



# Bacheloroppgave

**ADM650 Jus og administrasjon**

**På veien til et godt arbeidsmiljø i Nesset kommune/  
Towards a good psychosocial work environment in  
Nesset kommune.**

**Guro Sæter Hollingsholm**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 44**

**Molde, 21.05.10**



# Publiseringsavtale

**Tittel på norsk: På veien til et godt psykososialt arbeidsmiljø i Nesset kommune**

**Tittel på engelsk: Towards a good psychosocial work environment in Nesset kommune**

**Forfatter(e): Guro Sæter Hollingsholm**

**Fagkode: ADM650**

**Studiepoeng: 15**

**Årstall: 2010**

**Veileder: Dag Magne Berge**

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

**Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:**

ja  nei

**Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?**

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

**Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?**

ja  nei

**Er oppgaven unntatt offentlighet?**

ja  nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

**Dato: 21.05.10**

## Forord

Jeg velger meg april

I den det gamle faller,  
i den det ny får feste;  
det volder litt rabalder,-  
dog fred er ei det beste,  
men at man noe vil.

Jeg velger meg april,  
fordi den stormer, feier,  
fordi den smiler, smelter,  
fordi den evner eier,  
fordi den krefter velter,-  
i den blir somren til!

*Bjørnstjerne Bjørnson*

Dette har vært en utrolig spennende prosess å jobbe med denne oppgaven. Jeg har vært veldig heldig som fikk komme til Nesset kommune å få se det arbeidet de har gjort i forhold til arbeidsmiljø. Prosessen har lært meg mye om både arbeidsmiljø og ledelse. Ved å lese denne oppgaven tror jeg andre kan få råd og tips om hva en kan gjøre for å forbedre psykososialt arbeidsmiljø, og dermed få et lavere sykefravær.

Jeg vil rette en stor takk til personalsjefen i Nesset kommunes for å ha vært behjelpelig med å gi meg de opplysninger jeg har trengt for å gjennomføre denne oppgaven. Vil også rette en stor takk til de fire respondentene som har tatt seg tid til intervju, og var villige til å dele sine erfaringer og opplevelser.

Til slutt vil jeg rette en takk til de som har gitt støtte og veiledning under skrivningen av denne avsluttende bacheloroppgaven.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Innhold</b>  |           |
| <b>1.0 Innledning</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>2.0 Teori</b> .....  | <b>6</b>  |
| 2.1 Psykososialt arbeidsmiljø.....                                      | 6         |
| 2.2 Organisasjonskultur.....  | 10        |
| 2.3 Verdier.....  | 10        |
| 2.4 Ledelse.....  | 11        |
| 2.5 Psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær.....                        | 12        |
| 2.6 Presisering av problemstillingen.....                               | 14        |
| <b>3.0 Metode</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>4.0 Nettet kommune på veien til et lavere sykefravær</b> .....       | <b>17</b> |
| <b>5.0 Hva har Nettet gjort?</b> .....                                  | <b>18</b> |
| 5.1 Medarbeiderutviklingskurs.....                                      | 18        |
| 5.2 Lederutvikling.....   | 19        |
| 5.3 Utvida ledersamling.....  | 19        |
| 5.4 Felles personalhåndtering.....                                      | 20        |
| 5.5 Informasjonsrutiner satt i system.....                              | 21        |
| 5.6 Omdømmeprojektet.....   | 21        |
| 5.7 Helhetlig Styring.....  | 22        |
| 5.8 Verdikommisjonen.....   | 22        |
| 5.9 Medarbeiderdagen.....   | 22        |
| 5.10 Kvalitetsprogrammet.....   | 23        |
| <b>6.0 Ledelse betydning for resultatet i Nettet kommune</b> .....      | <b>23</b> |
| <b>7.0 Det psykososiale arbeidsmiljøet i Nettet kommune i dag</b> ..... | <b>25</b> |
| 7.1 Medarbeiderundersøkelse gjort i Nettet i 2005 og 2008.....          | 26        |
| <b>8.0 I følge teorien, hva gjorde Nettet kommune riktig</b> .....      | <b>27</b> |
| <b>9.0 Konklusjon</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>10.0 Implikasjoner for videre forskning</b> .....                    | <b>30</b> |
| <b>Litteraturliste</b> .....  | <b>32</b> |
| Vedlegg 1 Intervju- og observasjonskilder.....                          | 35        |
| Vedlegg 2 Utvikling av sykefraværet i Nettet kommune 2004-2009.....     | 35        |
| Vedlegg 3 Organiseringen av Nettet kommune.....                         | 36        |
| Vedlegg 4 Intervjuguide leder.....                                      | 37        |
| Vedlegg 5 Intervjuguide verneombud/tillitsvalgt.....                    | 41        |

## 1.0 Innledning

I dag er det mange organisasjoner som har høyt sykefravær. Regjeringen og Stortinget jobber for en politikk som skal bidra til reduksjon av sykefraværet. I VG 15.02.10 uttalte Statsminister Jens Stoltenberg at regjeringen trenger flere ideer for å få ned sykefraværet. Kostnadene med sykefravær i Norge er veldig store (Kaufmann og Kaufmann 2008). Det er et sterkt nasjonalt politisk engasjement for reduksjon av sykefraværet. Det har nå vært jobbet med å få laget en ny intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. Det er bred enighet om at sykefraværet må ned. Fra 1. mars 2010 blei den nye intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) iverksatt. I forbindelse med at det skulle lages en ny avtale blei det nedsatt en ekspertgruppe som skulle vurdere administrative tiltak som vil kunne redusere sykefraværet. I den nye IA-avtalen er nå det overordnede målet å forebygge og redusere sykefraværet, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet (Intensjonsavtalen 2010).

Neset er en kommune i Møre og Romsdal med omkring 3000 innbyggere (neset.kommune.no). Neset kommune opplevde rundt år 2004 at det både var mye negativ omtale om organisasjonen, og at de hadde et høyt sykefravær. Den negative omtalen av kommunen, preget de ansattes holdninger. Når arbeidstakere fra Neset var på kurs og konferanser andre steder, ville de helst ikke si hvor de var i fra. Få eller ingen var stolte over hvor de jobbet (regjeringen.no). Dette gjorde at Neset kommune måtte gjøre endringer. I 2006 ble det ansatt ny rådmann, og med ny ledelsen kunne de starte arbeidet med å stake ut ny kurs for organisasjonen. Det ble satt i gang en rekke tiltak (Søknaden til KLP 2009). Resultatet var at Neset kommune i 2010 vant KLPs landsdekkende arbeidsmiljøpris for 2009. De fikk også Arbeidsmiljøpris fra Kommunenes Sentralforbund (KS), Fagforbundet og Utdanningsforbundet som de deler ut i fellesskap i Møre og Romsdal (rbnett.no). Dette for sitt langsiktige og strategiske arbeid som hadde redusert sykefraværet fra over 10 % i 2004 til 6.1 % i 2009 (neset.kommune.no). I begrunnelsen for Arbeidsmiljøprisen fra Kommunenes Sentralforbund (KS), Fagforbundet og Utdanningsforbundet sies det:

Kommunen var for få år siden inne i en negativ trend med problematisk omdømme og høyt sjukefravær. Dette har kommunen de siste årene klart å snu gjennom målrettet arbeid, godt samarbeid mellom politisk/administrativ ledelse og tillitsvalgte og involvering av de ansatte. Resultatene har vært et godt HMS- system, utvikling av organisasjonen, bedre arbeidsmiljø, lavere sjukefravær og stolte og positive medarbeidere (utdanningforbundet.no).

Formålet med denne oppgaven er å få kunnskap om de tiltakene Nesset kommune har satt i gang, og hvilken effekt disse tiltakene har hatt. Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er: **I hvor stor grad og på hvilken måte fokuserer Nesset kommune på bedring av det psykososiale arbeidsmiljøet for å redusere sykefraværet?** I forhold til denne vil jeg spesielt gå inn på en avdeling innenfor pleie og omsorg, hvor høyt sykefravær ofte er et kjent problem.

Som en underproblemstilling vil jeg se på **hvilken rolle lederne spiller i forhold til det psykososiale arbeidsmiljøet og hva er ledelsens rolle i dette arbeidet?**

Bakgrunn for at jeg ønsket å undersøke det psykososiale arbeidsmiljøet er at jeg i min tidligere arbeidserfaring har sett hvor stor betydning arbeidsmiljøet har for hvordan du har det på jobb. Jeg har også prøvd å reflektere rundt om det er noe lederne kunne ha gjort for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet, når ting ikke har vært slik som det burde være.

## 2.0 Teori

I dette kapitlet ville jeg belyse hva som ligger i begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Jeg vil også se på organisasjonskultur i dette kapitlet, da det er komponenter i det psykososiale arbeidsmiljøet. Felles verdier er en del av organisasjonskulturen og vil derfor være en del av dette kapitlet. På grunn av at lederne har en viktig rolle i arbeidet med organisasjonskultur og verdier, vil teori rundt rollen til ledelsen bli presentert.

### 2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Kaufmann og Kaufmann (2008) definerer psykososialt arbeidsmiljø som *”kvaliteten i personlig og mellommenneskelige relasjoner på jobben”* (Kaufmann og Kaufmann 2008:27).

På hjemmesiden til HMS Online<sup>1</sup> beskrives psykososialt arbeidsmiljø av Peter Chr. Koren:

Psykososialt arbeidsmiljø er satt sammen av en mengde forhold som er knyttet til arbeid og arbeidsplassen. Organisatoriske og teknologiske betingelser for arbeidet, innhold og måten arbeidet er lagt til rette på er naturligvis sentrale elementer. Psykososialt arbeidsmiljø omfatter også samspillet mellom ledelse og medarbeidere og samspillet mellom kolleger. Det er også slik at vår oppfatning av det psykososiale virker inn på hvordan vi opplever og tåler faktorer i det fysiske arbeidsmiljøet og omvendt. Alle psykososiale faktorer påvirker de ansattes totale psykiske og fysiske helse, deres selvbilde og ikke minst deres sosiale liv. Alt i alt kan man si at det psykososiale

---

<sup>1</sup> HMS Online er en tjeneste som formidler kunnskap til verneombud og HMS- ansvarlige.

arbeidsmiljøet er blant de viktigste faktorene for de ansattes totale livskvalitet” (hmsonline.no).

Psykososialt arbeidsmiljø kan i følge Skogstad (2008) knyttes til tre typer forhold. Det første er kjennetegn ved våre omgivelser og arbeidsbetingelser, og dreier seg for eksempel om organisasjonskultur, arbeidsoppgaver og arbeidsdeling. Vektlegging av mentale prosessene som påvirker våre individuelle oppfatninger og vurderinger med konsekvenser for helse, trivsel og yteevne, er det andre. Dette dreier seg om kognitiv eller emosjonelle prosesser som for eksempel opplevelse av kontroll. Det tredje er vektlegging av resultater av samspill mellom ytre påvirkninger og individkjennetegn (Skogstad, 2008:16).

Robert Karasek ”krav- kontroll- modell” hevder at helse og velvære bestemmes av både kravene som stilles til arbeidstakeren, og til muligheter han eller hun har til å utøve kontroll over egen arbeidssituasjon (Karasek 1979 i Kanardahl 2008). I undersøkelser ser man at et høyt krav kombinert med lav kontroll kan utgjøre en helserisiko (Karasek og medarbeider 1981 i Kanardahl 2008). Denne modellen har blitt videreutviklet til det som blir kalt ”krav- kontroll- sosial støtte” modellen. Funnene i flere undersøkelser indikerer at forholdet mellom krav, kontroll og sosial støtte har betydning for helsen (Schnall og medarbeidere 1994 i Kanardahl 2008).

