



Bacheloroppgave

ADM650 Jus og administrasjon

Tittel: Det psykososiale arbeidsmiljøet med fokus på nærvær.

Forfatter: Kathrine Færø

Totalt antall sider inkludert forsiden: 38

Molde, 23.05.2011



Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens retningslinjer for behandling av saker om fusk	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 15

Veileder: Lars Rønhovde

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: 23.05.2011

Forord:

Vi er først og fremst mennesker, deretter ansatte

-Lundquist¹

Arbeidsmiljø generelt er et interessefelt som har blitt større for meg gjennom studietiden, og på bakgrunn av dette ble psykososialt arbeidsmiljø valgt som hovedtema når jeg skulle skrive oppgave. At jeg selv har gjennom min egen arbeidserfaring fått sett hvor viktig det er med et godt arbeidsmiljø, gjorde meg også bare mer nysgjerrig på emnevalget. Denne interessen har gjort at jeg har skrevet denne oppgaven med nysgjerrighet, engasjement og positivitet. Det har vært en lærerik prosess.

Jeg ønsker å takke de som stilte opp til intervju. Jeg vil også rette en stor takk til min veileder Lars Rønhovde som har gitt meg god støtte, veiledning og hjelp gjennom prosessen.

¹ Lundquist, Lennart 2001: "Demokratins vaktare i ekonomismens samhalle" / fra artikkelsamling Del 2, vår 2011 Etikk ADM620.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
2.0 Teori	2
2.1 Organisasjonskultur	3
2.2 Historikk	3
2.2.1 Human Relations / sosiotekniske skolen	3
2.2.2. Einar Thorsrud (samarbeidsforsøkene) og Frederick Hezberg	5
2.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet	6
2.4 Ottawacharteret, Lillestrømerklæringen og helsefremmende arbeidsplass	7
2.5 Bedriftshelsetjenesten	8
2.6 Presisering av problemstillingen	9
3.0 Metode	10
4.0 Analyse	13
4.1 Bakgrunnen for navnet.....	13
4.2 Bakgrunnen for prosjektet og hvem var involverte i det?.....	14
4.3 Hva ble gjort i prosjektet?	16
4.4 Gjennomføringen: arbeidsgrupper, sette av tid til HMS m. m.....	17
4.5 EQS databasen og Intranett	18
4.6 Mestring og motivasjon	18
4.7 De forskjellige nivåene i arbeidsmiljøarbeid	19
4.8 Målet for prosjektet.....	20
4.9 Sett i forhold til innledende teori: Hva er gjort etter teoriene i dette prosjektet for å skape et godt arbeidsmiljø med nærværsfaktorer?	21
5.0 Resultat/konklusjon	23
5.1 Prosjektets tilstand i dag samt nytteverdien	25
6.0 Avslutning	26
Kildeliste og vedlegg	28
Nettadresser og kilder	28
Litteraturguide	30
Vedlegg 1: spørreskjema til ansatte.....	31
Vedlegg 2: intervjuguide bedriftshelsetjenesten	32

1.0 Innledning

Denne oppgaven vil handle om hvordan man kan forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet for de ansatte. Jeg ønsker derfor å se på *et konkret case hvor det psykososiale arbeidsmiljøet med motivasjon, trivsel/nærvær hos de ansatte har blitt tatt på alvor*. Dette temaet vil være veldig aktuelt fremover i tid, med tanke på den nye folkehelseloven som er ute til høring så vil kanskje arbeidsgivere få mer press på seg for å fremme positive faktorer som kan resultere i god helse og trivsel, samt eksisterende lovverk som arbeidsmiljøloven må følges.

Jeg tar utgangspunkt i prosjektet som var gjennomført ved Helse Sunnmøre Helseforetak (heretter Helse Sunnmøre HF): Arbeidsmiljø med grønn verdi (i dag: Arbeidsmiljøutvikling), et prosjekt om nærvær. Dette prosjektet tar utgangspunkt i nærværsfaktorer ved arbeidsplassen. Man ønsker å øke motivasjonen og trivselen hos de ansatte, noe som igjen vil øke deres prestasjoner på sikt. Jeg ønsker å se på hva som var bakgrunnen for prosjektet, hvordan det ble gjennomført og litt om resultatet prosjektet oppnådde.

Det blir stadig viet mer oppmerksomhet til det psykososiale arbeidsmiljøet: historisk sett har arbeidsmiljø fått mer oppmerksomhet de siste årene. Mange tenker på Einar Thorsrud og Samarbeidsforsøkene LO/NAF fra 1960-70² årene til dette forskningsområdet. Videre har Thorsruds og hans arbeid med demokratisering i arbeidslivet, der arbeidstakerne skulle få mer påvirkningskraft, vært viktig og tatt hensyn til. I tillegg fremmet han tanker om at mennesker har mellommenneskelige behov, som for eksempel å føle tilhørighet og å føle at man er en god ressurs for arbeidsplassen sin. Videre så gjennomfører Statens statistiske sentralbyrå hvert tredje år også undersøkelser som går direkte på arbeidslivet (som en del av Levekårsundersøkelsene).

Vi har også en egen bestemmelse i arbeidsmiljøloven (aml. § 4-3) som skal være med på å sette krav til det psykososiale arbeidsmiljøet med tanke på at ”(...)arbeidstakers integritet og verdighet ivaretas(...)” m. m og i Grunnlovens § 110b) ”*enhver har rett til et miljø som sikrer sundhet*”.

Våre arbeidsforhold kan være med på å fremme helse. Sosialt velvære er essensielt ved arbeidsplassen for å trives. Et arbeidsmiljø hvor de ansatte blir oppfordret, tatt på alvor etc. er viktigere en lønn viser en studie av kommunalt ansatte (*Farbrot 2009*).

Lillestrømerklæringen (erklæring for helsefremmende arbeidsplasser) er også sentral. Vi

² Engelstad, ingen dato / Store norske leksikon, nettutgave

finner i denne erklæringen definisjonen bak hva som er en helsefremmende arbeidsplass³. Dette er arbeidsplasser som setter trivsel, nærvær og menneskelige relasjoner i sentrum. Arbeidsplassen skal være åpen og inkluderende, og ta nærvær i fokus.

I Stortingsmelding nr. 16 (2002-2003) ”*Resept for et sunnere Norge, Folkehelsepolitikken*” kan vi lese i punkt 7.5 ”*Arbeidsliv og næringsliv preges av store endringer. Færre arbeidere i tradisjonelle industriyrker (...) men nå spesielt innenfor omsorgsykker. Mens deler av arbeidslivet fortsatt sliter med tradisjonelle (...) arbeidsmiljøproblemer, kan vi registrere nye utviklingstrekk som*

- *økt intensivitet (tempo, informasjonsmengde, omstilling/læringsbehov)*
- *økt kompleksitet (arbeidsformer, styringsformer, eierformer)*” (s. 67)

Dette betyr andre utfordringer i fremtiden innenfor arbeidslivet. Faktorer som intensivitet, omstilling, prosedyrer etc. vil være nye utfordringer for arbeidsgiver når det gjelder forebygging av helseplager, fysisk som psykisk. Som punktet over nevner, er det spesielt innenfor omsorgsykker/helsesektoren. Det vil igjen si at det kanskje i denne arbeidsgruppen (tjenesteyting) kanskje vil være spesielt viktig å ta helse og arbeidsmiljø på alvor, og få skapt en arbeidsplass der de ansatte trives og opplever nærvær (helsefremmende arbeidsplass).

For den enkelte arbeidstaker vil de psykososiale og organisatoriske faktorer på arbeidsplassen kunne være like viktig helse- og trivselsfaktor som det fysiske miljø (*Ot.prp nr 49 2004-2005:63*). Også mellommenneskelige forhold er ofte like viktig for at en ansatt skal trives i arbeidet sitt. Den enkelte arbeidstaker skal personlig utføre arbeid, noe som i de aller fleste tilfeller nødvendigvis innebærer mer eller mindre nært samarbeid med de andre arbeidstakerne eller med arbeidsgiveren selv (*Jakhelln 2006:641*).

2.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere hva vi mener med organisasjonskultur. Så vil jeg komme inn på Human Relations, hva som er et psykososialt arbeidsmiljø og hva en helsefremmende arbeidsplass er. Jeg vil også presentere Bedriftshelsetjenesten, da den har en sentral plass i gjennomføringen av prosjektet.

³ Helsefremmende arbeidsplasser åpner opp for og imøtekommer den enkeltes behov, ressurser og potensial, og kan utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser. Virksomheten må bli en vekstplass for den ansatte. Bedriftskulturen må være inkluderende og åpen for egenart og mangfold. Dette handler også om hvordan vi skal få til et mer inkluderende arbeidsliv som tar vare på og utvikler mennesker (stamiweber.no - Lillestrømerklæringen).

2.1 Organisasjonskultur

Når vi snakker om organisasjonskultur, mener vi den kulturen som finnes i bedriften, med de verdier og normer som finnes der. Man kan også beskrive organisasjonskultur som ”grunnleggende verdier og antakelser knyttet til virkelighetsforståelse og måter og gjøring på” (*Kaufmann & Kaufmann 2004:269*).

Ordet kultur i seg selv kommer fra sosialantropologien, men har omtrent like mange definisjoner som der finnes kulturer, men kort sagt kan vi si at kultur er et språklig og symbolsk felleskap som gjør at mennesker kan kommunisere og forstå hverandre (*Greve 1995:290*). Organisasjonskultur er altså en bestemt måte å oppleve verden på. Det gjelder de interne forholdene i organisasjonen og i forholdet til omgivelsene. Dette ”verdensbildet” er ulikt fra den ene organisasjonen til den andre (*Fivelstad og Bakka 1998:119*).

I organisasjoner er kulturen vanligvis knyttet til gruppenivået, men vi snakker også om profesjonskulturer / fagkulturer.

Helse Sunnmøre HF er en kunnskapsorganisasjon med sterk fagkultur. En kunnskapsorganisasjon er en organisasjon hvor arbeidet som blir utført har rot i teori (medisinen). Menneskene som jobber der har ofte høyere utdanning.

