

Forord

Når jeg nå sitter og skriver dette forordet betyr det at jeg nærmer meg slutten på en lang prosess. Gjennom fire år har jeg hatt gleden av å studere organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Østfold. Et studie som har vært spennende, inspirerende, krevende, men utrolig lærerikt. Jeg har lært mye gjennom å lese litteratur, delta på forelesninger og ikke minst ved å reflektere og diskutere med mine medstudenter.

Underveis i studiet har det vært mange emner som har fanget min interesse. At denne oppgaven skulle handle om sykefravær er et resultat av utfordringer jeg har møtt i eget arbeid og i samtaler med lederkollegaer.

Arbeidet med denne oppgaven har vært en lærerik prosess og jeg har mange å takke. Aller først vil jeg rette en stor takk til min veileder Frode Hübertz Haaland. Tusen takk for at du har motivert, utfordret, pushet og reflektert sammen med meg. Du har vært en god veileder og støtte i denne prosessen.

Tusen takk til alle lederne som brukte av deres tid og som så åpent delte deres historier, uten dere hadde det ikke blitt noen oppgave.

Storesøster Sissel, tusen takk for at du tok deg tid til å lese og gi nyttige innspill underveis! Min kjære venninne Cathrine, takk for at du var villig til å dele av dine fantastiske datakunnskaper!

For å få gjennomført et slikt prosjekt må mye annet settes til side, jeg har derfor vært helt avhengig av min kjære ektemann Frode. Tusen takk for at du har holdt ut! Oscar og Sofie, takk for at dere gjennom deres tilstedeværelse har hjulpet mamma å se hva som er viktig i livet!

Ann Karin Reiersen 30.04.2012

SAMMENDRAG

Hvilke opplevelser har førstelinjeledere med sykefraværsoppfølging i to sektorer?

Denne oppgaven handler om hvordan ledere i to sektorer opplever sykefraværsoppfølging. Datamaterialet er basert på intervju med 9 ledere og en IA-koordinatorer. Undersøkelsen er foretatt i en stor industribedrift og 4 private barnehager. Undersøkelsen har et komparativt design der nettopp kontrastene mellom de to sektorene er viktige for å beskrive og forstå ledernes opplevelse av sykefraværsoppfølgingen.

Jeg fant både likheter og store forskjeller i de to sektorene. Relasjonen mellom leder og sykmeldt hadde stor betydning for sykefraværsoppfølgingen og var lik i begge sektorene. Forskjellene mellom de to sektorene handlet først og fremst om kontekstuelle faktorer som påvirket relasjonen mellom leder og sykmeldt.

I den store industrivirksomheten så lederne på sykefraværsoppfølging generelt som en helt grei oppgave, mens barnehagelederne oppfattet oppgaven som vanskelig og svært krevende. Skillet i dette synet kunne i stor grad ses i sammenheng med kontekstuelle faktorer. Spesielt viktig var opplæring, tilgang på lederstøtte, struktur og kultur for nærvær og fravær. Jeg fant at de ledere som hadde god opplæring, tilgang på lederstøtte, var omgitt av en klar struktur og tydelig kultur der normer for nærvær og fravær var godt forankret, utførte oppfølgingen som en del av sin rolle. Hos ledere som ikke hadde disse kontekstuelle forutsetningene var det stor variasjon i oppfølgingen. Den var i større grad personavhengig.

Teoretisk forankring:

Jeg har tatt utgangspunkt i tidligere forskning på sykefravær og annen organisasjons- og ledelsesteori. Spesielt viktig er Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010).

Viktige nøkkelbegreper i oppgaven er: Rolle, struktur, lederstøtte og kultur for nærvær og fravær.

Innhold

Forord.....	1
1 Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Problemstillingens relevans	7
1.3 Avgrensning.....	10
1.4 Presentasjon av problemstillingen og begrepsavklaringer	11
1.5 Antagelser	12
1.6 Prosessen	13
1.7 Oppgavens struktur.....	13
2 Historisk blikk på sykefravær.	15
2.1 IA- avtalen	17
2.2 Dagens syn på sykefravær.....	19
2.2.1 Formalisering av økt ansvar til arbeidsgiverne	21
2.3 Endringer i praksis.....	23
2.3.1 Oppfølging av sykmeldte.....	23
2.3.2 Tilrettelegging	24
2.3.3 Arbeidstaker	25
2.3.4 Førstelingeleder	25
2.3.5 Andre samarbeidspartnere	26
3 Teori	28
3.1 Krav – kontroll – modellen	28
3.2 Fravær eller nærvær?.....	29
3.3 Nøkkelmodellen	31
3.3.1 Teoritilnærming til nøkkelmodellen.....	35
3.4 Ledelse i et rolleperspektiv	35
3.5 Forholdet mellom aktør og struktur	38
3.6 Organisasjonsstruktur	40
3.7 Organisasjonskultur.....	43
3.8 Kultur for nærvær og fravær	45
4 Design, metode og presentasjon av virksomhetene.....	48
4.1 En kvalitativ tilnærming til problemstillingen	48
4.2 Design	49

4.3	Datainnsamlingen.....	50
4.4	Analysefasen	51
4.5	Etiske betraktninger	52
4.6	Oppgavens helhetlige kvalitet.....	54
4.7	Beskrivelser av virksomhetene.....	56
5	Analyse	59
5.1	Forhold ved sykmeldt.....	64
5.1.1	Forskjeller og likheter i forhold ved sykmeldt.....	65
5.2	Forhold ved nærmeste leder.....	66
5.2.1	Forskjeller og likheter i forhold ved nærmeste leder.....	66
5.3	Forhold ved konteksten	67
5.3.1	Forskjeller og likheter ved konteksten	68
5.4	Felles forståelse.....	69
5.4.1	Forskjeller og likheter ved felles forståelse.....	69
5.5	Andre funn	70
5.6	Opplæring.....	74
5.6.1	Forskjeller og likheter i opplæring	76
5.7	Lederstøtte	76
5.7.1	Forskjeller og likheter i lederstøtte	80
5.8	Kultur	81
5.8.1	Forskjeller og likheter i kultur	87
5.9	Struktur	88
5.9.1	Forskjeller og likheter i struktur	90
6	Drøfting	91
6.1	Antagelse 1: "Relasjonelle forhold påvirker lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging."	93
6.2	Antagelse 2:"Lederens kompetanse påvirker lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging."	94
6.3	Antagelse 3: "Konteksten har betydning for lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging."	94
6.3.1	Lederstøtte	95
6.3.2	Struktur.....	96
6.3.3	Kultur	97
6.4	Person og rolle	98

7	Oppsummering.....	101
8	Etterord	104
8.1	Relevans for andre?.....	104
8.2	Forslag på tiltak	105
9	Referanseliste.....	107
10	Vedlegg.....	111
10.1	Vedlegg nr 1: Intervjuguide	111
10.2	Vedlegg nr 2: Informasjonsbrev	113
10.3	Vedlegg nr 3: Godkjenning NSD	114

Oversikt over figurer:

Figur 1 Implementering av samarbeidsavtalen i en IA- virksomhet	11
Figur 2 Utvikling i egenmeldt og legemeldt sykefravær.....	16
Figur 3 Krav- kontroll- modellen	28
Figur 4 Sykefleksibilitetsmodellen.....	30
Figur 5 Nøkkelformodellen	32
Figur 6 Samspillet mellom strukturdimensjoner og kontekstdimensjoner	41
Figur 7 Organisasjonskulturens hovedfunksjoner.....	44
Figur 8: Nærværskulturer og fraværskulturer.....	46
Figur 9 Legemeldt sykefraværskart etter diagnose.....	91
Figur 10 Oppsummering.....	100

Oversikt over tabeller:

Tabell 1 Sammenheng mellom felles forståelse og om den sykmeldte er tilbake i jobb.....	70
Tabell 2 Opplæring	74
Tabell 3 Lederstøtte	76
Tabell 4 Råd	106

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Min nysgjerrighet på temaet startet ved å følge samfunnsdebatten rundt sykefravær. Gjennom flere år har det vært fokusert på at Norge har et for høyt sykefravær. Det har vært diskutert og iverksatt ulike tiltak for å redusere fraværet. Mange av disse tiltakene har berørt meg som arbeidsgiver, og det er først og fremst tankene rundt disse opplevelsene som har satt meg på sporet av problemstillingen. Mange mener at sykefraværsdebatten er overdrevet og at det finnes gode forklaringer på hvorfor Norge har et høyt sykefravær. Jeg skal ikke gå inn i den debatten, men fokusere på konsekvensene av sykefraværsdebatten; de ulike tiltakene som har blitt iverksatt for å redusere sykefraværet. Sentralt her er lovreguleringer og avtaleverk som har gitt arbeidsgiver et økt ansvar. Dette ansvaret innebærer at det fortrinnsvis er førstelinjelederne i den enkelte virksomhet som skal håndtere og følge opp sykefraværet.

1.2 Problemstillingens relevans

Gjennom de siste 10 år har arbeidsgivere fått et økt ansvar for å bidra til løsning på et problem den norske stat har strevd med over lang tid. Årsaken til at ansvaret nå i større grad ligger hos arbeidsgivere, handler om at myndighetene har tro på at det er her løsningene finnes. Dette handler både om at noe sykefravær er arbeidsrelatert, men og om at det skal være mulig å være i jobb selv om man ikke er 100 % frisk. Arbeidsrelatert fravær kan dreie seg om at arbeidsoppgavene er fysisk belastende, stressende og kan være helseskadelige. I tillegg kan det handle om det psykososiale arbeidsmiljøet og trivselen til den enkelte ansatte.

Som en følge av lovendringer og IA- avtalen¹ skal i dag arbeidsgiver følge opp ansatte i løpet av og i etterkant av en sykdomsperiode. Denne oppfølgingen er konkretisert gjennom at arbeidet skal tilrettelegges, det skal utarbeides oppfølgingsplaner og gjennomføres dialogmøter². Dette er store endringer fra tidligere praksis der den sykemeldte nærmest var ”fredet” og det ofte var liten kontakt mellom arbeidsplassen og den som var sykemeldt.

Lovendringene har medført flere konsekvenser for arbeidsgiver. Det er imidlertid viktig å framheve at det også stilles krav til den ansatte i denne prosessen. Som sykmeldt er man pålagt å samarbeide for å finne løsninger, delta i å utarbeide oppfølgingsplaner, delta på de

¹ IA- avtalen, avtalen om et inkluderende arbeidsliv presenteres nærmere i kapittel 2.

² Dialogmøte er et møte der sykmeldt, arbeidsgiver, bedriftshelsetjeneste, lege og/ eller NAV er tilstedet.

ulike møtene og være innstilt på å gjøre andre arbeidsoppgaver om nødvendig. Alt dette krever store holdningsendringer. Tidligere skulle en arbeidstaker ikke komme tilbake i arbeid før man var helt frisk og kunne utføre jobben sin fullt ut. Dette ble begrunnet både med at den syke skulle få lov til å være syk og nærmest hadde krav på å være i fred. Dessuten handlet det om at den syke ikke skulle være til belastning for de øvrige ansatte. I dag har det blitt mye større aksept for at arbeidstaker kan komme tilbake og utføre deler av sitt arbeid. Vi har gått fra å ha en passiv sykerolle til at det nå forventes en aktiv sykerolle (Teigen 2008). Begrunnelsen for endringen er at tett kontakt med arbeidsplassen kan gjøre det lettere for den sykmeldte å komme tilbake i jobb. Gjennom at det etableres en tettere dialog, er tanken også at leder vil få mer kunnskap som kan virke positivt i forhold til å se muligheter for tilrettelegging.

Fra å være på sidelinjen og observere sykefravær er nærmeste leder blitt en kjerneaktør i første linje i IA- arbeidet. Hovedtyngden i dialogen skal være mellom leder og arbeidstaker og ikke mellom lege og den sykmeldte. Dette setter krav til leder om å ta initiativ til og bidra positivt til dialog og samarbeid med arbeidstaker (Lindøe, Bakke & Aas, 2006, s. 75).

Den offentlige diskursen dreier seg gjerne om sykefraværets årsaker og konsekvensene av hvorvidt tiltakene som blir satt inn er effektive og virker. Jeg velger i stedet å fokusere på de personene som i størst grad er berørt av disse endringene i tillegg til de sykemeldte. I både IA- avtalen og lovendringene er det vektlagt at oppfølgingen bør skje så nær arbeidstaker som mulig og fortrinnsvis utføres av nærmeste leder. Med dette har ledere fått en ny rolle. En rolle som inneholder oppgaver av en helt ny art. Min intensjon er å få mer innsikt i hvordan ledere opplever dette. I media er det i hovedsak toppledere og HR-medarbeidere som uttaler seg om sykefraværsoppfølging. Det er sjelden man hører hvordan utøvende ledelse opplever og håndterer denne oppgaven.

Min forforståelse av lederes erfaringer med sykefraværsoppfølging baserte seg på uformelle samtaler i ulike forum med ledere som til daglig håndterte sykefravær. Mitt inntrykk var at mange av dem opplevde oppfølgingen som en svært vanskelig og krevende oppgave. Jeg var derfor noe provosert av å høre toppledere som snakket om hvordan de hadde satt fokus på sykefraværet, om at de hadde begynt å bry seg og snakke sammen i bedriften. For meg framstod noen av disse utsagnene som et uttrykk for å være ”politisk korrekt”. Det var liten tvil om at Norge hadde en stor utfordring med høyt sykefravær som medførte store kostnader både for Norge som nasjon, men også for den enkelte

arbeidsgiver. I utgangspunktet hadde jeg derfor en tro på at arbeidsgivere så på dette om en viktig oppgave, samtidig var mitt inntrykk at mange arbeidsgivere mente de hadde fått for stort ansvar i forhold til å løse dette. Når jeg benytter begrepet ”politisk korrekt” var mitt inntrykk at enkelte bedrifter valgte å benytte fokus på sykefravær som et strategisk virkemiddel for å få godt omdømme, slik som mange har gjort i forhold til fokus på miljø, etisk handel og andre områder. Vi vet fra mange sammenhenger at slike ideer og virkemidler ikke alltid trenger inn og blir forstått nedover i organisasjonen og levd ut i praksis. Med dette utgangspunktet ventet jeg derfor at det ville være stor avstand mellom myndighetenes mål og visjoner og opplevelsene fra lederne som utførte oppgavene.

Behov for forskning?

Mange har de siste årene forsket på sykefraværsoppfølging og mye forskning har også sett på lederens betydning, men så langt har jeg funnet lite forskning som tar utgangspunkt i lederens ståsted. Det sies mye om hva lederne bør gjøre for at den sykmeldte skal få en god tilbakeføring. Spørsmålet mitt blir da om lederne har den kompetansen som er nødvendig for å gjøre dette, og samtidig takle de følelser som kan bli vakt eller provosert i håndtering av fravær. Sykefraværsoppfølging er en oppgave som i stor grad bryter med tidligere praksis og tradisjoner. Oppgaven kan være av emosjonell art, fordi området er forbundet med mange tabuer og myter. Ledere vil kunne oppleve å kjenne seg i et krysspress mellom ulike medisinske faginstanser, friske kollegaer, kunder, bedriftens ledelse og den sykmeldte. Noen av utfordringene i oppgaven tydeliggjøres i dette sitatet:

Sykefraværsoppfølging er et nytt praksisfelt for mange ledere. Tidligere var sykefravær en privatsak som bare ble diskutert mellom den sykmeldte og legen. Vi har nå fått en ”avprivatisering” av sykefraværet. Det er altså ikke lenger en privatsak å være sykmeldt, og lederen og den sykmeldte er blitt hovedaktører i sykefraværarbeidet. (...) Denne oppgaven er ofte utfordrende på grunn av behov for skreddersøm, krav om fleksibilitet, krav om grensedragning mellom det private / personlige og det jobbrelaterte og behov for å ta hensyn til de andre ansatte (Aas, 2009, s.175).

Utfordringer som bruk av tid og hensynet til de friske arbeidstakerne trekkes fram i rapporten: ”Kunnskap om sykefravær: nye norske bidrag” som ble utarbeidet på oppdrag av Arbeidsdepartementet (Osborg Ose, 2010):

Tilrettelegging for syke arbeidstakere eller de som står i fare for å bli sykemeldt kan gå ut over andre ansatte som må ta over oppgavene til andre i tillegg til egne oppgaver. Det er også fare for at de som blir syke krever så mye av ressursene til lederne at de som ikke trenger tilrettelegging ikke blir sett (Osborg Ose, 2010, s.28).

Den samme rapporten konkluderer på følgende måte:

Konklusjon: Tilrettelegging og oppfølging av sykemeldte er et nytt område i sykefraværsforskningen og det er foreløpig ikke mye forskning på området (Osborg Ose, 2010, s.28).

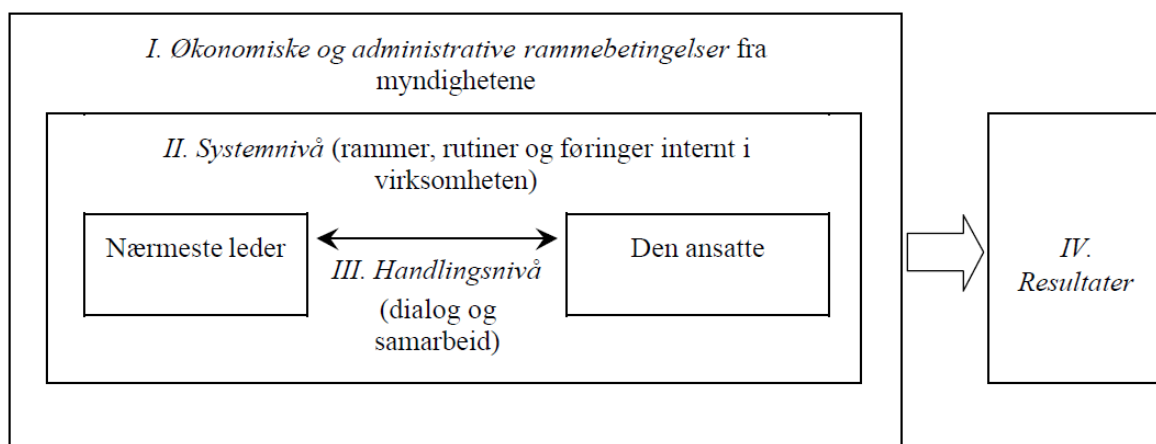
Jeg opplever derfor at min vinkling kan være et nyttig bidrag til belyse førstelinjeledernes rolle i sykefraværsoppfølgingen.

1.3 Avgrensning

Jeg velger å avgrense oppgaven ved å fokusere på førstelinjelederens opplevelse av oppfølgingsansvaret for sykemeldte. I denne oppgaven har jeg derfor ikke med den sykmeldtes perspektiv. I forbindelse med sykefravær snakkes det mye om forebygging. I denne studien velger jeg bort denne dimensjonen og fokuserer kun på den oppfølgingen som skjer etter at det har oppstått et sykefravær. IA- arbeid begrenses derfor i denne sammenheng som oppfølging ved sykefravær.

Sykefraværsoppfølging er en arbeidsoppgave som påvirker førstelinjeleder i stor grad og jeg ønsker å undersøke hvordan den enkelte leder opplever denne oppgaven. Jeg undrer om det har vært positivt å få en tettere dialog med de som er sykemeldte, om det har gitt økt grad av samarbeid og gjort det lettere å finne løsninger som gjør det mulig at den ansatte kommer tilbake i jobb. Eller har det gitt lederne nye utfordringer de har vanskelig for å møte?

I den første evalueringen av IA- avtalen (Econ- rapport 2003- 047) blir implementeringen av samarbeidsavtalen i en IA- virksomhet illustrert på følgende måte:



Figur 1 Implementering av samarbeidsavtalen i en IA- virksomhet

(Econ- rapport 2003-047, s.9.)

Figuren viser hvordan implementeringsarbeidet foregår på flere nivåer både i og utenfor virksomheten. Da jeg startet arbeidet med denne oppgaven var jeg fast bestemt på å avgrense oppgaven til det de her kaller handlingsnivå og beskriver på følgende måte:

Det er den nærmeste leder, som i samarbeid med den enkelte ansatte, har det viktigste ansvaret for å forhindre sykefravær og utstøting. Selv om IA- virksomhetene på systemnivå innfører rutiner og systemer, vil kanskje det viktigste arbeidet foregå i en dialog mellom den enkelte ansatte og nærmeste leder (Econ- rapport 2003-047, s.10).

Etter hvert som jeg gjennomførte datainnsamlingen måtte jeg revurdere denne tilnærmingen. Funnene viste en kontekstuell følsomhet som gjorde at jeg måtte se nærmere på kontekstens betydning for det som skjer på handlingsnivå.

1.4 Presentasjon av problemstillingen og begrepsavklaringer

”Hvilke opplevelser har førstelinjeledere med sykefraværsoppfølging i to sektorer?”

Sykefravær: Sykefravær handler om at sykdom eller helseplager kan gå utover arbeidsevnen slik at den enkelte ikke kan utføre sitt arbeid. Fraværet handler da ikke om selve sykdommen, men om konsekvensene av den (Teigen, 2008). Teigen (2008) beskriver videre at sykefravær skyldes misforhold mellom arbeidsevne og arbeidsoppgaver.

Sykefraværsoppfølging: Arbeidsgivere har et lovpålagt ansvar i forhold til arbeidstakere som er sykmeldt. Ansvaret er konkretisert gjennom at det skal gjennomføres samtaler, skrives oppfølgingsplaner, tilrettelegges og avholdes møter med eksterne parter.

IA: IA står for inkluderende arbeidsliv og begrepet IA- virksomhet benyttes om virksomheter som har valgt å skrive en avtale med NAV Arbeidslivssenter for å bidra til blant annet å redusere sykefraværet. Jeg benytter ikke IA- begrepet i problemstillingen, da noen av bedriftene jeg har undersøkt er IA- virksomheter, mens andre er det ikke. Når jeg allikevel velger å trekke fram begrepet her er det fordi at uttrykket IA- arbeid svært ofte benyttes om alt som har med sykefraværssarbeid å gjøre i IA- virksomhetene. De snakker for eksempel om IA- samtaler, ikke sykefraværssamtaler. Det meste av nyere forskning og andre rapporter omkring sykefravær benytter også IA- begrepet. I kapittel 2 vil jeg beskrive IA- avtalen nærmere.

1.5 Antagelser

På bakgrunn av min forforståelse av temaet har jeg laget tre antagelser jeg ønsker å se etter i undersøkelsen.

Antagelse 1: ”Relasjonelle forhold påvirker lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging.”

Jeg antok at det kunne være vanskelig for leder å håndtere sykefravær i situasjoner der den sykmeldte var lite motivert for å komme tilbake i jobb. Det samme gjaldt om leder opplevde at den ansatte i liten grad tok ansvar for egen helse eller om årsaken til fraværet skyldtes forhold ellers i livet. Jeg antok også at relasjonen mellom leder og ansatt før en sykmelding ville ha betydning for oppfølgingen, både om de hadde en svært tett relasjon eller en dårlig relasjon. I enkelte tilfeller utløses sykefravær som en følge av en konflikt, jeg så for meg at slike situasjoner kunne påvirke oppfølgingen av et sykefravær.

Antagelse 2: ”Lederens kompetanse påvirker lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging.”

Jeg antok at lederens kunnskap og erfaring ville ha betydning for hvordan han opplevde oppfølgingen i forhold til dialogen med den sykmeldte. En leder vil kunne komme tett på medarbeidere som har alle typer sykdommer. Han vil kunne møte både konkrete og diffuse sykdommer, men også alvorlige sykdommer og psykiske lidelser. Jeg antok at forskjeller i type sykdom kunne gi ledere ulike typer utfordringer. Oppfølgingen og dialogen vil sannsynligvis være annerledes i en situasjon der sykdommen er diffus enn om det er en medarbeider med en brukket arm. Jeg antok derfor at kompetanse om møte med mennesker

med sykdom ville ha betydning for oppfølgingen, ikke minst i forhold til at en av lederens oppgaver i denne dialogen var å fokusere på restarbeidsevne.

Antagelse 3: ”Konteksten har betydning for lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging.”

Jeg antok at forhold rundt leder også ville kunne ha betydning for hans opplevelse av sykefraværsoppfølgingen. Jeg så for meg at føringer fra toppledelsen ville kunne påvirke, men også tilbakemeldinger fra øvrige ansatte. Det siste kunne være aktuelt i situasjoner der andre ansatte ga uttrykk for at tilrettelegging for en sykmeldt ble en stor belastning for de som var friske. Lederspennet trodde jeg at hadde betydning fordi det sannsynligvis ville påvirke bruk av tid og erfaring med å håndtere sykefravær. Til slutt antok jeg at dialogen med lege og andre støttespillere ville kunne ha betydning for lederens opplevelse av sykefraværsoppfølgingen.

1.6 Prosessen

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven var at jeg trodde jeg ville finne at ledere opplevde sykefraværsoppfølging som en svært krevende og tung oppgave. En oppgave som de har fått trykket ned av myndigheter og høyere ledelse. Jeg startet undersøkelsen i en industribedrift, videre kalt AS Prosessindustri. Der skulle det vise seg at mine fordommer ikke stemte. Jeg valgte derfor å gjøre videre undersøkelse i en annen sektor, barnehagesektoren. Gjennom å forandre til et komparativt design fant jeg mer om hva som påvirker de opplevelser lederen har med sykefraværsoppfølging. For min læringsprosess har nettopp det at jeg fant noe annet enn det jeg trodde jeg ville finne, hatt stor betydning. Jeg fikk ikke fram en tydelig bekreftelse på hvor ille jeg trodde bildet var, men en mer nyansert framstilling som gir et godt utgangspunkt for å ruste ledere til å stå i denne oppgaven. Min forforståelse var nettopp en før- forståelse og denne undersøkelsen har bidratt til å gi meg mer robust kunnskap og bedre forståelse.

1.7 Oppgavens struktur

Kapittel 2 vil jeg starte med å ta et historisk tilbakeblikk på sykefravær. Jeg vil deretter redegjøre for de viktigste endringene som har skjedd i forhold til sykefravær fram til i dag. Jeg vil belyse bakgrunnen for de endringene som har skjedd og hva de innebærer i praksis. Jeg velger å la dette være en forholdsvis stor del i oppgaven fordi jeg mener innholdet i

endringene og tidsperspektivet de har foregått i har betydning for ledernes opplevelse av sykefraværsoppfølging.

I kapittel 3 vil jeg starte med å se på forskning og teorier i forhold til sykefravær. Deretter vil jeg i siste del av dette kapitlet fokusere på relevant organisasjons- og ledelsesteori.

I kapittel 4 vil jeg gjøre rede for de valg jeg har gjort i forhold til design og metode. Jeg vil så presentere de virksomhetene som jeg har foretatt undersøkelsen i.

Kapittel 5 er viet til analyse av empirien. Der vil jeg se de to sektorene opp mot hverandre. I analysen vil jeg ta utgangspunkt i en teoretisk modell, kalt Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010).