Trivsel på arbeidsplassen var forskningsområdet til den amerikanske psykologen Fredrick Herzberg på 1960-tallet. I sin forskning fant han ut at arbeidstakernes tilfredshet i arbeidet viste å være sterk knyttet til arbeidsoppgavenes karakter. Mistrivsel var knyttet til arbeidsmiljøet og hvordan arbeiderne ble behandlet. Han fant også at indre belønning synes å være viktigere enn ytre belønning for å forklare motivasjonen (Jacobsen og Torvik 2002). Herzberg har beskrevet 6 motivasjonsfaktorer som vil skape trivsel. Disse er: arbeidet i seg selv, ansvar og kontroll over arbeidssituasjonen, prestasjoner og selvtilfredshet, anerkjennelse fra andre, forfremmelse og vekst. Han beskriver også faktorer som vil føre til mistrivsel hvis de ikke er tilstede, men ikke nødvendigvis trivsel om de er der. Disse ”hygienefaktorene” er: personalpolitikk og administrative systemer, ledelseskompetanse og måten å lede underordnede på, mellommenneskelige forhold mellom overordnede og underordnede, arbeidsforhold, lønn, status, trygghet og forhold som påvirker fritiden og privatlivet. Det er gjort en rekke andre motivasjonsstudier basert

på denne teorien. Til tross for forskjellige kulturer finner studiene en klar tendens til at ansatte kobler tilfredshet til trekk ved selve arbeidsoppgaven og mistriivsel til løsningen av arbeidsoppgavene (Jacobsen og Torvik 2002).

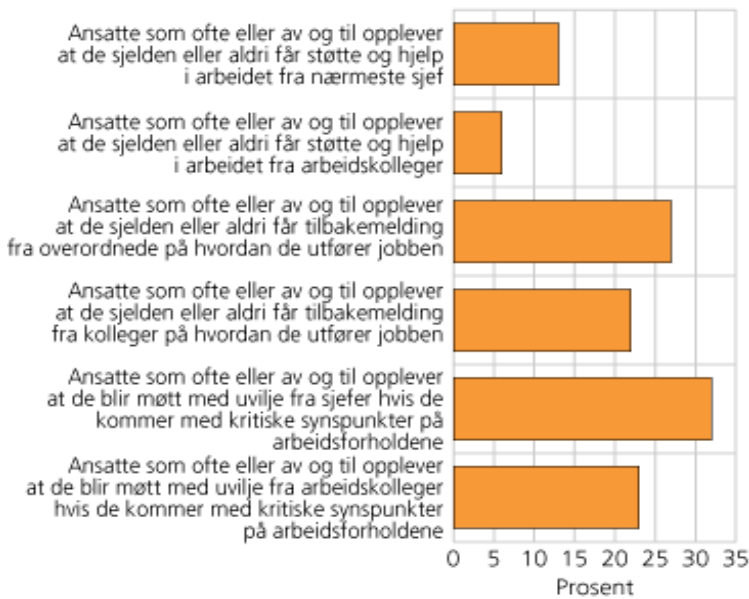
En annen arbeidslivsforsker er den norske psykologen Einar Thorsrud. Hans arbeid i forhold til teoriene om jobb-behov og jobb-krav har vært grunnlag for det som er innarbeidet og formulert som psykologiske jobbkraav i arbeidsmiljøloven fra 1977. Dette er teorier som sier noe om grunnleggende behov for innhold i jobben (jobb-behov), og normer om ønskelig innhold i jobben (jobb-krav). Disse er behov for rimelig nivå på utfordringer og et minimums variasjon i jobben, behov for å lære noe i jobben, behov for minimumsnivå av beslutningsmyndighet, behov for minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen, behov for å kunne relatere det en gjør og produserer på jobben til et sosial liv i videre forstand, og behov for å kunne se at jobben fører frem til en ønskelig fremtidig tilstand (vekst, utvikling og karriereutvikling) (Kaufmann og Kaufmann 2008).

Teoriene til Karasek, Herzberg og Thorsrud tydeliggjør alle viktigheten av sosial støtte og anerkjennelse fra ledere og medarbeidere for å få trivsel og jobbmotivasjon. Disse viktige elementene viser levekårundersøkelsen (LKU) fra 2006, at ikke er ivaretatt tilstrekkelig blant arbeidstakere. Dette kommer fram av tabell 1 og 2.



Tabell 1

**Støtte, tilbakemelding og respons på kritikk. Ansatte. 2006. Prosent**

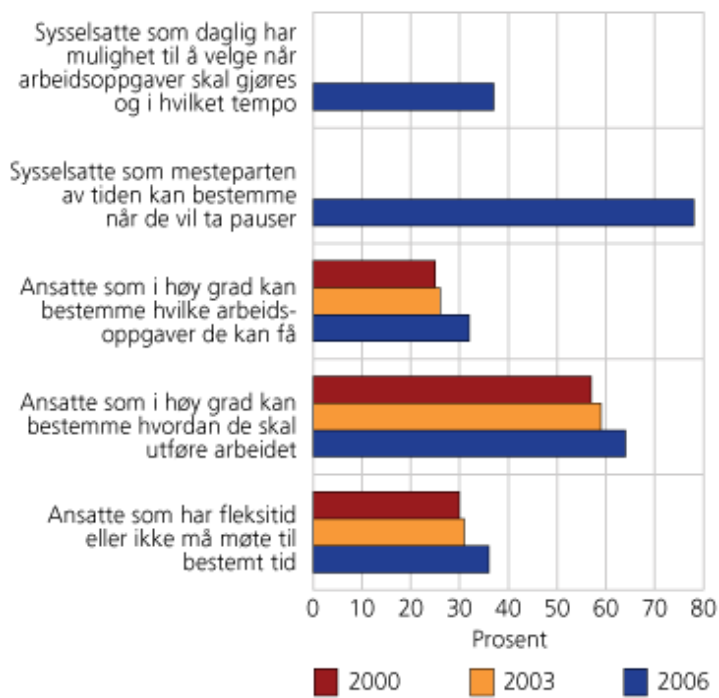


Kilde: Levekårsundersøkelsen 1996-2006.

(ssb.no)

Tabell 2

**Selvbestemmelse blant sysselsatte og ansatte. 2000-2006. Prosent**



Kilde: Levekårsundersøkelsen 1996-2006.

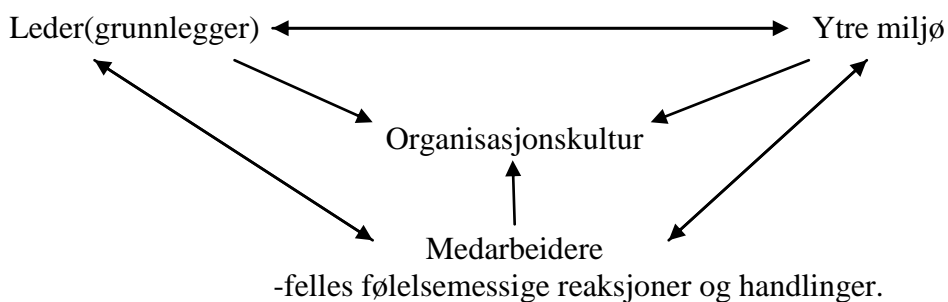
(ssb.no)

Tabell 1 fra LKU 2006 viser at det er mange som ikke opplever støtte, hjelp, tilbakemelding fra kolleger eller overordnede. Tabell 2 viser at det er mange som kan bestemme når de skal ta pauser, mens ikke like mange som kan bestemme hvilke tempo de kan jobbe i (ssb.no).

## 2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur utgjør en stor del av det psykososiale arbeidsmiljøet da den blant annet beskriver samhandlingen i en organisasjon (Kaufmann og Kaufmann 2008). I begrepet organisasjonskultur fokuseres det på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng. Det kan for eksempel være at arbeidstakere har felles meninger, eller felles verdier og oppfatning av betydning av verdiene (Jacobsen og Thorsvik 2007). Kaufmann og Kaufmann (2008) definerer organisasjonskultur som grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter å gjøre ting på.

Utvikling av organisasjonskultur bygger på en leder som er grunnlegger med sterke verdier og klare visjoner. Medarbeidere vil identifisere seg med lederen om lederens verdier aksepteres og opprettholdes (Kaufmann og Kaufmann 2008). ”*Svært viktig for identifiseringen er også sjefen som rollemodell*” (Kaufmann og Kaufmann 2008:274). Kulturer oppstår også gjennom felles erfaringer og forståelser ved regelmessig samvær på jobben. Modellen under viser hvilke forhold som bestemmer hvordan kulturen oppstår:



(Kaufmann og Kaufmann 2008: 274).

## 2.3 Verdier

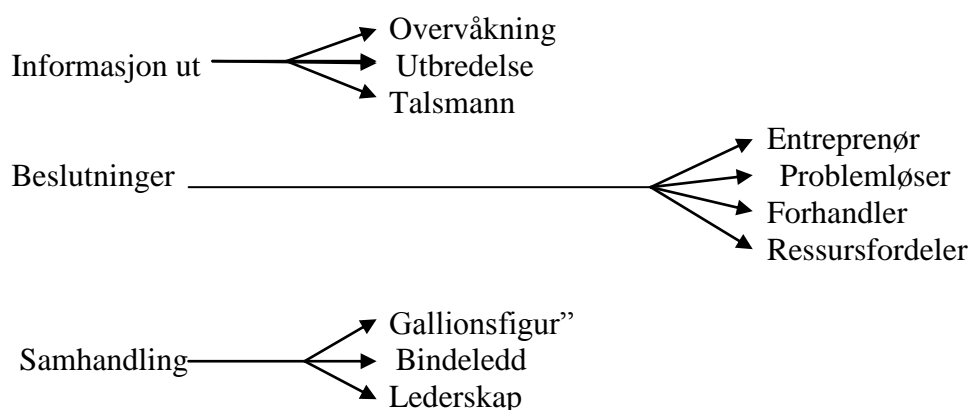
Felles verdier er en del av organisasjonskulturen, og blir dermed en del av det psykososiale arbeidsmiljøet. Verdier i organisasjonen er det viktig å ha fokus på, da verdiene gir

grunnlag for å forstå menneskes handlinger, holdninger, jobbmotivasjon, prestasjoner og utelser. Verdiene som blir utviklet over tid vil påvirke vår persepsjon, våre tanker, våre holdninger og vår adferd. (Kaufmann og Kaufmann 2008) Verdiene har flere funksjoner i følge Milton Rokeach. Verdiene vil kunne være veivisere for våre handlinger, i de vurderinger vi skal gjøre, og for de holdninger som vi skal innta. Videre gir de en plan for hvordan en velger blant flere alternativer, og hvordan en skal løse konflikter. Verdiene gir oss motivasjon til å kunne nå målene, og blir dermed drivkraften for vår adferd. Tilslutt bidrar verdiene til å opprettholde og øke selvfølelsen vår (Kaufmann og Kaufmann 2008).

## 2.4 Ledelse

Nøkkelordene i de fleste definisjoner av ledelse er sosial innflytelse og måloppnåelse. Ledelse kan defineres gjennom at man ”*bruker sosial innflytelse til å organisere arbeidet slik at gruppen (organisasjonen) når sine mål*” (Kaufmann og Kaufmann 2008).