Sykehusorganisasjonen er spesiell i den forstand at sykehusansatte arbeider med liv og død, håp og fortvilelse, smerte og angst (*Grund 2006*). Det er også knyttet en sterk fagkultur til disse profesjonsyrkene.

Mange elementer og faktorer spiller inn, men organisasjonen kan i noen grad påvirke kulturen for eksempel ved å fremme nærværsfaktorer hos de ansatte. Man blir påvirket av omgivelsene rundt seg, og det som det er fokus på blir kanskje mest fremtredende?

2. 2 Historikk

2.2.1 Human relations / sosiotechniske skolen

I Human Relations og den sosiotechniske tradisjonen er *arbeidsmiljøet* selve kjernen i logikken (*Skorstad 2009:130*). Hawthorne undersøkelsen (ledet av professor Elton Mayo) ble begynnelsen eller gjennombruddet på human relations. Denne undersøkelsen varte i fem år, og gikk ut på å kartlegge hvilken effekt ulike produksjonsforhold som lys, frisk luft, hvilepauser o. l kunne ha på produksjonen (*Flaa m.fl. 1995:51*). Men, i denne

undersøkelsen kom det også fram at når arbeiderne ble sett / gitt oppmerksomhet, resulterte det i økt trivsel og ikke minst ytelse ved arbeidsplassen. Altså, når arbeiderne mottok tilbakemelding økte de positive faktorene.

Når det ble satt i gang et nytt tiltak ved arbeidsplassen ble det som oftest tatt i mot og møtt positivt av arbeidere.

Hovedtrekkene til Human Relations-teoriene er som følger:

”For det første kom en til at produksjonsresultatet i organisasjonsarbeid ikke først og fremst kunne ses som en funksjon av fysiske arbeidsforhold eller personlighetspsykologiske variabler. I stedet forklarte en det ut fra arbeidsgruppens *sosiale organisasjon*, altså ved sosiologiske variabler. For det andre fant en ut at arbeiderne ikke reagerte som enkeltindivider, men som gruppelemmer og må behandles som slike (...) Og for det tredje: påvirkningen blir særlig effektiv når den foregår i en situasjon preget av deltakelse og gjensidig kommunikasjon”.

(*Flaa m.fl. 1995:53*)

Mayo opplyste hele tiden om undersøkelsen, hva de neste trinnene skulle innebære osv. Kommunikasjon er jo et av de viktigste faktorer for trivsel ved en arbeidsplass (*Sandven Slettebø, ingen dato*). En fjerde faktor er at denne teorien har et annet syn på motivasjonsfaktorene ved en arbeidsplass enn for eksempel Scientific Management⁴, nemlig at det ikke bare var de økonomiske belønningene som var sentrale, men like viktig de sosiale belønningene som ros, økt selvfølelse osv. Den uformelle sosiale organisasjonsstrukturen er viktigere en den formelle (*Flaa m.fl. 1995:54*). Human Relations har en menneskelig tilnærming, istedenfor å fokusere entydig på de fysiske aspektene ved en arbeidsplass. Human Relations teorien tar for seg det sosiale systemet, i motsetning til den klassiske læren som tar for seg det tekniske og funksjonelle systemet (*Sander 2004*).

Kort sagt fremhever Human Relations ”(...)de psykologiske og sosiale faktorenes betydning for produktivitet og trivsel i arbeidslivet fremfor de fysiske faktorene” (*Store norske leksikon/nettutgave*), og det er også denne teorien som ble utviklet først. Man tar

⁴ Scientific management: Mange forbinder Frederic W. Taylor til denne teorien. Hensikten var (...) å sørge for at organisasjonen var så effektiv som mulig (Flaa m.fl. 1995:41). Denne teorien går direkte på ansattes effektivitet: teorien tar ikke hensyn til at mennesker har ulike følelser og behov, men fokuserer i motsetning til Human relations kun på det fysiske i arbeidsmiljøet.

hensyn til hele mennesket, med utgangspunkt i individuelle behov som trivsel, og dette ser vi også igjen i Arbeidsmiljø med grønn verdi prosjektet.

2.2.2. Einar Thorsrud (samarbeidsforsøkene) og Fredrick Herzberg

Når det gjelder det psykososiale arbeidsmiljøet har dette temaet fått mer og mer oppmerksomhet de siste årene. Norge er i tillegg i en særegen klasse når det gjelder lovgivning som regulerer arbeidsmiljøet, med lovtekst som er klar og tydelig for å fremme arbeidstakeres interesser. Historikken til psykososialt arbeidsmiljø kan trekkes langt tilbake.

”Mange referer til Samarbeidsforsøkene på 1960- og 1970-tallet mellom LO og NAF/nåværende NHO. (...) En sentral målsetting i samarbeidet var at i utviklingen mot industrielt demokrati måtte begynne i den enkeltes konkrete arbeidssituasjon ved å forbedre betingelsene for personlig medvirkning der. Et resultat var etableringen av selvstyrte arbeidsgrupper. I disse gruppene satset en bl.a. på selvkontroll (...)”

(Flaa m.fl. 1995:61).

Einar Thorsrud (norsk sosialpsykolog og arbeidsforsker) var med i dette arbeidet, som leder for prosjektet. Hans arbeid ble verdsatt, og hans synspunkt ble lagt vekt på når man utformet den tidligere gjeldende arbeidsmiljøloven.

Demokratisering i arbeidslivet var sentralt. Med demokratisering mente man at arbeiderne skulle få mer *påvirkning* i arbeidslivet. Einar Thorsrud fremmet tanker om at det yrkesaktive mennesket har behov utover lønn, arbeidstid og sikkerhet mot skader. Mennesker har blant annet behov for å lære noe på jobben og behov for en viss grad av mellommenneskelig støtte og respekt (*STAMI- psykososialt arbeidsmiljø delrapport 2008:9*). Ut av Samarbeidsforsøkene ble menneskelig samhandling og samarbeid ble veldig sentralt. Einar Thorsrud jobbet hele livet med å fremme arbeidstakernes interesser.

Den amerikanske psykologen Fredrick Herzberg opererte omtrent i samme tidsperiode som Einar Thorsrud. På slutten av 50-tallet gjennomførte han intervjuundersøkelser i ulike typer av bedrifter. Analysen av materialet viste at intervjupersonenes gode følelser (suksess) var knyttet til prestasjoner, anerkjennelse, ansvar, arbeidets innhold og

forfremmelse (Fivelstad og Bakka 1998:167). Han utarbeidet på bakgrunn av dette *to-faktor teorien*⁵. Med motivasjonsfaktorer mente han faktorer som utløser motivasjon i arbeidet. Disse var som følger: Prestasjon, anerkjennelse, selve arbeidet, ansvar og avansement (Fivelstad og Bakka 1998:168). Alle disse elementene finner vi igjen i programmet arbeidsmiljø med grønn verdi. Hvis man føler *mestring*, så vil man føle at man er en del av arbeidsplassen ved at man bidrar med noe (det å yte noe ved arbeidsplassen).

2.3 Det psykososiale arbeidsmiljøet

Kaufmann og Kaufmann definerer det psykososiale arbeidsmiljøet slik:

”Kvaliteten i personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben” (Kaufmann og Kaufmann 2004:27).

Altså, det psykososiale arbeidsmiljøet har mennesket/de ansatte i fokus hele tiden. Man tar hensyn til at de ansatte skal ha medvirkningskraft. Det vil si at de ansatte for komme med ideer til endringer, forslag til forandringer etc.

I tillegg har man fokus på de mellommenneskelige forholdene. Dette er avgjørende for hvordan man trives. Jobber man i et miljø hvor man føler man blir tatt på alvor, man er sveiset sammen, får komme med in og outputs etc. så vil man klart føle glede og trivsel. Denne kvaliteten kan også trekkes til demokratiseringen av arbeidslivet, som nevnt innledningsvis.

Nærværsfaktorer er også sentrale i et psykososialt arbeidsmiljø. Det er et arbeidsmiljø der trivsel (både psykisk og rent fysisk) og motivasjon blir tatt på alvor, og dette øker på sikt arbeidsprestasjonene til ansatte viser forskning (Ukeavisenledelse.no, 2010).

Det psykososiale arbeidsmiljøet jobber også med å være en vekstplass, der de ansatte skal kunne få utvikle seg.

I det psykososiale arbeidsmiljøet tas faktorene for motivasjon, trivsel og nærvær på alvor hos de ansatte. Det jobbes hele tiden med å fremme dette. Kort sagt kan vi si at det psykososiale arbeidsmiljøet er et arbeidsmiljø der de ansatte, eller menneskene er i fokus.

⁵ Denne teorien går ut på at det er to typer faktorer i arbeidssituasjonen: Hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Hygienefaktorene er faktorer som ikke er avhengige av motivasjonsfaktorene (f.eks. lønn). Hygienefaktorene påvirker om man føler utilfredshet, men om de er tilstede så er ikke det gitt at de vil påvirke motivasjon (Fivelstad og Bakka 1998:168).

2.4 Ottawacharteret, Lillestrømerklæringen og helsefremmende arbeidsplass.

Ottawacharteret ble utarbeidet i Ottawa i Canada når WHO hadde sin første konferanse angående helsefremmende arbeid i 1986. I charteret får vi opplyst at ”Helse ikke er sluttmaal, men en ressurs i dagliglivet som må jobbes med for å utvikles” (*who.int*).

Ottawacharteret er også sentralt for programmet som ble gjennomført, pga deres begrep ”empowerment” (medvirkning). Det betegner en prosess hvor mennesker selv tar kontroll over helsen sin (*NOU 1998:271*). Når man har kontroll, vil det igjen knyttes opp mot det å føle mestring, og mestring vil igjen påvirke ytelse. I følge Ottawacharteret ”skapes helse der hvor folk bor, lærer, arbeider, leker og elsker” (*NOU 1998:271*). Særlig ”helse skapes hvor folk (...) arbeider” vil få betydning i denne oppgaven.

Vi kommer også inn på Lillestrømerklæringen.