I kapittel 6 drøfter jeg analysen og mine funn opp mot de antagelsene jeg hadde på forhånd og opp mot teori og annen forskning. Avslutningsvis vil jeg i kapittel 7 oppsummere oppgaven før jeg i kapittel 8 har et etterord. Der vil jeg reflektere over egen læring, muligheter for videre forskning og relevans for andre virksomheter. Helt til slutt har jeg samlet noen råd.

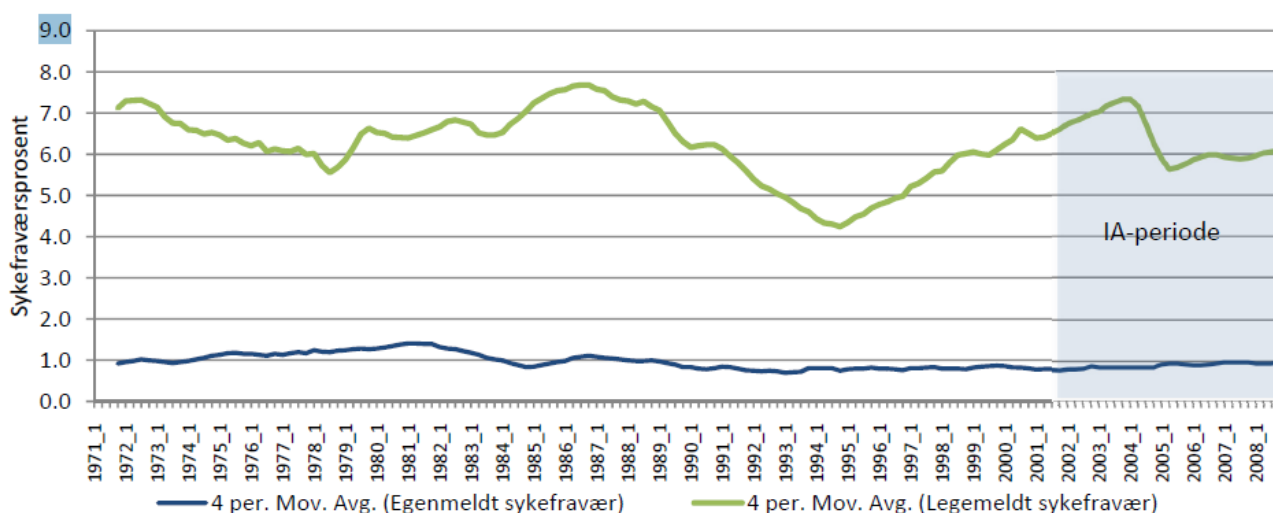
2 Historisk blikk på sykefravær.

For å forstå dagens syn på sykefravær og de utfordringer lederne står i velger jeg å beskrive noe av den historiske utviklingen på området. Allerede i 1912 ble den første statlige syketrygden innført. Den omfattet til å begynne med bare lønnstakere med lav inntekt. Gjennom å innføre en slik ordning erkjente myndighetene sitt ansvar i forhold til å sikre arbeidstakere mot et av de sentrale usikkerhetsmomentene ved lønnsarbeid. En viktig sosialpolitisk grense ble brutt. Ordningen ble gradvis utvidet, og i 1953 vedtok Stortinget en sykepengeordning som inkluderte alle arbeidstakere. Tre år senere, i 1956 ble også selvstendig næringsdrivende omfattet av ordningen. Selv om alle etter hvert var omfattet av ordningen varierte graden av lønnskompensasjon. Mens statens og kommunens tjenestemenn hadde fått dekket full lønn ved sykefravær i mange år, fikk industriarbeidere kun dekket en tredjedel av normal inntekt. En del arbeidere var også dekket i større og mindre grad av ulike lokale tilleggsordninger. Situasjonen som medførte store sosiale forskjeller ble en politisk utfordring og en utfordring for fagbevegelsen. Det ble derfor jobbet på mange fronter med å utjevne forskjellene, og det skjedde endringer som gradvis ga høyere lønnskompensasjon og færre karensdager for de fleste grupper (Hippe & Hagen, 1991). I 1966 ble lov om folketrygd vedtatt. Denne avløste flere tidligere ordninger og hadde som formål å gi stønad ved inntektsbortfall. Sykepengeordningen ble innlemmet i folketrygden i 1971, og dagens sykelønnsordning som gir rett til full lønn ved sykdom så lys i 1978, samtidig ble ordningen med tre karensdager opphevet (SSB).

Innføringen av folketrygden førte til en utjevning av samfunnsklassene og det kollektive ansvaret for sykdom ble tydelig. Uten slike ordninger ”måtte” man gå på jobb til tross for at man var syk. Med den nye sykelønnsordningen ville det ikke lenger få en økonomisk konsekvens om man ble rammet av sykdom. Langvarig sykdom skapte ikke lenger fattigdom. Sykelønnsordningen var en viktig del av velferdsstatens grunnlag og også bakgrunnen for holdningen om at man har ”rett” til å være syk. Forskjellen er stor fra tiden da langvarig sykdom førte til fattigdom. Ordningen innebar også et budskap om at ”det er bedre du får brukt tiden hjemme slik at du blir frisk”. For de som hadde stått uten ordninger av denne typen var dette en stor seier. De hadde kjempet en lang kamp, vunnet et gode, et gode de måtte ta vare på. Med innføring av en ordning som gir lønn ved sykefravær vil det være naturlig at sykefraværet øker, det er ikke lenger slik at arbeidstakere må gå på jobb til tross for at de er syke. Disse tankene vil være med på å

prege kulturen i forhold til sykefravær i tiden som kommer. Fram til 1990 var det lite debatt om ordningene.

I forbindelse med Attføringsmeldingen (St. meld. nr. 39(1991-92)) ble arbeidslinja introdusert som en ny strategi i Norge. Arbeidslinja var utgangspunktet for norsk arbeids- og velferdspolitik på 90- tallet. Den hadde til hensikt å øke deltagelsen i arbeid, samt redusere sosiale ytelser og utstøting fra arbeidslivet. Tiltakene i denne var primært å få til en bedre fordeling av ansvar og oppgaver mellom offentlige etater, samt gi en sikring av inntektsordningene (Aas, 2009). Det ble i liten grad lagt vekt på tiltak på arbeidsplassene (Drøpping, 2004). I arbeidslinja var myndighetene og arbeidstakerne de viktigste aktørene. Det å være sykmeldt ble sett på som en privat sak som ikke arbeidsgiver skulle bry seg med (Aas, 2009).



Figur 2 Utvikling i egenmeldt og legemeldt sykefravær

NHO og SSB serier sammensatt og nivåjustert (Osborg Ose et al., 2009, s.33)

Figuren over viser at sykefraværet har gått opp og ned flere ganger i løpet av denne perioden. Årsakene kan være mange, men at sykefraværet følger konjunktur- svingninger i samfunnet er en mulig forklaring. Jeg velger å ikke gå nærmere inn i denne diskusjonen. Når jeg tar med denne statistikken er det for å vise at etter en kraftig nedgang fra midten av 1980- tallet, begynner sykefraværet å stige jevnt fra 1994. Samtidig øker antall uføretrygdde kraftig og den reelle pensjonsalderen synker. Dette var en utvikling som bekymret både arbeidsgivere og offentlige myndigheter, da den innebar store kostnader både på individ-, virksomhets-, og samfunnsnivå (Econ- rapport 2005-051). Denne utviklingen var bakgrunnen da Bondevik- regjeringen oppnevnte Sandman- utvalget i

1999. Deres mandat var å utrede årsakene til økningen i sykefraværet og ny tilgang til uførepensjon. Uvalget skulle også kartlegge ordningens sosialpolitiske rolle og samfunnsøkonomiske betydning, samt foreslå tiltak som kunne redusere sykefraværet og begrense uføretilgangen. Uvalgets arbeid munnet ut i utredningen NOU 2000:27 ”Sykefravær og uførepensjon - et inkluderende arbeidsliv”, denne rapporten la grunnlaget for det som senere ble IA- avtalen (Osborg Ose, 2010). Sandman- utvalget lanserte og beskrev endringer i tenkemåter om oppfølging av sykefravær som siden har stått sentralt. Hovedelementene i dette var at arbeidsgiver nå skulle komme på banen og ha hovedansvaret for oppfølgingen av de sykmeldte. Oppfølgingen skulle forankres på arbeidsplassen og hovedaktørene skulle nå være arbeidstaker og arbeidsgiver. I utvalgets rapport ser vi en ideologi som handler om å inkludere på tross av sykdom. Dette vrir fokuset fra arbeidstakers sykdom og problemer til hans funksjonsevne, ressurser og muligheter (Aas, 2009).

2.1 IA- avtalen

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv, eller IA- avtalen, ble inngått mellom regjeringen og partene i arbeidslivet i for første gang i 2001. Med denne ser vi en nyorientering med hensyn til arbeidsgiverne i praksis.

Strengt tatt introduserer ikke IA- avtalen noen ”nye” tiltak i arbeidslinja, men den eksplisitte referansen til utvidet arbeidsgiveransvar kan altså likevel tolkes som uttrykk for et *prinsipielt skifte i synet på hvor ansvaret for forbygging og oppfølging skal (eller bør) ligge* – nemlig hos arbeidsgiverne (Drøpping, 2004, s. 9) (forfatterens uthevinger).

Målet om arbeidsdeltagelse for alle er det samme som i arbeidslinja, men det er grunnleggende endringer i hvordan man tenker og handler (Aas, 2009). Med IA- avtalen ser vi et skifte i ansvarsfokus. Tidligere lå ansvaret hos myndigheter og arbeidstakere, mens nå overføres ansvaret i større grad til vil arbeidsgiverne (Drøpping, Midtsundstad & Østberg, 2004). De to tydeligste endringene i dette skiftet er at arbeidsplassen nå betraktes som hovedarena for sykefraværarbeid og at de viktigste aktørene i dette arbeidet nå er arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette er endringer som er i tråd med den utvikling vi har sett internasjonalt og bygger sannsynligvis på en erkjennelse av at avgjørelser om hvem som blir ansatt og hvem som beholder jobben blir tatt på virksomhetsnivå, samt at arbeid og arbeidsplassen har en større betydning for folks helse enn tidligere antatt (Aas, 2009).

IA- avtalen blir satt ut i livet ved at det inngås en samarbeidsavtale mellom den enkelte virksomhet og NAV Arbeidslivssenter. Antall IA- bedrifter har økt gradvis siden inngåelsen av den første avtalen i 2001, til å omfatte mer enn 44000 i 2009 (NAV). Til å begynne med var det kun de bedriftene som valgte å inngå i dette samarbeidet og bli såkalte IA- virksomheter som var omfattet av det sterke fokuset på arbeidsgiverne. I løpet av perioden fra 2001 og fram til i dag har det imidlertid gradvis skjedd lovendringer som har gjort dette gjeldende for alle virksomheter. Jeg vil videre se nærmere på innholdet i IA- avtalene og lovendringene som har kommet i løpet av det siste tiåret. Hensikten med å belyse dette er at som vist tidligere, har det vært store endringer i de overordnede linjene i forhold til sykefravær. Slike endringer er også med på å påvirke folks bevissthet og holdninger i forhold til temaet, men det er mer usikkert om disse endringene skjer i takt med de formelle kravene som nå stilles.

Det har siden 2001 vært tre IA- avtaler. Alle avtalene har i hovedsak hatt de samme målene, noe som kan tolkes som et uttrykk for at de ikke er nådd. Evalueringen av IA- avtalen 2001-2009 viser at det nasjonale målet om 20 % reduksjon i sykefravær ikke er i nærheten av å bli nådd, men at IA- virksomheter oppnår resultater på sykefraværet (Osborg Ose et al., 2009). Til tross for at ikke målene er nådd ble det inngått ny IA- avtale i 2010.

Det har hele tiden vært ett hovedmål og tre delmål. I denne oppgaven er kun delmål 1 relevant, Jeg går derfor ikke inn i delmål 2 og 3 annet enn at jeg presenterer de.

I den nyeste avtalen er målene formulert slik:

Overordnet målet:

- Å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

De tre delmålene er:

- Reduksjon i sykefraværet med 20 prosent i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.
- Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne. De konkrete målene fra tidligere tilleggsavtaler videreføres.
- Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med seks måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år).

(Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, 1. mars 2010- 31. desember 2013(IA-avtalen), s.2)

Et viktig utgangspunkt for IA- arbeidet er at det skal forankres i den enkelte virksomhet, det legges vekt på bred medvirkning fra de ansatte og sterkt engasjement fra lederne.

HMS/IA- arbeidet forutsetter langsiktighet, og at arbeidsgiver sørger for at linjeledelse, arbeidsledere, tillitsvalgte og verneombud har den kompetanse som er nødvendig for å utføre arbeidet (Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 – 2013, s. 3).

Samarbeidsavtalen mellom NAV Arbeidslivssenter og den enkelte virksomhet klargjør virksomhetens ansvar og oppgaver knyttet til oppfølging. Ved inngåelse av samarbeidsavtalen forplikter arbeidsgiver seg til gjeldende oppfølgingskrav. (Samarbeidsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 2010- 2013).

2.2 Dagens syn på sykefravær

Innholdet i IA- avtalene gjenspeiler at det har vært en holdningsendring i forhold til det å kunne jobbe selv om man har ulike helseplager. Allerede i en av de første evalueringene av IA- avtalen sies følgende: "(...)at det blir lagt mer vekt på vurdering av funksjon – det vil

si hva den ansatte kan utføre av arbeid til tross for helseplager” (Econ- rapport 2003-047. s. 11).

Randi Wågø Aas (2009) differensierer det norske begrepet sykdom med tre ulike engelske begreper: *Illness* som selvrapportert sykkelighet, det personen selv opplever. *Sickness* er sykerollen, den sosiale rollen eller posisjonen en person tar i et gitt samfunn, for eksempel på en arbeidsplass. *Disease* står for diagnostisert sykkelighet (SBU 2003; i Aas, 2009, s.53). Disse begrepene beskriver tre aspekter ved sykdom. To arbeidstakere kan ha den samme diagnosen, men de kan ha en ulik sykerolle. Det er ikke gitt at en type sykdom fører til en bestemt type sykerolle eller til sykefravær. Hvilke forhold som kan innvirke på om diagnosen vil føre til sykefravær eller ikke, vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 3.2.

Aas (2009) fokuserer også på at det ikke er noen absolutt sammenheng mellom diagnoser og arbeidsevne. Med den nye måten å tenke på har det derfor blitt viktigere å rette fokus fra diagnose til funksjonsevne. Den konteksten personen med helseplager arbeider i har større betydning for arbeidsevnen enn diagnosen i seg selv. Enkelte helseplager skyldes alvorlige sykdommer som krever behandlinger som gjør det umulig å jobbe, mens mange helseplager ikke skyldes slik sykkelighet, men fører allikevel ofte til sykefravær (Aas, 2009). At helsemessige forhold i liten grad kan forklare den negative utviklingen i sykefravær, bekreftes i rapporten ”Kunnskap om sykefravær: nye norske bidrag” (Osborg Ose, 2010).

En ekspertgrupperapport utarbeidet på oppdrag av Arbeidsdepartementet i 2010 (Mykletun et al., 2010) sier følgende om forholdet mellom sykmelding, diagnose og helseplager:

Ekspertgruppen mener det er viktig å understreke at sykdom og sykefravær er forskjellige fenomener – det er arbeidsførheten og arbeidsevnen det bør fokuseres på i arbeidet for å redusere uhensiktsmessig sykefravær (Mykletun et al., 2010).

Den samme gruppen tar tak i myter som er knyttet til sykefravær som at:

- ”Man må være 100 % frisk for å jobbe.”
- ”Arbeid er skadelig for helsen hvis du er syk.”
- ”Det er alltid bra for den syke å være sykmeldt.”
- ”Man bør ikke gjenoppta arbeid før legen har sagt at det er greit.”

(Mykletun et al., 2010,s.7)

Rapporten understreker at sykdom og sykefravær er to ulike fenomener og med det som bakteppe flytter også de fokuset til arbeidsevnen eller arbeidsførheten. Med dette som bakgrunn introduserer de det de kaller en aktiviserings- og nærværsreform som et tiltak for å redusere sykefraværet. Essensen i denne reformen er at arbeid svært ofte kan være bra for helsen, mens fravær kan utgjøre en helserisiko. De begrunner dette med at mange som havner på utsiden av arbeidslivet får økte helseproblemer av både fysisk og psykisk art. Tiltakene gruppen skisserer i denne rapporten handler i stor grad om å flytte fokus fra diagnose til restarbeidsevne (Mykletun et al., 2010). Begge disse rapportene peker på at det ikke finnes noen enkle svar på sammenhengene mellom sykdom, helseplager, fravær eller nærvær.

Fokuset på funksjonsevne eller arbeidsevne kom til uttrykk i lovendringene allerede i 2004 (Ot. prp nr.48 (2003-2004)). Det ble innført aktivitetskrav innen 8 uker og poengtert at det kun skulle gis sykemelding ved tungtveiende medisinske årsaker og at 100 % sykemelding unngås i størst mulig grad. Dette er et signal om at det bør være mulig å jobbe til tross for at man opplever helseplager. Seks år senere er tankene de samme, men siden dette ennå ikke har blitt gjeldende praksis intensiveres arbeidet.

Ekspertgrupperapporten (2010) anbefalte derfor en informasjonsstrategi der formålet skulle være å skape aksept for grunntanken i den foreslåtte "Aktivitets- og nærværsreformen". Kampanjen må rettes mot arbeidstakere, arbeidsgivere og sykmeldere. Fokuset på at det å jobbe til tross for helseplager har i 2011 kulminert med kampanjen fra Helsedirektoratet, NAV og Arbeidstilsynet: "Jobb for helse". På nettsiden med det samme navnet står følgende å lese:

Arbeid og aktivitet er bra for helsa. Det å jobbe er ofte god medisin. Arbeid kan skape tilhørighet og økt selvfølelse. Mange opplever at det å gå på jobb gir mening i tilværelsen, man får struktur på dagen, og muligheter for positive tilbakemeldinger fra folk rundt seg. Langvarige sykmeldinger kan i mange tilfeller gjøre symptomene verre. Og jo lenger man er borte fra jobben, desto vanskeligere kan det bli å komme tilbake (jobbforhelsa.no).

2.2.1 Formalisering av økt ansvar til arbeidsgiverne

Som vist over har fokuset hele veien vært å øke arbeidsgivers ansvar for å redusere sykefraværet. Sandman-utvalget sier det slik i sin rapport: *"Utgangspunktet er at tiltak for å få ned sykefraværet skal forankres på arbeidsplassen. Dette gjelder både forebygging av sykefravær og oppfølging av sykemeldte arbeidstakere"* (NOU 2000:27, s. 142). Dette

ansvaret tydeliggjøres i Sykefraværsutvalgets (Stoltenberg et al., 2006) rapport som legges fram i 2006. I denne rapporten er det viktigste tiltaket at arbeidsgiverne får større ansvar for å følge opp sykemeldte. Ansvaret formaliseres gjennom de endringene som gjøres i folketrygdloven og arbeidsmiljøloven i 2007(Ot. prp nr.6 (2006- 2007)), der det fokuseres på tettere oppfølging og økt arbeidsgiveransvar. Det ble nå et krav om at det skulle utarbeides oppfølgingsplaner innen 6 uker, avholdes dialogmøte etter 12 og 26 uker. Aktivitetsplikten fra 2004, om et arbeidskrav innen 8 uker ble opprettholdt.

I juli 2011 ble arbeidsmiljøloven og folketrygdloven ytterligere skjerpet i forhold til sykefraværsoppfølging (Prop.89 L(2010- 2011)). Det blir igjen pekt på at arbeidsgiver og arbeidstaker er hovedaktørene når det gjelder å få arbeidstaker tilbake til arbeid ved sykefravær. Tidlig innsats, oppfølging og god dialog blir nok en gang framhevet som viktige forutsetninger. Oppfølgingen skal nå skje ennå tidligere, allerede etter 4 uker skal første oppfølgingsplan utarbeides. Nytt ved denne lovendringen er at legen³ kommer mer på banen. Legen skal nå ha referatet fra oppfølgingssamtalen og delta i dialogmøte 1⁴ som nå skal gjennomføres allerede etter 7 uker. Det innføres også sterkere grad av kontroll og reaksjoner overfor arbeidsgiver, arbeidstaker og sykmelder. Sanksjonene er strengere enn tidligere.

At det i de siste lovendringene innføres strengere sanksjoner dersom ikke oppfølgingsarbeidet gjennomføres tolker jeg som et uttrykk for at dette arbeidet ikke fungerer i mange bedrifter. Sanksjoner er et kraftig virkemiddel og innføres først nå 10 år etter den første IA- avtalen kom i stand. Fram til nå har arbeidet med å redusere sykefraværet bygget på en stor grad av et frivillig samarbeid.

Målet med endringene er å sørge for tidlig og relevant oppfølging av sykemeldte arbeidstakere, økt bruk av gradert sykemelding og en god oppfølgingskultur når arbeidstaker blir syk. Videre er målet at regelendringene skal bidra til å redusere sykefraværet og forhindre langvarige sykefraværsløp (Prop.89 L (2010-2011), s. 6).

³ I lovteksten benyttes sykmelder i stedet for lege, da også enkelte andre grupper kan skrive ut sykmelding.

⁴ Legen skal delta i Dialogmøte 1 med mindre arbeidstaker ikke ønsker det eller at det anses som uhensiktsmessig.

2.3 Endringer i praksis

Jeg vil videre se på noen av de erfaringene som har kommet fram gjennom evalueringer og forskning på det som har skjedd i virksomhetene etter innføring av IA – avtale og lovendringer.

2.3.1 Oppfølging av sykmeldte

Allerede i den første evalueringen av IA- avtalen i 2003 (Econ- rapport 2003-047) trekkes det fram at hovedområde for de endringer som har skjedd i praksis er oppfølgingen av sykmeldte. Det påpekes at det har blitt en tettere kontakt og dialog mellom nærmeste leder og den sykmeldte, en stor endring fra tidligere da det i mange tilfeller ikke var noen kontakt. IA- avtalen har gjort det lov å snakke om sykefravær, det er ikke lenger slik at den sykmeldte er ”fredet”.

ECON gjennomførte en ny evaluering i 2005 (Econ- rapport 2005-051) og fant da en tendens til at oppfølgingsansvar og myndighet i større grad ble desentralisert og flyttet til linjelederne. Det som i 2003 ble oppfattet som en revolusjon var i 2005 blitt naturlig og ble sett på som nødvendig hos mange.

Sist fikk vi høre at det var helt nytt for lederne å skulle *snakke* med sykmeldte – til og med om hvorvidt de kunne jobbe under sykdom – sykmeldte hadde tidligere vært ”fredet”. Nå ble vi fortalt at det er utenkelig at man skulle falle tilbake til en situasjon der det å være sykemeldt er en sak mellom den enkelte ansatte og hans/ hennes lege. Informantene vi intervjuet var overbevist om at holdningene og kunnskapen på dette området er endret i så sterk grad at ny praksis vil opprettholdes (Econ- rapport 2005-051, s. 3).

Jeg oppfatter at det har skjedd en ganske markant endring på kort tid.

En omfattende evaluering av IA- avtalen 2001-2009 ble gjennomført av SINTEF på oppdrag av Arbeids- og inkluderingsdepartementet i 2009 (Osborg Ose et al., 2009).

Virksomhetene forteller om vanskelige oppfølgingssaker, men de har også i stor grad funnet løsninger på disse sakene. Tidligere mistet de kontakten med de som ble langvarig sykemeldt, men nå opplever de at de fanger opp alle. IA- virksomhetene har blitt gode på sykefraværsoppfølging og lokale løsninger utformes og tas i bruk. Hvem som følger opp varierer, men dette må være en lokal beslutning da det dreier seg om kultur, relasjoner, type arbeidsplass, ledernes personlighet, støtteapparat og arbeidsfordeling internt. Det ser ut til å være relativt lite opplæring til de som har oppfølgingsansvar, men mellomlederne forteller

de bruker personalsystemer, erfaringer og personlig kjennskap til den sykmeldte som skal følges opp (Osborg Ose et al., 2009, s.16).

Denne evalueringen påpeker at endret praksis når det gjelder oppfølging av sykmeldte er den viktigste effekten som er oppnådd gjennom IA- avtalen (Osborg Ose et al., 2009, s.20).

Som nevnt tidligere bærer lovendringene både fra 2004 og 2007 preg av at tett og tidlig oppfølging er viktig. I 2004 ble det for første gang innført krav om utarbeidelse av oppfølgingsplan. I 2004 skulle oppfølgingsplanen utarbeides innen 12 uker, dette ble kortet ned til 6 i 2007 og helt ned til 4 uker i 2011. Det er helt klart et sterkt fokus på at oppfølgingen skal skje tidlig. Den tette oppfølgingen blir ytterligere forsterket i 2007 og 2011 gjennom at det skal avholdes dialogmøter med lege og NAV i tillegg til oppfølgingen på arbeidsplassen.

2.3.2 Tilrettelegging

Hensikten med at leder skal følge opp de som er sykmeldte er at de skal kunne komme raskere tilbake i jobb. En måte å få til dette på er at arbeidet i større grad tilrettelegges slik at den sykmeldte kan utføre noe arbeid.

Osborg Ose (2010) sier følgende om tilrettelegging og oppfølging:

Tidligere var det uakseptabelt for arbeidsgiver å ta kontakt med en sykmeldt arbeidstaker, og spørre om når de kunne komme tilbake, nå er det nesten uhørt å ikke ta kontakt.

Tilrettelegging av arbeidsoppgaver forventes når man får helseproblemer (Osborg Ose, 2010, s.28).

I den samme rapporten peker hun videre på at ansatte, med bakgrunn i tilretteleggingsplikten for arbeidsgivere, stiller for store krav til tilrettelegging. En fare er da at tilretteleggingen strekkes for langt. Konsekvenser av dette kan være merarbeid på friske kollegaer, og at lederen må bruke mer tid på de syke enn på de friske (Osborg Ose, 2010). I disse uttalelsene ligger det implisitt utfordringer for lederen som skal håndtere tilretteleggingen, her vil det være et dilemma om hvem det skal tas mest hensyn til; er det den syke eller er det de kollegaene som er friske.

Osborg Ose (2010) uttrykker skepsis i forhold til at det er forsket lite på området spesielt i forhold til at økt oppfølging gir lederne flere oppgaver og at tilrettelegging kan gå ut over andre.