Figur hentet fra boken til Kaufmann og Kaufmann (2008: 315), som forteller hva som er lederes rolle.



Ut i fra denne modellen ser vi at lederen har en rolle i forhold til informasjonsflyten både innad og ut fra organisasjon. I forhold til samhandlingsrollen nevnes det som viktig at lederen er et bindeledd som når en jobber sammen på forskjellige nivåer. Lederen skal ivareta gruppens mellommenneskelige relasjoner og sosiale funksjoner (Kaufmann og Kaufmann 2008). Dette skal foregå på alle nivåene i organisasjonen som har innvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. En leder skal være en symbolfigur, det vil si personen som representerer organisasjonen utad og innad (Kaufmann og Kaufmann 2008). Lederen har ansvar for at arbeidstakerne er produktive og effektive (Haukedal 2008). Lederen må derfor ta de riktige beslutningene, ta initiativ til forandringer, løse de problemer som oppstår i organisasjonen og dele ressursene ut på de ulike avdelingene. Det kan være at

lederen må løse konflikter og tvister som oppstår blant de ansatte (Kaufmann og Kaufmann 2008). Et av problemene en leder må ta initiativ til å løse, er organisasjonens problem med eventuelt høyt sykefravær. IA-avtalen sier at det ”*gode resultater krever et sterkt ledelsesengasjement og systematisk samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten*”. Vi kan dele lederrollen inn i den direkte og den indirekte lederrollen. Den indirekte er lederen som, rollemodell og formidler av verdier gjennom å ta initiativ til eller iverksette organisatoriske tiltak, opplæring, kurs, innføring av regler og rutiner. Gjennom den direkte lederrollen utfører lederen ledelse som har direkte effekt på de på underordene.

Lederen har en rolle i organisasjonskulturen. Den overordnede leder skal framstå som et viktig symbol i organisasjonen som rollemodell, formidler og opprettholder av kultur på både på godt og på vondt. I dag er vi knyttet til det en kaller verdibasert ledelse (Kaufmann og Kaufmann 2008). ”*Med verdibasert ledelse menes en relasjon hvor man tenker seg at ledere om medarbeidere skal ha samme sterke indre verdier, og at de blir synliggjort og håndtert av lederen*” (Kaufmann og Kaufmann 2008: 278).

En av ledelsens oppgave er å lage mål for arbeidet i organisasjonen. Pensgaard og Hollingen (2006) skriver i boken ”*Idrettens mentale treningslære*” at målsettingens funksjon er å få rettet energien i en bestemt retning. De skriver videre at det ofte er de langsiktige målene en konsentrerer seg om, og disse er viktige. Samtidig er det ved de daglige målene at man gradvis opplever å nærme seg ønsket mål. Det å arbeide mot et bestemt mål gir en sentral motivasjonskraft (Kaufmann og Kaufmann 2008).

En studie gjort av Glasø og Einarsen (2006) på 270 ledere og 542 medarbeidere fra offentlig og privat sektor av emosjonelle faktorer i ”*leder- medarbeider- relasjonen*”, viste at for medarbeidere var det å bli ivaretatt, likt, anerkjent, verdsatt og respektert, knyttet til gode forhold til lederen og høy jobbtrivsel. Frustrasjon, krenkelse og utilpasshet var knyttet til dårlig kvalitet på ledere og lav jobbtfredshet (Glasø 2008).

## **2.5 Psykososialt arbeidsmiljø og sykefravær**

Det å være i arbeid har mange positive, men også negative sider. Gjennom arbeid kan en få personlig utvikling og dermed selvtillit. Samtidig er det risiko for å bli utsatt for psykologiske, sosiale og fysiske/kjemiske belastninger som kan true velværet, trivselen og helsen til arbeidstakeren (Knardahl 2008). ”*Det er godt dokumentert at arbeidsmiljø og*

*arbeidsforhold har betydning for mange helseutfall*” (Ekspertgrupperapport til Arbeidsdepartementet 2010:124). Vitenskaplige studier av arbeidsforhold, viser at lav kontroll og middels utviklingsmuligheter i arbeidet vil kunne føre til sykefravær grunnet nakkesmerter. Arbeid med lav jobbtilfredshet vil kunne føre til sykefravær grunnet ryggsmertesmerter. Arbeidsforhold hvor den sosiale støtten økes vil de kunne redusere lagtidsfraværet (Ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet 2010).

Levekårsundersøkelsene (LKU) fra 2006 viste at 18 % har i løpet av de siste 12 månedene hatt minst ett sammenhengende sykefravær på mer enn 14 dager. Av disse var 40 % av de selvrapporterte sykefraværstilfellene på grunn av jobben (Ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet 2010). En studie av Statens arbeidsmiljøinstitutt(Stami) undersøkte sammenhengen mellom arbeidsmiljøfaktorer og helse i perioden 1989 til 2006, fant en svak nedgang når det gjelder andelen som er eksponert for de miljøfaktorene som gir ergonomiske, fysiske og kjemiske utfordringer. Samtidig fant de en økning av andelen som opplever dårlige forhold til kollegaer og overordnede (Ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet, 2010).

Vitenskaplige undersøkelser viser at fravær av kultur med oppmuntring og støtte bidrar til økning i sykefraværet, mens økt sosial støtte vil redusere sykefraværet. En ser at det kan oppstå en fraværskultur som gjør at flere har sykefravær (Ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet 2010). Alt dette viser at lederen har muligheter til å bidra til reduksjon i sykefraværet i organisasjonen. Tidligere var det størst fokus på hva fysiske arbeidsbelastninger som støy, ulykkerisiko og helseskadelig kjemiske stoffer førte til. Fra slutten av 1900-tallet skjedde det en betydelig utvikling i forebyggende tiltak og gjennom lovgivning. Gjennom dette arbeidet har det blitt satt fokus på hvordan negative faktorer som stress, mobbing, høyt jobbkrav og lite kontroll over egen arbeidssituasjon, kan virke helsemessig belastende. Nå er det mer fokus på at et positivt og støttende sosialt miljø kan bidra til at arbeidstakere blir mer motstanddyktig over for ulike former for negativt stress (Aarø 2008). Det er i dag arbeidsmiljøloven som dekker kravene om tilrettlegging av det psykososiale arbeidsmiljøet.

## **2.6 Presisering av problemstillingen**

I denne oppgaven ser jeg på hvordan relasjonen er mellom ansatte og ledere og mellom kollegane har betydning for det psykososiale arbeidsmiljøet. I teoriene går det fram at den sosiale støtten, anerkjennelsen, beslutningsmyndighet og kontroll over arbeidssituasjonen er viktig for å skape god trivsel og god helse for arbeidstakerne. Derfor er det disse faktorene som vil få størst plass i oppgaven. Med sosial støtte menes den støtten og stimulansen en arbeidstaker får fra omgivelsene (Kaufmann og Kaufmann 2008). Et av spørsmålene jeg stiller er om arbeidstakerne opplever seg sett av sine ledere og kollegaer. Gjennom anerkjennelse legges det vekt på det de ansatte i Nesset selv har gitt uttrykk for, at en får gode tilbakemeldinger, og ledere som gir oppgaver en kan vokse på (observasjon). Med beslutningsmyndighet og kontroll over arbeidssituasjonen menes det at arbeidstakeren kan få være med på å bestemme i saker som angår den ansatte på arbeidsplassen. Det vil si at arbeidstakeren får medvirke, og blir hørt i beslutningsprosessene. Det som menes med trygghet i denne oppgaven er at den ansatte ikke er redd for å si det han/hun mener, verken til ledere eller kollegaer. Relasjonen mellom ledere og medarbeider kjennetegnes av at det ikke er vanskelig å ta opp det en føler og det som er vanskelig. God helse betyr i denne sammenhengen at arbeidstakeren ikke blir syk av dårlige arbeidsforhold, med for eksempel muskel- og skjelett plager, stressrelaterte plager eller psykiske lidelser.

Det som også får en plass i oppgaven er hvordan personalpolitikk og det administrative systemet vil påvirke det som skjer på arbeidsplassen. I forhold til personalpolitikk og administrative system, vil jeg se på om det blir tilrettelagt for rutiner og system som ivaretar den enkelte arbeidstaker gjennom å gi trygghet, støtte og anerkjennelsen. Det blir belyst i oppgaven hvordan arbeidstakerne for mulighet til å delta i de beslutninger som skal bli tatt i organisasjonen og på arbeidsplassen. Jeg har ikke i denne oppgaven sett på ytre motivasjonsfaktorer som for eksempel lønn og selve arbeidsoppgavene de gjør.

## **3.0 Metode**

Dette er en kvalitativ undersøkelse med en casestudie av hva Nesset kommune har gjort av tiltak i forhold til å redusere sykefraværet. Datainnsamlingsmetode har vært 4 individuelle intervju, dokumentundersøkelse og observasjon. Ved bruk av intervju som

datainnsamlingsmetode kunne jeg få mer detaljerte svar om tiltakene de har gjort og virkningen av dem. Intervjuene ble gjort av verneombud, hovedtillitsvalgt, avdelingsleder og rådmann. Disse ble valgt på grunn av deres posisjoner i organisasjonen. Det kunne også vært spennende å få gjennomført en kvantitativ undersøkelse blant alle ansatte, pga. da kunne jeg med større sikkerhet generalisere svarene som en oppfatning blant alle arbeidstakerne. Ulempen ville vært at jeg da ikke ville fått tilgang på den detaljerte informasjonen, og meningene rundt virkningen av tiltakene, noe jeg ønsket å få i denne oppgaven. En slik undersøkelse ville også vært for ressurskrevende i forhold at jeg hadde under et halvt år på oppgaven. Derfor ble det klart at jeg ville gjennomføre kvalitative intervju som datainnsamlingsmetode.

Innsamling av data gjennom intervju foregikk i uke 15. Da reiste jeg til Nesset kommune for å intervju en avdelingsleder og to ansatte. Intervjuet av rådmann blei gjort på Høgskolen i Molde. Av rådmannen ble jeg invitert til å delta på ”medarbeiderdagen” i kommunen som ble arrangert 19. april. Der fikk jeg observert et av tiltakene de har satt i gang i forhold til å bedre arbeidsmiljøet i Nesset. I tillegg tilgang på søknaden til KLPs arbeidsmiljøpris gitt svært mye informasjon om hvilke tiltak Nesset kommune har satt i gang.

Helsesektoren har alltid vært arbeidsplasser preget av høyt sykefravær. Derfor var det naturlig for meg å avgrense oppgaven til å undersøke virkningen av tiltakene blant ansatte ved en avdeling i pleie og omsorg i Nesset kommune. I denne oppgaven har jeg kun tatt for meg betydningen av det psykososiale arbeidsmiljøet. For å belyse hva som er nødvendig for å få et god psykososialt arbeidsmiljø har jeg tatt utgangspunkt i organisasjonsteori, rapportene som er skrevet i forhold til arbeidet med ny IA-avtale i 2010 og levekårundersøkelsen 2006. Jeg har ikke sett på det fysiske arbeidsmiljøet. Jeg har heller ikke fokusert på betydningen av de ytre motivasjonsfaktorene som for eksempel lønn, og selve arbeidsoppgaven.