Lillestrømerklæringen fra 2002 er den norske oppfølgingen av Luxembourgdeklarasjonen⁶, og er et viktig grunnlagsdokument for helsefremmende arbeidsplasser i Norge (*Bakken, ingen dato*). Lillestrøm-erklæringen om helsefremmende arbeidsplasser ble utarbeidet av 400 deltakere på konferansen om Helsefremmende Arbeidsplasser den 6. og 7. november 2002 (*Stamiweber.no / Lillestrømerklæringen*). Lillestrømerklæringen inneholder mål for en helsefremmende arbeidsplass, som er en arbeidsplass hvor menneskene står i sentrum. En slik arbeidsplass tar de ansatte på alvor, og fremmer nærværsfaktorer som igjen vil fremme helse, trivsel og ytelsen til de ansatte. De ansatte skal ønske å være en del av dette arbeidsmiljøet (de opplever trivsel).

Gjennom Ottawacharteret og Lillestrømerklæringen kommer vi altså inn på hva en helsefremmende arbeidsplass er, og hvordan den skapes:

”(...) helsefremmende arbeidsplasser skapes når arbeidsplasser tar hensyn til den enkeltes behov, ressurser og potensial, og utvikles gjennom deltakerstyrte prosesser ”(*Bakken, ingen dato*).

I tillegg tar en helsefremmende arbeidsplass ”(...) hensyn til hele mennesket med utgangspunkt i individuelle behov og livssituasjoner, samt har åpenhet for mangfold og våre menneskelige ulikheter (...) ”(*Stamiweber.no / Lillestrømerklæringen*). De som er med på å styre arbeidet, eller lederne, er med på å dra lasset i form av at de deltar på lik linje med de andre ansatte. De er åpne og lett tilgjengelig for spørsmål fra de ansatte. Det handler om

⁶ Den opprinnelige deklarasjonen, Lillestrømerklæringen er den norske versjonen av erklæringen.

et videre perspektiv hvor en ikke bare skal sikre seg mot uheldige forhold men også aktivt rette søkelyset mot de positive og helsefremmende faktorene i arbeidsmiljøet (*Stamiweber.no / Helsefremmende arbeidsplasser*). Det er også viktig og huske på at det er enklere å forebygge enn å behandle et problem i arbeidsmiljøet (dette kan linkes til de ulike nivåene i prosjektet til Helse Sunnmøre HF med grønt, gult og rødt nivå). Arbeidsplassen må fungere som en plass hvor alle arbeidstakere kan få utnytte sine ressurser og ulike potensial (*Stamiweber.no / Helsefremmende arbeidsplasser*). Man ser hverandre, og ledelsen er tydelig. De ansatte tar initiativ, ansvar og tar opp saker de har på hjertet. Dette kan igjen knyttes til det å føle mestring. Inkluderende arbeidsplass er også et stikkord i denne sammenheng. Med dette menes det en arbeidsplass hvor man har en åpen dialog, respekt for hverandre. Dette gjenspeiles også i organisasjonskulturen. ”(...)Virksomheten skal bli en vekstplass for de ansatte (...)” (*Stamiweber.no/ Helsefremmende arbeidsplasser*). Med vekstplass menes det at de ansatte skal ”vokse” gjennom arbeidet sitt, de skal altså få være med å drøfte, komme med tilbakemeldinger etc. Bedriftshelsetjenesten er sentral i dette arbeidet med å bistå ved å hjelpe til å skape sunne og trygge arbeidsforhold for å øke nærvær.

2.5 Bedriftshelsetjenesten

I aml. § 3-3 (1) er det oppgitt at man skal ha et samarbeid med bedriftshelsetjenesten (BHT) dersom *risikoforholdene* i virksomheten tilsier det. Med det mener vi arbeidsplasser hvor det er større risiko for å bli skadet og lignende. Supplerer vi med FOR 2009-02-11 nr 162: *Forskrift om at virksomheter innen visse bransjer skal ha godkjent bedriftshelsetjeneste* (som trådte i kraft den 1.1.2010), ser vi at Helse Sunnmøre HF som en helseytende arbeidsplass skal ha et samarbeid med bedriftshelsetjenesten. Rollen bedriftshelsetjenesten skal ha følger av aml. § 3-3 (2): *Bedriftshelsetjenesten skal bistå arbeidsgiver, arbeidstakerne, arbeidsmiljøutvalg og verneombud med å skape sunne og trygge arbeidsforhold.*

Bedriftshelsetjenesten skal altså være et organ som skal bistå for å fremme helse, både psykisk og fysisk i den enkelte bedrift. Oppgavene som BHT har er som nevnt i loven å bidra til å skape sunne og trygge arbeidsforhold. Under dette menes det å bistå arbeidsgiver med råd og tips til å unngå helseskader, fysisk og eller psykisk. Dette kan for eksempel enten skje i form av tiltak for å forbedre arbeidsmiljøet (for eksempel som ved

Helse Sunnmøres HF sitt arbeidsmiljøprogram), finne risikofarer, kartlegge arbeidsmiljøet og komme med forslag angående løsninger på eventuelle problem.

2.6 Presisering av problemstillingen

Utgangspunktet mitt var hvordan blir det psykososiale arbeidsmiljøet, med motivasjon, trivsel og nærvær hos de ansatte ivaretatt hos Helse Sunnmøre HF? Det kan være mange tiltak, og samarbeid som for eksempel med bedriftshelsetjenesten, verneombudet, utenforstående firmaer som jobber med å skape et godt arbeidsmiljø osv. Jeg kan ikke ta for meg alle på grunn av tidsramme og ressurser, derfor ønsker jeg å konsentrere meg spesielt om ett konkret prosjekt.

Helse Sunnmøre HF er en stor arbeidsplass med mange tusen ansatte. Helsesektoren er ofte en av de arbeidsplassene som det ofte er mye fravær. Det er slik at sykefravær over 2 måneder utgjør drøyt 70 prosent av alle fraværsdagene, og sykefravær over 9 måneder utgjør 33 prosent av sykefraværsdagene i helse- og omsorgssektoren (*NOU 2010:146*).

I tillegg er det slik at mange i helsesektoren oppgir at de ofte må jobbe i høyt tempo. Hele 54 % av de spurte sykepleierne (339stk) oppgir at de må jobbe i høyt tempo daglig (*SSB, Levekårsundersøkelsen 2006:15*). Når man jobber i høyt tempo og under stressende forhold, da er det ofte også slik at det ikke alltid er like lett å ta seg tid til å jobbe med arbeidsmiljøet.

Helse Sunnmøre HF faller som arbeidsplass under *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*, 2005-06-17 nr 62. Vi leser så av aml. § 1-1 Lovens formål er: a) ”å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger (...)”. Helse Sunnmøre HF skal også ha et samarbeid med Bedriftshelsetjenesten, jf.aml. § 3-3.

Så hva gjøres med tanke på det psykososiale arbeidsmiljøet? Slikt arbeid kan egentlig sies å være kontinuerlig, fordi det hele tiden må jobbes med. Det blir en prosess som hele tiden utvikles. Problemstillingen min da blir som følger:

”Hva har Bedriftshelsetjenesten gjort sammen med Helse Sunnmøre HF for å fremme det psykososiale arbeidsmiljøet- med tanke på faktorer for trivsel?”.

Prosjektet jeg skal se på i den forbindelse er *Arbeidsmiljøutvikling - nærvær /arbeidsmiljø med grønn verdi*. Programmet er et samarbeid mellom Helse Sunnmøre HF og Bedriftshelsetjenesten. Programmet tar sikte på å fremme faktorer som resulterer i trivsel og det å være en helsefremmende arbeidsplass. Man ønsker å oppnå nærværsfaktorer. Alle disse faktorene kan igjen føre til at arbeidstakerne yter mer. Programmet hadde ulike faser som jeg ønsket å få vite mer om, dette gjelder forankringsprosessen, prosessen med utvikling/gjennomføring samt resultatet og erfaringer rundt programmet.

Ut fra dette og ut fra den drøftingen jeg har gjennomført til nå vil da delproblemstillingene bli:

- Hvilke elementer og verdier fra teorier som er relatert til motivasjon og trivsel finner vi igjen i dette prosjektet
- I hvilken grad ble resultatet av prosjektet vellykket.

3.0 Metode

I denne delen vil jeg komme inn på hvordan jeg samlet inn data til analysen.

Før jeg skulle foreta innsamlingen av data, måtte jeg finne ut av hvilken metode som egnet seg best. Siden jeg skulle undersøke et valgt case, og ønsket å få vite mer om gjennomføringen og selve prosjektet, måtte jeg ha det i bakhodet når jeg skulle velge metode.

Valget falt på kvalitative datasamlingsmåter: dokumentundersøkelse og gruppeintervju.

Grunnen til at jeg valgte disse to typene av datainnsamlingsmetode, var fordi at jeg ønsket å høre om prosjektledelsens møte med de avdelingene som skulle være med i prosjektet, få høre deres opplevelse om gjennomføringen av prosjektet og erfaringer med det. Her hadde det for eksempel blitt unaturlig med spørreskjema, da jeg ikke ønsket å måle bredden, men høre respondentenes erfaring med prosjektet, hvordan det ble gjennomført, hvem som deltok osv.

Når jeg kontaktet representanten for prosjektet Arbeidsmiljø med grønn verdi, fikk jeg tilsendt powerpointer, informasjonsark og spørreskjema som hadde vært brukt under prosjektet⁷. Disse leste jeg nøye gjennom i forkant av gruppeintervjuet. Dette var sekundærdata, som ofte har et annet formål enn det forskeren har (*Jacobsen 2005: 124*).

⁷ Alt var fra Bedriftshelsetjenesten: Powerpointer for å informere ansatte om prosjektet før/etter, informasjonsark om hvordan gruppemøtet skulle foregå og spørreskjemat til de ansatte før/etter prosjektet.

Når man bruker sekundærdata som jeg har gjort, må man også ta hensyn til at disse dataene kan ha forandret seg. Det har gått en tid siden de ble samlet inn, og det kan ha forandret seg som en naturlig del av utviklingen. Man må altså være kritisk til kildene. I dette tilfellet var det snakk om *førstehåndskilder*, da informasjonen/dokumentene kom fra personen som var med på prosjektet (*Jacobsen 2005:181*).

Jeg lagde spørsmål ut fra den informasjonen jeg hadde fått. Jeg ønsket å få se hvordan de hadde organisert arbeidet, hvorfor de hadde gjennomført prosjektet, samt spørre om resultatet av prosjektet. Da egnet denne undersøkelsesmetoden seg godt (*Jacobsen 2005:164*).