2.3.3 Arbeidstaker

Den mest grunnleggende endringen for arbeidstaker er at det ikke lenger er en privatsak å være borte fra jobb. Som arbeidstaker i dag plikter man å melde fra om fravær så tidlig som mulig, gjerne varsle allerede før det har blitt et fravær. Ved et fravær plikter arbeidstaker å opplyse om funksjonsevne, samt å samarbeide om å finne og prøve ut ulike løsninger. Arbeidstaker plikter derimot ikke å opplyse om diagnose eller andre private forhold. Dette setter ofte arbeidsgiver i en krevende situasjon, det kan være vanskelig for arbeidsgiver å bidra til å finne løsninger når han ikke har innsikt i problemet (Aas, 2009). Lovendringene som fant sted i 2011 tydeliggjør også at den enkelte arbeidstaker har plikt til å samarbeide og medvirke til å utarbeide oppfølgingsplaner, gjennomføre disse planene og delta i dialogmøter. Det innføres også sanksjoner mot arbeidstaker dersom denne plikten ikke overholdes (Prop.89 L (2010- 2011)).

I vår kultur har sykerollen tradisjonelt vært en passiv rolle, vi har blitt oppdratt til å holde oss i ro, gjerne innendørs, ikke bedrive ulike former for aktivitet og ikke se for friske ut dersom vi har hatt fravær fra skole eller jobb. Gjennom IA- avtalen og lovendringene forventes det i dag at man skal innta en aktiv sykerolle. Det forventes noe arbeidsinnsats også ved sykdom. Videre forventes det at den sykmeldte bidrar aktivt i dialogen og utprøvingen av egen arbeidsevne (Teigen, 2008).

2.3.4 Førstelinjeleder

Arbeidsgivernes økte oppfølgingsansvar plasseres i stor grad hos førstelinjeleder. Dette er da også et av prinsippene i IA- avtalen, at ansvaret desentraliseres ned til den enkelte ansatte og nærmeste leder. For lederne innebærer dette en ny og for mange, ukjent oppgave i tillegg til de ordinære oppgavene. Denne oppgaven krever også annen kompetanse og kunnskap av lederne enn den mange har fra før. Ved innføring av ny oppfølgingspraksis har derfor opplæring av ledere vært sentralt. Aas (2009) sier følgende:

Uten slik opplæring oppstår lett det vi kan kalle ”privatpraksis”, det vil si at den enkelte leder selv definerer sin rolle som sykefraværsoppfølger overfor den sykmeldte. Selv om det kan gå bra i mange tilfeller, er det et sårbart og personavhengig system. Profesjonell oppfølgingspraksis kan sikre en mer ensartet og effektiv tilbakeføring (Aas, 2009, s.79).

Gjennom å ha fått dette ansvaret stilles det store krav til lederne. De vil ofte inneha en koordinatorrolle som forutsetter kunnskap både om regelverk, systemer og ikke minst hvor

en kan innhente hjelp. Mange ledere har opplevd at de har blitt stående alene med ansvaret også i komplekse saker (Aas, 2009).

En kan ut fra erfaringer med oppfølging av sykmeldte hevde at rollen og ansvaret for tilbakeføringen av de sykmeldte ikke er utdypet og definert tydelig nok. Det kan nok forklare hvorfor mange ledere oppgir at de er frustrerte over denne oppgaven, som kommer i tillegg til den vanlige lederrollen (Aas, 2009, s.80).

Den enkelte leder skal forholde seg til konkrete og praktiske endringer i arbeidsmåter som har sitt utspring i ”nye” måter å tenke om sykefravær på. I hvilken grad lederen og arbeidstakeren kjenner disse endringene og har fått de under huden, vil med stor sannsynlighet påvirke lederens handlinger. Ekspertgrupperapporten fra 2010 (Mykletun et al., 2010) påpeker at fram til nå kan mye av den informasjonen som har blitt gitt framstå som fragmentert og ikke tilstrekkelig kjent. De ser derfor at det er av stor viktighet at det skjer et tydelig informasjons- og veiledningsarbeid rettet mot arbeidsgivere og arbeidstakere, slik at det kan skapes aksept for grunntanken bak den ”Aktivitets- og nærværsreformen” de foreslår.

2.3.5 Andre samarbeidspartnere

Selv om det nå er slik at leder og den enkelte arbeidstaker er hovedaktørene i oppfølgingsarbeidet finnes flere aktører som innehar viktige roller som støtte- og samarbeidspartnere. Lege vil være en sentral aktør, stadig flere virksomheter er også pålagt å være knyttet til bedriftshelsetjeneste. Disse virksomhetene er også pålagt å ha med bedriftshelsetjenesten i dialogmøte 1. Det innebærer at bedriftshelsetjenesten i større grad vil bli involvert i sakene og bli en tettere samarbeidspartner for mange. NAV vil også inneha en eller flere roller i forhold til oppfølgingen av sykmeldte. IA- bedrifter vil være tilknyttet en egen IA- rådgiver hos NAV Arbeidslivssenter som kan bistå bedriftene på ulike måter. NAV lokalt, det vil si saksbehandlere på det lokale NAV- kontoret har fått en mer aktiv rolle i forhold til at de innkaller til og deltar på dialogmøte 2. Større bedrifter har gjerne egne personalavdelinger som kan bistå og følge opp ved sykefravær. Flere forskere framhever betydningen av dette. Aas sier følgende om forholdet mellom personalavdelingen og lederne:

Å ha en dyktig personalavdeling/ HMS- avdeling er et klart suksesskriterium i sykefraværarbeidet. Det er viktig at de fungerer som støttespillere for lederne og ikke tar over for dem. Likevel kan det se ut til at personalavdelinger/ HMS- avdelinger som ikke

slipper sykefraværssakene, men passer på at alle følges opp etter sykefraværsrutinen, lykkes best (Aas, 2009, s.85).

Aas (2009) begrunner dette nærmere med at den enkelte leder ofte vil mangle erfaring med å håndtere komplekse saker. Det vil da være en stor hjelp at det er en eller flere personer i virksomheten som har større kompetanse på området. Slike vil ha oversikt over rutiner og vil gjerne ha et ekstra ansvar for å passe på at oppfølgingen finner sted. Hun er imidlertid opptatt av at de ikke overtar for lederne, og at selve oppfølgingsarbeidet ikke må delegeres.

Med tanke på at svært mange av landets virksomheter er i kategorien små- og mellomstore bedrifter som neppe har en personalavdeling opplever jeg disse uttalelsene som et tankekors. Det vil være interessant å se hvordan dette arbeidet oppleves i virksomheter der leder står alene kontra virksomheter der det finnes ulike støttefunksjoner.

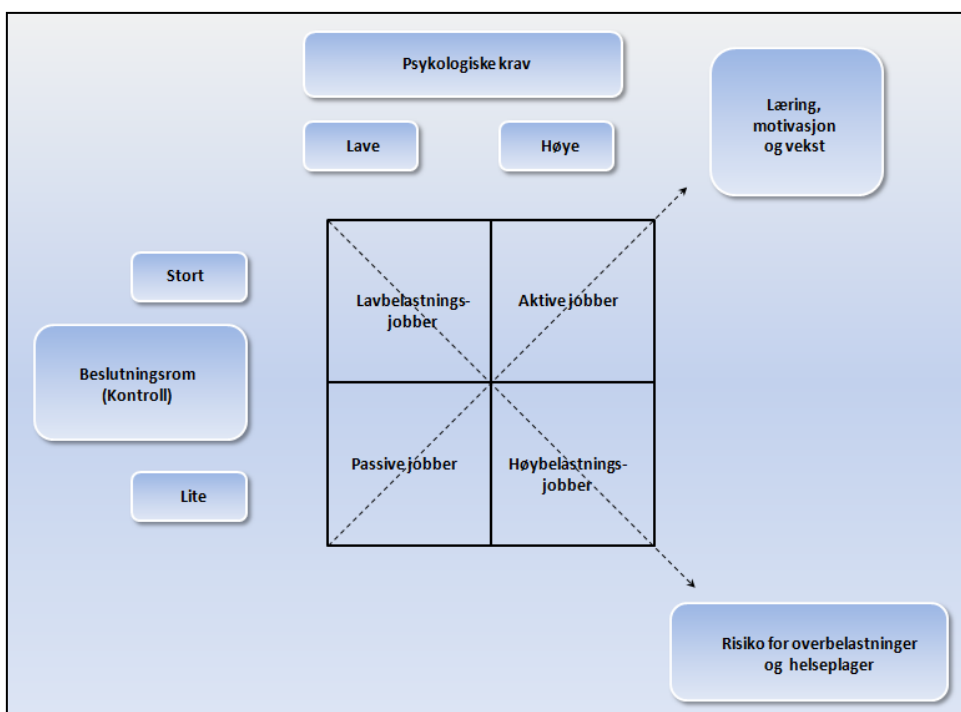
Endringene har vært omfattende, holdningene som ligger bak likeså. Prosessen har ikke vært smertefri. Underveis har det vært mange skjær i sjøen, de farligste har kommet til syne når det har vært foreslått å gjøre endringer i sykelønnsordningen. Gerd Liv Valla sier i evalueringsrapporten av IA- avtalen (Osborg Ose et al., 2009) *”dette er opparbeidede rettigheter”*. Med det historiske tilbakeblikket friskt i minnet, gir dette utsagnet mening og det rører ved kjernen i mye av sykefraværdebatten. Det kan være vanskelig for mange arbeidstakere å se at man faktisk blir frisk av å jobbe, at ikke dette bare er et trekk eller lureri fra arbeidsgiver for å få de syke til å være på jobb. Med så store grunnleggende endringer på kort tid vil det være stor sannsynlighet for at noen bedrifter og ansatte fortsatt vil henge igjen i det gamle synet på sykefravær. Mange av tiltakene er kommet i stand som et resultat av kompromiss mellom myndighetene, arbeidstakersiden og arbeidsgiversiden. Det ligger med andre ord mye spenning i feltet og midt i spenningsfeltet står førstelinjelederen.

3 Teori

I denne delen vil jeg presentere aktuell forskning og teorier om sykefravær, og knytte dette opp mot teorier om organisasjon og ledelse for å belyse forhold jeg mener kan ha betydning for ledernes opplevelser av sykefraværsoppfølging.

3.1 Krav – kontroll – modellen

Karasek og Theorell (Aas, 2009) har utarbeidet denne kjente modellen som omhandler jobbkrav. Essensen i modellen er at høye krav ikke er negativt for helsen så lenge det er balanse i forholdet mellom krav og kontroll. Om det derimot skulle bli ubalanse i forholdet mellom krav og kontroll vil dette kunne gi en belastning.



Figur 3 Krav- kontroll- modellen

Etter Karasek (1979) i (Aas, 2009, s. 127)

Krav defineres i modellen som forventninger fra omgivelsene (Levi mfl, i Aas 2009). Kontroll handler om arbeidstakerens muligheter til å ta beslutninger og oppleve kontroll over situasjonen. Dette utgjør det beslutningsrommet arbeidstakeren har.

Så lenge disse kravene er på et nivå den ansatte kan håndtere, har de en positiv effekt. Når kravene derimot overstiger et slikt nivå vil de kunne gi en negativ effekt. Jobber der krav og kontroll er høye ses på som utfordrende. De kan gi læring, motivasjon og vekst. Om

derimot kravene som stilles overstiger den kontrollen man har, øker risikoen for helseplager og sykefravær (Aas, 2009).

En ny variabel, kalt sosial støtte er senere ført inn i modellen. Den handler om sosial støtte fra leder og kollegaer. Karasek og Theorell (i Aas, 2009) sier at sosial støtte fra lederen handler om at han bryr seg, viser oppmerksomhet, hjelper til med å få arbeidet gjort og bidrar til godt teamarbeid. Sosial støtte fra kollegaer mener de handler om at kollegaene er vennlige, hjelpsomme, personlig interesserte og kompetente.

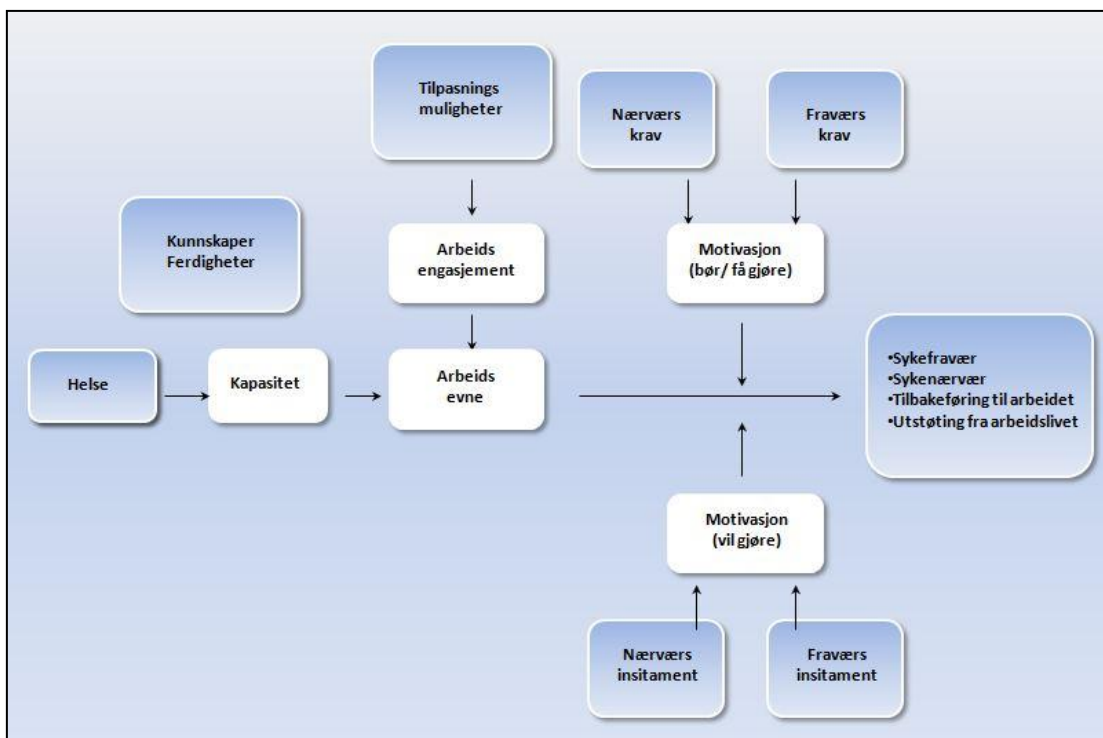
3.2 Fravær eller nærvær?

Johansson og Lundberg (2005) er opptatt av at sykefravær er et komplekst fenomen som henger sammen med ulike forhold. For å belyse dette nærmere beskriver de tre perspektiver for hvordan man kan velge å se på sykefravær.

I det første perspektivet ser de sykefraværet som en indikator på en helseplage⁵. Sammenhengen mellom sykdom og fravær er opplagt og tas for gitt. I det neste perspektivet ser de sykefravær som en handling som ikke er knyttet til helseplager. Det handler da om illegitimt fravær, og oppfattes både som umoral og ukultur. I det siste perspektivet ser de på sykefravær som en handling knyttet til helseplager. Om helseplagene vil medføre sykefravær eller ikke, henger sammen med andre forhold. Dette kan være forhold på samfunnsnivå, i organisasjonen eller individuelle forhold. Mens det første perspektivet beskriver sykefravær som en indikasjon på helseplager, ses det i det siste perspektivet på som en handling relatert til å ha helseplager (Aas, 2009).

Med utgangspunkt i denne tilnærmingen til sykefravær har Johansson og Lundberg (2005) utarbeidet det de har kalt sykefleksibilitetsmodellen. Utgangspunktet for modellen er synet om at sykefravær er en handling som er knyttet til helseplager. Denne handlingen påvirkes av hvilke muligheter det er for tilpasning av arbeidet og hvilke krav eller insitament som finnes i forhold til nærvær eller fravær.

⁵ Johansson og Lundberg (2005) benytter det svenske ordet *öhelsa* i sitt arbeid. Jeg har valgt å støtte meg til Aas (2009) og oversette det til helseplager. Jeg ser at dette ikke er et helt dekkende uttrykk, men mener dette allikevel er det som er best egnet.



Figur 4 Sykefleksibilitetsmodellen

(Johansson og Lundberg, 2005, s. 234)

Modellen viser forhold som kan påvirke hvorvidt en ansatt velger sykmelding eller ikke når vedkommende har helseplager. Muligheter for tilpasning handler om i hvilken grad arbeidstakeren har mulighet til å velge ut arbeidsoppgaver, jobbe i et roligere tempo, jobbe hjemme, få hjelp av kollegaer eller jobbe en kortere dag.

Nærværskrav handler om at noen ganger blir de negative konsekvensene ved å være borte fra jobb så store, at mennesker velger å gå på jobb på tross av sine helseplager. Disse kravene kan ligge i selve arbeidet eller i organisasjonen. Det kan handle om at kollegaer får mer å gjøre eller du selv får mer å gjøre i etterkant, fordi ingen tar unna dine arbeidsoppgaver. I ytterste konsekvens kan fravær medføre at arbeid eller virksomhet må innstilles. Krav til nærvær kan også ligge utenfor organisasjonen. Da handler det først og fremst om det gis økonomisk kompensasjon ved fravær. Dersom fraværet får en økonomisk konsekvens utgjør dette et økonomisk nærværskrav. Mennesker må da gå på jobb fordi de ikke har råd til å la være (Johansson & Lundberg, 2005). Dette beskriver slik situasjonen var i Norge før sykelønnsordningen trådte i kraft i 1978 (jfr. Kapittel 2.0).

Saksvik (Saksvik i Osborg Ose et al., 2009) beskriver nærværskrav som fire former for press. Først det han kaller uunnværlighetspress, det henger sammen med at man har høyt

ansvar og at det er vanskelig å skaffe vikar. Sanksjonspress handler om at man får ”høre” det fra ledelse eller kollegaer dersom man er borte fra jobb. Videre beskriver han et moralpress som er uttrykk for egen samvittighet og til sist et trygghetspress som inneholder en redsel for å miste jobben.

Fraværskrav handler om at mennesker med helseplager opplever at de ikke bør eller får lov til å gå på jobb, for eksempel av hensyn til smitte. Signaler fra ledelse eller kollegaer om at man ikke er velkommen på jobb kan også betegnes som et fraværskrav (Johansson & Lundberg, 2005). Eksempel på dette kan være at kollegaer uttrykker at man får holde seg unna jobb til man kan yte hundre prosent.

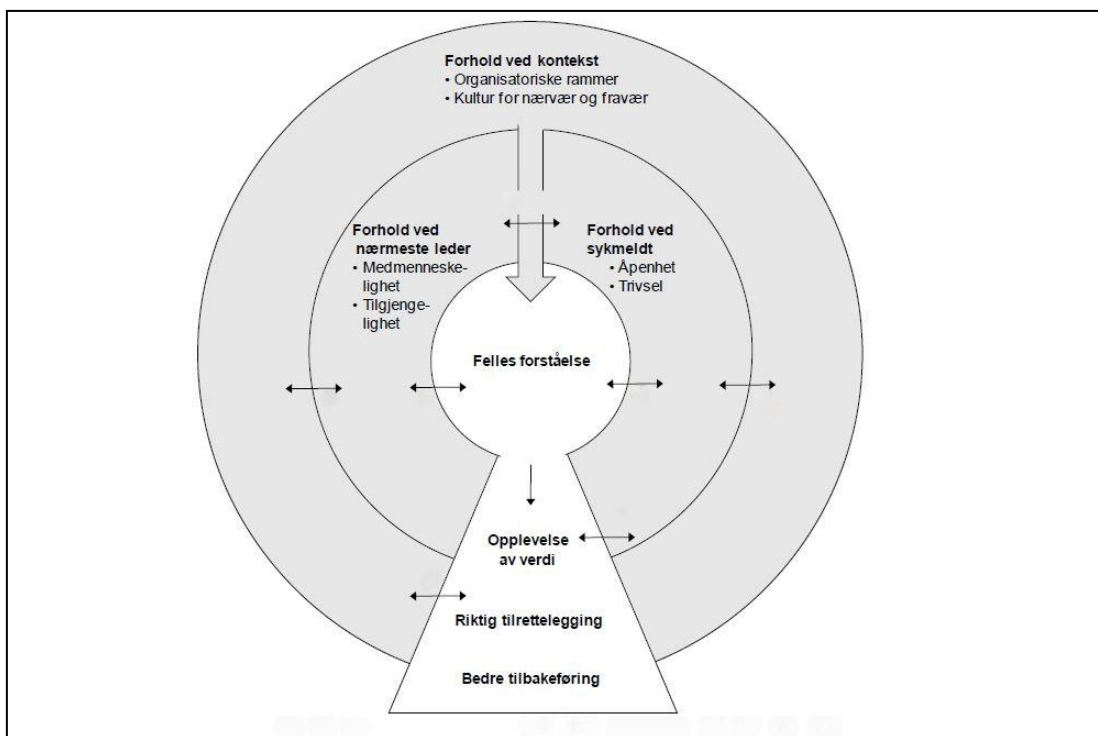
Nærværsinsitament handler om forhold som påvirker mennesker slik at de ønsker å gå på jobb på tross av sine helseplager. Den sosiale støtten i arbeidsmiljøet eller spennende arbeidsoppgaver kan være et slikt insitament (ibid.).

Fraværsinsitament er forhold utenom det at man er rammet av helseplager som påvirker mennesker til å være hjemme fra jobb. Det kan for eksempel handle om at meningsfulle fritidsaktiviteter eller omsorg for familiemedlemmer (ibid.).

Johansson og Lundberg (2005) fant at alle disse forhold har stor betydning for personens motivasjon for å gå på jobb eller ikke. Dette synet på nærvær og fravær vil også komme til uttrykk i den neste teorien jeg skal presentere.

3.3 Nøkkelmodellen

Solberg og Aas (2010) har forsket på relasjonen mellom sykmeldt og nærmeste leder i tilbakeføring til arbeid. Som et resultat av denne forskningen presenterer de det de kaller Nøkkelmodellen (figur 5). Jeg opplever at denne modellen vil være relevant for å belyse min problemstilling og vil derfor presentere modellen nærmere.



Figur 5 Nøkkelmodellen

(Solberg & Aas, 2010, s. 35)

Nøkkelen er her symbolet på at det å skape en åpen relasjon har betydning for å få til en rask tilbakeføring. Formålet ved relasjonen handler først og fremst om å etablere en felles forståelse av situasjonen mellom leder og sykmeldt.

Felles forståelse: En felles forståelse handler om at lederen og den sykmeldte deler samme oppfatning av situasjonen. Dette gjelder både i forhold til de muligheter, begrensninger og den motivasjon den sykmeldte har, men også i forhold til rammefaktorene på arbeidsplassen og de forventningene lederen har. En slik felles forståelse blir sett på som viktig i relasjonen for å få til en rask tilbakeføring til arbeid. Etableringen av en felles forståelse forstås som en dynamisk prosess som skapes av lederens forståelse og den sykmeldtes åpenhet i et samspill. Ettersom samspillet i relasjonen endres, vil denne felles forståelsen kunne utvikles. I hvilken grad den utvikles vil være avhengig av forholdene ved konteksten, lederen og den sykmeldte (Solberg & Aas, 2010).

Solberg og Aas (2010) beskriver videre tre forutsetninger for å skape en felles forståelse mellom den sykmeldte og lederen. Den første forutsetningen kaller de forhold ved kontekst.

Forhold ved kontekst: Et viktig forhold ved konteksten er det de kaller ”kultur for nærvær og fravær”. I kulturen ligger forventninger både til den sykmeldte og lederen, om hvor akseptert det er å være borte. Dersom disse forventningene påvirker partenes holdninger og atferd vil dette kunne ha betydning for relasjonen. Med kultur for nærvær og fravær tenker en på i hvilken grad det er akseptert å være hjemme når en er syk, at det blir gitt en fraværstillatelse. I motsatt fall kan det være et negativt nærværspress, en forventning om at her går man på jobb så lenge man står på beina, til tross for at man er syk. Dersom disse holdningene i forhold til nærvær og fravær er ulike hos leder og medarbeider vil det kunne ha betydning for relasjonen. Det vil være vanskelig å etablere en felles forståelse av situasjonen dersom leder ikke aksepterer at medarbeideren opplever at han faktisk er så syk at han må være hjemme (Solberg & Aas, 2010).

Det andre forholdet ved konteksten som kan påvirke relasjonen har Solberg og Aas (2010) kalt organisatoriske rammer. Rammene handler først og fremst om den formelle delen av oppfølgingen, om hvor ofte og hvordan de formelle møtene blir gjennomført. I forhold til disse rammene er de opptatt av om det er klarhet i lederrollen, og om det er kontinuitet i relasjonen med den lederen som har oppfølgingsansvar. Deres undersøkelse viste at de sykmeldte opplevde det negativt å forholde seg til flere ulike ledere gjennom sykefraværsoppfølgingen. Det opplevdes problematisk at lederen som hadde oppfølgingsansvar ikke kjente den sykmeldtes historie og hva som hadde vært gjort tidligere. Relasjonen måtte da bygges på nytt.

Den neste forutsetningen for å skape felles forståelse mellom sykmeldt og leder, kalles forhold ved nærmeste leder.

Forhold ved nærmeste leder: I Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) beskrives medmenneskelighet og tilgjengelighet som to forhold ved leder, som har betydning for relasjonen. Medmenneskelighet handler om å vise varme, omsorg, empati og støtte. For den sykmeldte er det viktig å oppleve at lederen er oppriktig interessert og viser omsorg. Det er da viktig at den sykmeldte opplever lederen som ekte og ikke en som gjør dette bare av plikt. Medmenneskelighet kan ses på som et personlighetstrekk, mer enn en ferdighet.

For en som er sykmeldt er lederens tilgjengelighet av stor betydning. Det handler om i hvilken grad lederen er fysisk nærværende eller lett å kontakte på annen måte, når den sykmeldte måtte ha behov for det. Tilstedeværelse og nærhet kan bidra til å sikre

kontinuitet i relasjonen, og på den måten gi den sykmeldte nødvendig trygghet (Solberg & Aas, 2010).

Den siste forutsetningen for at det skapes felles forståelse mellom sykmeldt og leder handler om forhold ved sykmeldt.

Forhold ved sykmeldt: Hvorvidt den sykmeldte opplever trivsel og hvor åpen han er om sin situasjon trekkes fram som et to viktige forhold ved den sykmeldte. Trivsel vil innvirke på motivasjon og således påvirke relasjonen indirekte på samme måte som de kontekstuelle forhold. Det handler om at når en sykmeldt opplever arbeidsmiljøet godt, har dette også betydning for hans forhold til lederen. Det ser ut til at trivsel bidrar til å skape en positiv ramme og et godt utgangspunkt for relasjonen. Trivsel kan påvirke den sykmeldtes innstilling og dermed kunne virke positivt i relasjonen (Solberg & Aas, 2010).

I deres undersøkelse ble det oppfattet at åpenhet fra den sykmeldte om egen situasjon, påvirket hvor gode oppfølgingssamtalene ble. Åpenhet beskrives som en nødvendighet for å gi lederen innsikt i situasjonen til den sykmeldte. Samtidig er det viktig at den sykmeldte også må ha kontroll over åpenheten. Det er han som bestemmer hvor mye han ønsker å dele (Solberg & Aas, 2010).

