107/>
- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk økonomi & finans*, 26(3), 61-72.
- Sagberg, I. (2018, 15. februar). Organisasjonskultur. I *Store norske leksikon*. Hentet fra <https://snl.no/organisasjonskultur>
- Saksvik, P. Ø. (1996). Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management*, 3(1), 47–59. <http://doi.org/10.1007/BF01857888>
- Saksvik, P. Ø. (Red.). (2011). *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utg.). Oslo: Cappelen damm.
- Saksvik, P. Ø. & Finne, L. B. (2009). Sykenærvær og langtidsfriskhet. Psykologen som sykmelder. I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utg., s. 346-364). Oslo: Cappelen damm.
- Saksvik, P. Ø. & Nytrø, K. (Red.). (2009). *Klinisk organisasjonspsykologi* (1. utg.). Oslo: Cappelen damm.
- Sandvik, A. M. (2011). Ledelse av kunnskapsarbeid. *Magma* (2/2011), s. 56-63. Hentet fra <https://www.magma.no/ledelse-av-kunnskapsarbeid>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5. Utg.). Essex: Pearson Education Limited.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology* 1(1) 27-41. <http://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>

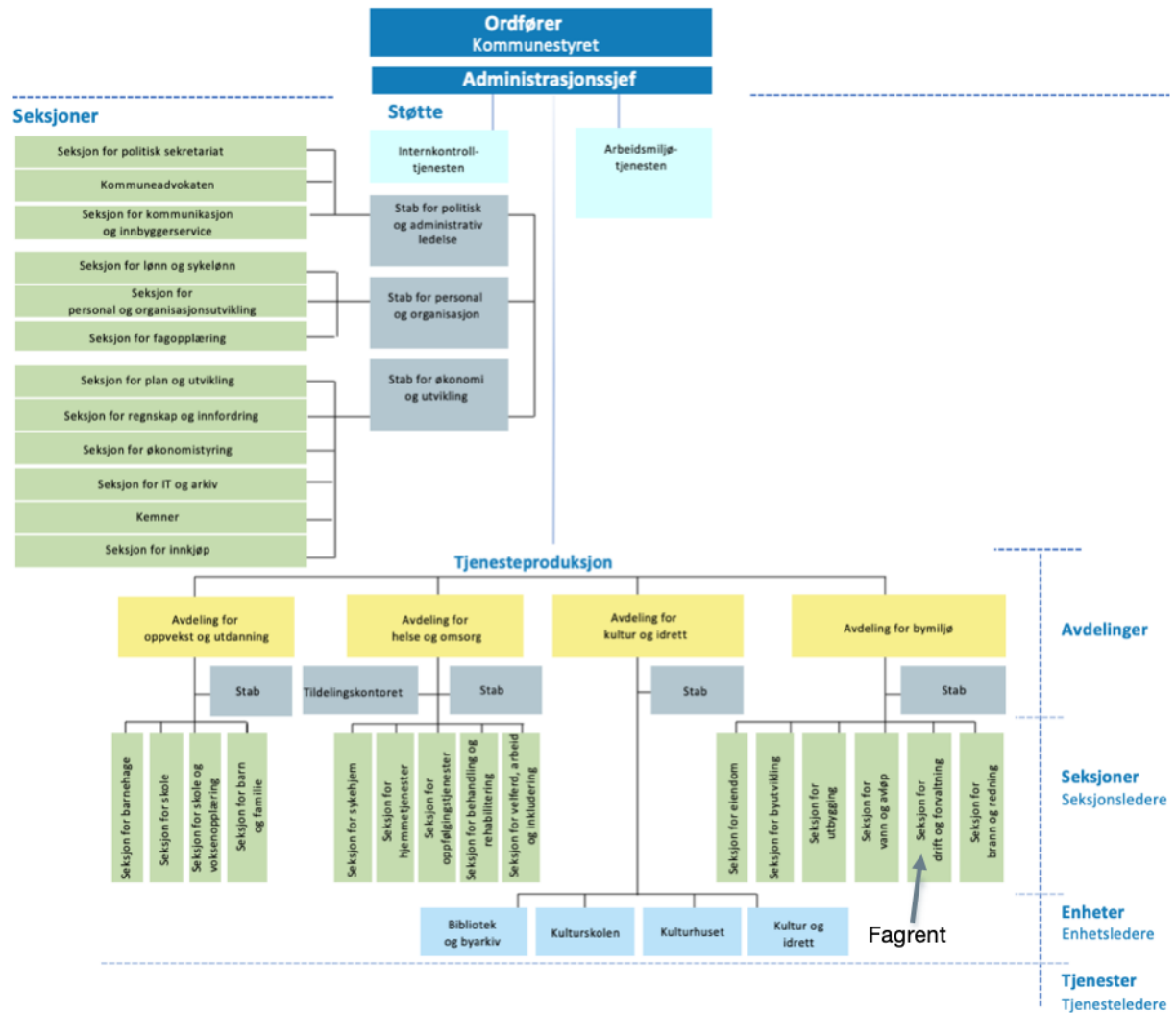
- Skilbrei, M-L. (2019). Kvalitative metoder. Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon. (1.utg). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Skogstad, A. (2003a). Arbeidsmiljøundersøkelser og lokalt utviklingsarbeid. I B. E. Moen, T. Morken, I. Haukenes & B. Larsen (Red.), *Håndbok for bedriftshelsetjenesten del 3: Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket* (s. 283-301). Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.
- Skogstad, A. (2003b). Psykososiale faktorer i arbeidet – Kjennetegn ved så vel arbeidsbetingelser som enkeltindividet. I B. E. Moen, T. Morken, I. Haukenes & B. Larsen (Red.), *Håndbok for bedriftshelsetjenesten del 3: Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket* (s. 73-96). Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.
- Skogstad, A. (2011). Psykososiale faktorer i arbeidet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (2. utg., s. 16-41). Bergen: Fagbokforlaget.
- Smith, L. H., Hviid, K., Frydendall, K. B. & Flyvholm, M. A. (2013). Improving the Psychosocial Work Environment at Multi-Ethnic Workplaces: A Multi-Component Intervention Strategy in the Cleaning Industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(10), 4996-5010.
<http://doi.org/10.3390/ijerph10104996>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Steel, R. P., Rentsch, J. R. & Scotter, J. R. V. (2007). Timeframes and Absence Frameworks: A Test of Steers and Rhodes' (1978) Model of Attendance. *Journal of Management*, 33(2), 180-195 <https://doi.org/10.1177/0149206306298656>
- Steers, R. M. & Rhodes, S. R. (1978). Major Influence on Employee Attendance: A Process Model. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.391>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god: En liten bok om den norske lederstilen* (1. utg.). Oslo: Cappelen Damm.
- Svarva, A. (1991). *Om nærværsfaktorenes betydning for fravær fra arbeidet* (IFIM-notat 2/91). Trondheim: SINTEF.
- Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Thuen, I. P. (2019, 15. april). Slik har de fått skyhøyt sykefravær ned til godt under snittet: - Aldri opplevd en slik stolthet som nå. *Nordlys*. Hentet fra <https://www.nordlys.no/jobb/tromso-kommune/sykefravar/slik-har-de-fatt-skyhoyt->