Intervjuene ble gjennomført som gruppeintervju. Grunnen til at valget falt på gruppeintervju, var fordi at i denne oppgaven vil jeg vite mer om deres program Arbeidsmiljø med grønn verdi. Jeg ønsket å fordype meg i dette, og ville få vite mer om deres erfaringer med dette spesifikke programmet for det psykososiale miljøet ved Helse Sunnmøre HF. Siden det var et spesifikt tema som skulle diskuteres, egent gruppeintervju seg godt som datasamling. Aller best ser gruppeintervjuet ut til å være når vi ønsker å få fram individers erfaringer med et spesielt forhold (*Jacobsen 2005: 154*). Gruppeintervju som datainnsamlingsmetode skaper en slags dynamikk, slik at de som blir intervjuet hele tiden supplerer hverandre slik at man får et godt bilde av det som vi ønsker å vite mer om. Det kunne også vært interessant og ha spørreskjema til de ansatte fra de ulike avdelingene som deltok i arbeidsmiljøprosjektet, men fordi at jeg verken hadde hatt tid eller ressurser til dette, valgte jeg det bort.

Jeg intervjuet to representanter fra Bedriftshelsetjenesten, dette foregikk i uke 12. Dette var en homogen gruppe av respondenter, da de jeg intervjuet hadde stort sett felles erfaringsgrunnlag til å diskutere ut i fra, samt at de hadde mange av de samme opplevelsene (*Jacobsen 2005:177*). Jeg avtalte møte via mail med kontaktpersonen for prosjektet Arbeidsmiljø med grønn verdi. Kontaktpersonen var veldig hyggelig og hjelpsom, og ville mer en gjerne stille opp til intervju sammen med en kollega som også hadde hvert sentralt i dette prosjektet. Intervjuet fant sted i deres kontorlokaler ved siden av sykehuset i Ålesund. Ved å ha intervjuet i kjente omgivelser for respondenten, minimerer man konteksteffekten. Hvis vi utfører intervjuet i kunstige omgivelser, har det en tendens til kunstige svar (*Jacobsen 2005:147*). Under intervjuet fikk jeg se flere dokumenter, deriblant et spørreskjema som de ansatte som hadde hvert med på

”Arbeidsmiljø med grønn verdi” hadde fått utdelt og jobbet med underveis. I tillegg fikk jeg se over noen ark som omhandlet resultatet av prosjektet, deriblant diagrammer som viste litt effekter av prosjektet deres⁸. Informasjonen fra intervjuet gav meg ny og relevant informasjon til oppgaven.

Intervjuet varte i ca en og en halv time, som er innenfor optimal tidsramme (*Jacobsen 2005:149*). Tiden var avtalt på forhånd, og vi brukte akkurat den tiden som var fastsatt. Intervjuet hadde en struktur som gjorde at det hele tiden var vinklet opp i mot problemstillingen. Respondentene fikk fortelle om prosjektet og utdype svarene sine. Det var hele tiden fokus rundt temaet i oppgaven/selve prosjektet.

I forskningsarbeid har vi tre grunnprinsipper som man må ta hensyn til: de som det forskes på skal bli korrekt gjengitt, at man skal ha informert samtykke og at de som deltar har krav på privatliv (*Jacobsen 2005:45,52* og *egen hjemmeeksamen i Rettsosiologi JUR200 vår 2011*). Så, når det kom til personvern, anonymitet, var dette noe jeg hadde i bakhodet hele tiden, både i forkant og etterkant av intervjuet. Jeg informerte på forhånd de jeg skulle intervju, dersom de ville det kunne de være anonyme i oppgaven min. I intervjuguiden min hadde jeg heller ikke spørsmål som kunne knyttes direkte til respondentene i ettertid. Det blir en fare for privatlivet om intervjumaterialet kan identifiseres (*Jacobsen 2005:48*). I tillegg sa jeg i fra om at intervjuet kun skulle brukes til det gitte formålet. Jeg lot også intervjuobjektene å få innsyn i etterkant slik at de har gitt samtykke til alt jeg har skrevet som omhandler dem er korrekt angitt.

Vi skal aldri bare bruke et menneske - sier Immanuel Kant (*Vetlesen, 2007:21* og *Jacobsen 2005:45*). Problemet i forskningsarbeid er jo nettopp dette: vi bruker jo menneskene til et gitt formål. For å bli kjent med mennesker må det skje over tid, og når vi foretar intervju til et prosjekt, så ”hopper” vi inn i livet deres på et gitt tidspunkt, og trekker oss like raskt bort fra dem igjen (*egen hjemmeeksamen i Rettsosiologi JUR200 vår 2011*).

En ulempe med å foreta et slikt intervju som jeg har gjort med kun to representanter fra Bedriftshelsetjenesten, kan kanskje være at de som blir spurt ikke er representative for annet enn sitt ståsted og posisjon/synsvinkel, og dermed må man ta forhåndsregler. Ideelt sett burde jeg ha foretatt en kvantitativ undersøkelse i tillegg (spørreskjema), der jeg kunne

⁸ Utdypende dokumenter, sekundærkilder for meg: utdyping av de dokumentene jeg hadde fått tilsendt i forkant.

ha målt hva de ansatte synes om prosjektet, men på grunn av tidsramme og ressurser måtte jeg legge det fra meg.

4.0 Analysen

I denne delen vil jeg ta for meg selve prosjektet: hva var bakgrunnen for navnet og prosjektet, hvordan det ble gjennomført, resultatet og nytteverdien for andre. Jeg vil også komme inn på hvordan det henger sammen med innledende teori. All informasjon er basert på intervjuet med bedriftshelsetjenesten, samt dokumentene jeg mottok fra dem.

4.1 Bakgrunnen for navnet

Jeg ønsket å vite hvorfor de hadde valgt å kalle prosjektet Arbeidsmiljø med grønn verdi (i senere tid har det byttet navn: Arbeidsmiljø et prosjekt om nærvær), og dette var det jeg fikk til svar (jf. intervjuet). Hovedgrunnen var fordi at det gav prosjektet en mer positiv fremtoning: det oppleves også mer positivt med ordet nærvær enn fravær. Prosjektet hadde ikke vært like positivt fremstilt i navnet om man hadde kalt det for eksempel et prosjekt om å finne fraværsfaktorer. I stedet har man her fokus på det som fungerer, i stedet for det som ikke fungerer. Det er dreid i den retningen bevisst. Helsefremmende er også i samme bås som ordvalg: fokus på hva holder oss friske, hva som fremmer trivsel og nærværsfaktorer.

Navnet på selve prosjektet ble også valgt med tanke på å få en positiv fremstilling: Arbeidsmiljø med grønn verdi/ arbeidsmiljøutvikling – nærvær. Mange lignende prosjekt som har vært gjennomført tidligere, preger ikke samme positive navnevalg. Mange fokuserer direkte på for eksempel sykefravær, og da får ikke prosjektet samme positive fremtoning. Derfor kan dette prosjektet sies å være ulikt andre prosjekt som har vært gjennomført.

Det å fokusere på arbeidsmiljø er jo også en ”trend i tiden”, men man får jo også mest utbytte ved å fokusere på arbeidsmiljøet ved arbeidsplasser. Det vil lønne seg i lengden, ved at folk trives og ønsker å være en del av arbeidsmiljøet (jf. Helsefremmende arbeidsplass). Når dette prosjektet var satt ut i livet, var det ikke så mye ”trend”. Kan man si at dette programmet er et eksempel på det som nå er en trend?

Fokus på nærvær/nærværfokus var det også viktig å få med i prosjektet, og derfor har det fått et annet navn i senere tid. Men, grønn verdi var det også viktig å ta med, da grønn gir oss en følelse av noe bra (positiv, beroligende og lystig farge). For eksempel som våren, da er alt grønt og springer til liv i naturen. Gresset blir også som en symboleffekt; gresset som får rikelig med pleie og gjødsel, vil vokse seg grønt og sunt (powerpoint fra BHT). Arbeidsmiljøet må på en måte gjødsles og ugress må lukes ut, vi må altså jobbe med å få til et godt arbeidsmiljø.

Fortsatt henger grønn verdi fra det første navnet igjen hos de ansatte, fordi mange arbeidstakere og ledere refererer til ”det grønne prosjektet” når de tar kontakt eller snakker med Bedriftshelsetjenesten.

4.2 Bakgrunn for prosjektet og hvem var involverte i det?

Bakgrunnen for prosjektet Arbeidsmiljøutvikling i Helse Sunnmøre HF- *Arbeidsmiljø med grønn verdi / Arbeidsmiljøutvikling - nærvær* har arbeidsmiljøloven og Lillestrømerklæringen som bakgrunn (Ottowacharteret er også sentralt på generell basis). Arbeidsmiljøloven har som nevnt i kapittel 4 regler for hvordan det psykososiale arbeidsmiljøet skal være, og er derfor pålagt å følge for alle arbeidsplasser i Norge.

Lillestrømerklæringen er en nasjonal erklæring, som ble vedtatt i Lillestrøm under konferansen om Helsefremmende arbeidsplasser den 6. og 7. november i 2002 og 2006. 400 deltakere var med på å utarbeide denne erklæringen (*Stamiweber.no/ Helsefremmende arbeidsplasser*). Jeg fikk opplyst at de hadde valgt erklæringen fordi dens visjoner og mål passet bra inn i dette arbeidet og tanken bak, og ikke minst målet som prosjektet skulle ha, nemlig å få fremmet nærværsfaktorene. Dette igjen skulle øke nærværet. Med nærvær mener de ett arbeidsmiljø som den enkelte medarbeider opplever god trivsel i, og ønsker å være en del av. Målet var altså å skape en helsefremmende arbeidsplass der de ansatte trives. Lillestrømerklæringen er med i dette prosjektet for på en måte å gjøre målene for prosjektet mer konkret. De fra Bedriftshelsetjenesten/BHT som jobbet med prosjektet hadde tanker om at Lillestrømerklæringens visjoner var utopi, og trodde ikke at det var mulig å få til opp mot erklæringens formuleringer. Men erklæringen ble tatt med, ordene ble brukt og erfaringen har vist at det er viktig og tørre å sette seg høye mål for å få til en helsefremmende arbeidsplass med fokus på nærvær.