Resultat: Resultatet av at det oppnås en felles forståelse mellom sykmeldt og leder er at den sykmeldte opplever verdi, får riktig tilrettelegging og en bedre tilbakeføring (ibid).

Solberg og Aas(2010) beskriver at den sykmeldtes opplevelse av verdi handler om at forholdene selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet henger sammen og påvirker hverandre. De vil kunne forsterke hverandre gjennom at den sykmeldte opplever økt selvfølelse og mindre dårlig samvittighet gjennom at han kan bidra og gjøre nytte for seg på jobben. I motsatt tilfelle kan forholdene svekke hverandre. Nøkkelmodellen peker på at opplevelse av verdi sammen med en riktig tilrettelegging vil være viktig for å kunne lykkes med en god tilbakeføring. Dette fordi de representerer de emosjonelle og praktiske forutsetningene for at den sykmeldte skal kunne jobbe.

Nøkkelmodellen representerer en ny tilnærming til tilbakeføring. Et av argumentene for dette er at modellen peker på samspillet i relasjonen som vesentlig for tilbakeføring. I samspillet kan en felles forståelse etableres, noe som gir en opplevelse av verdi som igjen kan medføre en bedre tilbakeføring (Solberg & Aas 2010, s.6).

Kjernen eller ”nøkkelen” i denne tilnærmingen er at det utvikles en felles forståelse av situasjonen den sykmeldte er i. På den måten kan det skapes en hensiktsmessig relasjon mellom leder og den sykmeldte. Relasjonen betegnes som et multidimensjonalt fenomen fordi den påvirkes av faktorer både på organisasjons- og individnivå. I modellen integreres mange forhold, og samspillet mellom disse danner grunnlaget for en felles situasjonsforståelse. Det er for eksempel ikke slik at forhold ved leder alene avgjør hvordan tilbakeføringen blir (Solberg & Aas, 2010).

3.3.1 Teoritilnærming til nøkkelmodellen

Nøkkelmodellens (Solberg & Aas, 2010) teoretiske tilnærming ligger i det at de ser på lederskap som en relasjon, der samspillet med den enkelte medarbeider er viktig. Teoretisk forankres dette i LMX- ledelse (Graen and Uhl- Bien, i Solberg & Aas, 2010) som er opptatt av at lederen har en individuell relasjon til hver enkelt medarbeider. De forankrer også modellen i transformasjonsledelse⁶ (Bass, i Solberg & Aas, 2010) som ser sammenheng mellom gode relasjoner og måloppnåelse eller prestasjoner.

Solberg og Aas (2010) hevder at både LMX- ledelse og transformasjonsledelse omtaler at relasjonen er et virkemiddel lederen benytter for å nå sine mål og at relasjonsbygging derfor ses på som en lederaktivitet mer enn et gjensidig samspill. Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) fokuserer derimot på at komponenter i relasjonen, i like stor grad finnes hos den sykmeldte. Slik ser man på relasjonsbygging som et gjensidig samspill, ikke kun en lederaktivitet. Med dette utgangspunktet blir leder og sykmeldt to likeverdige parter i et gjensidig samspill, der begge kan påvirke relasjonen positivt. På denne måten kan man betrakte relasjonen mellom de to partene som et team, der begge er aktive parter.

At utviklingen skjer i samspill mellom leder og sykmeldt, utfordrer ledelsesteoriene som har ansett relasjonsbygging som en aktivitet der lederen er den aktive parten (Solberg & Aas 2010, s.6).

3.4 Ledelse i et rolleperspektiv

Fra teori og forskning omkring sykefravær vil jeg bevege meg over til annen teori som kan belyse lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging. En måte å forstå lederens handlinger og opplevelse av dette fenomenet på, vil være gjennom en rolleteoretisk tilnærming. En

⁶ Forfatterne mener deler innen transformasjonsledelse er essensielt. Dette handler om betydningen av at lederen har en individuell relasjon til medarbeideren. I transformasjonsledelse kalles dette individualisert oppmerksomhet (Martinsen, 2009). Utover dette er ikke teorien relevant.

slik tilnærming tar utgangspunkt i at lederen handler slik han gjør, fordi han retter seg etter de normene for atferd som er framtreende i hans miljø.

Rolleteori kan være et relevant analyseredskap når forholdet mellom individ og organisasjon skal belyses. Rollen kan betraktes som kontaktpunktet mellom individ og organisasjon, og dermed benyttes til å studere både strukturelle determinanter for atferd og effekten av individuelle valg (Løttersberg, 1990).

En rolle kan defineres på følgende måte:

En rolle utgjøres av summen av de normene som knytter seg til en posisjon (Aubert 1979, i Strand, 2010, s. 388).

Forventninger som er knyttet til en rolle kan komme både gjennom de krav aktøren stiller til seg selv, og de som stilles av andre i forhold til aktørens atferd. Forventninger vil si noe om hvordan en handling eller oppgave bør utføres i en gitt situasjon. En forventning kan være reel og bygge på faktiske forhold, men den kan også være fiktiv gjennom at den enkelte innbiller seg at dette forventes (Garsjø, 2002). Når forventninger er stabile, varer over tid og kommer igjen i samme type situasjoner, kalles de en norm. Normer er regler for hvordan man skal oppføre seg og utføre oppgavene som hører til den rollen man innehar. Slike regler gjelder uavhengig av hvilken person som fyller rollen (Repstad, 2004). Normer er ikke alltid verken nedskrevet eller uttrykt eksplisitt på annen måte. Svært ofte kan de oppfattes som uformelle og uskrevne seder og skikker, noe som "sitter i veggene". Andre ganger kan normer være formelle og komme til uttrykk gjennom lover eller andre formelle regler. En norm vil kunne virke både handlingsregulerende og handlingsmotiverende for aktøren (Garsjø, 2002).

I en organisasjon der det er en klar formell struktur, vil den enkelte medarbeiders oppgaver eller plass i systemet være klart definert. Plassen den enkelte har i systemet, vil kunne fortelle hvilke rettigheter og plikter han har i forhold til de andre i dette systemet. Dette kan kalles sosial posisjon. Det vil knyttes ulike forventninger til ulike posisjoner. Når personen lever opp til disse forventningene, utøver han en rolle (Raaheim, 2002). Ut i fra dette, kan den enkelte leders handlinger begrunnes eller forklares med hans posisjon og rolle. Handlingene han utfører skjer på bakgrunn av de forventningene og normene som er knyttet til hans posisjon og rolle.

Sanksjoner kan være et virkemiddel for å få noen til å sosialiseres inn i en rolle. Disse kan være uformelle eller formelle. Formelle sanksjoner er et sterkt tiltak for å regulere menneskers atferd (Repstad, 2004). Et eksempel på en formell sanksjon er lovendringen i 2011(Prop 89 L(2010- 2011)). Med bakgrunn i den vil NAV nå vil sanksjonere dersom ikke sykefraværsoppfølgingen gjennomføres. Her benyttes en sanksjon for å få lederen til å fylle en rolle og tilpasse seg samfunnets forventninger og normer.

Mennesker vil også kunne sosialiseres inn i en rolle og handle i tråd med det som forventes av vedkommende uten at det er knyttet belønning eller straff til dette. Sosialiseringen kan skje av pragmatiske årsaker, gjennom at lederen vil unngå ubehagelighetene ved ikke å gjøre det. Alternativt skjer sosialiseringen fordi rolleatferden blir internalisert. Det siste handler om at en selv har blitt overbevist om at det er på denne måten en bør handle (Repstad, 2004). Grundig opplæring og kunnskap vil kunne bidra til at rollen blir internalisert. Innføringen av IA- avtalen har hatt dette utgangspunktet; gjennom informasjon skulle arbeidsgiverne overbevises om at dette var veien å gå.

Noen ganger er roller klart definert, da vil det være liten tvil om hva som forventes. En slik rolle vil kunne gi aktøren, som innehar rollen, en trygghet. Er rollen derimot er uklart definert, kan den være vanskelig å håndtere. Da kan det være problematisk for innehaveren å avgjøre hvor grensene går (Repstad, 2004). Rolleklarhet handler om hvorvidt den som innehar rollen er usikker på hva som forventes av han. Dette kan være et resultat av hvordan rolleinnehaveren selv oppfatter situasjonen, og kalles da subjektiv rolleklarhet. Alternativt kan det rettes uklare forventninger mot den som innehar rollen, da kalles det objektiv rolleklarhet. Uklarhet i rollen kan føre til rollekonflikt og bidra til passivitet og handlingslammelse, men det må ikke nødvendigvis forbindes med noe negativt. En uklar rolle kan også skape grunnlag for handlefrihet og utøvelse av skjønn (Løttersberg, 1990).

Sett i lys av de historiske endringene i forholdene rundt sykefravær, har lederens rolle i møte med sykmeldte endret seg. Samfunnets forventninger er i dag uttalt radikalt annerledes enn for få år tilbake. Tidligere var lederens rolle å la den syke være i fred, ikke bry seg og ikke forstyrre. Den sykes rolle var å være borte fra arbeidet for å bli frisk, deretter komme tilbake og yte 100 %. I dag skal den samme lederen være en aktiv del av prosessen, gjennom å ha tette samtaler og samarbeide om tilrettelegging og tilbakeføring. Den syke skal inngå i samarbeid med lederen for å yte mest mulig, samtidig som man blir

frisk. Teigen (2008) snakker om at vi har gått fra en passiv til en aktiv sykerolle. Det samme gjelder lederrollen i møte med sykefravær. Siden endringene på samfunnsnivå er av nyere dato er det ikke sikkert at disse gjenspeiles i den enkelte virksomhet eller hos den enkelte sykmeldte. Lederen kan komme i en rollekonflikt gjennom at han følger samfunnets forventninger og normer om tett oppfølging, mens den sykmeldte forventer å få være i fred. Dette vil være det Garsjø (2002) kaller en intrapersonlig rollekonflikt, det vil si at det knytter seg motstridende forventninger til en og samme rolle.

Rollen den enkelte har vil være preget av det sosiale systemet han befinner seg i. I lederens tilfelle handler dette om organisasjonen. Jeg vil derfor se videre se på forholdet mellom lederen som aktør og organisasjonens struktur.

3.5 Forholdet mellom aktør og struktur

Innen samfunnsvitenskapen er forholdet mellom struktur og aktør et klassisk problem. Jeg vil presentere to ulike tilnærminger til dette. Spørsmålet handler da om i hvilken grad menneskets handling er determinert av strukturelle forhold.

En tilnærming er voluntarismen, som mener at mennesket handler uavhengig av alt og alle. En slik tilnærming bygger på at historien og samfunnet skapes av mennesker. Sosiale fenomen, systemer og institusjoner må forstås som summen av autonome enkeltindividers egenskaper og handlinger (Dale, 2001).

Strukturdeterminismen har en motsatt tilnærming, og tar utgangspunkt i at mennesket skapes og formes av samfunnet og dets strukturer. Med en slik tilnærming kan man ikke studere menneskets handlinger, uten å ta hensyn til de strukturer eller systemer som mennesket er en del av. Denne retningen tar utgangspunkt i at sosiale systemer innehar strukturelle egenskaper som eksisterer uavhengig av enkeltindividet (ibid.).

Med utgangspunkt i den første tilnærmingen vil strukturen i organisasjonen ikke ha betydning for hvordan lederen handler. Måten han handler på vil forklares av hans personlige egenskaper. I den andre tilnærmingen er derimot strukturene i organisasjonen helt avgjørende for lederens handlinger.

I Giddens struktureringsteori (Giddens i Dale, 2001) introduseres begrepet strukturens dualitet. Dette innebærer at det er et vekselspill mellom menneskets handlinger og samfunnsmessige strukturer. Strukturene kan dermed ses på både som en betingelse for

menneskets handlinger og som et resultat av disse handlingene. Mennesket skapes av strukturene, samtidig er de med på å skape og opprettholde strukturene. I en slik tilnærming blir struktur og aktør sett på som likeverdige og gjensidige deler av en helhet. Den ene vil være avhengig av og yte påvirkning på den andre.

I følge Giddens (Giddens i Dale, 2001) vil strukturen kunne gi både begrensninger og muligheter. Strukturen har ingen selvstendig eksistens, men virker som en del av menneskers tolkning og interaksjon. Strukturer forstås dermed som ”regler og ressurser” for handling. Dette handler om regler for hvordan man skal forstå og tolke mening, men også om regler for sosial atferd. Først og fremst dreier dette seg om uformelle regler eller normer. De som følges bevisst eller ubevisst, avhengig av hvor selvfølgelig de er for oss. En kompetent aktør vil kjenne disse reglene, og dermed tolke situasjoner og gjøre valg om hvordan han skal handle i de ulike situasjonene. Det er to typer ressurser. De ”allokative” handler om mulighet til å ha kontroll over materielle forhold. Den andre typen ressurser kalles ”autoritative” og handler om muligheten til å ha kontroll over andre mennesker.

Begrepet handling knytter Giddens (som omtalt i Dale, 2001) til mer eller mindre rutiniserte aktiviteter som foregår i dagliglivet. Handling oppfattes ikke som isolerte enkelthandlinger med bestemte intensjoner, men som en kontinuerlig prosess. Han betrakter menneskene som kyndige og kompetente aktører, som handler på bakgrunn av sin kunnskap og innsikt. Kunnskapen deler Giddens i to hovedtyper. Diskursiv bevissthet handler om det vi er i stand til å uttrykke verbalt, mens praktisk bevissthet handler om den kunnskapen vi innehar og bruker. Det siste er kunnskap vi tar for gitt, men som vi ikke nødvendigvis kan uttrykke verbalt.

De teoretiske begrepene ”handling” og ”struktur” knyttes på konkret nivå sammen i sosial praksis. Aktørens handlinger skjer med referanse til strukturene, og strukturene endres kontinuerlig gjennom at de brukes i sosial praksis. Strukturene vil slutte å eksistere om de ikke tas i bruk. Sosial praksis som gjentas vil danne et sosialt system. Dersom dette har en formell, etablert og varig karakter, kan det kalles en sosial institusjon. Til slike systemer vil det være knyttet posisjoner og roller med tilhørende rettigheter og plikter. De enkelte individene i systemet vil handle ut fra de regler og ressurser (”strukturer”) som hører til de posisjoner og roller de innehar (Dale, 2001).

Giddens legger vekt på at all handling og sosial praksis foregår konkret i tid og rom. Tid og rom er dermed også med på å strukturere sosiale systemer. Det kan skje gjennom at det er en felles tilstedeværelse, en sosial integrasjon eller gjennom en systemintegrasjon der aktørene er atskilt i tid og rom. Kommunikasjonen skjer da for eksempel via internett eller telefon. Konteksten betraktes som en del av handlingen, ikke bare som en bakgrunn for handlingen (Dale, 2001).

Med utgangspunkt i denne tilnærmingen vil man kunne se lederen som en aktør som påvirkes av de strukturene som finnes i hans virksomhet. De vil gi føringer for hvordan han skal handle i sitt møte med den sykmeldte. Hans handlinger vil igjen bidra til å forsterke og opprettholde strukturene i virksomheten. Den rollen lederen har i virksomheten vil ha betydning for hvilke strukturer han handler etter.

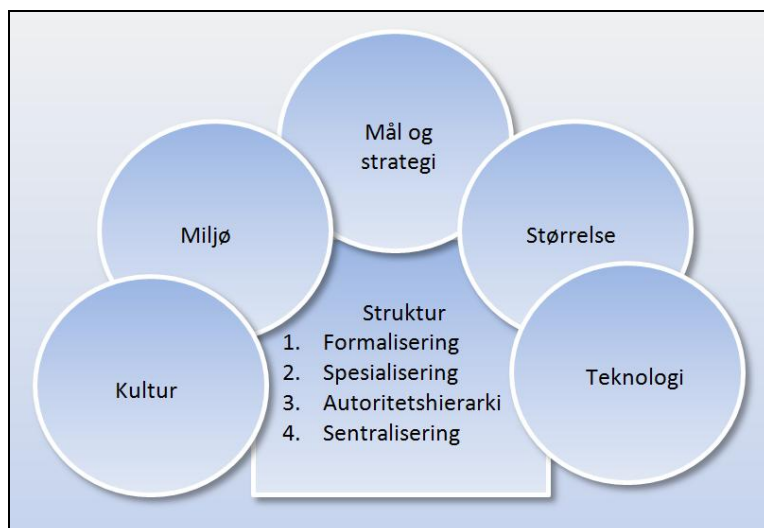
Så langt har jeg belyst rollen lederen innehar og samspillet mellom lederen (aktøren) og virksomheten (strukturen). Jeg vil fortsette med å se nærmere på strukturen i virksomheten eller organisasjonen.

3.6 Organisasjonsstruktur

For å belyse organisasjonsstruktur vil jeg benytte Kaufmann og Kaufmanns (2009) tilnærming. De definerer organisasjonsstruktur på følgende måte:

De formelle strukturene for oppgave- og autoritetsforhold som styrer hvordan menneskene skal samordne sine aktiviteter og ressurser for å oppnå organisasjonens mål (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 44).

Figuren under viser samspillet mellom organisasjonens struktur og den konteksten organisasjonen befinner seg i.



Figur 6 Samspillet mellom strukturdimensjoner og kontekstdimensjoner

(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 45)

De strukturelle dimensjonene ligger i midten av figuren og uttrykker organisasjonens indre egenskaper. Formalisering handler om i hvor stor grad organisasjonen benytter regler, rutiner og standardprosedyrer i arbeidet. Det vil sannsynligvis være behov for større grad av formalisering i et stort konsern enn i en liten bedrift. Den neste strukturdimensjonen handler om arbeidsdelingen, eller fordelingen av oppgaver på ulike stillinger og roller. Stor eller liten grad av spesialisering vil være et viktig moment i denne. Samordningen av de ulike stillingene i bedriften synliggjøres i et autoritetshierarki. Her vil det være ulikt i hvilken grad den enkelte stilling har fått tildelt formell myndighet eller ikke. Strukturen kan være vertikal, det innebærer flere hierarkiske nivåer, og at maktrelasjonene er samlet hos få personer. Om strukturen derimot er horisontal, vil det ikke være mange nivåer. Maktrelasjonene er da i stedet fordelt på flere personer. Kontrollspennet som utgjør antall medarbeidere den enkelte leder har ansvar for, har ofte betydning for om det er en horisontal eller vertikal struktur. Sentralisering beskrives som den siste strukturdimensjonen. Denne forteller i hvor stor grad beslutningsmyndighet ligger hos ledelsen eller ute i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Med dette perspektivet vil bedriftens struktur og systemer ha betydning for sykefraværsoppfølgingen. Både i forhold til i hvilken grad arbeidet er formalisert gjennom rutiner og prosedyrer for hvordan oppfølgingen skal skje, og hvem som til enhver tid skal utføre den. Spesialisering av en slik oppgave kan innebære at den er lagt til en personalavdeling eller at det finnes personer eller avdelinger i organisasjonen som

gjennom sin spesialkompetanse følger opp den enkelte leder på området. Det vil da handle om lederstøtte. Kontrollspennet er en dimensjon jeg antar vil ha betydning, da dette vil kunne påvirke mengden sykefravær den enkelte leder har ansvar for å følge opp. Til sist vil det kunne ha betydning hvor beslutningene fattes, og i hvilken grad lederens håndtering av rutiner og prosedyrer blir kontrollert og fulgt opp.

Kontekstdimensjonene uttrykker en mer helhetlig sammenheng for den aktuelle organisasjonen, og gir på den måten et mer utfyllende bilde. Organisasjonens størrelse kan defineres gjennom antall ansatte, omsetning eller geografisk spredning. Teknologien handler om hvilken måte man løser oppgavene på. Det kan være konkret utstyr eller det kan handle om teknikker eller arbeidsprosesser. Organisasjonens eksterne miljø, handler om elementer som ligger i omgivelsene utenfor selve organisasjonen, men som like vel kan innvirke på organisasjonen og prege dens strategi og mål. Når organisasjonen skal planlegge en ønsket fremtid, vil den måtte ta hensyn til muligheter og begrensninger som ligger i omgivelsene. Den siste kontekstvariabelen kalles organisasjonskultur. I dette ligger de normer og retningslinjer som er basert på underliggende verdier og antagelser i organisasjonen, men som ikke er nedskrevne (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Organisasjonens størrelse er en faktor som på flere måter kan ha betydning i sykefraværsoppfølging. Relasjonen mellom leder og sykmeldt vil sannsynligvis være tettere i en liten bedrift. Systemene er kanskje enklere, og man må ikke gjennom en omfattende standardprosedyre for å finne løsninger. Det vil kunne være lettere å snakke sammen uten at dette må formaliseres, man kjenner hverandre godt. Dette kan også være en utfordring i sykefraværsoppfølgingen. Relasjonen kan være for tett og systemene kan være for lite formalisert. Det vil da kunne bli opp til den enkelte leder å finne ut av ting selv, fra gang til gang. Mangelen på formelle rutiner og prosedyrer kan dermed være både en styrke og en svakhet. Organisasjonens størrelse vil også kunne ha betydning i forhold til tilrettelegging. Mulighetene for å kunne utføre alternativt arbeid vil sannsynligvis være større i en stor organisasjon. Teknologi i forhold til sykefraværsoppfølging kan for eksempel være datasystemer. De kan være et viktig verktøy for lederen i forhold til å huske på hva som skal skje til enhver tid, og angi maler for hvordan dette skal utføres. Det kan også være ulike tilbud organisasjonen har for de sykmeldte. Organisasjonens omgivelser kan handle om at sykefravær vil kunne svekke organisasjonens konkurransedyktighet, for

eksempel om tilgangen på vikarer er liten. Kulturdimensjonen vil jeg belyse nærmere i neste kapittel.

3.7 Organisasjonskultur

Jeg vil videre beskrive noen generelle trekk ved organisasjonskultur for å få tak i hvilke grunnleggende antagelser vi er preget av og hva som preger organisasjonens kultur i forhold til sykefravær. Schein (1994) definerer en gruppes kultur på følgende måte:

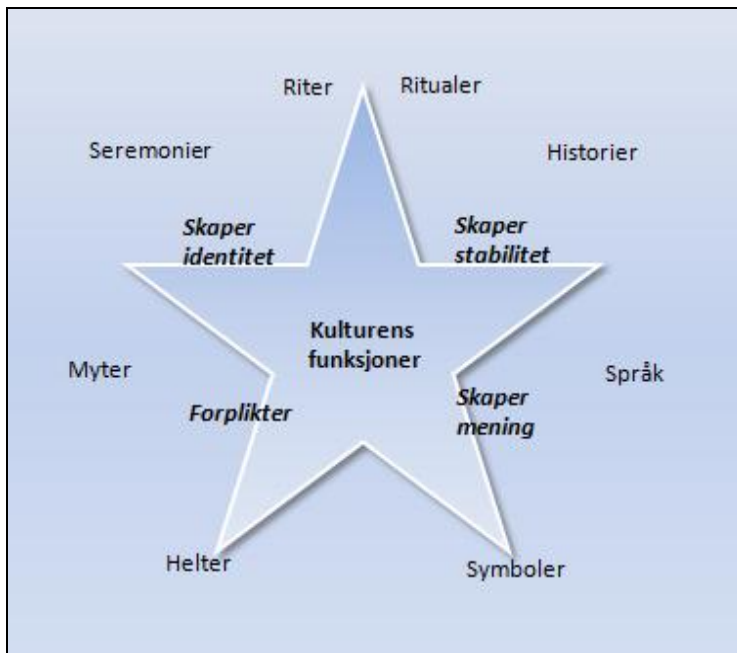
Et mønster av felles grunnleggende antagelser, som gruppen lærte seg, mens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon, og som har fungert godt nok til å bli betraktet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måte å oppfatte, tenke og føle på i relasjon til disse problemene (Schein, 1994, s.20). (min oversettelse)

Hos Kaufmann og Kaufmann (2009) finnes en enklere, men populær definisjon av organisasjonskultur:

”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 266).

Det handler om den virkelighetsforståelsen, de grunnleggende verdier og normer som binder en gruppe sammen. Kulturen kan være sterk eller svak. En sterk kultur karakteriseres ved at den har klare normer og verdier. Den vektlegger menneskelige ressurser og har ofte karismatiske ledere, faste ritualer eller seremonier. I en sterk kultur vil verdier og antagelser være dypt forankret i medarbeiderne og forventningene om styring vil være klare. En sterk kultur vil deles av mange og på den måten føre til en konsekvent håndheving. Motsatt vil en svak kultur preges av at verdier og antagelser er svakt forankret (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Figuren under beskriver kulturens funksjoner.



Figur 7 Organisasjonskulturens hovedfunksjoner

(Kaufmann & Kaufmann, 2009, s. 269)

Hovedfunksjonene til en organisasjonskultur er at den gir modeller for handling som virker retningsgivende på medlemmenes atferd. Slike modeller vil gi standarder og kriterier for handling. De vil også kunne kontrollere og gi legitimitet til medlemmenes atferd. På den måten vil modellene gi organisasjonene måter til å løse både interne og eksterne problemer på. Organisasjonskulturen har også en integreringsfunksjon. En felles kultur bidrar til å skape identitet og fellesskap gjennom felles oppfatninger. Kulturen vil definere organisasjonens grenser og skape lojalitet. Slik vil organisasjonskulturen bidra til å gi stabilitet over tid. Den siste funksjonen kalles angstreduksjon. Dette punktet vokser fram som en konsekvens av at punktene over bidrar til å eliminere usikkerhet (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

I følge Schein oppstår organisasjonskulturer i hovedsak fra tre kilder. De kan bygge på grunnleggerens overbevisninger, verdinormer og antagelser. Kulturen kan også oppstå ut i fra de erfaringene medlemmene gjør etter hvert som organisasjonen utvikles. Til sist kan kulturen skapes gjennom at nye medlemmer eller ledere tilfører nye overbevisninger, verdier og normer (Schein, 1994). Schein er videre opptatt av hvilke mekanismer en leder kan ta i bruk for å få medlemmene til å bli en del av en kultur. Det handler om hva ledere legger merke til, måler og kontrollerer. Hvordan lederen reagerer på kritiske hendelser og organisatoriske kriser har også betydning. Lederens fordeling av knappe ressurser og hans

måte å fordele belønning og status på, er viktige faktorer som har betydning for kulturen. Det samme er på hvilken måte ledere rekrutterer, velger ut, forfremmer og utstøter medlemmer av organisasjonen. Til sist handler det om hvordan lederen bevisst bruker rollemodeller, veiledning og læring (Schein, 1994).

I kapittel 2 belyste jeg hvordan regelverket i forhold til sykefravær har endret seg det siste tiåret. Lover og regler er strukturer som påvirker lederen. Dette er strukturer han må føre inn i organisasjonen, enten med overbevisning eller av plikt. På den måten vil innføringen av nytt regelverk kunne påvirke kulturen i organisasjonen. Tidligere var kulturen preget av det gamle regelverket og det gamle synet på sykefravær. Med nytt regelverk vil kulturen kunne endres. Lederens overbevisning og verdier i forhold til denne endringen vil dermed ha stor betydning for om og hvordan en kulturendring skjer.