Jeg har nøye vurdert kravene til anonymitet. Da dette er en liten enhet i en liten kommune vil de som blir intervjuet lett kunne bli gjenkjent. Det var også nødvendig for meg å kontakte personalsjef for å få opplysninger om hvem som hadde tillitsverv av de ansatte på avdelingen jeg undersøkte. Vurderingen jeg gjorde var at ved at de innehadde roller i forhold til tillitsverv ville de snakke som representant for de ansatte og ikke bare som seg

selv. Dette kan ha ført til at representantene la bånd på seg i forhold til hva de sa om sine ledere, medarbeidere og om sin arbeidsplass. For å forsikre meg om at de var enige om det som skulle komme fram av intervjuet, fikk de anledning til å lese igjennom det som var ment og brukes i denne oppgaven. Når jeg er en fersk intervjuer kan det hende at jeg har gjort noen nybegynnerfeil, som for eksempel vært for ledende i mine spørsmål. Noe som igjen kan påvirke respondentenes svar. I undersøkelsesmetoden intervju må en derfor ta høyde for at min tilstedeværelse kan ha påvirket resultatene. Ved at jeg bruker flere datainnsamlingsmetoder vil det samtidig styrke validiteten til mine funn.

En svakhet i oppgaven er at det er gjort kun 4 intervjuer, noe som er relativt få. Da dette er en oppgave som gjøres over en kort periode, og størrelsen på oppgaven er avgrenset, ble jeg nødt til å avgrense respondentene til 4 personer. Jeg valgte respondenter etter rådene fra Jacobsen (2005). Det er de respondentene som kan gi mye og god informasjon som velges. Når jeg valgte verneombud og tillitsvalgt på avdelingen som respondenter fra arbeidstakerne, var på grunn av de gjennom disse funksjonen skal være representanter for sine arbeidskollegaer. De tillitsvalgte har vært svært delaktig i det som har skjedd i Nesset, og det kan medføre at data i forhold til medvirking og informasjon ikke kan generaliseres til alle arbeidstakerne på avdelingen. Jeg kan heller ikke generalisere alle funn til å gjelde hele organisasjonen da jeg kun har intervjuet respondenter på en avdeling. Datainnsamling fra dokumenter og medarbeiderdag er gjort av hele organisasjonen, og på den måten har jeg fått noe informasjon om hvordan det er for alle arbeidstakerne i kommunen. Som sekundærkilde har jeg fått tilgang på medarbeiderundersøkelsene som ble gjort i 2005 og 2008, før og etter det ble satt i gang med en rekke tiltak. Disse kan være med å støtte opp om funnene fra andre datainnsamlingsmetoder. Fra medarbeiderundersøkelsene har jeg ikke fått tilgang til å se spredningene på tallene som kom fram i undersøkelsene, men kun fått tilgang på gjennomsnittstallene. Dette er en mangel på data som gjør at denne undersøkelsen ikke har fått større plass i oppgaven i forhold til å forklare endringer i organisasjonen. Men den er med for å bekrefte at det har skjedd endringer hos de ansatte og på arbeidsplassen.

Jeg har i denne oppgaven valgt å ikke ta med sykefraværstallene fra avdelingen jeg undersøkte. Dette fordi jeg ikke hadde tilgang på tall fra før alle tiltakene ble satt i gang. Hovedsakelig var det på grunn av at det hadde vært noen feilføringer på de dataene jeg fikk overført, slik at jeg ble usikker på riktigheten av kildene.



#### **4.0 Nettet kommune på veien til et lavt sykefravær**

Nettet kommune opplevde at det var mange negative oppslag i media. En av overskriftene fra et leserinnlegg fra Romsdal Budstikke i 2004 var "Hva er det med Nettet Kommune?" I artikkelen stod det "*Jeg er sannelig glad for at min arbeidsgiver ikke omtaler meg og min arbeidsutførelse på samme måte. Da hadde jeg sannsynlig endt opp med en lang sykemelding og lite lyst å yte ekstra dersom det ble påkrevd*" (Søknaden KLP). Ansatte jeg snakket med i mine intervju kunne bekrefte at situasjonen var vanskelig på den tiden. Flere av respondentene kan bekrefte at arbeidstakere og innbyggere skammet seg over å være fra Nettet. En av respondentene kunne fortelle at "*alt det negative preget dem. De ble dratt med i det. De ble klare, lei og irritert på alt det negative som kom*" (verneombud).

Respondentene kunne fortelle at arbeidsmiljøet på avdelingen jeg undersøkte ikke kunne beskrives som dårlig, men ansatte turte ikke si sine meninger på jobb. Noen følte seg ikke respektert. De visste at om de sa noe, ble de argumentert i mot. Noe som naturlig kan skje på en så stor arbeidsplass, men som her ble opplevd som avvisning. Det ble brukt andre arenaer som for eksempel skyllerommet for å snakke om det en mislikte ved jobben og ledelsen (avdelingsleder). Det var en mer fremtreden profesjonskamp. Situasjonen var preget av at ansatte var helhetlig mer misfornøyd (verneombudet). De var misfornøyd med den øverste ledelsen (verneombud og hovedtillitsvalgt). Sykefraværet var over 10 %.

Da rådmannen i Nettet kommune startet i jobben i 2006 laget hun etter samtale med politikerne om forventningene til ny rådmann 6 visjoner/mål. Et for hvert år i sin åremålstilling. Målene måtte være litt visjonære for at de skulle ha noe å strekke seg etter. Disse målene eller visjonene var:

1. Første året var målet at de skulle ha minst ti positive innslag om Nettet kommunen i media.
2. Andre året skulle lederne kjenne at de var på rett vei. De skulle begynne med lederutvikling, og komme gått i vei med IKT.
3. Tredje året skulle de få arbeidsmiljøprisen fra KLP.
4. Fjerde året skal de ha så godt omdømme at flere søker stillinger i Nettet kommune.
5. Femte året skal de ta igjen et vedlikeholdslepp.
6. Sjette og siste året skal den negative utviklingen av folketallet snu.

Disse målene/visjonen ble begynnelsen på en ny start for ansatte og innbyggere i Nettet Kommune.

## 5.0 Hva har Nesset gjort?

Jeg spurte respondentene hva de mente var det viktigste tiltaket, som hadde størst effekt på å redusere sykefraværet. Både ledere og ansatte svarte at det var ikke bare en ting av det de har gjort, men at summen av alle tiltakene. Alt som er satt i gang medvirker til at ansatte i Nesset er mer på jobb nå en tidligere. En av respondentene fra de ansatte trakk fram at medarbeiderutviklingskurset, og det som skjedde i etterkant var det som hadde hatt størst effekt. Dette sammen med høstturene som avdelingen arrangerer hvert år.

Nesset kommune har siden 2004 satt i gang en rekke tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet i organisasjonen, da de i 2004 hadde et sykefravær på over 10 %.

### 5.1 Medarbeiderutviklingskurs

Medarbeiderutviklingskurs startet Nesset opp med i 2005. Første gruppe ut var ansatte i alle avdelingene innenfor pleie og omsorg, og det var enhetsleder<sup>2</sup> for denne enheten som startet opp dette tiltaket. På kuret tok de opp temaer som hvordan de ønsket å ha det på arbeidsplassen; hva arbeidstakerne selv kan bidra med, og hva ledelsen kan gjøre for arbeidsmiljøet. De kaller det for forventningsavklaring (søknaden KLP). De reiste i denne anledningen bort for å holde deler av kurset. Dette gir arbeidstakere og lederne mulighet for å være sosiale og bli kjent med hverandre i andre omgivelser og på en helt annen måte (avdelingsleder). *”Det var viktig at en fikk treffes i andre omgivelser. Da oppfører vi oss annerledes. En blir da mer avslappet når en omgår hverandre”* (hovedtillitsvalgt). På disse kursdagene hadde de kommunikasjons- og samarbeidsøvelser. De hadde rollespill for å synliggjøre holdninger, som gav diskusjonsgrunnlag i forhold til uheldige situasjoner. Dette var i forhold til pasientsituasjoner og relasjoner mellom kollegaer. I løpet av disse dagene hadde de gruppearbeid der de kom fram til verdiord som til slutt skulle bli til de verdiordene som avdelingen står for, og som nå er mål for avdelingene. Disse ordene var trygghet, respekt og samarbeid. De arbeidet også med hvordan ordene skulle brukes. Ansatte på avdelingen bestemte at det skulle lages et maleri hvor disse ordene er i fokus, og som er synelig for både ansatte, pasienter og besøkende. I denne sammenhengen blir det trukket fram at prosessen med å lage disse ordene er det som har hatt betydning for arbeidsmiljøet. Det er fellesskapet som har kommet fram til det, og ikke andre som har bestemt det. Arbeidstakerne får et eierforhold til dem, og det har blitt grunnfesta hva som

---

<sup>2</sup> Mellomleder som rapporterer til rådmann. Leder for alle avdelingene innenfor enheten for pleie og omsorg.

ligger i ordene (avdelingsleder). På medarbeiderutviklingskurset ble det også jobbet med hva de ønsket å forandre på avdelingen. Ei gruppe ble satt ned for å jobbe mot en lindrende enhet. De ønsket å jobbe med tilrettelegging for pasienter som er døende og deres pårørende (avdelingsleder). *”Det gjorde noe med arbeidsmiljøet å være engasjert i et slikt prosjekt. Se at en fikk til noe sammen”* (hovedtillitsvalgt). Om medarbeiderutviklingskurset ble det sagt av ansatt at *”vi lærte å være mer åpen. Vi lærte at en skulle stå samlet, som om en ville ta opp ting kunne en gjøre det i lag. At vi skulle renske opp av problemer med en gang. Kurset skapte åpenhet og trygghet til hverandre”* (hovedtillitsvalgt). Eller som lederen på avdelingen seier: *”de har lært å kjenne hverandre på en annen måte, lært kanskje noe nytt om noen. Dette for å skape samhørighet og trygghet. Og kommunikasjonen er et nøkkelord hvordan du har det på arbeid”* (avdelingsleder).

## **5.2 Lederutvikling**

Neset kommune satte også fokus på lederutvikling. I april hadde rådmannens ledergruppe en ledersamling på Ona fyr. Det var naturlig å legge samlingen til Ona, etter at de til jul hadde fått boka ”Ona fyr” i gave fra rådmannen (rådmann). Der fikk lederne en innføring i at de som personer var ulike i utgangspunktet, og at de hadde ulik måte å tilnærme seg forskjellige problemstillinger. De har forskjellige typereferanser, og derfor forskjellige måter for å løse et problem på. Det ble satt fokus på at det i en gruppe er viktig å være oppmerksom på hvordan de andre tenker og handler og hvorfor (søknaden til KLP). Som rådmannen kan fortelle er

Ledere smittsomme på gode godt og vondt inn i arbeidsmiljøet og hvilken kultur som blir utviklet. Lederne må være bevisst på sin rolle. Turen til Ona var en veldig god start på samholdet i ledergruppa. Det skapte en forståelse for forskjelligheten. Det handler ikke om at noen er bedre eller dårligere enn andre, men det handler om forskjellige egenskaper. Det skaper god balanse (rådmann).

De jobbet videre med dette på flere samlinger. I begynnelsen var det bare rådmannens ledergruppe som deltok. Men dette ble senere utvidet til det som kalles utvidet ledersamling.

## **5.3 Utvidet ledersamling**

Det var også viktig for dem at de fikk med de nærmeste lederne til dem som jobber ”på gulvet”. Dette er nå en arena hvor ledere, enhetsledere, mellomledere i kommunen sammen med hovedvernombud og hovedtillitsvalgte møter rådmann. Her for de utvekslet viktig informasjon. Dette handler om at også mellomledere og tillitsvalgte for den psykologiske effekten av det å bli sett, de for med dette en anerkjennelse (rådmann).