Ottawacharteret er også med som en faktor for å få fremmet helse i den forstand at charteret har fått mye oppmerksomhet i Europa. Som tidligere nevnt sier Ottawacharteret at man hele tiden må jobbe med helsen, og at helse blant annet skapes der folk arbeider⁹

Arbeidsmiljøutvalget (AMU) har også hatt en sentral plass. Det var dette utvalget som godkjente gjennomføringen av prosjektet ved Helse Sunnmøre HF. Prosjektet ble organisert slik at BHT tok initiativ, men forankring i toppledelsen var en selvfølge og er svært viktig. Personaldirektøren var positiv til prosjektet, og hadde møter med BHT før prosjektet ble satt ut i livet.

Målgruppen til prosjektet var ansatte i Helse Sunnmøre HF. Prosjektet hadde 5 seksjoner som deltok, dette var pilotavdelingene. Selve programmet varte fra januar 2007 til mars 2009, men det lever videre i dag også.

Arbeidsmiljøet før prosjektet kom i gang var ikke målt fikk jeg oppgitt. De avdelingene som deltok i prosjektet, var de som hadde et ønske om å forbedre arbeidsmiljøet. De tok kontakt med et ønske å få til et bedre arbeidsmiljø ved å øke trivsel og positive faktorer. Underveis ble det rapportert til Arbeidsmiljøutvalget om hvordan utviklingen var; hvor mange seksjoner som deltok osv.

Lederen tok kontakt med BHT og snakket om arbeidsmiljøet. Verneombudet var også med på dette stadiet, og BHT presenterte sammen med verneombudet prosjektet aller først for lederne. Dette var grunnlaget for å avgjøre om de ønsket å være med på prosjektet. Så ble programmet presentert for de ansatte/avdelingene. Når prosjektet ble introdusert for de ansatte, ble det tatt i mot på en positiv måte og de fleste ønsket å delta.

Det ble valgt ut to forbedringsområder og et bevaringsområde, og dette ble koblet til prosjektet. Man tilpasset arbeidet til hver enkelt arbeidsplass, slik at deres individuelle behov ble ivarettatt.

Det ble altså jobbet stegvis mot avdelingene: Man forankret prosjektet først ut til ledelsen, tillitsvalgt og verneombud. BHT var altså en pådriver for prosjektet, men samhandling med verneombud og ansatte var også veldig viktig. De ansatte var i en viss forstand de mest deltakende, da prosjektet har fokus på arbeidstakerne, på deres behov for et godt arbeidsmiljø med nærværsfaktorer. Dette prosjektet var medvirkningsbasert, men det er like viktig med deltakelse uansett, da det er som nevnt de ansatte sier hvordan de ønsker å ha det, det er den enkelte som bidrar til å skape det miljøet man er en del av. De

⁹ Ref. powerpoint BHT og NOU 1998:18

tillitsvalgte var selvfølgelig sentrale, og lederne likeså. Alle dro i grunn lasset sammen, og dette var ikke bare viktig for prosjektet, men også for å få alle synspunkter og meninger fram i lyset slik at man kunne ta avgjørelser sammen og valg (god kommunikasjon generelt).

Det ble også gjennomført en spørreundersøkelse i prosjektets første fase. Den samme spørreundersøkelsen ble også benyttet ved prosjektets slutt. Med unntak av det avsluttende spørsmålet var skjemaet helt likt både i før og etter prosjektet. Spørsmålet som ble supplert på ved prosjektets slutt var ”*Opplever du at deltakelse i prosjektet har gitt endring i arbeidsmiljøet?*”. Spørsmålene som ble stilt i undersøkelsen gikk direkte på arbeidsmiljøet (”Jeg er stolt av arbeidsplassen min post/seksjon” osv/ se vedlegg.). Men validiteten av spørreundersøkelsen var ikke 100 %, fordi at det kan jo tenkes at det ikke er de samme ansatte som deltok før, underveis og etter prosjektet. Men det gav allikevel en god pekepinn på hvordan endringene og tilstanden var før/etter. Man ville uansett se den langsiktige effekten av prosjektet.

4.3 Hva ble gjort i prosjektet?

Når prosjektet var satt i gang, kom de ansatte med forslag til endringer og tiltak. Ikke alle tiltak innebar forandring, noen innebar det å bevare forhold som de synes fungerte bra eller kunne bli bedre ved sin seksjon. De fleste forslagene gikk direkte på nærværsfaktorer. Dette var mange av de som forskning viser er mest essensielle for trivsel i arbeidsmiljøet (jf. *Farbrot 2009 og STAMI psykososialt arbeidsmiljø delrapport 2008:35-39*). Det var forslag som gikk på samhandling, kommunikasjon, informasjon, respekt, klare mål og krav, humor og lignende. For eksempel bare det å hilse på noen man ”til vanlig” ikke sier hei til, kunne utgjøre en forskjell i hverdagen ble det oppgitt fikk jeg vite. Åpenhet var også et viktig stikkord. Det å komme med tilbakemelding, både arbeidskollegaene seg imellom, og fra lederne var absolutt essensielt i et godt arbeidsmiljø. Man tok også initiativ til å ta tak i seg selv- man begynte fra sitt eget ståsted, for å gå foran med et godt eksempel. Man kan jo i bunn og grunn ikke forandre andre enn seg selv, men kan påvirke andre. Ser man nærvær i sammenheng med arbeidsmiljø, kan man si at det er et arbeidsmiljø som den enkelte medarbeider opplever god trivsel i og ikke minst ønsker å være en del av. Hvordan kunne man få dette til som en grønn tråd i Helse Sunnmøre HF?

Forslag angående det fysiske arbeidsmiljøet ble også tatt frem. Dette var forslag som for eksempel gikk på møteplasser som var organisatoriske. Andre forslag kunne være for store i denne sammenheng, og måtte avvises eller gitt råd om å ta opp til andre fora.

Når det gjaldt informasjon, handlet dette ofte om synspunkter angående hvordan saker og informasjon ble lagt frem for de ansatte av ledelsen, og hvor ofte dette skjedde.

Prosjektet har vist at ledelsen ønsket å sette av tid til å jobbe med helse miljø og sikkerhet (HMS). Arbeidsmiljøet ble tatt på alvor, det er ikke alltid lett å få satt av tid til dette, og spesielt ikke på en slik arbeidsplass som sykehuset. Når man jobber på et sykehus, er det mange situasjoner som kan oppstå, og da er det lett å glemme å ta arbeidsmiljø/det psykososiale arbeidsmiljøet på alvor i alle de ulike situasjonene som kan oppstå i hverdagen. Derfor ble det, gjennom prosjektet, nå satt av tid til å gjøre dette.

Verdiene trygghet og åpenhet har også hvert essensielle. Man drøftet samarbeidsrelasjoner høyt, og de ansatte kom med synspunkt og forslag til forbedringer og bevaringer rundt dette.

4.4 Gjennomføringen: arbeidsgrupper, sette av tid til HMS m. m

”Mange veier fører til Rom” og dette stemmer godt. For å nå verdiene og målet i prosjektet, jobbet man med å øke nærværsfaktorer og motiverende ledelse ovenfor de ansatte. Bare det å ta seg tid til å tenke litt og reflektere over arbeidsmiljøet, kan jo resultere i handling og nye ideer. Egentlig er arbeid med arbeidsmiljø et varig og kontinuerlig arbeid, og dette er det viktig å huske på, var de enige om under intervjuet.

Gjennomføringen ble gjort slik fikk jeg vite under intervjuet: Først var det informasjonsmøte hvor programmet ble presentert. Så ble de ansatte som deltok fra de forskjellige avdelingene delt opp i arbeidsgrupper på en 3 til 4 stykker, hvor de skulle skrive ned sine meninger om hvilke nærværsfaktorer som fungerer godt hos dem og hva som kunne tenkes å forandres/forbedres, ned på grønne lapper (positiv farge). Så ble disse lappene samlet inn, og oppsummert. Etter denne oppsummeringen, snakket de sammen om hvilke nærværsfaktorer som de kunne tenke seg å jobbe med videre.

Det ble altså satt av tidsbruk spesielt til dette formålet. Etter hver presentasjon ble det tatt valg av ledelsen, verneombud og tillitsvalgte som bestemte hvordan videre arbeid med de utvalgte faktorene skulle foregå. Gruppen kom skulle velge seg ut et bevaringsområde (noe

de synes fungerer godt) samt to forbedringsområder (hva som kunne forbedres eller forandres). Så la gruppen fram sine forslag til å øke nærværsfaktorene, og personalgruppen skulle da se på hva de ville prioritere. Gruppene skulle så møtes 2-3 ganger igjen, for å drøfte tiltak(ene). Etter dette skulle det igjen etter ca.2 måneder igjen være et fellesmøte hvor tiltakene skulle settes i verk. Dette var tiltak som for eksempel å bli flinkere til å gi mer konstruktiv kritikk og tilbakemelding, hilse mer en før osv. Altså psykologiske tiltak, og ikke fysiske som for eksempel å bygge ut parkeringsplasser for ansatte, nye rom og lignende.

Selve organiseringen var forskjellig, det viktigste var at organiseringen skulle lage rom for forandring og/eller bevaring. Ledelsen var nøkkelen til å disponere tid til prosjektet, da hverdagen ikke alltid strekker til ved en slik spesiell arbeidsplass som sykehuset. Etter ca et halvt år, møttes gruppene igjen opp for å evaluere de tiltakene som var satt ut i livet. Der diskuterte de hva som det var jobbet med og hvordan arbeidet hadde gått til nå.

Bedriftshelsetjenesten fungerte som en veileder underveis i gjennomføringen.

4.5 EQS databasen og Intranett

EQS (elektronisk kvalitetssystem) er utviklet som et eget datasystem som inneholder alle retningslinjer i Helseforetaket. Dette ligger på intranettet til sykehuset, og her kan alle som er ansatt gå inn å lese forskjellige retningslinjer m.m. Her finner en blant annet informasjon om Arbeidsmiljøprosjektet. Databasen skal også fungere som et oppslagsverk, da det inneholder generell overordnet informasjon for Helse Sunnmøres HF ansatte. Denne databasen kan bidra til å øke nærværet, ved at alle arbeidstakere til en hver tid kan holde seg oppdatert på retningslinjene og det som skjer internt i bedriften. Man kan gå inn å lese når det passer hver enkelt.