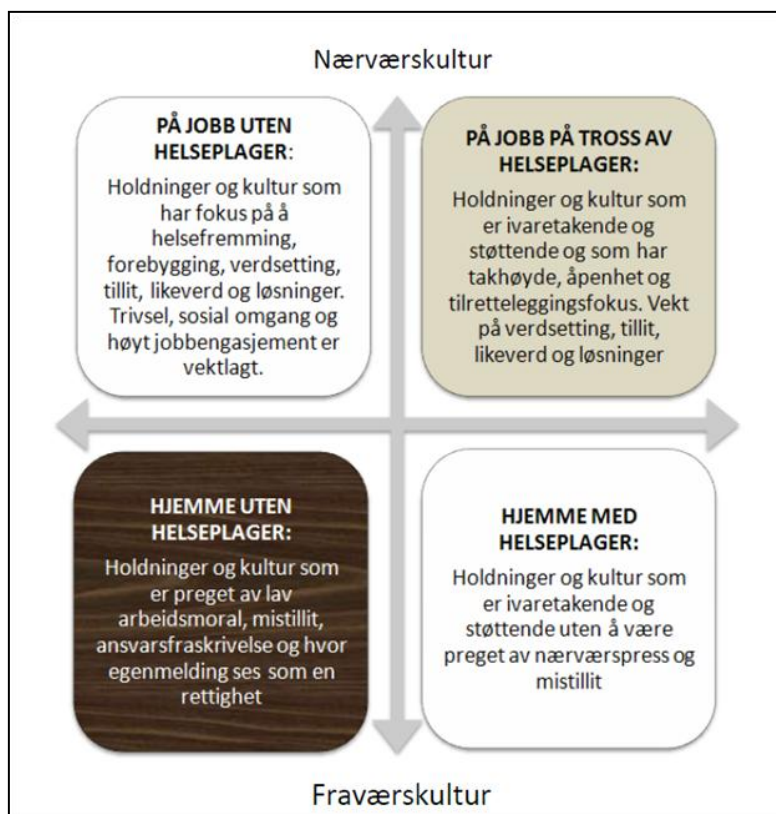
Kulturen vil kunne si noe om hvordan sykefravær vanligvis blir håndtert i denne bedriften. På den måten vil den kunne ha betydning for sykefraværsoppfølgingen. Kulturen vil kunne være retningsgivende og gi legitimitet for de handlingene leder utfører. En tydelig kultur vil kunne gi lederen nødvendig trygghet i møte med sykefraværsoppfølgingen. Det vil for eksempel være lettere for lederen å etterspørre den sykmeldtes restarbeidsevne, når den sykmeldte vet at det er vanlig at man utnytter den restarbeidsevnen man har, i denne bedriften. En sterk fellesskapsfølelse vil også kunne ha betydning for i hvilken grad de andre medlemmene i organisasjonen, reagerer på situasjoner der sykmeldte har behov for tilrettelegging. Ledelsen i bedriften vil kunne påvirke kulturen i forhold til sykefravær gjennom å rette oppmerksomheten mot temaet, hvor mye ressurser de bruker på å redusere eller forebygge fraværet og hvordan de behandler ansatte som er sykmeldte.

I denne oppgaven vil jeg se organisasjonskultur først og fremst i forhold til sykefravær eller det jeg videre omtaler som kultur for nærvær eller fravær. Jeg var innom nærværsfaktorer og fraværsfaktorer i kapittel 3.2. og vil nå se disse i sammenheng med kulturbegrepet. Hensikten er å se om de faktorer som påvirker nærvær og fravær er betinget i organisasjonens kultur.

3.8 Kultur for nærvær og fravær

I 2010 ble det gjennomført en studie ved IRIS som belyste hvilke holdninger og kulturer i virksomheten som kan påvirke nærvær og fravær (Lønningdal, Aas, Kiær, Ellingsen & Mørk, 2010). Studien identifiserte fire situasjoner som tydeliggjøres i figuren under. Den

viser at holdninger og kultur bidrar til å skape to ulike typer nærværskulturer og to typer fraværskulturer. De to øverste som beskriver nærværskulturer, har mange felles trekk. Noen holdninger og kulturer er viktigere for å oppnå den ene situasjonen i forhold til den andre. De to nederste som beskriver fraværssituasjonene, er svært ulike. De handler om akseptert eller uakseptert fravær, den ene er en ønsket situasjon, mens den andre er uønsket (Lønningdal et al., 2010).



Figur 8: Nærværskulturer og fraværskulturer

(Lønningdal et al., 2010, s.6)

På jobb uten helseplager: Denne situasjonen beskriver virksomhetens forebyggende fokus. Det kan handle om tiltak som fremmer helse eller hindrer at ansatte blir syke. Trivsel, sosial omgang og høyt jobbegasjement er faktorer som får stor oppmerksomhet. At de ansatte opplever tillit, at de blir verdsatt og behandlet på lik linje, bidrar sammen med et løsningsfokus, til en positiv nærværskultur. Faktorer som kan virke hemmende på en slik kultur er lite fokus på de som er friske, samt manglende uformell kontakt (ibid.).

På jobb på tross av helseplager: Også i denne situasjonen er det viktig at den ansatte føler seg verdsatt, får tillit, opplever likeverd og at det er et løsningsfokus i bedriften. Her

vil det i tillegg ha betydning at kollegaer tar vare på og støtter hverandre, og at leder bryr seg og følger opp. For å få til denne kulturen er det nødvendig at man har fokus på ressursene, på hva den ansatte kan gjøre og hva som fungerer. Ved å fokusere på ressursene, følger naturlig et fokus på tilrettelegging. I forhold til tilrettelegging spiller både leder og kollegaer viktige roller, og det kreves at det er stor takhøyde, raushet og toleranse. Åpenhet bidrar til å synliggjøre det som er vanskelig, slik vil det være lettere å finne løsninger. Faktorer som mistenksomhet til den sykmeldte eller fokus på de begrensningene han har, kan virke hemmende for nærvær. Det samme kan fokus på at tilrettelegging vil føre til merarbeid på kollegaene, eller virke negativt for inntjeningen i bedriften (ibid.).

Hjemme med helseplager: Legitimt fravær fremmes ved at den sykmeldte får støtte for at det er greit å være hjemme, samtidig som han blir ivaretatt og inkludert i fellesskapet. Et stort fokus på å få ned sykefraværet kan resultere i et nærværspress som gir ansatte med helseplager dårlig samvittighet for å være hjemme fra jobb. Sammen med mistillit kan dette hemme legitimt fravær (ibid.).

Hjemme uten helseplager: Gode forbilder blant kollegaer som strekker seg langt og ikke er hjemme unødig, kan bidra til å hemme illegitimt fravær. Mistillit, lav arbeidsmoral og et syn på at egenmelding er en rettighet, fremmer illegitimt fravær. Det samme gjør ansvarsfraskrivelse, der ansvaret for fraværet legges over på legen (ibid.).

Denne framstillingen viser hvordan kulturelle betingelser har betydning for om ansatte velger nærvær eller fravær. Den henger nært sammen med Johansson og Lundbergs (2005) sykefleksibilitetsmodell i kapittel 3.2.

I dette teorikapitlet har jeg sett på hva tidligere forskning sier om sykefravær og belyst forholdet mellom nærvær og fravær. Jeg har også sett på forholdene struktur og kultur i organisasjonen som jeg antar kan ha betydning for lederens rolle i forhold til sykefravær. Videre vil jeg gjøre rede for den metoden og det designet jeg har valgt i oppgaven.

4 Design, metode og presentasjon av virksomhetene

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for de valg jeg har gjort i forhold til oppgavens design og metode. Jeg vil også belyse og vurdere forskningens etiske sider og oppgavens generelle kvalitet. Til slutt i kapitlet vil jeg presentere de virksomhetene der jeg har gjort min undersøkelse.

Som jeg har beskrevet innledningsvis var mitt utgangspunkt at jeg ønsket å belyse sykefraværsoppfølging fra ledernes ståsted. Hensikten med dette var å gi stemme til deres opplevelser og erfaringer. Jeg var interessert i å forstå sykefraværsoppfølgingen ut i fra ledernes egne perspektiver og beskrive den virkelighet de opplever, et beskrivende og fenomenologisk perspektiv (Dalen, 2011).

Underveis valgte jeg å endre undersøkelsesopplegget slik at jeg fikk et komparativt design. Med dette ble det åpnet for også å få fram et mer forklarende perspektiv.

4.1 En kvalitativ tilnærming til problemstillingen

Problemstillingen:

Hvilke opplevelser har førstelinjeledere med sykefraværsoppfølging i to sektorer?

Hensikten med problemstillingen er å utdype et tema vi vet lite om; førstelinjelederens opplevelser med sykefraværsoppfølging. Med utgangspunkt i at problemstillingen er eksplorerende, vil det være hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode. På den måten vil jeg kunne få fram data som er nyanserte og går i dybden om hvordan ledere forstår og fortolker sykefraværsoppfølgingen. En kvalitativ metode vil ha stor grad av åpenhet og legge få begrensninger på respondentenes⁷ svar. Metoden vil også ha større følsomhet for uventede forhold og ha en større åpenhet for kontekstuelle forhold. En siste fordel ved å velge en kvalitativ metode, er dens fleksibilitet. Problemstillingen kan endres etter hvert som undersøkelsen skrider fram. Ved å analysere data fortløpende, kan dette gi grunnlag for endringer i videre datainnsamling. For å kunne få fram flest mulig forhold ved fenomenet har jeg valgt en induktiv tilnærming til problemstillingen (Jacobsen, 2005).

⁷ Dag Ingvar Jacobsen (2005) benytter begrepet respondent om de som blir intervjuet. Denne begrepsbruken er ikke så vanlig, men da Jacobsen er min hovedkilde i metoden, velger jeg å benytte dette begrepet.

4.2 Design

Vitenskapsteoretisk forankring: Jeg har valgt å benytte en hermeneutisk eller fortolkningsbasert tilnærming i oppgaven. Hermeneutikken bygger på tolkning og forståelse (Garsjø, 2002). Jeg vil forsøke å fortolke det som blir sagt i intervjuene, slik at jeg kan få tak i et dypere meningsinnhold. For å få til dette må det som blir sagt settes inn i en sammenheng. Jeg må se de enkelte delene i lys av helheten, samtidig som helheten må tilpasses til den enkelte delen. En slik vekselvirkning mellom helhet og del, kalles den hermeneutiske sirkel (Dalen, 2011).

Jeg tok utgangspunkt i min forforståelse om at sykefraværsoppfølging ble sett på som en vanskelig oppgave. Da jeg startet intervjuene var det bekreftelser på dette jeg ventet å finne. Gjennom intervjuene i AS Prosessindustri fikk jeg informasjon om at disse lederne ikke så på oppgaven på denne måten. De delte ikke det synet som hadde preget min forforståelse. Jeg var preget av min bakgrunn, hvem jeg er og hvor jeg kommer fra. Min forforståelse passet inn i min kontekst, men ikke i AS Prosessindustri. Det ble derfor viktig for meg å få tak i hva denne forskjellen kunne skyldes. Jeg benyttet derfor den kvalitative metodens kontekstuelle følsomhet, dens fleksibilitet og endret design underveis.

Komparative casestudier: For å tydeliggjøre at det jeg fant var ulikt det jeg trodde jeg ville finne, ønsket jeg å se funnene fra AS Prosessindustri opp mot en annen sektor. En mulighet jeg vurderte var å se bedriften opp mot en annen stor virksomhet med lignende muligheter tilgjengelig, for eksempel en kommune. Jeg valgte ikke å gjøre dette. Årsaken var at jeg mente at noen av de funnene jeg gjorde i AS Prosessindustri var særegne for store virksomheter. Jeg ønsket derfor heller å se bedriften opp mot en liten virksomhet med andre kontekstuelle forhold for å få fram en kontrast.

Som en kontrasterende sektor valgte jeg private barnehager. Bakgrunnen for dette valget var at jeg selv arbeider i en privat barnehage, denne sektoren har således vært med på å prege min forforståelse. Siden jeg var midtveis i prosessen da behovet for å kontrastere kom til syne, måtte jeg ta praktiske hensyn til hva som ville være gjennomførbart. I denne sektoren hadde jeg mange kontakter og antok derfor at det ville være greit å få tak i respondenter.

For å ha mulighet til å gå i dybden har jeg valgt et intensivt design med få undersøkelsesenheter. Jeg startet datainnsamlingen som sagt blant ledere i AS Prosessindustri. Der fikk jeg detaljerte og nyanserte beskrivelser av deres erfaringer.

For å tydeliggjøre kontekstens betydning valgte jeg som beskrevet over å sammenligne ulike caser. På den ene siden hadde jeg AS Prosessindustri, på den andre siden hadde jeg fire private barnehager. Bedriftenes størrelse var den tydeligste uavhengige variabelen. Flere andre variabler ville kunne oppstå som en konsekvens av variasjon i størrelse.

Jeg fikk nå anledning til å se funnene fra AS Prosessindustri opp mot teorien, før jeg så de opp mot funnene i barnehagene. Dette ga meg mulighet til å veksle mellom helhet og del for å få en økt forståelse, slik den hermeneutiske sirkel beskriver.

Intervjuer: Jeg valgte å benytte åpne individuelle intervjuer. Dette er en metode som er egnet når det er få enheter som skal undersøkes og man er interessert i det enkelte individs fortelling og hvordan han eller hun fortolker og legger mening i et spesielt fenomen, i dette tilfellet sykefraværsoppfølging. En slik tilnærming er knyttet til et fortolkende eller konstruktivistisk syn (Jacobsen, 2005).

Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonens side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer, er et mål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 21).

Hensikten med å benytte intervju har vært å få fram beskrivelser av respondentens erfaringer for å kunne fortolke betydningen av de fenomenene som beskrives.

4.3 Datainnsamlingen

Intervjuene i AS Prosessindustri ble gjennomført i løpet av ca 1 måned. Jeg valgte så å bruke tid på å analysere materialet, før jeg gjennomførte et referanseintervju med bedriftens IA- koordinator. Etter å ha jobbet grundigere med analysen besluttet jeg å gjennomføre videre undersøkelse i barnehagene, ca 3 måneder senere.

I forkant av intervjuene hadde respondentene fått beskjed om at jeg ønsket at de skulle fortelle historier om 3 sykefravær de hadde fulgt opp. Jeg hadde i tillegg en intervjuguide som jeg benyttet dersom disse områdene ikke ble berørt i historiene. Intervjuene bestod i hovedsak av respondentens historier, med utdypende spørsmål rundt disse. De fleste fortalte 3 historier, men noen hadde flere og noen hadde færre historier. Alle intervjuene

var bygget opp på samme måte. I barnehagene spurte jeg i tillegg mer utdypende om forhold som jeg betegnet som tydelige funn i AS Prosessindustri.

Alle intervjuene foregikk på den enkelte respondents arbeidsplass og det var disse som selv ordnet med lokaler for intervjuet. Jeg satte av en time til hvert intervju og benyttet båndopptaker.

Utvalget: I AS Prosessindustri var IA- koordinator min kontaktperson og det var han som valgte ut mine respondenter. I intervjuene var han og hans rolle mye omtalt, og gjennom analysen framstod hans rolle som tydelig og viktig. Koplingen mellom at hans rolle var viktig og at det var han som hadde plukket ut respondentene, valgte jeg å belyse ved å gjennomføre et referanseintervju med hen. Da jeg spurte hvordan han hadde plukket ut respondenter, svarte han følgende:

Jeg plukket noen fordi de var ferske, tenkte det var greit å få høre hvordan de opplevde utfordringene når de er ferske og nye, så tok jeg noen jeg visste var garvet og trygge og så tok jeg litt etter hva jeg klarte å få til på timeplan, så det var en god kombinasjon (IA-koordinator).

Jeg spurte også om han trodde jeg ville ha fått andre svar om jeg hadde hatt andre respondenter.

Han svarte at han trodde de fleste av bedriftens ledere har begynt å føle en rimelig sikkerhet i oppfølgingsarbeidet, men at jeg kanskje kunne ha fått andre svar om jeg hadde snakket med ledere fra avdelinger der de har svært lavt sykefravær. Dette fordi disse lederne har mindre erfaring og dermed mindre kunnskap om fenomenet.

Utvalget av barnehageledere plukket jeg gjennom mitt kontaktnett. Forutsetningen for at de skulle delta, var at de hadde erfaring med og hadde håndtert flere sykefravær.

4.4 Analysefasen

Jeg har benyttet en hermeneutisk analyse der analyseprosessen har forgått som en kontinuerlig veksling mellom deler og helhet. Delene har blitt brukt til å belyse helheten og helheten gitt nytt lys til de enkelte delene (Jacobsen, 2005). Jeg startet analyseprosessen med å transkribere samtlige intervjuer. Dette åpner for kontroll gjennom at andre har mulighet til å vurdere mine tolkninger. Etter transkriberingen startet en lang prosess med å systematisere og kategorisere informasjonen. I denne fasen var det også nødvendig å foreta

en utsiling og forenkling av informasjonen. I siste del av analysen har jeg forsøkt å fortolke materialet og finne substansielle sammenhenger mellom ulike kategorier og fenomener slik som det er beskrevet i Jacobsen (2005).

Kausalitet: For at problemstillingen skal være aktuell og ha en betydning, er det vesentlig å kunne se på årsaksforhold. Intensjonen vil i dette tilfellet, ikke være kun å se på at A fører til B, men å fokusere på den prosessen og de mekanismene som gjør at A fører til B.

En slik tilnærming til kausalitet legger større vekt på å avklare hvilke forhold som må være til stede for at et fenomen skal finne sted, og på å avklare hvorfor disse forholdene ser ut til å framkalle spesielle utfall. Det legges mer vekt på prosess og mekanismer i stedet for årsak og konsekvens (Jacobsen, 2005, s. 119).

En slik tilnærming kan knyttes til intensive design som går i dybden og forsøker å avklare hvorfor noe ser ut til å skape en effekt. En annen måte å forklare hvordan ulike virkninger kan oppstå, er ved å fokusere på teori. En teori vil kunne belyse forhold mellom ulike fenomener, samt hvilke prosesser og mekanismer som vil kunne ha betydning (ibid.).

Dette er utgangspunkt for min tilnærming, til å kunne si noe om kausale forhold. Jeg vil derfor ikke kunne si at spesielle forutsetninger nødvendigvis fører til at lederne opplever sykefraværsoppfølging positivt. Allikevel kan jeg ved å se empirien opp mot teorien, si noe om hvilke forhold og mekanismer som kan ha betydning for mine funn.

4.5 Etiske betraktninger

Det er med stor ydmykhet for mine respondenter at jeg har gjennomført intervjuene og analysert materialet de har gitt meg. De har fortalt om vanskelige opplevelser, og ikke minst om situasjoner der de selv har vært sterkt følelsesmessig berørt. I hele prosessen har det derfor vært viktig å gjøre etiske vurderinger.

Jeg mener at jeg har ivaretatt de tre faktorene Jacobsen (2005) peker på som tre grunnleggende krav i forholdet mellom forsker og respondent.

A) Informert samtykke: Respondentene ble spurt om å delta og fikk selv mulighet til å velge dette. De ble også informert om tema for undersøkelsen og hvordan den ville foregå i forkant av intervjuene.

B) Krav på privatliv: Med bare 9 respondenter blir det ekstra viktig å ivareta deres anonymitet slik at ikke de kan identifiseres i datamaterialet. Det samme hensynet gjelder

de sykmeldte som det fortelles om. Respondentene er anonymisert ved at de har fått fiktive navn og jeg har foretatt kjønnskifte i enkelte tilfeller. Tredjeparts (først og fremst de sykmeldte) anonymitet er ivaretatt ved å gjøre enkelte endringer i diagnoser, arbeidsoppgaver og kjønn.

C) Krav på å bli gjengitt korrekt: Dette punktet innebærer at data og resultater ikke skal forfalskes. Alle intervjuer er transkribert, disse utskriftene er sammen med opptakene tilgjengelige for kontroll. Alt dette materiellet vil bli slettet og makulert når oppgavens sensur foreligger.

Undersøkelsen er meldt og godkjent av NSD i henhold til personopplysningsloven § 31.

Min relasjon til respondentene: Jeg ble spurt av en leder i AS Prosessindustri om å gjøre undersøkelsen min der. Jeg har underveis reflektert over om dette har påvirket meg på noen måte. I en slik situasjon kan det være lett å lete etter de svarene de ønsker seg. For å sikre meg i forhold til dette valgte jeg å jobbe grundig med min forforståelse av temaet, og ikke minst hvilken problemstilling jeg ønsket for oppgaven. Først når dette arbeidet var ferdig gjenopptok jeg kontakten med AS Prosessindustri. Jeg kjente lite til bedriften, men visste at de hadde hatt fokus på sykefravær den siste tiden. For å bli bedre kjent med systemer, ideologi, personalpolitikk og IA- arbeid i bedriften vurderte jeg å be om å få dokumenter som kunne gi meg slik informasjon, før jeg gjennomførte intervjuene. Jeg valgte å ikke gjøre det og tror at nettopp dette har betydning for påliteligheten av mine funn, spesielt fordi det jeg fant, ikke var det jeg trodde jeg ville finne. Hadde jeg visst mer om bedriften, organiseringen, ideologien og systemene tror jeg dette kunne ha påvirket meg i forhold til de spørsmålene jeg hadde stilt.

Ved ikke å ha denne kunnskapen, dukket det opp en del forhold gjennom intervjuene som gjorde at jeg tenkte at her er det ting i konteksten som påvirker respondentens opplevelse. Jeg valgte å foreta et referanseintervju med IA -koordinator etter at jeg hadde intervjuet lederne. I dette intervjuet forstod jeg i større grad de funnene jeg hadde gjort. De stemte i stor grad overens med hans beskrivelse av arbeidet. På den måten bidro dette intervjuet til å validere de forhold jeg fant i de øvrige 5 intervjuene.

Respondentene i barnehagene kjente jeg fra tidligere. Dette kan ha påvirket hva de sa, i form av at de viste større åpenhet og tillit til meg, enn til en de ikke hadde en relasjon til. Fordi de har vist meg denne tilliten er det ekstra viktig for meg at jeg ikke misbruker

denne. Når det er sagt, så jeg ingen store forskjeller i åpenhet mellom barnehagelederne og lederne i AS Prosessindustri, de viste alle stor grad av åpenhet i sine historier.

4.6 Oppgavens helhetlige kvalitet

Hvor gode er konklusjonene jeg har trukket? For å sjekke oppgavens interne gyldighet er det viktig at informasjonen testes gjennom en validering. Jeg har gjort dette først og fremst med å se konklusjonene opp mot tidligere undersøkelser og teori som omhandler temaene. Referanseintervjuet med IA- koordinator var også med på å validere mine funn hos respondentene i AS Prosessindustri. Dette intervjuet startet med at han ga meg en generell innføring i og beskrivelse av bedriftenes tanker, mål, arbeidsmåter og systemer i forhold til sykefravær. Gjennom denne innføringen fikk jeg svar på spørsmål jeg hadde etter de 5 intervjuene, uten at jeg trengte å spørre selv. Jeg opplevde at det var stor grad av sammenheng og samsvar mellom det respondentene fortalte og hans beskrivelse av temaet. Ni av kildene jeg har benyttet har førstehåndserfaring med sykefraværsoppfølging. Generelt har man større tiltro til førstehåndskilder. Den siste, IA- koordinator har kunnet gi utfyllende informasjon, og det har vært nyttig å se hans informasjon opp mot informasjonen fra lederne i AS Prosessindustri.

Forholdet mellom hva som ble sagt i historiene og hva som ble svart på spørsmål:

Gjennom å benytte en intervjuform der respondentene skulle fortelle tre konkrete historier stilte jeg svært få spørsmål underveis. Slik ble det i stor grad respondenten som styrte hva han eller hun opplevde var viktig å få fram. Det at mye av informasjonen kom fram gjennom konkrete historiefortellinger mener jeg er med på å styrke dens verdi. Respondentene fortalte kronologisk som ”Først så skjedde det, så gjorde vi sånn, deretter...” Gjennom disse historiene dukket det opp mye viktig informasjon som jeg neppe hadde kommet til å spørre om.

En fare ved å stille spørsmål er at man lett kan lukke intervjuet, både gjennom at viktige og betydningsfulle spørsmål ikke blir stilt, og at spørsmålet styrer svarene. Det er lett å svare det man tror intervjueren ønsker å høre. En annen fare er at når man ikke snakker om en konkret situasjon er det lett å distansere seg fra det som faktisk skjedde. Svarene kan da bli generelle. Respondenten svarer hva man tror man gjør, eller hva man vet man burde gjøre. Jeg har derfor større tillit til den informasjonen som kom fram gjennom fortellingene enn den som kom fram i de supplerende spørsmålene. Dette er i tråd med Jacobsens (2005) vurderinger om at informasjon som kommer uoppfordret ofte vil tillegges større gyldighet,

og at man vil anta at de opplysninger som ikke er direkte styrt av forsker vil ligge nærmere respondentens egentlige oppfatning av et problem.

Er resultatene pålitelige? I en vurdering av pålitelighet er det viktig å vurdere om informasjonen som er gitt, er påvirket av undersøkelsesopplegget og av meg som undersøker. For mange av oss er det naturlig at vi i møte med andre ønsker å framstå som ”vellykkede” og at vi mestrer oppgavene som forventes av oss. Dette kan føre til at man i en intervjusituasjon ”pynter litt” på det man sier. Mye av den informasjonen jeg fikk, beskriver situasjoner der respondentene selv opplevde at de ikke mestret. De uttrykker usikkerhet, frustrasjon og oppgitthet. Flere ganger beskriver de egen svakhet. Jeg tror derfor de i stor grad beskriver det de faktisk opplevde der og da, at de ikke forsøker å gi en pyntet versjon av historiene. Mange snakket veldig fritt, de viste stor åpenhet og fortalte tøffe historier.

Respondentene visste ingen ting om mine antagelser på forhånd. Jeg hadde gitt begrenset informasjon utover det at jeg var interessert i hvordan lederne opplevde å håndtere sykefravær. Jeg tror dette har betydning for svarenes pålitelighet. Det kan nok være lett å svare det man vet at intervjueren leter etter.

I hvilken grad kan funnene generaliseres? Med et såpass lite utvalg av informanter har jeg ingen mulighet til å generalisere mine funn, verken til å gjelde hele bedriftene eller ennå mindre til å gjelde andre virksomheter. Allikevel kan jeg våge meg på en teoretisk generalisering, ved at jeg har funnet støtte i undersøkelser foretatt i andre kontekster. Jeg har forsøkt å se resultatene i en større sammenheng, gjennom å se de opp mot tidligere relevant forskning og teori. Jeg har benyttet flere teorier for å utfylle ulike forhold.