[sykefravar-ned-til-godt-under-snittet-aldri-opplevd-en-slik-stolthet-som-na/s/5-34-1099492?access=granted](https://www.ssb.no/nyheter-og-nyhetsbrev/nyheter-og-nyhetsbrev-2019/nyheter-og-nyhetsbrev-2019-04-10/sykefravar-ned-til-godt-under-snittet-aldri-opplevd-en-slik-stolthet-som-na/s/5-34-1099492?access=granted)

- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tømmerås, O. (2020). Renholderne som ryddet opp: I 2015 leste de kommunale renholderne i avisa at jobbene deres skulle på anbud. Fem år senere er de fortsatt kommunalt ansatt, og driver så bra at selv Høyre har fredet dem. *Fagbladet* (3/2020), 28-30.
- Tromsø kommune (2019a, 3. juni). Fagrent. Hentet fra <https://www.tromso.kommune.no/fagrent.122077.no.html>
- Tromsø kommune (2019b, 17. oktober). Organisasjonen Tromsø kommune. Hentet fra <https://www.tromso.kommune.no/organisasjon.260890.no.html>
- Tromsø kommune (2020, 11. februar). Våre renholdere vant hederspris. Hentet fra <https://www.tromso.kommune.no/vaare-renholdere-vant-hederspris.6284628-110070.html>
- Trygstad, S. C., Bråten, M., Nergaard, K. & Ødegård, A. M. (2012). *Vil tiltakene virke? Status i renholdsbransjen 2012*. (Fafø-rapport 2012:59). Hentet fra https://www.fafø.no/media/com_netsukii/20286.pdf
- Tveito, T., Halvorsen, A., Lauvålien, J. V. & Eriksen, H. R. (2002). Room for everyone in working life? 10 % of the employees - 82 % of the sickness absence. *Norsk Epidemiologi*, 12(1), 63-68. <http://doi.org/10.5324/nje.v12i1.519>
- Tynes, T., Sterud, T., Løvseth, E. K., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Bjerkan, A. M., Bakke, B. & Aagestad, C. (2018). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018: Status og utviklingstrekk*. (STAMI-rapport 2018:3). Hentet fra <https://stami.no/publikasjon/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2018-status-og-utviklingstrekk/>
- With, M. L. (2019, 1. april). SSB analyse 2019/14: Arbeidsmiljø blant lavtlønte. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/lav-lonn-og-tungt-arbeid>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Utg.). Los Angeles, California: SAGE.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. utg.). London: Pearson Education Limited.