4.6 Mestring og motivasjon

Mestring er veldig sentralt i prosjektet. Mennesket takler for eksempel stress og andre faktorer forskjellig. Noen mener at dette kan ha sammenheng med hvilken situasjon vi er i, og om tilværelsen er meningsfull, håndterbar og begripelig. Meningsfull er også en sentral faktor: dette er den motiverende komponenten og handler om å være deltakende og engasjert i sitt eget liv. Dette var også viktig i dette prosjektet. Mestring blir sett på som noe positivt, og skli da rett inn i dette programmet. Det blir opplyst at det blir sett på

sammen med det å glede seg over jobben. Dette igjen kan også gi økt motivasjon, da det å føle glede gjør at man ikke stagnerer i arbeidet sitt, men er aktiv og deltakende. Man føler at man yter i jobben sin.

Det er snakk om forskjellige komponenter og holdninger. Dette kan for eksempel være om de ansatte opplever større og respekt fra hverandre, og mellom dem og ledelsen. Man blir også motivert til å yte og jobbe når man føler at ens meninger og arbeid blir tatt alvorlig og seriøst ved arbeidsplassen.

Mestring går også igjen når en helsefremmende arbeidsplass blir nevnt. Mestring betyr at man kan takle stress og påkjenninger, men også at man føler man får til arbeidsoppgavene sine og føler man er god i jobben sin. Faktorer som kompetanse og gode kollegaer er viktige, og faller under ordet mestring i den forstand at begge to er positive faktorer som er med på å fremme trivsel.

4.7 De forskjellige nivåene i arbeidsmiljøarbeid:

I arbeid med arbeidsmiljøet bruker de tre ulike nivå for å illustrere de forskjellige sidene av et arbeidsmiljø. Disse er rødt, gul og grønt nivå (som ett trafikklys). De er beskrevet veldig A4, men gir en god forklaring på de ulike nivåene. I virkeligheten er man innom alle nivåene, men det grønne nivået er det jobbes mot, enten for å komme dit eller bevare det. De forskjellige nivåene er beskrevet slik av dem jeg intervjuet:

Rødt nivå

Dette er en ”reparerende arbeidsplass”. Denne arbeidsplassen setter inn tiltak først når noe har gått galt. I dette nivået jobber man ikke med langsiktige løsninger, men tyr til ”brannsløkking” og kortsiktige løsninger. Skaden har altså allerede skjedd, og vi går inn for å minimere skaden. Dette er svært ressurskrevende. Negative faktorer kan forekomme i dette nivået, for eksempel mangel på trivsel, åpenhet og nærværsfaktorer. Dette er det laveste nivået. Kort sagt er organiseringen av arbeidsplassen dårlig.

Gult nivå

Det gule nivået er hakket bedre enn det røde nivået. I dette nivået har man forbygging (man spiser sunt og trener kan man på en måte si, for å forebygge mot sykdom/skade). Ledelsen er litt mer tilstedeværende enn i det røde nivået, men fortsatt ikke der en egentlig ønsker. Helsevesenet har tradisjon for å jobbe forbyggende, og det må de også gjøre. De jobber med å ha fokus på det å arbeide forbyggende og gjøre et godt HMS- arbeid, men

der er ikke allikevel tilstrekkelig for å oppnå et psykososialt arbeidsmiljø. Man kartlegger og prøver å gjøre noe med skaden(e). I dette nivået identifiserer man, vurderer og fjerner risikoene. Det er alltid lettere og forebygge enn å behandle og det er det viktig å huske på.

Grønt nivå

Dette nivået er det optimale som man jobber mot å oppnå, og bevare. Dette er det høyeste nivået. Det har en helt annen dimensjon enn nivåene ovenfor, fordi vi her er inne på en *helsefremmende arbeidsplass*. Her jobber man med nærværsfaktorer: man har fokus på det som fungerer i arbeidsmiljøet. Men fortsatt så jobber man med å bevare og forandre, fordi man også her tar tak i saker som er viktige for arbeidsmiljøet.

Det er det beste og optimale nivået, og kanskje er det nettopp fordi at det er helsefremmende. For arbeidsmiljø som befinner seg i dette området så innebærer nivået at det her kan oppstå ideer, visjoner og forslag til videre arbeid. I dette nivået jobber man også med systematisk HMS-arbeid, og dette er grunnleggende for det grønne nivået. Ledelsen er også tydelig og klar. Ledelsen viser omtanke, har god struktur, inspirerer og gir mening til arbeidet. De ansatte viser initiativ, ansvar og tar opp saker i rette fora. De kommuniserer også med hverandre, kommer med konstruktiv kritikk. I forhold til det grønne nivået, kan man snakke om de grønne verdiene (nærværsfaktorer). Fargen grønn gjenspeiler dette nivået, fordi at fargen betegner frodighet og vekst. Det må ses i sammenheng med hvilke faktorer som fremmer helse. Vi har altså en positiv vinkling i dette nivået, og man jobber for en helsefremmende arbeidsplass.

4.8 Målet for prosjektet:

Målet for dette prosjektet var å fremme nærværsfaktorer i arbeidsmiljøet, trivsel og ikke minst være en helsefremmende arbeidsplass der de ansatte trives og ønsker å være en del av. Man skulle strekke seg opp mot de positive faktorene og ikke minst det å bli bedre. Hva som kunne gjøres for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet med fokus på nærværsfaktorer var essensielt, og ikke minst det å få til å jobbe med helse, miljø og sikkerhetsarbeid i arbeidsdagen. Ledelsen og arbeidstakere var sentrale. I tillegg skulle man prøve å få til en samhandling mellom sine egne verdier og arbeidsplassens verdier, altså en arbeidsplass hvor man kjenner seg igjen i og føler at man er en del av. Altså, en arbeidsplass med et miljø hvor man deler et felles og synlig verdigrunnlag som skaper identitet og stolthet. Man skulle få til en arbeidsplass, eller et arbeidsmiljø, hvor det å gå

på jobb skulle være positivt, og ha med seg glede, og ikke minst føle at man er sentral og viktig i arbeidet sitt. Man skulle også oppnå det å føle at det man yter når man er på jobb spiller en rolle i hverdagen; det skal bety noe at ”jeg er på jobb”!

4.9 Sett i forhold til innledende teori: Hva er gjort etter teoriene i dette prosjektet for å skape et godt arbeidsmiljø med nærværsfaktorer?

Helse defineres som: ” *En tilstand av fullstendig fysisk, mentalt og sosialt velvære, og ikke bare fravær av sykdom eller fysisk svekkelse*”¹⁰. Dette gjenspeiles ved prosjektet ved Helse Sunnmøre HF. Veldig ofte i lignende tilfeller med slike program, er det ofte fokus direkte på hva som gjør oss syke, hvorfor man er borte og hvilke faktorer som gjør at man er sykemeldte/ikke helt på topp. I dette prosjektet har man en positiv fremstilling, der man tenker på hva som bidrar til velvære mentalt og sosialt. Fokuset nå er ofte at arbeidsplassen også skal være en arena der vår helse fremmes. I dette arbeidsmiljøprosjektet hadde man fokus på nærværsfaktorer, og igjen trivsel. I en seksjon som deltok hadde sykefraværet gått ned fikk jeg oppgitt under intervjuet jeg foretok. Ved hjelp av å ha fokus på et godt arbeidsmiljø, så vil som oftest det også resultere i mental og sosial velvære. Ved en slik arbeidsplass som et sykehus, kan det være vanskelig til å sette av tid til å jobbe med arbeidsmiljø. Men dette har de altså gjort.

Når det gjelder kulturen i organisasjoner, så snakker vi ofte om den ”usynlige delen” når vi fokuserer på hvordan arbeidsmiljøet egentlig arter seg. Her kan vi knytte nærværfokus inn. Selv om en organisasjon ikke kan fullt ut bestemme sin kultur, kan man allikevel påvirke den ved for eksempel å fremme positive faktorer hos de ansatte i organisasjonen. Som vi ser for eksempel i gruppearbeidet i gjennomføringen av prosjektet, så ser vi at de forskjellige arbeidsgruppene skulle komme med forslag til hva som kunne forbedres og eventuelt bevares. Når man får til ett felleskap som jobber, og ikke minst er opptatt av å fremme positive faktorer, så kan man få til en kultur der mennesker kommuniserer og forstår hverandre på en helt annen måte enn når mennesker ikke bryr seg i det hele tatt om sine arbeidskollegaer. Helsen, trivselen og motivasjonen vil da fremmes hos arbeidstakerne. Vi får en helsefremmende arbeidsplass som de ansatte ønsker å være en del av.

¹⁰ Definisjon fra WHO, hva er helse?

Fredrick Herzbergs teori om hygienefaktorer kommer også inn. Dette er som nevnt i teorien, faktorer som oppleves som negativt om de mangler, men ikke nødvendigvis oppleves positivt om de er til stede. Dersom lønnen oppfattes som rimelig akseptabel, så er det ikke slik at en økning i lønnen ville føre til økt motivasjon, derimot ville en uakseptabel reduksjon av lønnen føre til at motivasjonen ble redusert.

Motivasjonsfaktorteorien (motivasjon i arbeidet) kan også ses i sammenheng med arbeidsmiljøprosjektet. Denne teorien gikk ut på at det finnes faktorer som er avgjørende for motivasjon/trivselsfølelse. Dette kan være faktorer som er slik som i dette programmet for arbeidsmiljø: prestasjon (som igjen kan ses i sammenheng med motivasjon), ansvar (i sammenheng med mestring av arbeid), selve arbeidet med kommunikasjon og trivsel generelt. Videre kan vi også trekke inn motivasjon i sammenheng med mestring som er sentralt. Mestring skaper en følelse av å være verdig, og det er veldig sentralt i arbeidet. Det igjen å føle at man bidrar med noe (arbeidsoppgavene man utfører), er også med på å gi en følelse av mestring og at man har utført arbeidet godt.