En teoretisk generalisering innebærer ikke at det jeg har funnet vil gjelde i alle lignende bedrifter, men at det er en sannsynlighet for at fenomenene også kan eksistere andre steder. Spesielt i virksomheter med de samme kontekstuelle forutsetningene.

Metodekritikk: Ved å velge en kvalitativ metode har jeg kun hatt mulighet til å intervjuet et fåtall respondenter. De er ikke nødvendigvis representative for andre enn seg selv, det betyr at det jeg har funnet ikke uten videre kan generaliseres til andre ledere eller andre virksomheter.

Mengden data er stor og kompleks, noe som kan innebære at den kan være vanskelig å tolke. En annen forsker ville kanskje vektlagt andre forhold i det samme materialet. Et annet forhold er undersøkelseeffekten, at resultatene er skapt av undersøkelsen (Jacobsen, 2005).

En fare er selvfølgelig at jeg blir opphengt i en ting og leter videre etter dette og dermed overser annen viktig informasjon.

Jeg har gjort undersøkelse i fire private barnehager. Ved at jeg sammenligner to sektorer, kan det være en fare at jeg uttrykker at forhold i en barnehage uten videre gjelder i alle barnehagene. Det er fire forskjellige barnehager, fire forskjellige bedrifter. Det jeg finner i en barnehage vil derfor ikke nødvendigvis eksistere i de andre. Samtidig er det mange forhold ved disse fire barnehagene som er like og i alle fall skiller seg vesentlig fra AS Prosessindustri.

Fordi jeg etter intervjuene i AS Prosessindustri opplevde et brudd med min forforståelse valgte jeg å endre designet underveis. Hos barnehagelederne kjente jeg igjen mer av min forforståelse og fikk bekreftet mye av det jeg allerede visste. Den endringen i design som åpnet opp for å kontrastere de to sektorene bidro også til å tydeliggjøre og forklare de funnene jeg gjorde innledningsvis i AS Prosessindustri. Det som da har vært spennende har vært å se hvordan kontekstuelle forhold kan påvirke lederne og gjøre deres opplevelse av det samme fenomenet så ulikt.

4.7 Beskrivelser av virksomhetene

AS Prosessindustri har ca 900 ansatte fordelt på mange ulike avdelinger. De ansatte har stor variasjon i utdanning. I de avdelingene der jeg gjorde mine intervjuer består personalgruppen i hovedsak av faglært arbeidskraft, det vil si at de har fagbrev innenfor sitt fag. Dette gjelder både ledere og medarbeidere. Lederne er rekruttert innenfra i bedriften, men har stort sett tidligere erfaring fra andre avdelinger enn den de nå er leder for. Tyngden av medarbeiderne i bedriften er menn. Bedriften har en egen personalavdeling og egen IA- koordinator. Bedriften er knyttet til bedriftshelsetjeneste og har nært samarbeid med denne.

AS Prosessindustri har lang tradisjon for å ha en sosial profil. Gjennom historien har det vært mange ulike ordninger for å ta vare på de som er syke og svake. IA- avtalen ble første gang tegnet på bedriften i 2002.

Bedriften konkurrerer på et internasjonalt marked og produksjonsprosessene krever spesialisert arbeidskraft. I 2005 opplevde bedriften at sykefraværet var så høyt at de hadde problemer med å få utført arbeidsprosessene og på den måten være konkurransedyktige. Dette ble starten på en ny satsning innen IA- arbeidet.

Bedriftens IA- koordinator er knyttet til personalavdelingen. Han har en sammensatt funksjon og jobber både på systemnivå og individnivå. På systemnivå handler hans oppgave om å ha oversikt over gjeldende lover og regler, samt å være delaktig i å utforme og implementere bedriftens interne mål, rutiner og systemer. På individnivå bistår han linjelederne i forhold til råd og veiledning, dessuten deltar han i samtaler med ansatte som er sykmeldte. IA- koordinator er sammen med personalavdelingen den som har kontakt med eksterne aktører som lege og NAV. Det ser ikke ut til at linjelederne har denne kontakten.

Som en følge av bedriftens IA- satsning er det iverksatt mange tiltak, både på individ- og systemnivå. På individnivå handler tiltakene først og fremst om tett oppfølging av de som er sykmeldte, med et høyt fokus på tilrettelegging. Bedriften praktiserer også kjøp av helsetjenester på ulike områder.

De lederne jeg intervjuet hadde lederansvar for 10- 30 ansatte. Lederne i AS Prosessindustri har jeg kalt Petter, Jon, Hans, Lasse og Fredrik.

Barnehagene: Jeg har gjort undersøkelse i 4 private barnehager. De er alle små selvstyrte enheter. En av barnehagene er foreldreeid, en er tilknyttet en kjede, de to siste er eid av mindre aksjeselskaper. I hver av barnehagene er det fra 10-25 ansatte. Daglig leder i den enkelte barnehage er den som har ansvar for oppfølging av sykmeldte. I barnehagene er tyngden av personalet kvinner. I forhold til utdanning er personalgruppene satt sammen av ufaglærte medarbeidere, medarbeidere med fagbrev samt høyskoleutdannede førskolelærere. Alle lederne jeg intervjuet er førskolelærere. To av barnehagene er IA-bedrifter, to er det ikke. Lederne hadde ulik erfaring med håndtering av sykefravær, men alle hadde håndtert flere saker.

Barnehagene er relativt små bedrifter og ingen av dem hadde noen annen administrasjon enn daglig leder. Det innebar at daglig leder var den som hadde introdusert og implementert de rutiner og systemer som fantes i forhold til sykefraværarbeid i bedriftene.

De to barnehagene som er IA- virksomheter er knyttet til en IA- rådgiver fra NAV arbeidslivssenter. Som IA- virksomheter har også disse barnehagene satt målsettinger for sykefraværsarbeidet og begge kunne fortelle at det hadde vært tema på personalmøter i barnehagen.

Alle barnehagene er tilknyttet bedriftshelsetjeneste, som et resultat av at bransjen ble pålagt å ha bedriftshelsetjeneste fra 2010. Det har tatt tid å få denne ordningen på plass og samarbeidet med bedriftshelsetjenesten er derfor nytt for alle barnehagene. Samtlige ledere i barnehagene er knyttet til et eller flere nettverk med andre ledere i samme posisjon.

Lederne i barnehagene har jeg kalt Kari, Siri, Elin og Anne.

5 Analyse

Jeg velger å ta utgangspunkt i Nøkkelformodellen (Solberg & Aas, 2010) som jeg presenterte i teoridelen for å analysere min empiri. Denne modellen belyser relasjonen mellom leder og sykmeldt og dens betydning for at den sykmeldte skal tilbakeføres til jobb. Mitt utgangspunkt har vært at jeg ønsker å se på hvordan ledere opplever oppfølgingen av sykmeldte. Jeg har dermed ikke intervjuet de sykmeldte selv og har derfor heller ikke deres perspektiv med. Når jeg allikevel velger å benytte denne modellen er det fordi jeg mener at de funnene jeg har gjort i empirien, i stor grad harmonerer med og kan ses i sammenheng med denne modellen. Jeg tror også at ledernes opplevelse av oppfølgingen er relevant for det Solberg og Aas (2010) kaller en god tilbakeføring. Jeg vil belyse de ulike områdene med mine funn. Noen steder vil funnene i AS Prosessindustri og barnehagene være sammenfallende, andre steder vil de avvike. Jeg vil komme nærmere inn på ulike årsaker til at dette skjer.

To eksempler der sykefraværsoppfølgingen var vanskelig:

Jeg vil starte analysen med å fortelle to vanskelige historier om sykefraværsoppfølging. Den første er en historie fra AS Prosessindustri, der Hans forteller:

Han var jo ustabil syk når jeg tok over jobben, og han hadde problemer med å være på jobben. Han ble sykemeldt og ble borte, kom tilbake og jeg fikk liksom ikke noe. Han ville ikke fortelle meg om hva som var problemet hans, selv om jeg tror han egentlig hadde fått beskjed av legen om hva som feilte han. Så det var litt vanskelig å begynne å snakke med en som er totalt negativ til alt sammen. Det var slitsomt, det var liksom ingenting som var bra og (Hans).

Hans forteller at han etter hvert skjønnte at sykdommen var av psykisk art og at han synes dette var vanskelig å sette seg inn i og forstå. Han forteller også om hvordan han forsøkte å tilrettelegge. Han ga den sykmeldte spesielle muligheter til å utføre oppgaver som Hans mente bygde på de interesseområdene medarbeideren hadde. Oppgavene ga han også stor frihet og Hans mente de burde være enkle å utføre. Hans gir uttrykk for at han og bedriften har strukket seg langt for å få til dette, derfor er skuffelsen eller frustrasjonen også stor da han erfarer at det ikke fungerer.

Han fikk ikke gjort det han skulle gjøre og da blir det sånn at arbeidsgiver ser sånn at hva er det du får igjen for å ha de her. Det er vel egentlig mer belastning for de andre her å ha han her på halv tid enn å- holdt jeg på å si, ønske at han ikke hadde vært her (Hans).

Hans opplevde at medarbeideren ikke var fornøyd med den tilrettelagte stillingen han fikk tilbud om:

Egentlig så ville han ha en kontorjobb og det var det som han spurte om på en av de der IA- samtalene, om han ikke kunne få en kontorjobb (Hans).

Hans forteller også noe om tidligere historikk:

I perioder hadde han vært mye vekk, og så var det perioder som han var der ganske lenge igjen. Det var nesten sånn at når høstmørket kom, så kom sykemeldingene (Hans).

Han forteller videre om hvordan denne saken pågikk over halvannet til to år og hvordan han etter hvert opplevde at belastningen ble større ettersom tiden gikk.

Og de IA- samtalene vi måtte ha hver måned, etter hvert så grudde jeg meg for å ha de, for jeg visste hva det ble. Altså, han kom her og sutret om det samme hele tiden, og jeg snakket da med han som er IA- koordinatoren vår på bedriften da: "Jeg kommer ikke noen vei med han, jeg er verken noen psykolog eller lege eller noe i den stilen, men han vil ikke og det er overhodet ikke mulig å. Jeg bruker så mye tid på den personen som jeg skulle ha brukt på andre i stedet og det her det går ikke." Og da ble vi enige om at da kan jeg i hvert fall få lov til å slippe oppfølgingsmøter hver andre måned (Hans).

Hans oppsummerer saken:

Og det var tungt å drive IA- arbeid, prøve å tilrettelegge og gjøre det en kan. Du gir jo litt av deg selv når du holder på med det her. Det ble uutholdelig, så jeg orket ikke mer (Hans).

Saken ble avsluttet ved at medarbeideren ble uføretrygdet. Hans følte det som lettelse at saken ble avsluttet, sykefraværsoppfølgingen hadde denne gangen vært belastende.

Anne fra barnehagen har også en vanskelig historie å fortelle om en ansatt som plutselig fikk en utmattelsesdiagnose. En diagnose som var knyttet til muskel- og skjelettlidelser og var veldig ukjent for Anne.

Det var mye rart fravær... Hun kunne ikke gå på jobb, men hun kunne drive med alle mulige aktiviteter på fritiden, men ikke gå på jobb. Man forstod jo ikke det og resten av personalet, det skapte veldig mye uro til og med fra foreldre.

Man stiller seg jo noen spørsmål, for når man klarer å holde på med alt mulig annet enn jobben, så blir det jo – Hun forstod hvorfor, men hun klarte bare ikke å gå på jobb. Hun forstod hvorfor personalet reagerte, og at jeg også stilte spørsmål ved det her, men det var veldig vanskelig for reaksjonene fra personalet og (Anne).

Anne forteller at den sykmeldte prøvde å informere personalet om sykdommen sin:

For hun kom på et personalmøte faktisk og var såpass tøff. Forklarte og fortalte litt om det her med sykdommen. Og da forstod vi det jo at det var en sånn utmattelsessak hvor hun må spare opp energi til det hun trenger det til. Mens vi kanskje mener at hun kanskje kunne ha spart litt energi til jobben for det. Men det var sånne ting som gjorde at det var vanskelig, vanskelig å forstå (Anne).

Om oppfølgingen forteller hun:

Det var jo de vanlige samtalene når hun kom, og så hadde vi oppfølgingsplan og skrev logg for hver samtale. Og hun hadde jo hele tiden et håp om å komme tilbake. For hun skjønnte ikke, eller visste ikke det selv heller, at det skulle ta så lang tid. Så hun hadde hele tiden et mål om å komme litt tilbake og hun prøvde seg litt tilbake også (Anne).

- Hvordan var det?(mitt spørsmål)

Ja, det gikk jo noen dager da, så var det ut igjen, så det var forferdelig slitsomt (Anne).

- Så dere hadde ingen lange tilrettelegginger?(mitt spørsmål)

Vi hadde aktiv sykmelding på slutten av den sykmeldingsperioden, men når ikke det gikk heller liksom, det var da vi skjønnte at det ikke gikk (Anne).

Anne fortalte at de ikke var en IA- bedrift på dette tidspunktet og da jeg spurte om hun hadde noen å drøfte saken med svarte hun følgende:

Nei.(...) Det var en veldig komplisert sak og endte faktisk med en oppsigelse, men krever enormt mye ressurser og skaper mye uro da (Anne).

Denne saken ble avsluttet med at medarbeideren sa opp sin stilling etter å ha vært sykmeldt et år og hatt permisjon det neste.

Anne og Hans hadde to vanskelige historier å fortelle. Ingen av de to følte at de lyktes i oppfølgingen, de var begge frustrerte underveis og de to sykmeldte vendte ikke tilbake i jobb. I begge historiene handler det om sykdom som er lite konkret. I tilfellet til Hans dreier det seg om en psykisk lidelse, mens Annes medarbeider har en diffus og ukjent muskel- og skjelettlidelse. Disse to historiene stemmer godt overens med min forforståelse og hva jeg ventet å finne.

To eksempler der sykefraværsoppfølgingen gikk greit:

Jeg vil fortsette med å fortelle to historier der oppfølgingen gikk godt. Den første er fra AS Prosessindustri. Jon forteller om en av sine ansatte:

Det startet med at han ble innlagt på sykehus, ... visste jo ikke hvor lenge han kunne bli borte, rehabiliteringstid, for han hadde jo veldig mye problemer. Så da hadde vi jevnlig kontakt og så på muligheter, for han var jo positiv også til å komme tilbake selv, så det blir jo enklere sånn sett å ha en god dialog. Så det det endte med var at jeg kalte inn IA-koordinator blant annet, og han fikk en sånn IA- permisjon, så han kunne komme og gå litt som han ville i starten. Fant vel egentlig fort ut at magen ikke var helt på stell når han jobbet nattskift, så det ble ofte at han var her alle skiftene sine bortsett fra nattskift (Jon).

Den sykmeldte hadde i utgangspunktet en fysisk tung jobb, men etter en stor omorganisering i bedriften, skulle han egentlig ta del i arbeidsoppgaver som var fysisk lettere. Fordi disse oppgavene medførte at han måtte lære seg nye ting hadde han så langt fått slippe denne delen etter eget ønske. Nå benyttet Jon anledningen, han lot den ansatte få gå som en ”ekstramann” og lære disse oppgavene en periode. Slik slapp han å gjøre det fysisk tunge arbeidet og han fikk opplæring i det nye han hadde gruet seg litt for. Samtidig hadde han en fleksibel ordning, slik at om magen slo seg vrang, kunne han gå i fra.

Om relasjonen til den sykmeldte sier Jon følgende:

Bra, bra kar. Han tok initiativ flere ganger til å komme tilbake igjen. Det var liksom ikke noe sånn at han bare ønsket å være borte lengst mulig for å benytte seg av systemet på den måten. For en får et visst inntrykk av det ganske tidlig. Jeg syns jo synd på han jeg, for han hadde skikkelige problemer, så det var bare å se hva vi kunne gjøre for noe (Jon).

Etter ca fire måneder var den sykmeldte tilbake i full jobb.

Kari fra barnehagen har også en god historie å fortelle. Den handler om en medarbeider som har en medfødt skade. Denne skaden er utgangspunktet for en sykmelding:

Hun har jobbet her i mange år og har aldri vært syk. Aldri korttidsfravær, hun er nesten sånn at hun er altoppofrende for jobben, jobben først og så privatlivet etterpå. Hun tok en operasjon for en del år siden, i hoften da, og som et resultat av at hun har gått og haltet i så mange år, så har hun fått noen skader etter det, ikke sant. Hun sliter jo veldig, så hun må stå opp 2-3 ganger hver natt og tøye ut. Det har hun gjort i mange år, så hun sover jo ikke en hel natt sammenhengende, men hun kommer jo like blid og fornøyd på jobben. Men for 2 år siden så tok jo smertene så mye overhånd at hun ble sykemeldt, og det var en kjempesorg for henne. For hun har noe sånn inni hodet sitt at det å være sykemeldt, det passer ikke henne, for hun skal på jobb (Kari).

Gjennom IA og NAV fant de i dette tilfellet fram til en ordning der medarbeideren kunne følge sin ordinære jobb 3 dager i uka og utføre alternativt arbeid 2 dager i uka.

I Norge er det jo sånn at man må enten være 100 % arbeidsfør eller 50. Du kan ikke søke om 20 % uføretrygd eller 60 %. Så hun syns hun var for frisk til å søke om 50 % ufør, så det ville hun ikke. Så derfor var denne ordningen en sånn mellomting, og det betyr at hun får 100 % lønn. Hun skal utføre – eh – nå er hun her 3 dager i uken på jobb, 60 %, men hun kan gjøre annet type arbeid hjemme eller her(...) Så hun gjør jo masse jobb, men hun kan ikke yte 100 % på avdeling, men hun kan gjøre 100 % jobb ellers da (Kari).

Kari sier følgende om relasjonen til denne medarbeideren:

Henne er en person som jeg støtter fullt, jeg merker at jeg har en helt annen holdning til henne, fordi at hun yter så mye ellers og har gjort det i så mange år at jeg har aldri hatt noen mistanke til at her er det noe misbruk av systemet eller hva som helst (Kari).

Om oppfølgingsarbeidet sier hun dette:

Der hadde jeg mer den der omsorgsbiten inn i bildet, med det å forstå ikke sant. Vi har jo visst at hun har slitt med dette i, helt fra hun var født, men så lenge hun ikke sier noe, men du ser at hun halter, så tenker man egentlig ikke så mye på det. Det går sin vante gang det, men klart når hun da sitter og er kjempelei seg og nesten gråter og sier hun står opp 3 ganger hver natt og sover nesten ikke. Klart avbrutt søvn 3 ganger, det er mye. Så hun må også bruke de 2 dagene hun er hjemme til å sove litt lenger på morgenen slik at hun får hentet inn det hun mister på natta (Kari).

Historiene til Kari og Jon er positive. De beskriver begge gode prosesser og i begge tilfellene kommer den sykmeldte tilbake i jobb. Jeg vil nå se nærmere på hvilke forhold som har hatt betydning i disse fire ulike historiene og bidratt til hvordan de endte.

5.1 Forhold ved sykmeldt

Vi møter her to ulike historier fra barnehagene. I Karis historie møter vi en ansatt som er åpen om sykdommen sin, lederen vet hva dette handler om. Den sykmeldte hadde haltet hele livet, pådratt seg slitasjeskader og hadde store smerter som følge av det. Sykdommen er konkret, fysisk og synlig, den er enkel å forholde seg til. I tillegg beskriver Kari sin medarbeider som altoppofrende for jobben. Hun har en høy arbeidsmoral og en høy terskel i forhold til å være hjemme fra jobb. Kari beskriver henne slik: *”det å være sykmeldt passer ikke henne”* (Kari). Denne medarbeideren vil veldig gjerne være i jobb. Hun ser ut til å trives og har sterk motivasjon for å komme tilbake. *”Så hun syns hun er for frisk til å søke om 50 % ufør”*, sier Kari. Vi møter her det vi kan omtale som den gode sykdom og den gode medarbeider. Denne historien framstår som et eksempel som kunne vært brukt fra myndighetene om hvorfor man skal skrive en IA- avtale.

I Annes historie er saken mer kompleks. Denne sykdommen er mer diffus. Den er vanskelig å forstå, til tross for at den sykmeldte virker å være åpen om sin situasjon. I tillegg ser det ut til at den sykmeldte viser liten motivasjon for å være på jobb. I dette tilfellet virker prioriteringen å være: Først fritid, så jobb, motsatt av Karis historie. I denne historien møter vi den vanskelige sykdom og en medarbeider som virker lite motivert for å komme tilbake i jobb.

I historien til Jon møter vi igjen en medarbeider som er åpen om sin sykdom. Lederen er godt kjent med de mageproblemene han har. Den sykmeldte har vært innlagt på sykehus, han har gjennomgått en operasjon. Selv om sykdommen ikke er synlig, er den allikevel konkret. Det er liten tvil om at sykdommen gir en legitim grunn til fravær. Vi møter også en medarbeider som er motivert for å komme tilbake i jobb, følgende sitat understreker det: *”Han tok initiativ flere ganger til å komme tilbake igjen. Det var liksom ikke noe sånn at han bare ønsket å være borte lengst mulig for å benytte seg av systemet”* (Jon). Vi møter igjen den gode medarbeider og den gode sykdom.

Medarbeideren til Hans er derimot ikke like åpen om sine problemer. Hans forteller at den ansatte holder skjult hva sykdommen handler om. Det at medarbeideren er tilbakeholden

med opplysninger, gjør videre arbeid vanskelig, de blir gående ”rundt grøten”. Etter hvert kommer det fram at det denne gangen handler om psykisk sykdom. En type sykdom som kan være vanskelig å forholde seg til. Et annet forhold som bidrar til at denne saken oppleves tøff å håndtere, oppfatter jeg er mangelen på motivasjon som finnes hos medarbeideren. Sitatet til Hans tydeliggjør dette: ”..en som er totalt negativ til alt sammen”(Hans). I denne historien møter vi nok en gang kombinasjonen den vanskelige sykdom og en lite motivert medarbeider.

5.1.1 Forskjeller og likheter i forhold ved sykmeldt

I alle disse fire sakene kommer det fram at åpenhet hos den sykmeldte eller mangel på dette har betydning for hvordan tilbakeføringen blir. I to av disse historiene viser de sykmeldte stor grad av åpenhet, lederne vet hva dette dreier seg om. Fordi medarbeiderne er åpne om sykdommen og sine utfordringer, åpnes det også for samtaler om hvordan leder kan tilrettelegge. Det samsvarer med Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) som mener åpenhet er et av forholdene ved den sykmeldte som har betydning for relasjonen.

Det andre forholdet ved sykmeldte som vektlegges i Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) er trivsel. Denne faktoren ligger svært nært det som i disse historiene omtales som motivasjon. Trivsel på jobb har betydning for medarbeiderens motivasjon til å jobbe. I de to positive historiene blir det beskrevet at de sykmeldte gjerne vil være i jobb, de trives med jobben sin og er motiverte for å komme tilbake. Motiverte medarbeidere er lett for lederen å forholde seg til og jeg har valgt å beskrive disse som gode medarbeidere.

En ny faktor som har betydning i alle disse sakene, er forhold ved sykdommen. Det ser ut til at noen sykdommer er lettere å forholde seg til enn andre. Kari og Jon forteller om medarbeidere der diagnosen er åpenbar. Det handler om sykdommer som er konkrete og der det ikke er tvil om fraværets legitimitet. Dette forholdet påvirker relasjonen og den felles forståelsen positivt. Hans og Anne forteller om vanskelige sykdommer. Muskel- og skjelettlidelsen er diffus, verken den eller den psykiske lidelsen kan synes utenpå. Disse kan være vanskelig for lederen og kollegaene å forstå, og på den måten påvirke relasjonen negativt. Kombinasjonen med den vanskelige sykdom og den lite motiverte medarbeider, gjør tilbakeføringen ekstra vanskelig.

Så langt kan jeg ikke se noen forskjeller på om historiene er fra barnehagene eller fra AS Prosessindustri.

5.2 Forhold ved nærmeste leder

Kari viser mye medmenneskelighet i møte med den halte medarbeideren. Hun har fokus på omsorg, uttrykker empati og sier at hun støtter denne medarbeideren fullt ut. Hun viser stor grad av tillit til den sykmeldte: *"Jeg har aldri hatt noen mistanke til at her er det noe misbruk av systemet."* (Kari).

Anne uttrykker mye frustrasjon i sin historie. Hun forteller at hun ikke forstår hvordan man kan drive med stor aktivitet på fritiden og ikke ha noe restarbeidsevne å benytte på jobb. Anne har ikke full tillit til at den sykmeldte ikke har noen restarbeidsevne. Hun forteller også om hvordan hun blir påvirket av sine omgivelser, som øvrig personale og kundene (foreldrene). Anne strever med å vise omsorg og medfølelse i denne saken. Saken går over lang tid og Anne blir frustrert og sliten: *"(...)krever enormt mye ressurser og skaper mye uro da"* (Anne).

Jon uttrykker også medmenneskelighet i forhold til den sykmeldte med mageproblemer: *"Jeg syns jo synd på han jeg, for han hadde jo skikkelige problemer.."* (Jon). Jon viser at han har full tillit til at medarbeideren virkelig er syk.

Hans derimot gir uttrykk for at medarbeideren med psykiske problemer provoserer. Hans mener å ha strukket seg langt for å få til en god tilrettelegging, men at han blir møtt av motvilje og lite innsats. I historien kommer det også fram at medarbeideren ønsker seg en annen jobb, en jobb Hans ikke har mulighet til å gi han. Jeg tror Hans opplever medarbeideren som kravstor. Saken går over lang tid, det er tydelig at den tærer på og Hans går lei. Han gir uttrykk for at han syns det blir vanskelig å vise omsorg og medfølelse: *"(...)han kom her og sutret om det samme hele tiden"* (Hans). Hans uttrykker at han verken forstår eller har tillit til at medarbeideren er syk.

5.2.1 Forskjeller og likheter i forhold ved nærmeste leder

Nøkkelformodellen (Solberg & Aas, 2010) trekker fram medmenneskelighet og tilgjengelighet som to viktige forhold ved nærmeste leder som har betydning for relasjonen.

Medmenneskelighet kommer tydelig til uttrykk i historiene til Kari og Jon. Begge viser stor grad av empati overfor de sykmeldte. De har uten tvil tillit til at dette ikke er personer som ønsker å utnytte systemet. Hos Anne og Hans møter vi det motsatte, de har ikke full tillit til at de sykmeldte virkelig er så syke at de ikke kan jobbe noe. Det ser også ut til at de i liten grad viser medmenneskelighet og omsorg. Tillit er et forhold som ikke belyses

direkte i Nøkkelformodellen (Solberg & Aas, 2010). Det er allikevel liten tvil om at tillit eller mistillit påvirker dannelsen av en felles forståelse. Om tillit hører hjemme under forhold hos leder kan diskuteres. Jeg antar at man også vil kunne finne at den sykmeldte vil kunne ha tillit eller mistillit til leder. Det vil være naturlig at situasjoner tolkes i lys av tidligere erfaringer med samme person. Lederne her forteller om tidligere positive og negative erfaringer med de sykmeldte som kan ha påvirket dem. I disse historiene ble tillit eller mangel på tillit uttrykt fra lederne som en faktor som påvirker sykefraværsoppfølgingen.