Tillitsvalgt som deltar sier at ”*det har vært positivt å delta, for de har fått et mer innblikk i hvordan de jobber. Det er lett å tenke for arbeidstakerne at lederne er for seg selv med det arbeidet de gjør*”. Avdelingsleder kan fortelle at det å være med på utvida ledersamling

har med tilhørighet å gjøre. Det er en annen side av personalutviklingskurs, for det er mer retta mot de lederfunksjonene en har. Her går det også på holdninger og verdier. Hvilken type er du som leder, mennesketype, personlighetstype. Det å være klar over dette har med hvordan samspillet er med andre mennesker.

En skal på samlingene få informasjon, og diskutere forskjellige problemstillinger, men de skal også få litt påfyll, skape tid til refleksjon og gi de økt kompetanse. Få blant annet med selvinnsikt.

Dess mer en lærer om seg selv jo mer forstår en andre. Det har ikke vært viktig å fokusere på sykefravær, men fokus på god ledelse og medarbeiderne som vår viktigste ressurs. Da er det godt grunnlag for samarbeid. Dette er det viktig å koste på seg, da kan de bli bedre, og det er en medvirkende årsak til at de har klart dette resultatet. Hovedvernombud og tillitsvalgte blir alltid invitert på disse samlingene. De skal forstå og være med på det som rører seg i organisasjonen, som de kan igjen formidle til sine medlemmer (rådmannen).

#### **5.4 Felles personhåndtering**

Nå blei det rutiner for felles personhåndtering, og felles rutiner for oppfølgingsarbeid i forhold til IA-avtalen da Nesset kommune allerede var en IA bedrift (Søknaden til KLP). Lederen for avdelingen mener at IA- avtalen og det at de nå har mer fokus på den sykemeldte og på aktiv sykemelding, er en medvirkende årsak til at folk kommer raskere tilbake til jobben. De har nå rutiner på samtaler, oppfølging og dialogmøter. Hun forteller at dette er en prosess der en må gjøre noe med holdninger både til den sykemeldte, kollegaene og arbeidsplassen for at det skal gå bra. Den sykemeldte skal ikke føle at han/hun går i veien, men at det skal være naturlig å komme på jobb. For å få dette til har de hatt informasjonsmøter både fra personalavdelingen og fra Nav. Verneombud og tillitsvalgte har vært med og fått informasjon om forventninger og forpliktelser i forhold til IA-avtalen. Nå har de kommet dit at de ansatte er vant til at en kan være på jobb selv om de er sykemeldt. Samtidig opplever den sykemeldte at dette er bra, og det er greit å være på jobb (avdelingsleder). En av arbeidstakerrespondentene sier:

En må ikke ta bort aktiv sykemelding for det er kjempe viktig for å få folk fort i arbeid igjen. Og det at lederne oppfordrer og oppmuntre at de kan gå aktiv. De har en samtale første uken med i gjennomgang hva den enkelt kan gjøre. Dette fungerer, og det er blitt flink til dette. De får oppretthold kontakt, og den sosiale biten (verneombud). Den andre respondenten fra arbeidstakerne sier at ”*selv om de er syke, har de nå lyst til å være på arbeidsplassen*” (hovedtillitsvalgt).

## 5.5 Informasjonsrutiner satt i system

Neset kommune har nå rutiner for å sikre god informasjon både overfor politikere, ansatte og tillitsvalgte. Fra høsten 2006 har de hatt dialogmøter mellom politikere, tillitsvalgte, hovedvernombud og administrasjon/ledelse (søknaden til KLP). Det blir informert om enheten og de tjenestetilbud de gir til innbyggerne. Her har de mulighet å si noe om de utfordringer de møter i hverdagen. Deltakerne på dialogmøtene blir så delt inn i grupper som reiser rundt på de forskjellige arbeidsplassene for å få mer detaljert informasjon, og mulighet til å treffe flere ansatte som kan komme med mer utfyllende informasjon. Dette gir blant annet et helt annet grunnlag når viktige beslutninger skal fattes (søknaden til KLP). Som en av arbeidstakerne kan fortelle at en opplever med dette at *”en får snakket direkte til dem i et ordentlig forum. Slipper at en bare møter de på butikken”* (verneombud). Rådmannen kan fortelle at det er viktig for dem å være bevisst på hvordan informasjonen går i kommunen. På den måten skal alle føle seg trygge på at når en deltar på møte med rådmannen, så får dem kjennskap til informasjonen først. Da får også tillitsvalgte informert ansatte om eventuelle nye tiltak, og de slipper å lese om det i avisen først. Dette gjør de for å respektere de ansatte, og skaffe forutsigbarhet og trygghet for informasjonsflyten i kommunen (rådmannen).

Gjennom å opprette samarbeidsutvalg, har de etablert en uformell møteplass for rådmann, personalsjef og hovedtillitsvalgte. På samme måte som med dialogmøtene kan de her utveksle viktig informasjon tidlig i prosesser. Her gis tillitsvalgte mulighet til å melde inn tema de ønsker å drøfte. Rådmann sier at *”uten samarbeidet med de tillitsvalgte hadde de aldri fått alt dette til, tror jeg kan si det så sterkt. Hadde vi ikke det gode samarbeidet med tillitsvalgte hadde vi ikke fått arbeidsmiljøprisen”*. For at alle ansatte skal bli sikret å bli informert er tillitsvalgte og hovedvernombud med på de utvidede ledersamlingene (rådmann).

## 5.6 Omdømmeprojektet

I 2007 startet Neset opp et omdømmeprojekt med finansiering fra skjønnsmidler fra fylket, på kr 200.000 og tilsvarende egenfinansiering (søknad KLP). Når de i lengre tid hadde slitt med dårlig omdømme, hadde dette fått betydning for rekruttering av arbeidskraft. Det dårlige omdømmet påvirket også tryggheten i alle ledd i organisasjonen (avdelingsleder). Men et godt omdømme vil gi de ansatte motivasjon og stolthet over egen arbeidsplass (søknaden til KLP).

## 5.7 Helhetlig styring

På det første dialogmøtet mellom politikere, tillitsvalgte og kommunens administrative ledelse ble kommunens hovedmål utformet. Et av hovedmålene er at de skal ha motiverte arbeidere (søknaden til KLP). Rådmannen peker på sin lederfilosofi som sier at det er veldig stor forskjell på effektiviteten til en medarbeider som ikke trives sammenlignet med en som trives. Hun mener at det er så mye som 50 % forskjell på en som ikke vil og ikke trives, og på en som blomstrer. En lederfilosofi som får de fleste til å blomstre har hun satt ut i form av kurs og hennes egen praktisering. Hun er den nærmeste lederen for ledergruppen, da må de få en slik opplevelse om hvordan en skal praktisere ledelse, så tar de det med videre (rådmannen).

## 5.8 Verdikommisjonen

Neset kommune oppnevnte sin egen verdikommisjon. Den skulle komme fram til deres fremtidige kjerneverdier. De kom med forslag som ble sendt til høring. Dette ble gjort ved at de hadde gruppearbeid på medarbeiderdag for alle ansatte. Det var vedtatt fra administrasjonen at alle ansatte skulle være med på denne prosessen (søknaden til KLP). Etter forskjellig gruppearbeid med ansatte har det nå kommet fram til disse kjerneverdiene, med ”april” som huskeord (rådmannen):

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Anerkjennelse</b>     | ”Vi er flinke til å gi gode tilbakemeldinger til andre. Lederne ser sine medarbeidere, og gir oppgaver de kan vokse på.” |
| <b>Pålitelighet</b>      | ”Vi holder det vi lover både innad til kollegaer, og utad til våre innbyggere”.  |
| <b>Respekt</b>           | ”Vi viser respekt for andre, og forventer det samme tilbake. Det er avgjørende for en god og konstruktiv dialog”.        |
| <b>Interessert</b>       | ”Vi er interessert for jobben vår og for våre kollegaer”.  |
| <b>Løsningsorientert</b> | ”Vi jobber alltid for å finne løsninger når problem oppstår”.  |

## 5.9 Medarbeiderdagen

Neset kommune arrangerer nå medarbeiderdag i april hvert år. I fjor (2009) jobbet de med valg av kjerneverdiene som er nevnt tidligere. I år (2010) prøvde de å oppsummere hvordan det i løpet av året har blitt jobbet med verdiene på arbeidsplassene, og drøftet hvordan arbeidstakerne mener de skal jobbe videre for at verdiene skal bli synlig på arbeidsplassen. De brukte også tid på at de ansatte skulle komme med forslag til hva premien på 100 000 kroner etter at de vant KLP arbeidsmiljøpris, skulle brukes til. Alt dette ble gjort ved at de satt i tilfeldige grupper som ble satt sammen ved at de trakk lapper

om hvilke bord de skulle sitte ved (observasjon). I fjor hadde de foredrag av Åge Hareide som snakket om tema ”mot felles mål” (søknaden til KLP). Dette året var det MFK trener Kjell Jonevret som snakket om temaet ”Verdier i medgang og motgang” (observasjon). I år ble det også for første gang utdeling av KS hedersmerke, diplom og termos til alle faste ansatte som hadde jobbet i Nesset Kommune i 25 år eller mer. Dette ble gjort for å anerkjenne de som har jobbet lenge i organisasjonen (rådmannen).

Medarbeiderdagen i april i fjor var en veldig positiv opplevelse for arbeidstakerne. Der fikk de pratet sammen om hva andre gjør på arbeidsplassen for å skape et godt arbeidsmiljø (verneombud). Evalueringen etter medarbeiderdagen i fjor viste at for ca 90 % hadde samlingen svart til forventningen, og totalvurderingen var at 85,48 % var godt fornøyd med dagen og innholdet (søknaden til KLP).

### **5. 10 Kvalitetsprogrammet**

I 2008 ble Nesset kommune med på siste opptaksrunde til kvalitetsprogrammet. Der er målet bedre kvalitet på tjenestene og lavere sykefravær (søknaden til KLP). På samlingene med andre kommuner i Norge fikk de høre hva andre gjør og delt erfaringer. En av referansepersonene for de ansatte har fått deltatt på slike samlinger. Hun fortalte at det på samlingen kom fram at flere kommuner nå hadde begynt å tenke på tiltak som de allerede hadde hatt i flere år. For eksempel har Nesset kommune hatt resurspool i mang år, og nå vil andre kommuner prøve ut dette for å redusere sykefravær. Ressurspoolen har ansatte i egne 100 % stillinger som går inn når det er sykefravær, og går oppå vanlig bemanning når det ikke er fravær (hovedtillitsvalgt). I idébanken for inkluderende arbeidsliv kan man i dag lese om Nesset Kommune. Idébanken – inkluderende arbeidsliv er laget for å heve IA-kompetansen i norsk arbeidsliv gjennom formidling av gode eksempler, forskning og annen kunnskap. De er organisert fra et prosjekt som startet i 2003 initiert av Sosial- og helsedepartementet, og som nå er overført til NAV(idebanken.org).