Hvis vi tenker på Samarbeidsforsøkene med Einar Thorsrud, så var det hele tiden fokus på et industrielt demokrati, der man var opptatt av å forbedre ansvaret for personlig medvirkning i sin egen arbeidssituasjon. I tillegg fremmet han tanker om at mennesker har behov utover lønn, arbeidstid og sikkerhet mot skader¹¹. Han mente at mennesker har behov for å lære noe gjennom jobben og behov for mellommenneskelig støtte/respekt som nevnt i teorien. I arbeidsmiljøprosjektet er dette essensielt, da forhold mellom mennesker for å fremme en positiv atmosfære er viktig. I tillegg gikk også programmet på at de ansatte skulle få være med på å bestemme hvilke områder som skulle jobbes mot og med (bevaring og forbedringsområde).

Gjennomføringen av prosjektet, med fokuset på at de ansatte selv skulle delta og komme med synspunkt, kan også ses i sammenheng med Human Relations teorien. Denne teorien går ut på at når arbeidstakere blir sett i form av at de gis oppmerksomhet og tilbakemelding så øker dette trivselen, motivasjonen og ytelsen ved arbeidsplassen. Påvirkningen eller effekten blir også særlig stor når man påvirker en gruppe: vi kan her trekke inn arbeidsgruppene, eller avdelingene som deltok i programmet. Dette kan trekkes til det første funnet i Hawthorne undersøkelsen (jf. innledende teori), hvor Mayo hele tiden opplyste de ansatte om at de var deltakere i en undersøkelse. De fikk hele tiden vite hva som foregikk, informasjon om de neste trinnene etc. Kommunikasjon er jo et av de

¹¹ STAMI – psykososialt arbeidsmiljø delrapport 2008:9

viktigste faktorer for trivsel ved en arbeidsplass, og det er det samme som skjedde her sett i forhold til Human Relations da de ansatte hele tiden har hvert ”oppdatert” underveis i prosjektet.

Human Relations fremmer også tanker om at de sosiale belønningene som ros, selvfølelse og tilbakemelding er minst like viktig som de økonomiske belønningene. Selvfølelse kan vi se i sammenheng med mestring som har en viktig posisjon i dette arbeidsmiljøprosjektet. Tilbakemelding kan vi trekke inn i at ledelsen skal være tilstedeværende og fremme at det å komme med nye tanker og ideer er akseptert (jf. Lillestrømerklæringen). I tillegg har de passet på at arbeidstakerne har fått hvert deltakende ved alle fasene i prosjektet, helt fra før det ble satt i gang til prosjektets slutt og evaluering.

Menneskelig relasjon er viktig, og kanskje i noen tilfeller viktigere enn faktorer som lønn o. l. Lønn kan være en motivasjonsfaktor, men i lengden er kanskje trivsel mest avgjørende for om en ansatt yter sitt beste (jf. *Farbrot 2009*).

5.0 Resultat/konklusjon:

I dette punktet vil jeg skrive om hva utfallet av prosjektet ble. All informasjon er basert på intervjuet jeg gjennomførte, samt dokumentene som jeg fikk tilsendt.

Som nevnt tidligere, så var det en kvantitativ undersøkelse (spørreskjema) som ble gjennomført i forkant og i etterkant av prosjektet, der spørsmålene var like, med unntak av det siste spørsmålet i den siste undersøkelsen (se vedlegg nr 1). Den første undersøkelsen gikk ut på nærværsfaktorer/trivsel i arbeidsmiljøet før prosjektet kom i gang.

Undersøkelsen i andre omgang gikk ut på hvordan de ansatte oppfattet miljøets tilstand etter prosjektets slutt, med tanke på de samme faktorene (nærvær/trivsel). Resulterte arbeidsmiljøprosjektet i noen endringer?

Spørsmålene gikk ut på hvor enig de ansatte var i diverse påstander om arbeidsmiljøet (som for eksempel ”*jeg gleder meg til å gå på jobb*”, *jeg opplever å få støtte fra mine kollegaer/ledelse*” etc). De ulike svaralternativene strakk seg fra ”*i svært stor grad*” til ”*ikke i det hele tatt*”. Spørsmålet som ble supplert på spørreundersøkelsen til slutt var ”*Opplever du at deltakelse i prosjektet har gitt endring i arbeidsmiljøet?*”. Altså, nærværsfaktorer og trivsel ble målt.

arbeidsmiljøet er like bra som det var) og at prosjektet har bidratt positivt på arbeidsmiljøet generelt.

Når det gjelder forholdene menneskene / de ansatte seg imellom, blir trygghet og andre nyanser tatt frem som positive forbedringer. Bare det at de ansatte begynte å hilse på hverandre, kunne utgjøre en stor forskjell i hverdagen ved at det bidro til trivsel ved arbeidsplassen. Følelsen av å bli sett og ikke bare som ”en av hundre ansatte” er viktig.

Et annet punkt som også kom frem, som jeg fikk vite under intervjuet, var at de ansatte synes det er bra at et gratis tiltak, som det ikke koster mye penger å gjennomføre, var satt i gang med tanke på arbeidsmiljøet.

De ansatte mener også at det er bra å sette av tid til å snakke om ”hvordan man egentlig har det”. Det blir også opplyst om at tidsbruken som var satt av til prosjektet var akseptabelt ”i en hektisk hverdag” fikk jeg opplyst under intervjuet.

Arbeidstakerne synes også at gjennomføringen var bra, og at de hadde fått utbytte av det. De ansatte opplyser også om at det var bra at noen ”utenfra” var pådriver.

Jeg spurte også hva de synes er det viktigste som kom ut av prosjektet under intervjuet. Da kunne de opplyse om at det er den nye gjennomgående tankegangen i Helse Sunnmøre HF, nemlig en tankegang som tar nærvær og helsefremmende på alvor. De mente også at det var viktig med et synlig forbedret arbeidsmiljø generelt. Visjonen: på lag med deg for helsen din! er også sentral som en viktig faktor som har kommet tydeligere fram. De opplyste også under intervjuet om at resultatet av kartleggingen synes å falle sammen med resultatet fra AMUS (som er en elektronisk arbeidsmiljøundersøkelse basert på QPS-Nordic¹⁴ og som er gjennomført i Helse Midt, høsten 2008).

Til tross for at prosjektet i dag heter Arbeidsmiljøutvikling, og ikke Arbeidsmiljø med grønn verdi, så henger ”det grønne” fortsatt igjen. Mange assosierer prosjektet med ”det grønne”, så det tidligere navnet og verdien har gjort inntrykk. Kort sagt så har man positiv utvikling av viktige nærværsfaktorer.

5.1 Prosjektets tilstand i dag samt nytteverdien.

Arbeid med å fremme nærværsfaktorer, og for å bli en helsefremmende arbeidsplass er en kontinuerlig prosess. Dette arbeidet er kommet for å bli, og vil nok ikke forsvinne. Alle er

¹⁴ Fra States arbeidsmiljøinstitutt: ressurscenter for kartlegging av arbeidsmiljø (qps-nordic.org).

en del av arbeidsmiljøet, alle ansatte / mennesker kan endre seg og ikke minst kan omgivelsene endre seg på bakgrunn av dette. Nye mennesker kan komme, andre kan gå. Utenfra har andre bedrifter tatt kontakt angående prosjektet, så det er av interesse fra andre som ønsker å jobbe med sitt arbeidsmiljø. Prosjektet har nytteverdi for andre i den forstand at det kan brukes som et eksempel på arbeidsmiljøprosjekt og ikke minst det faktumet at det har fungert spiller en stor rolle. Under intervjuet spurte jeg om prosjektet hadde fått betydning for andre prosjekt. Da fikk jeg til svar at selve prosjektet har ikke fått stor betydning generelt sett, men tankegangen i Helse Sunnmøre HF er av stor interesse og betydning. Ideen om en helsefremmende arbeidsplass er interessant for andre eksterne (da mange som nevnt så på en helsefremmende arbeidsplass som noe uoppnåelig). Gjennomgående oppleves prosjektet som positivt fikk jeg opplyst under intervjuet.

6.0 Avslutning

I forbindelse med denne oppgaven fikk jeg nye ideer til forskning. For eksempel kunne det sikkert vært interessant å se på to forskjellige arbeidsplasser/bedrifter og sammenligne dem. Kanskje hadde de hatt forskjellige program som hadde hvert gjennomført, og kanskje de hadde hatt varierende resultat?

Man kunne også tatt kontakt med Arbeidstilsynet, og snakket med de om hva de legger i ”et godt arbeidsmiljø” med tanke på psykiske og /eller fysiske aspekter, og supplert dette inn i oppgaven.

Istedenfor å undersøke de psykologiske faktorene, kunne man også sett på de fysiske faktorene som tilpasset kontorstoler, ergonomiske arbeidspulter m. m. Hva slags innvirkning har dette på arbeidsmiljøet? Det kunne det hvert interessant og kartlegge. Man kunne i den forbindelse sammenligne for eksempel hvordan arbeidsmiljøet er ved en avdeling/bedrift, kontra en annen der de for eksempel ikke har tilpasset arbeidsmiljøet. I denne oppgaven tenkte jeg først på å se på sykehuset og en annen stor arbeidsplass i Ålesund og omegn, og se på om de hadde noen fellestrekk, for eksempel i lignende programmer for å bevare arbeidsmiljøet. Men på grunn av tidsperspektivet måtte jeg avgrense det til kun å gjelde Helse Sunnmøre HF.

En svakhet i oppgaven min kan være at med kun to intervjuobjekter, kan man få svar som kun er representative for deres syn. Dette er det tatt til høyde for. I ettertid ser jeg at det nok hadde hvert best og fått til intervju med noen av de ansatte som deltok i prosjektet. Da

hadde jeg fått svar fra ulike vinkler, som jeg kunne ha sammenlignet, og resultatene ang hva som kom ut av prosjektet, hadde vært mer valid.

Av denne oppgaven har jeg fått innblikk i at det foreligger en positiv utvikling i arbeidslivet når det gjelder arbeidsmiljø der man tenker på hverandre som mennesker og ikke ”roboter” som skal utføre arbeidsoppgaver. Mye tyder på at man har et fokus på at arbeidsplassen skal være en vekstplass for de ansatte. Arbeidsmiljø tas mer og mer på alvor.