Tilgjengelighet kan jeg ikke se har vært berørt annet enn at lederne gir uttrykk for at de har brukt mye tid på noen av sakene. Årsaken til at punktet ikke blir belyst antar jeg er av metodisk karakter, og handler om at jeg kun har snakket med lederne selv.

I disse historiene kan jeg heller ikke se noen tydelige forskjeller hos lederne fra barnehagene eller fra AS Prosessindustri.

5.3 Forhold ved konteksten

Kari fra barnehagen forteller at tiltakene fra, og samarbeidet med IA og NAV, var viktige bidrag til en god løsning i denne saken. Hun forteller hvordan barnehagen tilrettelegger gjennom å organisere løsningen i praksis. Utenom dette berører ikke Kari konteksten i denne historien. Anne forteller mer om kontekstuelle faktorer som påvirket i hennes sak. Hun forteller at personalet reagerte på den sykmeldtes evne til å være aktiv på fritiden sett opp mot hennes fravær. Dette tolker jeg som et signal om at i denne bedriften er kulturen slik at om du ikke er frisk nok til å gå på jobb, bør du heller ikke delta i andre typer aktiviteter. Anne forteller også at foreldrene reagerte i denne saken. De som kunder blir naturlig nok også påvirket, fordi sykefravær medfører en ustabil situasjon for deres barn. Annes barnehage var ikke en IA- virksomhet på dette tidspunktet. Da Anne var usikker på hvordan hun skulle handle drøftet hun dette i et nettverk med andre lederkollegaer.

Jon fra AS Prosessindustri forteller at han involverte IA- koordinator i saken og at de i samarbeid fant fram til ulike former for tilrettelegging. Han forteller om organisatoriske rammer som finnes i bedriften, slik som mulighet for IA- permisjon⁸ og opplæringstiltak for å gjøre den sykmeldte i stand til å utføre lettere arbeid. Hans forteller også om et tett samarbeid med IA- koordinator og om mulighet for tilrettelegging gjennom endrede

⁸ IA- permisjon, er en fleksibel ordning som innvilges av ledelsen i AS Prosessindustri, den beskrives nærmere i kapittel 5.8.

arbeidsoppgaver. Hans berører også kollegaene til den sykmeldte: *”Det er vel egentlig mer belastning for de andre å ha han her...”* (Hans).

5.3.1 Forskjeller og likheter ved konteksten

I Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) belyses organisatoriske rammer og kultur for nærvær og fravær som viktige forhold ved konteksten.

I sakene ovenfor ser vi de organisatoriske rammene tydeligst i AS Prosessindustri. Der er det ansatt en egen IA- koordinator som bistår i sakene. De har dessuten satt ulike former for tilrettelegging i system. I barnehagene må de ut av virksomheten for å finne noen som kan bistå i saken og det er kun IA- virksomhetene som har denne muligheten.

Kulturen for nærvær og fravær i virksomhetene kommer til uttrykk gjennom de tiltakene virksomhetene benytter i oppfølgingsarbeidet og gjennom reaksjoner fra øvrige kollegaer. I AS Prosessindustri benyttes tiltak som koster penger for virksomheten. De lar Jons medarbeider gå som en ekstramann og gir han det de kaller IA- permisjon. I det andre tilfellet ser det ut til at de nærmest ”lager” en stilling til Hans sin medarbeider. Ledelsen er her med på å skape en kultur for nærvær ved at de viser at de er villige til å bruke penger på tiltak som fremmer nærvær.

Belastning på øvrige kollegaer omtales ikke i så stor grad i disse fire historiene, men det kommer fram både fra Hans og Anne at øvrige medarbeideres reaksjoner har betydning for kulturen for nærvær og fravær i virksomheten. Hans gir uttrykk for at kollegaene har liten forståelse for at den som har tilrettelagt arbeid bare er tilstedet og ikke utfører noe skikkelig arbeid. Her handler det ikke om at noen må overta vedkommendes arbeidsoppgaver, men at det er lite motiverende og frustrerende i en stresset hverdag å se kollegaer som ikke bidrar. Kollegaene i Annes historie har problemer med å forstå den sykmeldte som kan drive stor aktivitet på kveldstid, men som ikke kan utføre noe arbeid. Dette uttrykker et moralsk perspektiv og gjenspeiler kulturen, gjennom å si noe om hva som aksepteres eller ikke aksepteres i den enkelte bedrift.

I dette perspektivet ser det ut til å være flere forskjeller enn tidligere. I AS Prosessindustri har man faste systemer for oppfølging og tilrettelegging. I tillegg har man en spesialist på området, en egen IA- koordinator som fungerer som en veileder og støtte for lederne.

5.4 Felles forståelse

I Karis historie oppstår det som i Nøkkelformodellen (Solberg & Aas, 2010) kalles felles forståelse. Kari og hennes medarbeider oppfatter situasjonen på samme måte. De finner i fellesskap, og ved hjelp av IA- rådgiver fram til løsningen. Løsningen består i en tilrettelegging som innebærer at den sykmeldte kan komme delvis tilbake i jobb. På den måten utfører hun en viktig oppgave for virksomheten og opplever gjennom det at hun har betydning og verdi. I Annes historie er det forhold både ved Anne, den sykmeldte, sykdommen og konteksten som påvirker relasjonen negativt. De kommer ikke til en felles forståelse av situasjonen. Her får de ikke til en tilrettelegging som gjør at den sykmeldte kan komme tilbake i jobb. Saken avslutter på en måte som ikke virker god verken for leder, sykmeldt eller barnehagen.

Jon forteller at de hadde en god dialog og så på muligheter. I samråd med IA- koordinator fant de fram til hvordan de kunne tilrettelegge. Slik kunne den sykmeldte gradvis komme tilbake til jobb, og oppleve at han var viktig og verdifull for bedriften. I Hans` historie ser vi igjen at mangelen på åpenhet og motivasjon hos den sykmeldte, sammen med forhold ved sykdommen og ved Hans som leder, gjør at de ikke oppnår en felles forståelse av situasjonen. I dette tilfellet ser det heller ikke ut til at IA- koordinatoren klarer å bidra til at denne oppnås, og arbeidsforholdet avsluttes etter hvert.

5.4.1 Forskjeller og likheter ved felles forståelse

I historiene til Kari og Jon oppstår det en felles forståelse av situasjonen mellom leder og sykmeldt. Begge lederne er villige til å strekke seg for å tilrettelegge for den ansatte, de er interessert i å finne løsninger. Ingen av løsningene er opplagte. De kommer fram gjennom en dialog mellom de to partene og en tredjepart som er henholdsvis IA- rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter og bedriftens IA- koordinator. Her handler det både om at lederen er villig til å tilrettelegge, og at den sykmeldte er villig til å forsøke. Gjennom denne felles forståelsen får den sykmeldte mulighet til å utføre en jobb de mestrer gjennom at det tilrettelegges. Leder og sykmeldt finner i fellesskap fram til de gode tiltakene, den sykmeldte får en opplevelse av verdi og tilbakeføringen blir en god prosess. I sakene til Anne og Hans oppnås ikke en felles forståelse mellom leder og medarbeider. Det ser ut til at mangel på åpenhet og motivasjon hos den sykmeldte påvirker lederne. De gir begge uttrykk for at de har mistet både troen og lyst på at de sykmeldte skal komme tilbake i jobb.

Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) kan brukes til å løfte fram vesentlige moment som understreker at relasjonen mellom leder og sykmeldt har stor betydning for tilbakeføring også i min empiri. Jeg finner at det er mange likheter mellom ledere i de to sektorene når det gjelder beskrivelse av forhold ved leder og sykmeldt. Forskjellene mellom de to sektorene kommer tydeligst til syne når det gjelder forhold ved konteksten. Jeg ønsker derfor å se nærmere på disse forholdene videre i analysen.

5.5 Andre funn

Jeg vil videre i analysen ta utgangspunkt i alle historiene jeg har blitt fortalt. Først vil jeg presentere to tabeller som viser om det er oppnådd en felles forståelse av situasjonen og om den sykmeldte er tilbake i jobb. Hensikten med tabellen er å se om det er en sammenheng mellom disse to forholdene. Felles forståelse handler om at den sykmeldte og leder ser på situasjonen på samme måte og at de finner fram til løsninger i fellesskap. Historiene til Kari og Jon er eksempler som illustrerer at det etableres en felles forståelse.

		AS PROSESSINDUSTRI															
		L1	L2	F1	F2	F3	H1	H2	H3	J1	J2	P1	P2	P3	P4	P5	P6
Felles forståelse	JA	X	X	X	X	X			X	X		X	X	X			X
	NEI						X	X			X				X	X	
Tilbake i jobb	JA	X	X	X	X					X	X	X	X	X			X
	NEI					X	X	X	X						X	X	

		BARNEHAGENE									
		S1	S2	S3	K1	K2	K3	A1	A2	E1	E2
Felles forståelse	JA			X	X	X			X		X
	NEI	X	X				X	X		X	
Tilbake i jobb	JA			X	X	X			X	X	X
	NEI	X	X				X	X			

Tabell 1 Sammenheng mellom felles forståelse og om den sykmeldte er tilbake i jobb

Tabellene over gir et bilde av alle historiene som har blitt fortalt. Jeg har lett etter om det har blitt etablert en felles forståelse av situasjonen og sett dette opp mot om den sykmeldte er tilbake i jobb. Forskjellene i virksomhetene ser her ikke ut til å være så stor. Både lederne fra barnehagene og industrivirksomheten forteller at de ikke har lykket i tilbakeføringen i flere historier.

I to historier (F3 og H3) har det vært etablert en felles forståelse av situasjonen, men den sykmeldte er allikevel ikke tilbake i jobb. I disse historiene handler det om at den sykmeldte rett og slett ikke har helse til å jobbe. En annen interessant historie er historien til Jon (J2). Der var det ingen felles forståelse av situasjonen. Leder klarte nærmest ikke å få til dialog og i alle fall ikke tilrettelegging. Den sykmeldte kom allikevel bare tilbake når han selv var klar eller opplevde seg frisk. I Elin (E1) sin historie opplever jeg heller ikke at det ble etablert en felles forståelse av situasjonen. Den sykmeldte kom derimot tilbake når sykepengerettighetene var brukt opp. Ut i fra hva Elin forteller, er det store sjanser for at denne personen blir sykmeldt igjen på et senere tidspunkt.

Tabellene viser for så vidt mange historier der det har vært problematisk å etablere en felles forståelse og vanskelig å få til en tilbakeføring. Overvekten av vanskelige saker tror jeg kan ha noe med at de ble bedt om å velge ut 3 historier. De enkle, greie sakene er liksom ikke noe å fortelle om i et intervju. Det var derfor forventet en overrepresentasjon av vanskelige saker. Ut fra et slikt resonnement er det derfor interessant at respondentene forteller så vidt mange gode historier der man har lykket.

I oppfølgingen av enkeltsakene ser jeg mange likhetstrekk mellom lederne, men når det kommer til hvordan de ser på den delen av jobben som handler om sykefraværsoppfølging opplever jeg et skille.

Alle barnehagelederne forteller uten å bli spurt at dette er en av de tyngste oppgavene de har.

Det første jeg tenker på, at det med sykefravær, det er jo det som jeg kanskje syns er vanskeligst å håndtere som leder. Ikke bare i forhold til personalsamarbeid, men i hele jobben som helhet syns jeg faktisk det med sykefravær er litt tungt. Fordi du skal jo være lydhør overfor den som kommer og er syk, samtidig som mange har en historie og du kjenner engasjementet deres på frtiden. Så noen ganger så blir det litt lett å bli

mistenksom, men samtidig som du skal være profesjonell oppi dette her. Så det syns jeg er et dilemma noen ganger (Kari).

Anne har noe av den samme vinklingen i dette utsagnet:

Til tider har det vært veldig krevende og det tar jo mye tid med oppfølging. Sann som det første eksempelet jeg fortalte om. Det var jo masse samtaler og møter og i hektiske tider ellers liksom. Du holder på med andre store oppgaver. Så midt inni der skal du ha oppfølgingssamtale hvor du skal helt ned på et annet plan. Og det tar mye tid og ressurser av deg selv, mye energi. Så det kan være skikkelig utmattende etterpå. Jeg kjenner; Puh- det var tungt fordi at du skal være helt tilstede i den samtalen og ikke helt andre steder. Og det er ikke så lett bestandig når man har tusen andre ting man skulle ha gjort (Anne).

De trekker begge fram at det er en tøff del av jobben, at den i perioder er svært tidkrevende, at den krever mye av deg som menneske og kan tappe deg for energi. Kari trekker også fram det perspektivet at du som leder kjenner dine medarbeidere godt, så godt at du vet hva de gjør på fritiden og at du dermed kan bli i tvil om grunnlaget for sykmelding. Jeg tolker det dit hen at lederne opplever at de står i et dilemma mellom det å være et medmenneske, vise omsorg og bry seg og det å være en leder som fokuserer på tiltakene som skal få den sykmeldte tilbake i jobb.

Jeg oppfatter at lederne fra barnehagene generelt ser på dette som en tøff oppgave og at oppfølgingen er personrelatert, det kommer an på hvem det er. Her er to svar på spørsmålet om hva de tenker om de får en sykmelding på bordet nå.

Spørs jo hvem det er fra da, selvfølgelig, men uansett ville jeg ha tenkt: Nei, søren, det tenker jeg. Men hvis det er en som jeg vet aldri er syk og, det spørs litt hvem det er fra også. Er det noen av gjengangerne, så blir jeg vel kanskje litt sann der frustrert tenker jeg. Og er det en som aldri har hatt en sykmelding før så får det jo samme konsekvensene for huset og avdelingen. Det gjør det jo uansett, men da er jeg vel kanskje litt mer lydhør (Kari).

Tja, nok en utfordring. Det blir litt sann at man må sette seg inn i hvem er det, hva er det, når kommer eventuelt personen tilbake. Hva kan vi tilrettelegge, hva kan vedkommende gjøre/ ikke gjøre. Få en prat så fort som mulig. Prøver, ofte så er jo det på telefon, så setter man opp et møte etter forholdsvis kort tid (Elin).

Respondentene viser her at både sykefraværsgrunnlaget og forhold ved den sykmeldte gjør noe med hvordan de opplever saken. Kari er relativt tydelig på at hvilken person dette dreier seg om, er av stor betydning for henne. Selv om hun beskriver at sykefravær vil få de samme praktiske konsekvensene, gir hun uttrykk for at det er enklere å forholde seg til en sykmeldt som ikke har hatt sykefravær tidligere.

Barnehagelederne omtaler sykefraværsoppfølging generelt som en krevende og vanskelig oppgave, de bekrefter den forforståelsen jeg hadde. I AS Prosessindustri derimot møter vi en annen tilnærming. Disse lederne snakker om sykefraværsoppfølging som en helt grei oppgave, til tross for at de har håndtert og fortalt om vanskelige enkeltsaker.

Lasse forteller hvordan han opplever å ha ansvar for sykefraværsoppfølging:

Ja, det var som sagt noe av det jeg var mest spent på hvordan skulle fungere, for som sagt så har jeg aldri følt meg som noe omsorgsmenneske. Jeg er ikke den som tørker panna på ungene når de ligger og kaster opp, det klarer jeg bare ikke. Jeg var veldig spent på hvordan jeg skulle takle en del av de tingene der. Men det har gått bra,(...) det er veldig fine tilbakemeldinger da, begge veier, lite problemer egentlig. Ja problemer har det vel ikke vært i det hele tatt (Lasse).

I historien til Hans innledningsvis i analysen, gir han tydelig uttrykk for at dette arbeidet er tungt og at han er lei. Jeg blir derfor overrasket når han avslutter saken på denne måten:

(...)uansett når jeg spør IA- koordinator så stiller han opp på møter sammen med meg eller så gir han meg råd og tips om hvordan jeg skal gjøre det, så det fungerer veldig bra. Så jeg er aldri redd for å begynne på en IA- sak, det går greit (Hans).

Til tross for at han bruker sterke negative ord i sin beskrivelse av denne historien, snakker han videre i intervjuet om IA- arbeid på en positiv måte. Lederne i barnehagene og AS Prosessindustri opplever åpenbart sykefraværsoppfølging veldig ulikt. Noe av årsakene til dette mener jeg tydeliggjøres i den siste uttalelsen. Hans forteller at han har en støtte i IA-koordinator. Han er tilgjengelig uansett og kan bidra med råd og tips. Dette gir Hans den tryggheten han trenger for å møte nye saker. Til tross for tøffe erfaringer gruer han seg derfor ikke for nye sykmeldinger.

I min analyse kom det tydelig fram fire forhold ved konteksten som jeg mener har betydning for ledernes ulike opplevelse av sykefraværsoppfølging. Ut i fra disse

kontekstuelle forholdene har jeg laget fire kategorier som kalt opplæring, lederstøtte, kultur og struktur.

5.6 Opplæring

Jeg vil starte med å se på hvilken opplæring de ulike lederne har fått.

	AS PROSESSINDUSTRI					BARNEHAGENE			
	Lasse	Fredrik	Hans	Jon	Petter	Siri	Kari	Anne	Elin
Egne kurs om sykefravær	x	x	x	x	x				
Sykefravær berørt på andre typer kurs/konferanser							x		x
Lest om sykefravær på egenhånd						x	x	x	x

Tabell 2 Opplæring

På spørsmål om de hadde fått opplæring måtte barnehagelederne tenke på dette. De drar på svarene, og gir svar som at de har lest seg til det selv, eller at temaet har vært berørt på kurs og konferanser de har deltatt på. Jeg oppfatter at ingen av dem har fått konkret opplæring i å håndtere sykefravær. Mye av den kunnskapen de innehar i dag har de tilegnet seg gjennom å lese seg opp individuelt, gjerne når de har kommet i situasjoner der kunnskapen har vært påkrevd. Opplæringen ser ut til å ha vært tilfeldig, bærer i liten grad preg av systematikk og virker på mange måter fragmentert. Elin viser noe av dette:

Ja, så har jeg lest litt, det har jeg. Søkt litt på informasjon og, lett litt, brukt mye energi, masse energi (Elin).

Lederne fra AS Prosessindustri svarte helt konkret på dette spørsmålet. Opplæringen i industrivirksomheten har stort sett vært bedriftsintern. Den har vært gitt av bedriftens egne ansatte på området, eller vært utført av bedriftshelsetjenesten, NAV eller andre aktører på bestilling av bedriften. Opplæringen har vært systematisk, gått over tid, omfattet alle lederne i bedriften og vært en del av bedriftens totale fokus på sykefraværarbeid. Det illustreres i sitatet til Hans:

Her på bedriften har vi fått mye informasjon fra bedriftshelsetjenesten, den vanskelige samtalen, den gode samtale, AKA (Hans).

Lasse forteller noe av det samme, men han sammenligner også med annen type opplæring han har fått tidligere.

Egentlig fått veldig bra oppfølging, mer enn jeg har hatt før i andre jobber her (Lasse).

Lasse og de andre respondentene har opplevd opplæringen som grundig. Petter som har lang ledererfaring forteller hvordan han opplevde sykefraværssamtaler før han hadde fått opplæring. Det var den gang da bedriftens IA- avtale ennå var ny:

Med en gang jeg begynte omtrent, så var det IA- opplegget ganske nytt. Han hadde en sykemelding på 3 uker. Jeg hadde telefonisk kontakt. Vi skal jo ringe etter den første dagen, det blir gjerne den andre dagen og skal kalle inn til møte før den tiende dagen. ”Hva er det her for noe”, sa han da. Han hadde ikke fått med seg dette. Det er noe vi må, pålagt av NAV(...). Han sa da, at han følte seg veldig sånn mistenkeliggjort når han fikk den samtalen. Men jeg var ukjent med det greine og syns nesten det var litt vemmelig å spørre om restarbeidsevne og alt mulig (Petter).

Dette utsagnet bekrefter at da bedriften startet opp IA- arbeidet, var dette et unaturlig tema både for leder og sykmeldt. De opplevde begge at dette ikke hadde noe med forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker å gjøre. Petter uttrykker at han den gangen ikke var trygg på sin rolle. En utrygghet som ble forsterket av den sykmeldtes reaksjon. Sitatet viser at det har vært store forandringer i sykefraværsarbeid i løpet av kort tid.

Grundig og systematisk opplæring har bidratt til at lederne i AS Prosessindustri etter hvert har fått kompetanse og nå opplever trygghet i forhold til hvordan arbeidet skal utføres. Det ser også ut til at opplæringen har hatt betydning for de holdninger og den forståelse som uttrykkes, om at det er viktig med tett kontakt og at de sykmeldte kommer raskt tilbake i jobb.

De vet om det de som jobber her og, at vi prøver å komme oss ut av sykemeldinger og komme over på IA og at de er her noen timer om dagen. For de har jo sagt at det er veldig viktig å ha den sosiale omgangen med mennesker. Jo lenger du går hjemme jo verre er det å komme tilbake (Hans).

Hans forteller her at han har tilegnet seg det nye synet på sykefravær, at deltagelse i jobb er viktig for å bli frisk. Utsagnet viser også at noen har fortalt ham dette, han har hatt en opplæring.

5.6.1 Forskjeller og likheter i opplæring

Forskjellene innen opplæring er tydelige. Ingen av barnehagelederne har fått en systematisk opplæring. De har hørt litt her og der, men mest av alt har de tilegnet seg kunnskap når de har hatt behov for det. Forskjellen til AS Prosessindustri er stor. Der har lederne gjennomgått omfattende opplæring. Det virker som om de nærmest har vært igjennom et opplæringsprogram. De har fått opplæring i mange ulike temaer innenfor sykefraværarbeid. Jeg forstår det også slik at opplæringen ikke er avsluttet, men at de jevnlig deltar på kurs om sykefravær.

5.7 Lederstøtte

Det neste forholdet ved konteksten handler om lederstøtte. I analysen av min empiri fra AS Prosessindustri pekte det seg ut en tydelig kategori som jeg har kalt lederstøtte. For å belyse dette forholdet nærmere har jeg laget en tabell som viser hvor de ulike ledene søker hjelp og støtte.

	AS PROSESSINDUSTRI					BARNEHAGENE			
	Lasse	Fredrik	Hans	Jon	Petter	Siri	Kari	Anne	Elin
IA- koordinator	X	X	X	X	X				
IA- rådgiver, NAV Arbeidslivssenter							X	X	
NAV						X	X	X	
Bedriftshelsetjenesten						X			
Arbeidsgiverorganisasjon						X	X		
Lederkollegaer						X	X	X	X

Tabell 3 Lederstøtte

Her vises tydelig at lederne i AS Prosessindustri kun forholder seg til bedriftens IA-koordinator når de har spørsmål eller behov for støtte på andre måter. Lederne har en person å henvende seg til. De trenger ikke å lure på hvor de skal finne hjelp og støtte.

I intervjuene med barnehagelederne var ikke kategorien lederstøtte like tydelig. Tabellen viser stor spredning i hvor disse lederne henter støtte. Barnehagelederne forteller om henvendelser til mange ulike personer og instanser, alt avhengig av saken og hvilket behov de har for hjelp og støtte. De to barnehagelederne som jobber i IA- virksomheter forteller at de har hatt enkelte samtaler med IA- rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter, og at denne har deltatt på noen dialogmøter. Foruten IA- rådgiver forteller barnehagelederne at de har søkt hjelp og støtte hos NAV, bedriftshelsetjenesten, arbeidsgiverorganisasjonen og hos

andre lederkollegaer. De har ikke en fast person å forholde seg til, men sakens karakter er med på å avgjøre om de søker støtte, og hvem de tar kontakt med.

For hjelp og støtte med de formelle sakene har barnehagelederne benyttet NAV, jurister hos arbeidsgiverorganisasjonen og bedriftshelsetjenesten.

Det blir til at jeg ringer bedriftshelsetjenesten, men jeg får ikke alltid de svarene jeg ønsker, eller det får man kanskje ikke uansett. Men det er ikke alltid man får svar på ting. Og så er det sånn at nei, den er ikke her i dag, nei, men jeg må jo snakke med noen i dag. Så blir det en ny person, så noen ganger kan du ha tre personer inne i en sak og da blir det ikke noe kontinuitet i det (Siri).

Utsagnet illustrerer at Siri opplever at støtten er lite tilgjengelig, det er vanskelig når hun ikke kan snakke med den samme hver gang hun har behov. Det bidrar til frustrasjon.

For veiledning, råd og vurderingsstøtte har barnehagelederne i stor grad brukt uformelle kanaler som lederkollegaer, men IA- rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter er nevnt ved to anledninger.

Ja, jeg syns jo jeg har fått mye hjelp av IA jeg, jeg syns jo det. Så jeg kan sende, det er ikke så ofte jeg ringer, men jeg sender ofte en mail, ikke sant. Så syns jeg på en måte at den IA-kontakten vår er flink til å svare med en gang og- vil du ha et møte, skal vi ta en samtale på det og. Så jeg syns jeg har fått mye hjelp fra IA. NAV har jeg vel ikke sånn, vi har jo bedriftshelsetjenesten da. Der har jeg liksom vanskelig å skille helt. Nå er det så nytt ennå med bedriftshelsetjenesten, så de har jeg ikke brukt noe særlig i det hele tatt (Kari).

Kari har opplevd samarbeidet med IA- rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter positivt. Samarbeidet med bedriftshelsetjenesten beskriver hun som så nytt, at hun foreløpig ikke ser helt hvilken funksjon de skal fylle. Et viktig aspekt ved å benytte en person utenifra er at denne ikke er like følelsesmessig berørt som lederen. Støttepersonen vil ikke ha et daglig samarbeid med medarbeideren, verken før, under eller i etterkant av fraværet. Dette vil kunne gjøre det lettere for denne personen å se saken fra et annet perspektiv. Samtidig som det vil kunne være lettere å stille mer utfordrende spørsmål. En slik person har ingen lang historikk med medarbeideren. Den skal heller ikke møte vedkommende igjen i morgen, og kan dermed lettere ta en kritisk distanse:

Vi er veldig fornøyd med den IA- kontakten vi har hatt, så det syns jeg har vært veldig god hjelp. Fordi at da har jeg ofte snakket med IA- konsulenten litt sånn ganske tydelig først, og

lagt fram hvordan det er. Og så har hun på en måte stilt så mange rette spørsmål, sånn at hun har fått arbeidstakeren til å redegjøre for det. Sånn at jeg har sluppet noen av de ubehagelige spørsmålene. Så jeg syns det har vært veldig sånn hjelp for meg og (Kari).