### **6.0 Ledelsens betydning for resultatet i Nesset**

Rådmannen tror at ledere kan være smittekilde på godt og vondt, og hun trur topplederen er en stor smittekilde. Derfor må hun være reflektert over det hun tror er viktig å gjøre. Hun sier at når hun mener ansatte er den viktigste ressursen, må hun også vise det. Som eksempel tar hun som leder for enhetslederen, og sender ut en gratulasjonsmelding på mobilen hver gang de har bursdag. Dette handler om å se den enkelte (rådmannen).

Verneombudet på avdelingen sier at lederen har mye å si. ”*At du føler at lederen jobber for deg*”. Eller som hovedtillitsvalgte sier, at lederen gjør noe med arbeidsmiljøet. Hun forteller også at hun føler hun har fått stor anerkjennelse gjennom at hun har fått en rekke oppgaver, og fått tilbakemelding på at de gjør det bra.

Alle respondentene sier at det har blitt større åpenhet i kommune, mellom ansatte, og mellom ansatte og ledere. Dette gjør det lettere å ta opp ting de er misfornøyd med. Det er også gjort en rekke tiltak fra rådmannen for å lage arenaer for kommunikasjon oppover, nedover og på tvers i organisasjonen. Dette er ledersamling, utvidet ledersamling, dialogmøter, samarbeidsmøter, personalmøter og avdelingsutvalg. Rådmannen og personalsjefen er en gang i året rundt på alle avdelingene på personalmøtene. Det kommer fram av ansatte at de nå føler seg mer hørt. De trenger heller ikke å passe seg for hva de kan si (verneombud).

Det er åpen dialog på alle nivå. Dette var også en av grunnene for at vi fikk arbeidsmiljøprisen fra KS/Fagforbundet/Utdanningforbundet. Det at vi i samtalen med dem ikke la bånd på oss når vi satt der sammen med den øverste ledelse (hovedtillitsvalgt). En av respondentene kan fortelle at nærmeste lederen etter disse tiltakene har blitt mer åpen og gir mer av seg selv. Lederen har et veldig stort arbeidspress, men samtidig klarer hun å ivareta dem som ansatt (verneombud). Lederen på avdelingen forteller at det var en ”aha - opplevelse” å ha kunnskap om hvilken type du er som leder, mennesketype og personlighetstype. ”*For hvilken type menneske du er, påvirker deg som leder.*” Lederens betydning for arbeidsmiljøet står ikke og faller på lederen alene. For arbeidsmiljøet består av alle ansatte, men lederen har stor betydning for det som blir gjort for arbeidsmiljøet. Det er lederens oppgave å gripe fatt i ting som ikke er bra, og se på hva som kan gjøres for å endre på ting. Hun sier at medarbeidersamtale er en lederoppgave som er viktig i forhold til arbeidsmiljøet, der kan en ha en fortrolig samtale med hver enkelt (avdelingsleder). På denne avdelingen har de avdelingsutvalg. Der sitter plasstillitsvalgt, verneombud og leder for avdelingen. Her gir partene informasjon til hverandre om hva som foregår på arbeidsplassen og utveksler synspunkter. Ansatte sier at de føler de blir hørt når de deltar på å ta avgjørelser. Dette har de nå opplevd under ombyggingen (intervju verneombud og avdelingsleder).



## 7.0 Det psykososiale arbeidsmiljøet i Nesset i dag.

De vil beskrive arbeidsmiljøet som bra. Men flere av respondentene peker på at dette henger sammen med arbeidspresset på arbeidsplassen. Slitsomme perioder over lang tid gjør noe med arbeidsmiljøet. I slike hektiske perioder blir ikke tid til å ta vare på hverandre. De har nå hatt en tid med oppbygging, samtidig med stor arbeidsmengden (hovedtillitsvalgt). Fra en annen av arbeidstakerrespondentene blir det sagt at det er trivsel på arbeidsplassen, ellers ville ikke respondenten jobbet der så lenge. Forskjellen nå er at det er mer åpenhet, mer informasjon i forkant av at ting skjer, og at de har fått mulighet å uttale seg. Det blir også i løpet av intervjuene sagt at måten de har kommet i gjennom de tunge periodene under ombygging og høyt arbeidspress, ikke ville gått like bra om dette hadde skjedd før arbeidet med tiltakene (verneombud).

De føler nå at de får støtte fra ledelsen. De blir hørt, og rådmannen er som en del av dem. Hun møter på avdelingen, og da kan de si hva de mener. De er trygg på at hun tåler å høre det. Det blir også sagt at når rådmannen kom til kommunen gikk hun på arbeidsplassen avdelingen for å spise matpakken sin. Det opplevdes svært positivt at hun gjorde det (verneombud). Tillitsvalgt mener det er viktig for arbeidsmiljøet at en kan ta opp saker med dem. Som tillitsvalgt er hun ikke redd for å ta kontakt verken med personalsjef eller rådmann. I ledergruppa er det ingen konflikter de må bruke energi på. Dette veit rådmannen da de har en veldig tett dialog med hverandre. Det er skapt så stor høytakhøyde, at om det var konflikt ville det kommet fram. Det har kommet tilbakemeldinger om at ansatte i Nesset nå har fått senket skuldrene, økt trygghet og de har blomstret litt mer. Hun har fått økt tryggheten til de som rapporterte til henne, gjennom at hun har vært opptatt å ha stor takhøyde med rådmannen (rådmannen). Rådmannen ønsker at de ansatte skal bli sett av sine ledere. Derfor har det ikke ensidig vært fokusert på sykefraværet, for det er ikke først når en blir syk en skal bli sett av sin leder.

På medarbeiderdagen 19. april 2010 var det innlegg av en hovedtillitsvalgt og hovedvernombud. De kunne si mer om hvordan situasjonen var rundt på alle arbeidsplassene i kommunen. Fokuset deres var situasjonen i forhold til kjerneverdiene, og informasjonen var hentet inn gjennom en ringerunde rundt på alle arbeidsplassene. De kunne fortelle dette:

**Anerkjent:** Ikke alle føler seg anerkjent.

**Pålitelig:** Alle ansatte er til å stole på. Ansatte stoler på hverandre, både faglig og sosialt.

**Respekt:** Vi respekterer hverandre. De fleste føler at ledelsen respekter dem. Noen føler at de kunne samarbeidet bedre.

**Interessert:** Ansatte er interessert i jobben og hverandre. Utvikler seg i felleskap.

**Løsningsorientert:** Alle enhetene er det. Tar utfordringene på strak arm. Dette ser en nå under byggarbeid på arbeidsplasser.

Det er stor variasjon ute på de ulike arbeidsplassene om de jobber konkret med verdiene eller ikke. Alle har et godt forhold til kollegaer og ledelse, men alle opplever ikke et like godt miljø. Konklusjonen er at de er et godt stykke på vei med å innarbeide verdiene (observasjon).

Det kom fram på medarbeiderdagen at ikke alle ansatte i Nesset kommune føler seg anerkjent. På den undersøkte avdelingen innenfor pleie og omsorg kommer det derimot frem at lederen klarer å ivareta dem samtidig som hun har det veldig travelt (verneombud). Det blir også sagt fra tillitsvalgte at hun føler at hun har fått stor anerkjennelse gjennom de oppgavene hun har fått i forbindelse med arbeidet for arbeidsmiljøprisen (hovedtillitsvalgt). Utvalget i undersøkelsen er lite, og jeg har ikke intervjuet noen uten tillitsverv. Noe som fører til at jeg ikke kan vite om alle på avdelingen føler seg like ivaretatt og anerkjent. Resultatene fra medarbeiderundersøkelsen (som presenteres i avsnittet under) er med på å støtte respondentens meninger da undersøkelsen viser et resultat på 4,75 i samarbeidet med kollegaer, og 4,49 forholde til nærmeste leder av mulig poengsum på 5.

### **7.1 Medarbeiderundersøkelse gjort i Nesset i 2005 og 2008.**

Det ble gjennomført medarbeiderundersøkelser i Nesset kommune både før og etter at de satt i gang tiltakene i forhold til problemstillingene de stod ovenfor. I disse undersøkelsene ble det spurt om organisering av arbeidet, om de er fornøyd med tilgangen på informasjon for å utføre arbeidet, og hvor fornøyd de er med planleggingen og tilrettelegging av arbeidet. I forhold til innholdet i jobben ble det blant annet spurt om mulighet til ansvar og myndighet til å kunne jobbe selvstendig. Her ble det også spurt om utfordringer i jobben. Under samarbeidet med kollegaer ble det spurt om de sosiale relasjonene mellom arbeidstakerne, og hvordan de løser oppgaver i felleskap. I forholdet til nærmeste leder ble det spurt om hensynet lederen tar til den enkeltes behov, om en får nødvendig

tilbakemelding og om en blir behandlet med respekt. I forhold til faglig og personlig utvikling ble det spurt om læringsutbytte i jobben og mulighet å skaffe ny kompetanse. Når de skulle måle stolthet over arbeidsplassen ble det stilt en rekke spørsmål om hva de mener om omdømmet til arbeidsplassen og om du selv har positive følelser for arbeidsplassen. I spørsmålet om trivsel ble det kun spurt alt i alt hvor stor grad trives du med arbeidet ditt og arbeidssituasjonen. Under ser en resultatene av undersøkelsen der spørsmålene i hvor gruppe er laget til en kategori, og der gjennomsnittet er regnet ut.

Tabell 3.

| Medarbeiderundersøkelse av undersøkt avdeling i pleie og omsorg<br>2005 og 2008 – sammendrag |      |      |
|--|------|------|
|  | 2008 | 2005 |
| Organisering av arbeidet   | 4,55 | 4,38 |
| Innhold i jobben   | 4,55 | 3,81 |
| Fysisk arbeidsforhold  | 3,8  | 3,35 |
| Samarbeid med kollegaer  | 4,73 | 4,2  |
| Nærmeste leder   | 4,49 | 3,64 |
| Faglig og personlig utvikling  | 4,32 | 3,6  |
| Systemer for lønns- og arbeidstidsordninger  | 3,4  | 3,2  |
| Stolthet over egen arbeidsplass  | 4,21 | 4,1  |
| Helhetsvurdering - trivsel   | 4,43 | 4,11 |
| Snitt totalt   | 4,34 | 3,85 |
| Maks mulig poengsum  | 5    |      |

En kan se at det innenfor alle gruppene er det en utvikling i positiv retning. Forholdet til nærmeste leder er det som har bedret seg i tørst gard og stolthet over egen arbeidsplass har økt minst. Stoltheten var en av de kategoriene som var høyest i 2005. Det som i dag kommer høyest er samarbeidet med kollegaer.

## 8.0 I følge teorien, hva gjorde Nesset kommune riktig.

Med de tiltakene som Nesset har satt i gang ser en at det er en fokus på at ansatte skal være medvirkende på det som skal skje i organisasjonen. Dette ved at ansatte er representert på dialogmøter og utvidet ledersamling. De har medarbeiderutviklingskurs, samarbeidsutvalg, avdelingsutvalg og medarbeiderdag. Konkret har ansatte fått påvirke sin arbeidsdag ved å

delta i utarbeidingen av kjerneverdiene, og bestemme innholdet i verdiene. På avdelingen har de fått være delaktig i det som har skjedd under ombyggingen, og blant annet bestemt at det skal bygges en lindrende enhet på avdelingen. Alt dette viser at ansatte i Nesset kommune har fått være svært medvirkende på det som skjer i kommunen. Er medvirkning det samme som at ansatte kan utøve kontroll over arbeidssituasjonen og at de får være med å ta beslutninger? Noe som i følge krav- jobb modellen til Karasek, Herzbergs motivasjonsfaktorer og Thorsrud teori om jobb- behov og jobb- krav, vil føre til trivsel og helse. Det er rimelig å tolke at når ansatte sier at de opplever å få være med og bli hørt, vil det virke slik at de føler kontroll over det som skjer på arbeidsplassen. Disse teoriene peker alle på viktigheten av sosial støtte og anerkjennelse fra kollegaer og ledere for å skape trivsel og god helse for de ansatte. I Nesset kommune har de hatt lederutviklingskurs og utvidet ledersamling som fokuserer på at lederne skal se sine ansatte og forbedre samhandlingen. Nesset kommune har med sin verdikommisjon, og sammen med ansatte kommet fram til ordet ”anerkjennelse” som et av verdiordene. Dette viser at alle i administrasjonen og ansatte mener anerkjennelse skal praktiseres i organisasjonen. Det kommer også fram av intervju at det er ansatte som føler seg anerkjent for den støtten og tilbakemeldingen hun får gjennom de oppgavene de har fått gjort.