Kildeliste og vedlegg: Nettadresser og kilder:

- <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/hoeringer/hoeringsdok/2010/horing1/hoeringsnotat.html?id=621030>
Høringsnotat ang ny folkehelselov 2010, Helse og omsorgsdepartementet: åpnet 10.02.2011
- <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/20022003/stmeld-nr-16-2002-2003-.html?id=196640>
Stortingsmelding nr. 16 (2002-2003) Helse og omsorgsdepartementet: Resept for et sunnere Norge, åpnet 10.02.2011.
- <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2224/1/Human-Relation-Bevegelsen/Human-Relation-Bevegelsen.html>
Sander, Kjetil 2004: Kunnskapssenteret: definisjon av Human Relations. Åpnet 10.04.2011.
- http://snl.no/Human_Relations-skolen
Definisjon av Human Relations , Åpnet 10.04.2011
- <http://www.junglectareer.no/Artikler/Pa-jobben/Articles/Avgjorende-med-god-kommunikasjon-pa-arbeidsplassen>
Sandven Slettebø, Live ingen dato: Avgjørende med god kommunikasjon ved arbeidsplassen, Åpnet 10.04.2011.
- <http://www.regjeringen.no/pages/14732769/PDFS/NOU201020100013000DDDDPDFS.pdf>
NOU: 2010: 13. Helse og omsorgsdepartementet: Arbeid for helse, Åpnet:11.04.2011
- <http://mml.gyldendal.no/flytweb/default.ashx?folder=4236>
Gyldendal, ingen dato: Definisjon fra WHO: Hva er helse? Åpnet: 15.04.2011
- <http://www.regjeringen.no/Rpub/OTP/20042005/049/PDFS/OTP200420050049000DDDDPDFS.pdf>
Odelstingsproposisjon nr 49 2004-2005: lov arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Åpnet: 10.04.11
- <http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/ledelse/article96725.zrm>
Ukeavisen ledelse: Gode omgivelser - økt trivsel 30.09.2010. Åpnet 15.04.2011.
- <http://www.forskning.no/artikler/2009/august/227718>
Farbrot, Audun: Motivasjon slår lønn 31.08.2009. Åpnet: 15.04.2011
- http://www.stamiweber.no/hefa/om_hefa.html og
http://www.stamiweber.no/hefa/lillestrom_erklar.html

Nettstedsansvarlig: Bjørnstad, Odd: Helsefremmende arbeidsplasser og Lillestrømerklæringen Åpnet: 15.04.2011

- <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/19981998/018/PDFA/NOU199819980018000DDDPDFA.pdf>

NOU: 1998: 18. Helse og omsorgsdepartementet: Det er bruk for alle. Åpnet: 19.04.2011.

- <http://www.sivilokonomene.no/kunnskapsorganisasjoner-hva-er-ledelses-og-styringsutfordringene>

Grund, Jan: Sykehusledelse, hva er ledelses og styringsutfordringene? 2.2006. Åpnet 29.04.11

- <http://www.stami.no/psykososialt-arbeidsmiljoe1>
SSB, Levekårsundersøkelsen 2006. Åpnet: 19.02.11

- <http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/index4.html>
WHO ingen dato: Ottawacharteret. Åpnet: 19.04.11

- <https://www.qps-nordic.org/no/index.html>

Statens arbeidsmiljøinstitutt: Ressurssenter som kan bistå i kartlegging av psykologiske, sosiale og organisatoriske forhold. Åpnet: 15.05.2011.

- <https://www.qps-nordic.org/>

States arbeidsmiljøinstitutt: ressurscenter for kartlegging av arbeidsmiljø. Åpnet: 01.05.2011

- <http://www.idebanken.org/Forside/Artikler/Helsefremmende+arbeidsplasser.253009.cms>

Bakken, Berit, ingen dato. Faktaark Helsefremmende arbeidsplasser. Åpnet 19.05.2011

- <http://www.lovddata.no/for/sf/ad/ad-20090211-0162.html>

Forskrift om at virksomheter innen visse bransjer skal ha godkjent bedriftshelsetjeneste. Åpnet 25.02.11

- http://snl.no/nbl_biografi/Einar_Thorsrud/utdypning

Engelstad, Per H. Fakta om Einar Thorsrud, åpnet 10.04.2011

- Powerpointene, spørreskjema og informasjonsark fra Bedriftshelsetjenesten.

Litteraturliste:

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005, 2. utgave. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Skorstad, Egil J. 2009, 4. opplag 2009. *Organisasjonsformer, kontinuitet eller forandring?* Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Flaa, Hofoss m.fl. 4. utgave 1995. *Innføring i organisasjonsteori.* Universitetsforlaget AS.
- Fivelstad, Egil og Bakka Jørgen F. 3. utgave 1998. *Organisasjonsteori.* Cappelen akademisk Forlag, Oslo 1998.
- STAMI- psykososialt arbeidsmiljø delrapport 2008
- Greve, Arent 1995. *Organisasjonsteori- nyere perspektiver.* Universitetsforlaget AS
- Jakhelln, Henning. 4. utgave, 2006 *Oversikt over arbeidsretten.* DAMM & SØN.
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid 3. utgave 1996. *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Fagbokforlaget, Vigmostad og Bjørke AS.
- Egen eksamen i JUR200 Rettssosiologi vår 2011.
- Lundquist, Lenart 2001: "Demokratins vaktare i ekonomismens samhalle" / fra artikkelsamling Del 2, vår 2011 Etikk ADM620
- Norges lover, studentutgave, 2008, Det juridiske fakultet ved universitetet i Oslo.

Vedlegg nr 1: Spørreskjema til ansatte ved Helse Sunnmøre HF som deltok i prosjektet:



Eit prosjekt om nærvær - Arbeidsmiljø med grøn verdi

Avd/Seksjon kode:

Kryss av kor enig du er i flg. påstandar: (kun eit kryss pr. spørsmål)	i svært stor grad	i stor grad	i nokså stor grad	til ein viss grad	i liten grad	ikkje i det heile tatt
1: Eg er stolt over min arbeidsplass (post/seksjon)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2: Eg gler meg til å gå på jobb	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3: Eg opplever at mine innspel blir tatt på alvor av mine kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4: Eg opplever at mine innspel blir tatt på alvor av min leiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5: Eg opplever støtte frå mine kolleger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6: Eg opplever støtte frå min leiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7: Eg gir konstruktive tilbakemeldingar til den/dei det gjeld	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8: Eg får utfordringar i arbeidet mitt som gir meg positive opplevingar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9: Det fysiske miljøet på min arbeidsplass (post/seksjon) er inspirerende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10: Eg opplever min arbeidsplass (post/seksjon) som helsefremjande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg nr 2: Intervjuguide:

- Fortelle kort om bakgrunnen, presentere kort
- Anonym hvis ønskelig og frivillig.

Innledende spørsmål:

1. Hvem tok initiativ til dette? Var det noen fra ledelsen eller var det folk fra nede i systemet?
2. Hvem var målgruppen deres?
3. Hvilke seksjoner/avdelinger deltok i dette programmet?
4. Hvor lenge varte programmet? Hadde dere et fastsatt tidsperspektiv?
5. Hvordan var arbeidsmiljøet før prosjektet ble satt i gang?
6. Hvordan ble dette prosjektet tatt i mot av de ansatte?
7. Jeg har sett at det ble gjennomført en spørreundersøkelse (sentralt) før prosjektet kom i gang. Kan dere si noe om hvilke svar som kom ut av den?
8. Hva legger dere i setningen *en helsefremmende arbeidsplass*?

Hovedspørsmål:

1. Hvem har hvert involverte i gjennomføringen av prosjektet? Noen utenfra BHT?
2. Hvilke tiltak ble satt i gang i prosjektet? Hvorfor akkurat disse?
3. Arbeidsmiljødagene, hva er det? Hvorfor dette? Hvilket formål? Utdype.
4. Dere kaller bevisst prosjektet for *Arbeidsmiljø med grøn verdi- et prosjekt om nærvær* - hvorfor har dere valgt å bruke ordet *nærvær* (istedenfor å bruke *fravær*)?
5. Hva slags verktøy er EQS? Formål?
6. Jeg har sett at dere opererer med rød (reparerende arb.plass), gul (forebyggende arb.plass) og grønn verdi (helsefremmende arb.plass) i dette prosjektet. Kan dere utdype disse verdiene?
7. Grønn verdi er det optimale, hvorfor er dette så viktig?
8. Bakgrunnen for prosjektet er arbeidsmiljøloven, men også Lillestømerklæringen. Hvorfor har dere valgt Lillestømerklæringen i tillegg?

9. Hvordan settes det av tid til arbeid med HMS?
10. Hvordan foregikk samarbeidet mellom bedriftshelsetjenesten og ledelsen ved de forskjellige avdelingene?
11. Hvor viktig tror dere at *mestring* av arbeid (arbeidsoppgaver) er for en ansatt?
12. Hva mener dere med nærværsfaktorer? Hva er viktige faktorer, evt viktigst?
13. Jeg vet at dere hadde arbeidsgrupper for å gjennomføre prosjektet, hvordan gjorde dere dette i praksis? Møter underveis, samtaler og lignende?
14. Deres verdier er tryggleik, respekt og kvalitet. Hvorfor akkurat disse?

Avsluttende spørsmål:

1. Jeg har sett at det ble gjennomført en undersøkelse med spørreskjema etter arbeidet med prosjektet, kan du si noe om hvilke svar som kom ut av den? positive svar.
2. Har dere merket noe forskjell på hvordan de ansatte forholder seg til hverandre nå enn tidligere?
3. Er det en tydelig forskjell på før og etter med tanke på arbeidsmiljøet?
4. Prosjektet er nå avsluttet, men hvordan lever prosjektets ånd videre i dag?
5. Har dette prosjektet fått stor betydning for andre prosjekt? Påvirkning?
6. Hva mener dere er det viktigste som har kommet ut av dette?

Sluttord: Tusen hjertelig takk for at jeg fikk komme, og at dere tok dere tid til å svare og gi meg informasjon.

Spør: Er det forresten greit om at jeg ringer om det skulle være noe jeg ikke har spurt om som jeg kommer på?