Vedlegg

Vedlegg 1: Organisasjonskart over Tromsø kommune



(Tromsø kommune, 2019b)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende vil vi takke for at informanten ønsker å stille til intervju, og bekrefte at informanten har lest og forstått samtykkeskjemaet som ble sendt ut i forkant. Vi ønsker å understreke at informasjonen fra informanten vil bli anonymisert. Vi vil videre informere om at intervjuet vil være en del av vår avsluttende oppgave på masterstudiet i økonomi og administrasjon. Samt at vi er interessert i å høre om nærværarbeidet som er blitt gjennomført hos Fagrent, og hvordan personen har opplevd denne prosessen.

Beskrive hvordan vi skal legge opp intervjuet:

- Først snakke litt om din rolle i organisasjonen
- Så går vi inn på hvordan arbeidshverdagen var før nærværarbeidet
- Før vi videre går inn på tiltakene som har blitt gjort
- Og avslutter med hvordan hverdagen ser ut nå

Bakgrunnsinformasjon

Kan du fortelle litt om din rolle i organisasjonen?

- Hvilken stilling (Lederansvar? Personalansvar?)
- Hvor lenge du har jobbet der
- Har du tatt Fagbrev eller kurs knyttet til jobben du har?

Igjen forklare hvorfor vi holder intervjuet. Forklare problemstillingen. Midlertidig problemstillingen for oppgaven er: «*Hvordan jobber ledere og medarbeidere i Fagrent med å oppnå økt jobbnærvær?*».

«Hva er jobbnærvær? Hvordan forstår du begrepet?»

«**Hvorfor startet dere med nærværarbeidet? Hva var problemet som skulle løses?**»

- Når og hvordan startet det

«Beskriv hvordan arbeidshverdagen så ut før nærværarbeidet startet?»

«Hvilke utfordringer førte sykefraværet til?»

«Nærværarbeidet handler jo mye om arbeidsmiljø. Hva mener du er et godt arbeidsmiljø?»

«Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet før nærværsarbeidet startet?»

«Kan du beskrive nærværsarbeidet? Hva har dere jobbet med?»

- Hvordan har det blitt gjennomført?
- Kan du fortelle hvordan ledelsen har jobbet med nærvær?
- Kan du fortelle hvordan medarbeiderne har jobbet med nærvær?
- Hvordan opplevde du de andres reaksjon på innføringen av nærværsarbeidet?
- Har det vært noe motstand/misnøye?

«Dere har jobbet med noen mål tilknyttet nærværsarbeidet. Kan du fortelle om disse målene?»

- Hva inneholder målene?
- Hvordan jobber dere med målene?
- Hvem setter de?
- Hvem bestemmer hva de skal inneholde?

«Har dere jobbet med noen spesifikke tiltak tilknyttet nærværsarbeidet?»

«Vi har hørt dere har innført Nærværsdagen.»

- Hvordan gjennomføres denne?
- Hva mener du er hensikten med å ha en sånn dag?

«Har tiltakene dere har iverksatt ført til endringer i arbeidsmiljøet/arbeidshverdagen?»

«Hvordan ser arbeidshverdagen din ut nå?»

«Beskriv hvordan nærværsarbeidet har påvirket arbeidsmiljøet»

«Er det noe annet ved nærværsarbeidet som du tror er nyttig for oss å vite?»

Sjekkpunkter:

Før nærværarbeidet:

Rollekonflikt:

- Hvordan vil du beskrive fordelingen av arbeidsoppgavene dine før? Varierte dem fra dag til dag, eller var de faste?
- Når folk var borte fra jobb, gjorde det at du måtte ta på deg ekstra arbeid? Gjorde dette det vanskelig å prioritere arbeidsoppgaver? Hvordan løste du en slik situasjon, kan du gi et eksempel?
- Hva gjør du i en situasjon dersom du ikke har nok ressurser (tid, informasjon, materialer)?