Herzbergs beskriver også i sin teori hva slags faktorer som kan føre til mistriivsel om de ikke er tilstede. En kan se at Nesset har jobbet med de fleste av disse faktorene gjennom sine tiltak. De har jobbet med personalpolitikk på flere nivåer. På avdelingen jeg undersøkte rapporterte de om et godt system i arbeidet med IA- avtalen, og de har jobbet for å få til gode kommunikasjonsveier opp og ned i systemet. De har økte ledelseskompetansen gjennom kurs og ledersamlinger med fokus på samhandling mellom leder og ansatt. Modellen til Thorsrud har hatt stor betydning for innholdet i de psykologiske jobbkravene i arbeidsmiljøloven. Han sier at i tillegg til den sosiale støtten og mulighet for beslutningsmulighet, må det være rimelig nivå av variasjon, utfordringer og læring i jobben. Medarbeiderundersøkelsen viser at arbeidstakere mener det fått bedre innhold i jobben og større faglig utvikling, da dette er noe av de som øker mest fra undersøkelsen ble gjort i 2005.

Da rådmannen ble ansatt i 2006 med sine 6 mål/visjoner gav dette rammer for hvordan energien skulle rettes i en bestemt retning for å kunne gjøre endringer i organisasjonen. Lederen har laget systemer og retningslinjer for informasjonsflyt og kommunikasjon i

organisasjon. Som igjen forbedrer muligheten til å gjøre de riktige beslutningene. Alle respondentene jeg snakket med trekker fram hvor stor betydning rådmannen har hatt for den positive utviklingen som har vært i Nesset kommune. Det går igjen i alle intervju at de nå etter disse tiltakene som var satt i gang av lederne, har fått en mer åpen organisasjonskultur. Nå er de mer trygge på hverandre, og ikke redd for å si hva de mener. Noe som er et veldig godt utgangspunkt for et godt samarbeid og god samhandling mellom ansatte. Trygghet er i følge Herzberg nødvendig for at det ikke skal bli mistriivsel i organisasjonen.

Gjennom utvikling av felles kjerneverdier og dermed endring av organisasjonskulturen har det lagt grunnlag for mulig påvirkning av arbeidstakernes persepsjoner, tanker, holdninger og adferd. Jeg har ikke fått målt nøyaktig endringene hos den enkelte ansatte. Men med at når sykefraværet har gått ned fra over 10 til 6, 1 %, viser det at noe har skjedd siden færre blir syke. Dette bekreftes i resultatene av medarbeiderundersøkelsen på avdelingen jeg undersøkte før og etter tiltakene. Den viser at ansatte har et bedre forhold til nærmeste leder, at det er et bedre samarbeid mellom kollegaer, og en generell større trivsel på arbeidsplassen.

## **9.0 Konklusjon**

Lederen spiller en veldig stor og viktig rolle i forhold til arbeidet med det psykososiale arbeidsmiljøet. Det er den overordna ledelsen som legger strategier, og setter tiltak ut i livet. Da rådmannen kom til Nesset satt hun i gang med å gjøre noe med de problemstillingene Nesset stod ovenfor. Det kom tydelig fram av de arbeidstakerne jeg intervjuet, at rådmannen har hatt en avgjørende rolle for det resultatet de har oppnådd. Men som rådmannen sier er dette ikke noe hun har klart på egenhånd. Hun sier klart at de tillitsvalgte har hatt et viktig bidrag for resultatet. Det var helt avgjørende at flere dro lasset sammen. Det var enhetsleder<sup>3</sup> ved pleie og omsorg som har satte i gang kurset og arrangerte kurset, mens det er avdelingsleder som har den daglige oppfølgingen og kontakten med de ansatte. Dette viser betydningen av ledelse på alle nivå.

---

<sup>3</sup> Mellomleder som rapporterer til rådmann. Leder for alle avdelingene innenfor enheten for pleie og omsorg.

Gjennom tiltakene de har satt i gang har det vært fokus på god ledelse, samhandling og medvirkning. Dette har ført til tydelig mer åpenhet, samhandling på flere nivå, anerkjennelse og at arbeidstakere har fått vært medvirkende på det som har skjedd på arbeidsplassen.

Nå intervjuet jeg verneombud og hovedtillitsvalg på en avdeling. Dette gjør at jeg er usikker på om alle opplever at de har fått like mye mulighet til og medvirket. Det vil være avgjørende hvor stor grad de tillitsvalgte drar med resten av arbeidstakerne inn i prosessen. Om det har blitt gjort av tillitsvalgte har jeg ikke undersøkt i denne oppgaven. I dag har Nesset kommune en grunnmur med mål, verdier og informasjons- og kommunikasjonsrutiner som de skal jobbe videre for å opprettholde og forbedre og fortsatt ha et godt arbeidsmiljø. Gjennom oppgaven har jeg belyst de tiltakene som Nesset kommune har satt i gang for å gjøre noe med de problemene de stod ovenfor. De har gjennom igangsettingen av flere tiltak, i stor grad tatt det psykososiale arbeidsmiljøet på alvor. Mulighetene for å bli kjent på reisen og opphold i forbindelse med medarbeiderutviklingskurs, har blitt vektlagt som et viktig tiltak for å bli bedre kjent med kollegaer. I tillegg viser arrangementene til arbeidsgiver at arbeidsgiver ser verdien i sine ansatte og gir dem noe ekstra. Gjennom intervju, observasjon og medarbeiderundersøkelsen kan jeg med trygghet si at tiltakene har ført til et bedre psykososialt arbeidsmiljø på den avdelingen jeg undersøkte.

## **10.0 Implikasjoner for videre forskning**

Det hadde vært interessant og undersøkt videre hvordan det er for ansatte som ikke har noen tillitsverv. Hvordan føler og opplever de muligheten til å være med i prosessen, med informasjon, medvirkning og innflytelse på det som skjer i kommunen. Det hadde også vært interessant å gjort en kombinert kvantitativ og kvalitativ undersøkelse, hvor en får målt hele organisasjonens endringer og endringer hos ansatte og ledere. Har de vært endringer av holdninger, adferd og tanker i forhold til arbeidsplassen?

I undersøkelsen fikk jeg ikke tilgang på eksakte sykefraværstall på avdelingen som ble undersøkt. For å mer nøyaktig se effekten av tiltakene som er satt i gang ville det vært interessant å skille mellom arbeidsrelatert og ikke- arbeidsrelatert sykefravær.

Nå har jeg sett hvor viktig ledelsen er for det som skjer i kommunen, og at ledelsen på flere nivå spiller en stor rolle for arbeidet med psykososiale arbeidsmiljøet. I forhold til dette hadde det vært interessant og sett på hvordan kommuner som har kuttet ut mellomledernivået (og har kun to nivå i tråd med ”new public management”) har mulighet til å ivareta dette. Har de for eksempel den mulighet til å følge opp de sykemeldte på den tette måten som vi ser Nettet kommune gjør.

## Litteraturliste:

Aarø, Leif Edvard. 2008. Helsefremmende arbeid i arbeidslivet. I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red). 2008. *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ekspertgrupperapport. 2010. *Tiltak for reduksjon i sykefraværet: Aktiviserings- og nærværsreform*. Ekspertgrupperapport til Arbeidsdepartementet 01.02.10 ifølge mandat av 27.11.09.

Glasø, Lars. 2008. Det emosjonelle samspillet i leder- medarbeider- relasjon. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, nr 3. s.240-248.

Haukedal, Willy. 2008. Ledelse og kunnskapsarbeid: Motivering av autonome medarbeidere. I Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red). 2008. *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

hmsonline.no. *Hva er psykososialt arbeidsmiljø, psykososialt arbeidsmiljø – et samlebegrep*, Koren, Peter Chr.,  
<http://www.hmsonline.no/publisher/publisher.asp?id=51&tekstid=303> (lest 05.05.10).

idebanken.org. 16.04.2010. *Hva er det med Nesset kommune?*  
<http://www.idebanken.org/Emneord/arbeidsmilj%C3%B8/236531.cms> (lest 20.04.10).

Intensjonsavtalen. 2010. Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 1.mars 2010 - 31. desember 2013. Inngått mellom partene i arbeidslivet og regjeringen 24. februar 2010. [http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale\\_24022010.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf)

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.



Kaufmann, Geir og Kaufmann Astrid. 2008. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Knardahl, Stein. 2008. Arbeid, stress og helse, i Einarsen, Ståle og Skogstad, Anders (red). 2008. *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Koren, Peter Chr. og Lindøe, Preben. 2008. *Metoder for bedre arbeidsmiljø. Involvering og gode prosesser*. Oslo: Gyldendal.

nesset.kommune.no. 30.12.2009. *Kort om Nettet*.

<http://www.nesset.kommune.no/artikkel.aspx?AId=487&MId1=6&back=1> (lest 07.04.10).

Partssammensatt arbeidsgruppe. 2009. *Grunnlag for drøfting om en ny IA-avtale*. Rapport fra partssammensatt arbeidsgruppe 13. november 2009, oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Pensgaard, Anne Marte og Hollingen, Even. 2006. *Idrettens mentale treningslære*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.

rbnett.no. 13.03. 2010. Jubler for ny arbeidsmiljøpris.

<http://www.rbnett.no/lokal/nesset/article183615.ece> (lest 16.03.10).

regjeringen.no. 13.04.2010. *Blir friskere og friskere*.

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/kampanjer/kvalitetskommuneprogrammet/gode-eksempler/sykefravar/sykefravar/Blir-friskere-og-friskere.html?id=599906> (lest 27.04.10).

Skogstad, Anders. 2008. Psykososiale faktorer i arbeidet. I Einarsen, Ståle og Anders Skogstad (red). 2008. *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.

ssb.no. 20.09.2007. Levekårsundersøkelsen 2006, arbeidsmiljø. *En av fire opplever manglende tilbakemelding*. <http://www.ssb.no/arbmiljo/> (lest 07.04.10).

Søknaden til KLP. 2009. Nesset kommune – søknad om KLPs Arbeidsmiljøpris 2009.  
Skrevet av Anne-Karin Sjøli 04.12.09.

utdanningsforbundet.no. 10.03.2010. *Arbeidsmiljøprisen 2010*.

<http://www.utdanningsforbundet.no/no/Portal/Fylkeslagene/More-og-Romsdal/Nyheter/2010/Arbeidsmiljoprisen-2010/> (lest 04.05.10).

vg.no. 15.02.2010. *Jens ber om sykefravær – hjelp*.

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/norsk-politikk/artikkel.php?artid=587233> (lest 05.05.10).

## Vedlegg 1

Intervju- og observasjonskilder.

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Intervju 1. Verneombud            | 14.04.2010 Nettet omsorgsenter, Eidsvåg |
| Intervju 2. Hovedtillitsvalgt     | 15.04.2010 Nettet omsorgsenter, Eidsvåg |
| Intervju 3. Avdelingsleder        | 15.04.2010 Nettet omsorgsenter, Eidsvåg |
| Intervju 4. Rådmann               | 16.04.2010 Høgskolen i Molde. Molde     |
| Medarbeiderdagen i Nettet kommune | 19.04.2010 Bergtun ungdomshus, Eidsvåg. |

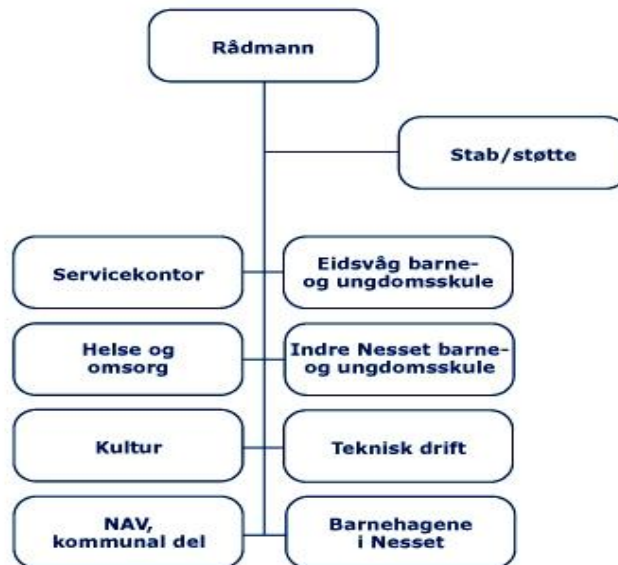
## Vedlegg 2

Utvikling av sykefraværet i Nettet kommune 2004-2009, på alle enhetene.

| År   | Fraværspersent |
|------|----------------|
| 2004 | 10,08 %        |
| 2005 | 9,15 %         |
| 2006 | 8,46 %         |
| 2007 | 7,70 %         |
| 2008 | 7,64%          |
| 2009 | 6.1 %          |

### Vedlegg 3

Organisering av Nesset kommune:



Pleie og omsorg



## Vedlegg 4

### Intervjuguide til leder

- Jeg ønsker med dette intervju å få mer opplysninger om de tiltak som Nesset kommune har stat i gang og virkningen av tiltakene. Jeg ønsker å få vite om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet har utviklet seg. (*Samhandling, respekt, støtte, autonomi, kontroll, aksept trivsel og anerkjennelse*)
- Frivillig
- Anonymitet.

#### Generelle spørsmål:

Hva mener du var hovedårsak til at Nesset kommune hadde høyt sykefravær før dere satt i gang med tiltak?

Hvilke problemer skapte høyt sykefravær?

Hvordan var arbeidsmiljøet den gangen?

Hvordan startet dere prosessen med å redusere sykefraværet?

Kan du fortelle litt om begynnelsen? Hva var det første dere gjorde?

Kan du beskrive litt av det arbeide dere har gjort? Hvilke tiltak er satt i gang?

Jeg har fått høre at det blei gjort en større medarbeiderundersøkelse med intervju. Kan du si noe om hva som kom ut av den?

I hvor stor grad blei arbeidstakerne tatt med i denne prosessen om å sette i gang tiltak om å redusere sykefraværet? Og hvilke grep som burde gjøres?

Rådmannen

Har fått fortalt at du hadde **6 mål** når du kom, og at ansatte er imponert over at dette har du klart. Hva går disse målene ut på? Og hvilken betydning har de hatt?

#### Hovedspørsmål

Ut i fra de erfaringene dere har gjort dere for å redusere sykefraværet, hva har vært den viktigste årsaken til at dere har fått ned sykefraværet?

- Psykososialt arbeidsmiljø; *Samhandling, respekt, støtte, autonomi, kontroll, aksept trivsel.*

Hva konkret har du som (overordnet) leder gjort i dette arbeidet?

- I arbeidet med å bedre det psykososiale arbeidsmiljøet

Hvilke tiltakene som dere har gjort synes du har vært det viktigste/ har hatt størst effekt på å redusere sykefraværet?

Hva med de andre tiltakene?

Kan du si noe om de tiltakene, og betydningene av de

- **Medarbeiderutviklingskurs.** Hva kom en fram til i forhold til hva arbeidstakerne selv kunne gjøre med arbeidsmiljøet, og hva dere som leder kunne gjøre?
- **Lederutvikling/ utvidet ledersamling**
- **Informasjonsrutiner satt i system og samarbeidsutvalget**
- **Omdømmeprojektet**
  - eks: **1. Hva har omdømme hatt å si for arbeidsmiljøet?**
  - 2. Hvilken organisasjonskultur hadde dere?**
  - 3. Hvilken organisasjonskultur ønsker der å få?**
  - 4. Har dere fått denne organisasjonskulturen?**
- **Helhetlig styring** **Hovedmål nr 2: Motiverte medarbeidere**
- **Verdikommisjonen** **Hvilke betydning har verdiordene fått?**
- **Medarbeiderdagen** **Hva blei sakt i forhold til betydningen av å ha felles verdier? Og betydning av verdiene for den enkeltes arbeidsdag.**
- **Kvalitetskommuneprogrammet.** **Deltok sykehjemmet? Hva gikk det ut på?**

Har fått hørt så mye positivt om medarbeiderutviklingskurset. Hvem var det som organiserte og hadde disse kursene?

Hva mener du er (den overordna) lederens rolle i arbeidet med (det psykososiale) arbeidsmiljøet?

Hva konkret er det du som leder har gjort for å redusere sykefraværet?

Hvilken betydning trur du din rolle for å redusere fraværet har vært?

Har du på bakgrunn av tiltakene som er satt i gang endret din lederstil?

Om ja: På hvilken måte? Og har denne nye lederstilen hatt effekt på sykefraværet?

Kan du si litt om hvordan du er som leder?

Kan du si noe om de endringene ser du blant ansatte før og etter 2004? Har du sett noe selv og hva har du fått rapportert?

- Arbeidsmiljøet
- Organisasjonskulturen
- Motivasjon
- Holdninger til å melde seg syk
- trivsel

Hva kan du si om det arbeidsmiljøet i Nesset nå? Samarbeid, støtte, tilbakemeldinger, trivsel

Hvordan jobber dere for å få forandringer i hele organisasjonene?

Hvordan er og foregår arbeidet mellom ledere, tillitsvalgte og verneombud? Hvordan er samarbeidet?

Motivasjon:

Hva gjør du som leder for at dine arbeidstakere skal gå på jobb?

Hva trur du at er årsaken til ansatte i Nesset kommune er på jobb mer nå enn tidligere?

Hvordan er kommunikasjonen med hver enkel ansatt?

Evt hvilke tilbakemelding for den enkelte arbeidstakere fra deg som overordna ledere?

Blir ansatte hørt i deres synspunkter? Hvordan blir de hørt?

Er det endret noe på saksgang rutiner slik at ansatte blir tatt med i beslutninger og blir hørt.

Eller hvordan er dette nå i Nesset?

Hvilke muligheter har ansatte for å kunne gi tilbakemelding til den som er ledere, og til å gi tilbakemelding/informasjon oppover i systemet

Er det noen fokus på læring/utvikle for ansatte? Hva gjør dere for at ansatte skal videreutvikle seg? Blir det evt. satt av midler til slikt?

På hvilken måte kan ansatte i Nesset kommune medvirke til hva som skal skje på arbeidsplassen? Hvordan organisere arbeidet på arbeidsplassen?

Kan det være **andre** årsaker enn tiltakene som er satt i gang som gjør at sykefraværet er redusert?

- Fokus på ansatte

Hvordan har dere tenkt det videre arbeidet i denne prosessen?

Hvilke tiltak er det for å opprettholde eller videre redusere sykefraværet?

Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet

Er det evt. mulig at jeg kan ringe deg om det var noe jeg glemte å spørre om?



## Vedlegg 5

### Intervjuguide til tillitsvalgte/verneombud

Jeg ønsker med dette intervju å få mer opplysninger om de tiltak som Nesset kommune har stat i gang og virkningen av tiltakene. Jeg ønsker å få vite om hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet har utviklet seg. (*Samhandling, respekt, støtte, autonomi, kontroll, aksept trivsel*)

- Frivillig
- Anonymitet.

#### Generelle spørsmål

Hva er din stilling i Nesset kommune?

Hvor lenge har du jobbet i din stilling?

#### Hovedspørsmål

Hva mener du er hovedårsaken til at Nesset Kommune hadde høyt sykefravær før dere satt i gang med tiltak? Hvilke problem skapte høyt sykefravær?

Kan du fortelle litt om hvordan situasjonen og arbeidsmiljøet var den gangen?

Husker du hvordan prosessen med å sette i gang tiltak startet?

I var stor grad blei arbeidstakerne tatt med i beslutningene om at det møtte gjøres noe med arbeidsmiljøet og redusere sykefraværet?

Ut i fra de erfaringene dere har gjort dere for å redusere sykefraværet, hva har vært den viktigste årsaken til at dere har fått ned sykefraværet?

- Psykososialt arbeidsmiljø; *Samhandling, respekt, støtte, autonomi, kontroll, aksept trivsel.*

Hvilke tiltakene dere har gjort synes du har vært det viktigste/ har hatt størst effekt på å redusere sykefraværet?

Hva med de andre tiltakene?



Hva kan du si om arbeidsmiljøet i Nesset Kommune i dag? Kan du beskrive det  
Er arbeidstakere mer stolt over sin arbeidsplass i dag?

Har det skjedd noen endringer i arbeidssituasjonen som kan forklare reduksjon av fravær?

Motivasjon:

Du som verneombud/tillitsvalgt, hva trur du er årsaken til ansatte i Nesset kommune er på jobb mer nå enn tidligere?

Hvordan er kommunikasjonen mellom ledere og ansatte?

Hvilke tilbakemelding for hver enkel ansatte av ledere?

Blir ansatte hørt i deres synspunkter? Er det skjedd endringer hvordan dere blir hørt?

Hvilke muligheter har ansatte for å kunne gi tilbakemelding til den som er ledere, og til å gi tilbakemelding/informasjon oppover i systemet.

Hvordan er det generelle samarbeidet mellom ansatt og leder?

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen og samarbeidet mellom dere som arbeidstakere?

Hvordan er deres mulighet for læring/utvikle? For dere å ta evt. videreutdanninger eller kurs? Blir det satt av midler til det?

Hvilke betydning har lederne for arbeider med å redusere sykefraværet?

- Overordnet leder
- Nærmeste leder

På hvilken måte kan ansatte i Nesset kommune medvirke til hva som skal skje på arbeidsplassen? Eksempel hvordan arbeidet skal organiseres?

Kan det være **andre** årsaker enn tiltakene som er satt i gang som gjør at sykefraværet er redusert?

- Fokus på ansatte

Hva trur du skjer videre med arbeidete med arbeidsmiljøet, og få ned sykefraværet?

Hvilke tiltak er det for å opprettholde eller videre redusere sykefraværet?

Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet

Om jeg kommer på noe jeg ikke har spurt om er det greit om jeg ringer spør?