Kontroll:

- Hvordan ble beslutninger tatt i Fagrent før? Eventuelt hvordan hadde du mulighet til å påvirke slike beslutninger?
- Hvordan vil du beskrive din kontroll/oversikt over renholdet du utførte før?
- Hvordan vil du beskrive din kontroll over arbeidsoppgaver, arbeidsutførelse, arbeidstid, det fysiske miljøet, det sosiale miljøet og beslutningstaking før?

Sosial støtte:

- Kan du beskrive det sosiale på arbeidsplassen før? Spiste dere lunsj sammen, støtta dere hverandre og ga hverandre tilbakemeldinger?
- Hvordan vil du beskrive forholdet til dine kollegaer og ledere før nærværarbeidet startet?

Balanse mellom innsats og belønning:

- Kan du fortelle om hvordan muligheten har vært til å dra på kurs, utvikle seg og for å lære mer om renholds faget?
- Rettferdig ledelse:
- Hvordan vil du beskrive lederen din?

Bemyndigende ledelse:

- Dersom du har hatt mulighet til å være med å ta avgjørelser. Hvordan vil du beskrive en slik prosess? Hvordan vil du beskrive at din påvirkning ble hørt og tatt med i avgjørelser?

Klima og kultur:

- Kan du fortelle litt om sosiale arrangementer dere har hatt, og din opplevelse av dem?
- Kan du fortelle litt om hvordan trivselen på arbeidsplassen var før.

Motivasjon:

- Hva motiverer deg til å gå på jobb?

Etter nærværsarbeidet:

Rollekonflikt:

- Hvordan vil du beskrive fordelingen av arbeidsoppgavene dine? Varierer dem fra dag til dag, eller er de faste?
- Dersom noen er borte fra jobb, hvordan løser du en slik situasjon, gi eksempler.
- Hva gjør du i en situasjon dersom du ikke har nok ressurser (tid, informasjon, materialer)?

Kontroll:

- Hvordan blir beslutninger tatt i Fagrent? Eventuelt hvordan har du mulighet til å påvirke slike beslutninger?
- Hvordan vil du beskrive din kontroll/oversikt over renholdet du utfører?
- Hvordan vil du beskrive din kontroll over arbeidsoppgaver, arbeidsutførelse, arbeidstid, det fysiske miljøet, det sosiale miljøet og beslutningstaking nå?

Sosial støtte:

- Dersom du synes ledelsen har endret seg etter at nærværsarbeidet ble innført, kan du fortelle på hvilken måte?
- Får du støtte og tilbakemeldinger fra ledelsen? Kan du gi eksempler og beskrive.

Balanse mellom innsats og belønning:

- Kan du fortelle om hvordan muligheten er i henhold til å dra på kurs, utvikle seg og for å lære mer om renholdsfaget?

Rettferdig ledelse:

- Hvordan vil du beskrive lederen din nå?

Bemyndigende ledelse:

- Dersom du har hatt mulighet til å være med å ta avgjørelser. Hvordan vil du beskrive en slik prosess? Og hvordan vil du beskrive at din påvirkning ble hørt og tatt med i avgjørelser?

Klima og kultur:

- I henhold til det å være borte fra jobb, tenker du annerledes om det å være borte fra jobb nå, og eventuelt hvordan? Kan du fortelle hvordan det virker som andre tenker annerledes om dette nå?
- Har det ført til økte krav om å komme på jobb nå, og eventuelt hvordan?
- Kan du fortelle litt om hva du føler ovenfor jobben din?
- Kan du beskrive det sosiale på arbeidsplassen nå? Har dere sosiale arrangementer, og hvordan er din opplevelse av dem?
- Kan du fortelle litt om trivselen på arbeidsplassen.

Motivasjon:

- Hvordan vil du beskrive din motivasjon for å dra på jobb nå?

Vedlegg 3: Informasjonsskriv om studien og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet vårt

Vi er to jenter som går siste året på master i økonomi og administrasjon på UiT, der vi fordypet oss i strategi og ledelse. Som avsluttende oppgave på studiet ønsker vi å se på nærværarbeidet til Fagrent. Vi har vært i kontakt med enhetsleder Merethe Forfang, og fått tillatelse av henne til å intervju medarbeidere fra ulike deler av organisasjonen. Derfor henvender vi oss til deg hvor vi har et ønske om at du vil bidra.

Nøkkelord i oppgaven: Jobbnærvær, sykefravær, arbeidsmiljø.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Du har fått dette tilbudet ettersom du er en ansatt i Fagrent. Dersom du takker ja til deltakelsen sier du ja til å bli intervjuet om hvordan du opplever nærværarbeidet i Fagrent. Alt som blir sagt vil tas opp på lydfiler som videre vil bli skrevet ned. Det skriftlige som vi skriver ned i etterkant av intervjuene er det som vil bli brukt som datagrunnlag. Det vil ikke være mulig å finne frem til det du har sagt i oppgaven da alt vil bli anonymisert. Tidsrammen beregnes til 1 time og lokasjonen vil være i det lokalet du tilhører.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Vi vil ta opp alle intervjuene på lydopptak. Intervjuene vil bli lagret privat og vil kun bli brukt til prosjektet. Som nevnt vil vi transkribere informasjonen vi henter fra lydopptakene. Når oppgaven er levert i slutten av mai 2020 vil alt av informasjonen om informantene bli slettet. Det skal heller ikke være mulig å spore tilbake til den enkelte informant i det ferdigstilte prosjektet da vi vil anonymisere svarene vi henter inn.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi grunn. Alle opplysninger vil bli fjernet dersom du velger å trekke deg fra studien.

Kontakt

Dersom du har spørsmål til studien kan du kontakte oss ved å sende mail på [redacted] eller [redacted], eller på telefon [redacted].

Veileder kan kontaktes på [redacted]. Vi håper på et positivt svar fra deg!

Med vennlig hilsen

Ida Larsen og Rebecca Sjølingstad Olsen

Samtykkeskjema

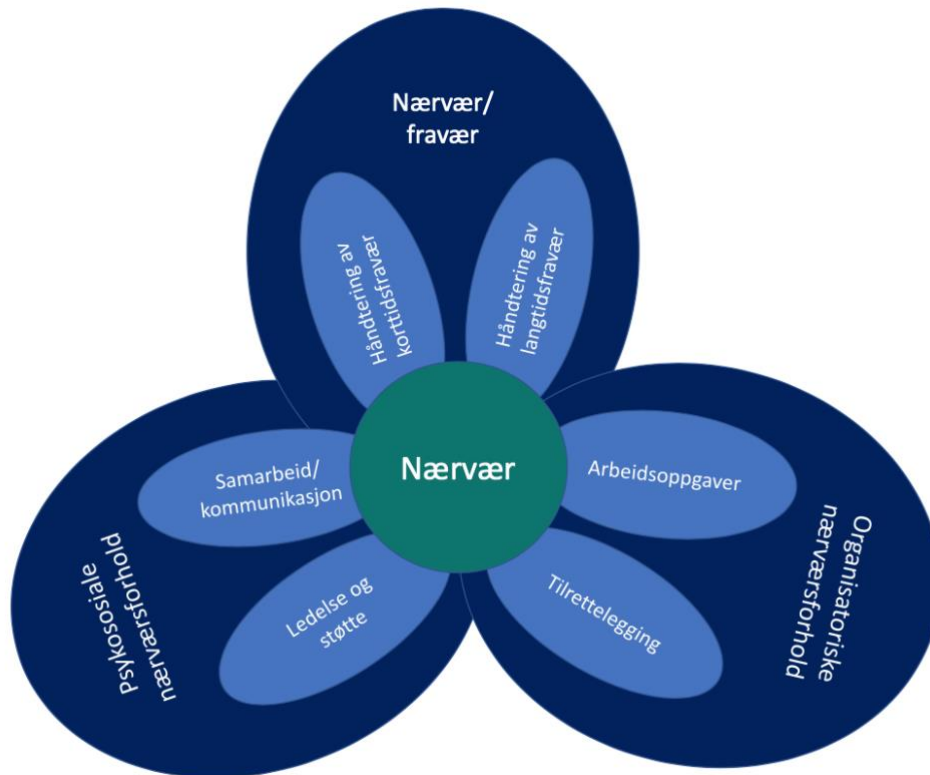
Jeg ønsker å delta i studien om nærværarbeidet i Fagrent, og har lest og forstått «forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet vårt».

Dette innebærer at jeg samtykker at dere kan bruke lydopptak under intervjuet og at datagrunnlaget dere henter fra mitt intervju kan bli brukt til denne spesifikke studien. Videre er jeg klar over at deltakelsen er frivillig, og at alt av informasjon vil bli slettet når oppgaven blir levert i mai 2020. Avsluttende vet jeg at jeg vil bli anonymisert og at det ikke skal være mulig å finne tilbake til det jeg har sagt i oppgaven.

Sted:

Dato: Underskrift:

Vedlegg 4: Nærværsblomsten



(Idébanken, u.å.)