Dette sitatet utdyper hvilken betydning det har for lederen at en støtteperson utenifra utfordrer den sykmeldte på en måte som ville ha vært ubehagelig for lederen. Dette bidrar til å bringe saken videre.

Hans og de andre lederne fra AS Prosessindustri framhevet den støtten de får av sin IA-koordinator. Hans navn dukket opp i samtlige intervjuer og ble nevnt flere ganger i de ulike historiene. Støtten blir gitt på ulike måter og gjelder på mange områder.

Noen ganger kan det handle om å få hjelp og støtte, der egen kompetanse og kunnskap kommer til kort:

Og det prata IA - koordinator litt med han om, for det har ikke jeg så mye god greie på. På de årene jeg har hatt, så har jeg ikke hatt noen som har hatt den prosessen. Så innom det her med IA- arbeid og sykdom så er det jo så himla mange forskjellige diagnoser, retninger og prosesser, så du kan jo ikke sitte med alt det som en leder som skal prøve å – Men du må på en måte ta de når de kommer og prøve å sette deg litt inn i det da og prøve å få litt bistand fra de som kan det bedre enn deg og finne ut av ting underveis da (Fredrik).

Andre ganger ser det ut til at støtten er viktig for å gi trygghet til at det lederen selv har vurdert, er en god måte å gjøre det på.

Og da er det godt å kunne ha IA- koordinator der, som en sånn som jeg vet jeg kan. Jeg har en veldig fin tone med IA - koordinator syns jeg. Egentlig så har jeg svarene selv, men det er bare greit å få en sånn: Er jeg på rett spor eller er jeg ikke?(Fredrik).

Mye av støtten handler om å kunne drøfte saken med andre, få veiledning og råd i forhold til hvordan en skal gå fram. Dette handler i stor grad om å få trygghet til å utføre oppgaven, trygghet i forhold til å vite hva de skal gjøre og hvordan de skal gjøre det. Erfarne ledere framhever også betydningen av støtten. Det kan se ut til at de har åpnet øynene mer for den etter hvert, at de har opplevd støtten positivt og sett at det har fungert. Det er ikke et nederlag, men helt naturlig å ha en å reflektere sammen med.

Jeg tror faktisk at jeg kunne ha fått mer hjelp om jeg hadde ønsket det. Så til å begynne med, når det var helt nytt så tok jeg ikke så mye kontakt med IA- koordinator. Prøvde å

ordne dette her, men nå er det mye mer at vi har samtaler med IA - koordinator og - Hva skal vi gjøre her og - har du noen tips. Han er veldig flink på dette her (Petter).

Så jeg bruker IA - koordinator mye mer nå enn det jeg gjorde for 5-6 år siden. Og der får jeg den hjelpen jeg føler jeg trenger og ofte hvis det er noen spørsmål, så kan jeg bare ringe til han eller sende en mail, så får jeg svar på det (Petter).

Petter viser at ledere ikke nødvendigvis trenger mindre støtte med erfaring. Når selv erfarne ledere kjenner behov for støtte, sier vel dette noe om sakens natur: sykefravær er et komplisert tema.

Støtten gis på mange områder. Jeg har så langt belyst behovet for støtte i forhold til det formelle og til drøfting om mer mellommenneskelige forhold. Et siste område der lederne uttrykker behov for støtte, handler om de konkrete møtene og samtalene med den sykmeldte. Respondenten under beskriver hvordan en ”ekspert” utenifra gir mer tyngde til samtalen og hvordan han fungerer som en vurderingsstøtte som kan forklare og hjelpe lederen å forstå. Gjennom sin kompetanse kan IA- koordinator bidra til at det etableres felles forståelse mellom leder og sykmeldt.

Da stiller ofte han noen tilleggsspørsmål, så vi får på en måte helheten i det da. Ting som ikke jeg har tenkt på og i og med at han er helseutdannet så. Med NN som kommer med en beskrivelse på hva det er som har skjedd med hans arm, som ikke jeg egentlig skjønner noen ting av, så skjønner han hva det er snakk om fordi han kan de ord og uttrykk som går via helsepersonell da, som ikke jeg skjønner så veldig mye av. Så på den måten kan kanskje han stille noen spørsmål som er omgjort til vanlig norsk så alle forstår det, eller forklare meg det og egentlig (Fredrik).

Alle lederne i AS Prosessindustri forteller som sagt at de samarbeider tett med bedriftens IA- koordinator. For å få vite mer om hans rolle gjennomførte jeg et intervju med han. Her forteller han om sin rolle i forhold til leder og sykmeldt i den enkelte sak:

God oppfølging og tilrettelegging tidlig for de som er syke. Så jeg jobber veldig mye på individnivå sammen med tillitsvalgte og ledere. Er med i samtaler og bidrar til å snakke om hva som er mulig, når kan vi få det til, den praktiske konkrete biten og bistår lederne med det. Noen ledere er blitt veldig bekvemme med å ta disse samtalene selv, fått en god trygghet gjennom tilegning som de har gjort selv og systemtiltak som vi har gjort, iverksatt. Og andre vil gjerne ha meg med fortsatt mye da og ingen saker er jo like. Noen samtaler, ja det er en brukket fot og vi kan, ikke sant, så er det kanskje enkelt, mens andre saker er

mer komplisert. Men er det sykemeldinger og fravær i noe særlig mer enn 10 dager så er jeg med. Så jeg treffer jo stort sett alle og er jo med i oppfølgingen. Også de som går ut i tilrettelegging har vi jo videre oppfølging på, de blir ikke satt i tilrettelegging og så slipper vi de der, de må jo følges opp videre (IA-koordinator).

Han gir uttrykk for en tydelig linje om at det er vanlig praksis at han deltar, det skjer ikke kun i de vanskelige sakene. Det framstår som et bevisst valg fra bedriftens side. Han framhever at han bistår lederne, det er med andre ord tydelig både fra hans og lederens ståsted at det er lederne som ”eier” ansvaret.

5.7.1 Forskjeller og likheter i lederstøtte

Det er liten tvil om at ledere opplever et behov for støtte i sykefraværsoppfølging. Samtlige ledere har fortalt om situasjoner der de har opplevd behov for hjelp og støtte. Dette har handlet om hjelp til hvordan de skal forholde seg til de formelle praktiske reglene og rutinene, men også om støtte til de vurderingene de skal gjøre. Behovet for emosjonell støtte har også vært uttrykt. Den handler mer om mellommenneskelige forhold og balansen mellom støtte og utfordring i møte med den enkelte sykmeldte. Mangfoldet i disse områdene viser noe av kompleksiteten i temaet. Jeg oppfatter at sykefraværarbeid er et område der mange fortsatt er usikre. Det er mange formelle krav, samtidig skal man som leder både ta menneskelige hensyn til den enkelte sykmeldte og hensyn til bedriften som helhet. Støtte blir særlig viktig i saker der man er usikker eller mangler kompetanse.

Forskjellen på de to sektorene handler ikke om behovet for støtte, men om tilgjengelighet og tilgang på støtte. I AS Prosessindustri kan man ringe en fast person, så får man raskt svar eller hjelp. Barnehageledene opplever i større grad å bruke tid og energi på hvem de skal kontakte og i det hele tatt å oppnå kontakt. De barnehagelederne som har opplevd å ha en støtteperson å drøfte saker med og som bistand i samtaler er veldig fornøyd med dette. Forskjellen på tilgang og tilgjengelighet til å få støtte, påvirker derimot hvor hyppig den enkelte leder benytter seg av den. Industrilederne involverer sin IA-koordinator flere ganger gjennom hvert forløp, uavhengig av om det er en enkel eller en komplisert sak. I barnehagene er denne type støtte forbeholdt de spesielle sakene. Selv da fortelles det om bare en eller to kontakter i løpet av et langt sykefraværsløp. Lederne i barnehagene forteller altså at de i større grad håndterer fraværsoppfølgingen alene, og at støtten er vanskelig tilgjengelig når de får behov for informasjon, vurderingsstøtte eller emosjonell støtte. De sliter med å finne ut av ting og få hjelp.

God tilgjengelighet på å få støtte gir den enkelte leder trygghet i forhold til egen rolle. Visshet om at man kan få hjelp og kan få den raskt, bidrar til trygghet i seg selv.

5.8 Kultur

Solberg og Aas(2010) bruker begrepet kultur for nærvær og fravær i sin modell som en av de kontekstuelle faktorene som kan påvirke leder, sykmeldt og relasjonen mellom de to. I min empiri ser jeg også at kulturelle forhold i den enkelte bedrift, i stor grad preger oppfølgingsarbeidet. Forhold som hører hjemme under kultur var sentralt hos alle ledene. Jeg oppfatter at et viktig uttrykk for kulturen for nærvær og fravær i bedriften, handler om hvordan ledelse og ansatte ser på det at de selv eller kollegaer skal jobbe når de er syke eller har en helseplage.

Ledelsen vil på ulike måter kunne være med på å prege kulturen for nærvær og fravær i virksomheten. Et område er hvilket syn de har på medarbeiderne. Kari i barnehagen gir i dette utsagnet uttrykk for hvordan hun ser på sine medarbeidere, og hvordan hun vektlegger verdien av å ha de faste medarbeiderne på jobb:

Men selv om vi får en vikar så blir det aldri det samme som en av de fast ansatte som er der, fordi. Klart en vikar setter man ofte på mellomvakter, så må de andre ha tidligvakt, senvakt, kanskje komme litt før og være litt lengre, men også noe med det der i forhold til ansvaret. For da blir det brått bare to som har den hele oversikten og skal dra avdelingen da, når to stykker må gjøre det i stedet for tre. Det er ganske stor forskjell, både i forhold til samspill med foreldrene, og ser ofte det at ungene blir litt annerledes med en gang det kommer noen andre inn, selv om de kjenner dem. Men det er ikke det faste, da blir det litt annerledes. Det er merkbart på avdelingen. Og så har man kanskje noen faste oppgaver, at du har ansvar for den gruppen og, så da blir det litt sånn halvt om halvt (Kari).

Elin forteller at hun opplevde en avdeling som ble handlingslammet. Det var da den pedagogiske lederen, som hun beskrev som "reisverket" på avdelingen, ble sykmeldt. I den situasjonen betydde det mye for Elin, avdelingen og hele barnehagen å få tilrettelagt slik at denne personen kunne være noe i jobb.

Da syns jeg det løste seg veldig bra, fordi at da så vi litt det "reisverket", som jeg sier. Det at man holder avdelingen og har fokus på alle de viktige tingene. Det klarte hun å gjennomføre på 40 %. Og da sa jeg at: "for meg så er det viktig, for jeg ser jo at det er det som ikke har fungert når du er borte". Så hun kom og jobbet, og vi tilrettela (Elin).

Ledelsen har også stor påvirkningskraft på kulturen for nærvær og fravær i forhold til hvordan sykefraværsarbeidet er implementert i virksomheten. I hvilken grad er de ansatte kjent med bakgrunnen for dagens syn på sykefravær, om at man blir frisk gjennom å gå på jobb. Alternativt kan bedriften være preget av ”fortidens” syn og oppfatninger om at man ikke skal være tilbake på jobb før man er frisk.

Lederne fortalte lite om implementeringen av sykefraværsarbeidet i virksomhetene. I de barnehagene jeg har undersøkt er styrerne eneste ledelse. Jeg antar derfor at de har vært sentrale i introduksjonen av sykefraværsarbeidet. Det er sannsynlig at de har vært med å tilpasse reglene til deres bedrift. Jeg lurer på om det kan bli oppfattet som om dette er lederens regler eller i det minste hennes tolkning av reglene. Med tanke på det historiske bakteppe jeg har presentert tidligere, og funnet om at barnehagelederne i liten grad har fått opplæring i sykefraværsarbeid, tror jeg også implementeringen av sykefraværsarbeidet og dermed kulturen for nærvær og fravær kan bære preg av dette. En leder som sitter alene med dette i en bedrift, med lite formell opplæring og liten tilgang på ekspertise vil kunne ha vanskeligheter med implementeringsprosessen, der det skal skapes forståelse og forankring hos personalet.

Sitatet under viser hvordan leder og sykmeldt har ulikt syn på sykefravær gjennom at de vurderer restarbeidsevne ulikt.

Det passer da ikke alltid å være på jobb når du har så mye å gjøre på fritida. For du rekker å være på alle møter og alle korpsøvelser og passe barnebarna og være på alle ferier og reiser og kurs på fritida. Det får man til, men man har ikke alltid en arbeidsrest og kunne gjøre noe som helst på arbeidsplassen (...). Hun er jo veldig klar på at: ”Jeg må jo få lov til å ha et privatliv, skal du blande deg i mitt privatliv?” Og jeg sier det, at når du er 100 % sykmeldt, du har ikke noe arbeidsrest, du kan ikke utføre noe stykke arbeid, da syns jeg det er rart at du kan dra på fjellet og sykle, at du kan dra i fornøylesparken og ha med deg barnebarn og ha ansvar for dem fra klokka seks på morgenen, hele dagen og helt til natta dere kommer hjem. Jeg syns det er rart at du fikser det her, når du ikke har noe arbeidsrest hvor du kan være her to timer om dagen og lese en bok for eksempel (Kari).

I denne uttalelsen uttrykkes det at det ikke er en felles forståelse mellom leder og sykmeldt i forhold til den sykmeldtes restarbeidsevne. Jeg oppfatter at det ikke er samsvar mellom ledernes forventninger til den sykmeldte og hvordan den sykmeldte selv opplever

situasjonen. Dette kan selvfølgelig gjelde nettopp denne relasjonen, men siden alle barnehagelederne kan fortelle lignende historier, undrer jeg om dette kan ha noe med hvordan kulturen for nærvær og fravær er i disse virksomhetene. Det kan se ut som at barnehagene representerer det tradisjonelle synet om fravær som en rettighet, og at man bør holde seg borte fra jobben til man blir frisk. Lederen har nok lært at det er positivt og riktig at den sykmeldte skal utnytte sin restarbeidsevne, men det er ikke sikkert at disse medarbeiderne ennå har blitt overbevist om at det er en god medisin å jobbe slik som det nye synet fokuserer på. Det kan se ut som om det er et kulturelt etterslep i barnehagene, deres holdninger henger igjen i de gamle lovene og reglene om sykefravær.

I situasjoner der en sykmeldt skal tilbake i tilrettelagt arbeid vil dette ofte påvirke øvrige kollegaer. I barnehagene fortalte de om fysisk tilrettelegging i form av hjelpemidler og organisatorisk tilrettelegging i form av å slippe enkelte oppgaver eller vakter. Ved den siste formen for tilrettelegging vil kulturen i bedriften ha betydning for hvordan det vil være for den sykmeldte å få tilrettelagt arbeid. Kollegaer som støtter den sykmeldte ved å ta på seg ekstra oppgaver i en periode bidrar positivt til en nærværskultur. Liten velvilje fra kollegaer kan derimot gjøre det vanskelig for lederen å tilby tilrettelagt arbeid, og ikke minst kan det være belastende for den sykmeldte å oppleve at hun er til byrde for sine kollegaer.

Jeg har jo opplevd det at hvis personen skal for eksempel jobbe 40-50 %, da har jeg vel opplevd at man kanskje ikke syns at det fungerer helt optimalt, at noen kan si at det er nesten bedre at hun er 100 % sykmeldt for da kan vi få inn en vikar som fungerer bedre (Elin).

I AS Prosessindustri gir IA- koordinator uttrykk for bedriftens syn på medarbeiderne og hvor viktige de er for bedriften.

Vi hadde også måneder med fravær på over 10 % totalt og det er klart at for et stort anlegg som vårt, å drifte det med 10 % av arbeidsstokken borte i deler av året, det er veldig tøft. Det blir veldig slitasje på de som er igjen og som skal kjøre anleggene, det blir mye overtid, for vi kan ikke bare putte inn vikarer (...)

Men vi så at vi ville ikke klare å gjennomføre alle oppgavene våre med så høyt sykefravær. Så i 2007 så gjorde ledelsen og arbeidstakerorganisasjonene, kom til en enighet om at de ville intensivere IA- arbeidet. De så at her var det helt prekært, vi kunne ikke fortsette å leve med den overtidbruken vi hadde. Det ble så stor slitasje på folkene våre og det er

egentlig veldig få steder vi kan sette inn vikarer fra bemanningsbyråer. Så vi måtte snu den kursen (IA- koordinator).

I AS Prosessindustri er derfor restarbeidsevne et viktig begrep og lederne kan fortelle at ledelsen har innført noe de kaller IA- permisjon for å kunne utnytte restarbeidsevnen og unngå sykmeldinger. IA- koordinator forklarer hva IA- permisjon er:

Med det så tenker vi at ved å være her, ved å bidra, være med i miljøet, bidra til at gode løsninger velges i produksjon, bidra med kompetansen sin om man så ikke klarer å løpe ute i fabrikken, men kanskje sitte inne på kontrollsenteret og bidra med kompetansen sin der, så får noen andre løpe. Så tenkte vi at da bidrar man det man kan, med sin spesialistkompetanse. Og det er så verdifullt for oss alle her, og for drift og for inntjening, at da har vi kommet til den konklusjonen, at det lønner seg at de er friskmeldt og er her på en fleksibel ordning når de trenger det og da er jo motto: Vær her det du orker, gjør det du klarer og så gir vi deg det vi kaller IA- permisjon. IA- permisjon med lønn benytter vi i de tilfellene, og det benytter vi i ca 6-8 uker og forankrer det hver 14. dag i en sånn oppfølgingsplan med en avtale med den enkelte. Og da er jo motto vårt: Alle med helseproblemer skal tilbys tilrettelegging for en periode. Ved langvarige helseutfordringer så sier vi at vi skal gi deg den samme tilretteleggingen og de samme mulighetene, men da må vi ha en gradert sykemelding, sånn at vi har refusjonsordningen der hvis det går over mange måneder (IA- koordinator).

Dette er altså et tiltak for å unngå sykemelding i en situasjon der en ansatt har helseplager. Jeg oppfatter at det er et sterkt virkemiddel som gir uttrykk for kulturelle normer for nærvær og fravær i denne virksomheten.

Jeg opplever at tiltaket IA- permisjon er basert på stor grad av tillit mellom leder og den sykmeldte. Det er et gode for den ansatte å kunne få jobbe i et lavere tempo i en periode uten at dette må dokumenteres av legen.

I AS Prosessindustri forteller flere av lederne historier der de har avbrutt sykemeldinger og fått den syke tilbake i IA- permisjon. For at ledere skal tørre å gå imot legens anbefaling, antar jeg at de er trygge på at i denne bedriften er det kultur for dette. Det er lett å forestille seg at man i andre bedrifter kunne fått tillitsvalgte og fagforeningen ”på nakken” ved et slikt tiltak. Her er det tydeligvis ikke slik.

Det kommer jo noen innimellom som kommer med en sykemelding og skal jobbe 25 %. Ja, ja, men da bruker vi IA- permisjon med lønn så kan du være her når du orker så kan du

være hjemme når du ikke orker. Så er det sånn da at de er her nesten mer, de orker mer, men noen sliter med å sove om natta og hvis de da kan sove til 8 halv ni om morgenen i stedet for å komme klokka sju. Så er de greie og er her til tre, i stedet for 25 % restarbeidsevne og være borte 75 %, så er de her, så det blir nesten motsatt. Og da styrer de det selv og som regel ei uke, 14 dager så er de på tur igjen (Hans).

Hans har benyttet IA- permisjon flere ganger og forteller her mer om dette:

Jeg har jo hatt mange som er kortere som vi klarer å tilrettelegge en uke, 14 dager for å avbryte sykemeldingen. De kommer hit med sykemelding for de har for eksempel brukt et ribbein. ”Det her klarer vi, det her går vi unna. Kan du sitte inne og lese forskrifter, rydde litt, kjøre og hente noen gutter her og der og varer hit og dit, så avbryter du sykemeldingen, så er du her”. Så bruker vi sånn IA- permisjon med lønn da, vi har jo kontakt med IA- koordinator da. Vi driver jo med det hele tiden, å prøve å avbryte sykemeldinger (Hans).

Johansson og Lundberg (2005) snakker om det de kaller nærværspress, et negativt press til at man skal komme på jobb uansett helsetilstand. Er dette sterke fokuset på restarbeidsevne og avbryting av sykemeldinger et negativt nærværspress eller er det et positivt nærværssinsitament som motiverer for å gå på jobb? Lederne formidlet at det var en kultur i bedriften for å komme på jobb selv om man ikke kunne yte 100 %. De framstiller det som at dette er en kultur som er ønsket og blir akseptert både av ledelse, den sykmeldte og av øvrige kollegaer.

Uten å ha intervjuet de sykmeldte selv, eller andre underordnede, kan jeg selvfølgelig ikke slå fast at dette ikke er et negativt nærværspress. Når jeg allikevel ser på dette som en positiv del av kulturen, er det fordi lederne i svært få tilfeller gir uttrykk for at det fokuset har skapt konflikter. Lederne beskriver en kultur der det er ønsket at man skal kunne være i jobb selv om man ikke kan yte 100 %. Fordi jeg kun har intervjuet ledere må jeg ta et forbehold om at de ansatte vil kunne ha en annen forståelse.

Det kan se ut til at holdningene i forhold til at man er ønsket på jobb henger sammen med andre forhold i konteksten. Det handler først og fremst om viljen til tilrettelegging fra ledelsen og viljen til å hjelpe fra kollegaer. Mange muligheter for tilrettelegging, kombinert med velvilje fra ledelse og øvrige kollegaer, bidrar til å øke den sykmeldtes vilje til å prøve å jobbe.

Jeg har ikke vært borti, faktisk sjelden borti folk som er negative til å – hvis jeg spør om restarbeidsevne, kan det være noen som sier nei, det er klart for de sier at legen sier det og det, og noe av det aksepterer – Jeg har følelsen av at mange ønsker å prøve igjen. De har ikke lyst til å være sykemeldt for lengre, hvis det ikke er veldig alvorlige ting (Petter).

En viktig faktor for å kunne jobbe på tross av sine helseplager er om man har mulighet til å få tilrettelagt sitt arbeid. Tilrettelegging for ansatte med nedsatt funksjonsevne vil ofte få konsekvenser for øvrige kollegaer. Jeg var derfor spent på hvordan ledere opplevde de andres reaksjoner på tilrettelegging. For å få godt tak på hvordan det ble tilrettelagt på ulike avdelinger stilte jeg flere ganger utdypende spørsmål om det. Her kom det fram ulike former for tilrettelegging. I AS Prosessindustri kunne det være at en ansatt fikk færre arbeidsoppgaver, fikk annet arbeid for en periode eller at han fikk ”fritak” for de tyngste arbeidsoppgavene eller enkelte vakter i en periode.

Dette ble løst på ulikt vis, men i mange av tilfellene ble en av konsekvensene at det ble merarbeid eller merbelastning på kollegaene i en periode. Jeg så for meg at dette kunne virke negativt, men fikk beskrivelser som:

Aldri noe problem, glad i han, ville gjerne at han skulle være på jobb, teamet fungerer bedre når de faste er her (Petter).

Petter gir her uttrykk for at kollegaene har omsorg for hverandre, samtidig som at de trenger hverandre. Det er greiere å jobbe sammen med de faste. Han viser noe av det samme i det neste sitatet.

De kollegaene hans var veldig hjelpsomme, det var ikke noe problem, det var aldri noe murring rundt det der at han ikke skulle gå ut og skru og sånn, de tok seg av det (Petter).

I de fleste tilfellene uttrykkes det ikke som noe problem at tilrettelagt arbeid for en ansatt kan gi tyngre arbeid og større belastninger på øvrige ansatte. Det blir flere ganger både fra ledere og IA- koordinator framhevet at det er viktig også for kollegaene å ha alle ansatte på jobb. Det er sjelden en vikar kan utføre jobben fullt ut og i så måte blir det også økt belastning på kollegaene, fordi sykefravær derfor må løses ved bruk av overtid. Petter vektlegger i dette sitatet det positive ved å jobbe sammen i faste team, at da sklir ting lettere. Dette er en sterk motivasjon for å ta den ekstra belastningen i en periode.

For å få til en kultur der de ansatte velger nærvær framfor fravær må disse holdningene implementeres og forankres nedover i virksomheten. Det hjelper lite med målsettinger og visjoner fra ledelsen, om de ikke omsettes i praksis hos den enkelte medarbeider. I AS Prosessindustri forteller IA- koordinator at tillitsvalgte og verneombud har hatt viktige roller for å bidra til en forankring i hele virksomheten.

Han beskriver viktigheten av deres rolle ikke bare på systemnivå, men også på individnivå, i møte med den enkelte medarbeider.

Jeg ser jo at noe av suksesskriteriene er at hovedtillitsvalgt og hovedverneombud, de engasjerer seg, de følger opp enkeltsaker, de deltar i IA- møter når de, eller jeg eller den ansatte, - det er gjerne de eller jeg som ser at det er påkrevet. De er også med hvis det er samtale med bedriftshelsetjenesten eller dialogmøte med NAV eller. De er veldig engasjert. Det er store sterke karer, men de bryr seg om folk. Å få på en måte dratt ut det beste av de kreftene det er jo gull verd (IA- koordinator).

Han forteller at ledelsen sammen med personalavdelingen ledet implementeringsarbeidet, men at tillitsvalgte og verneombud har vært sterkt involvert i prosessen. IA- koordinator som har spesialkompetanse på området og hører til på personalavdelingen. IA- arbeidet virker å være bredt forankret, noe som ser ut til å ha betydning for de ansattes holdninger til sykefravær og for det arbeidet som gjøres. Jeg oppfatter at implementeringen og forankringen er en viktig faktor som påvirker kulturen for nærvær og fravær i bedriften.

5.8.1 Forskjeller og likheter i kultur

Både i barnehagene og i AS Prosessindustri uttrykkes et felles syn om at medarbeiderne er bedriftens viktigste ressurs. Bedriftenes oppgaver blir ikke gjennomført på samme måte uten nettopp disse medarbeiderne. Allikevel opplever jeg at det er kulturforskjeller i forhold til nærvær og fravær i barnehagene og AS Prosessindustri. Det kan se ut som om årsakene til dette i hovedsak handler om hele virksomhetens, inkludert de ansattes eierskap til sykefraværsarbeidet. I AS Prosessindustri ser det ut til at alle ansatte er godt kjent med den ”nye” måten å forholde seg til sykefravær. Ledelsen har satt dette på agendaen. IA- synet har blitt implementert gjennom at bedriften har hatt spesialkompetanse på området, samt at verneombud og tillitsvalgt har vært involvert i stor grad. Ledelsen har også utviklet konkrete virkemidler i bedriften, som IA- permisjon og tilrettelegging gjennom alternativt arbeid. Slike tiltak er basert på tillit mellom leder og ansatt. Når ledelsen viser de ansatte tillit på denne måten, er mulighetene store for at de ansatte svarer med en gjensidig tillit.

Jeg finner ikke den samme nærværskulturen i barnehagene og tror det henger sammen med manglende kunnskap hos de ansatte i forhold til det nye synet om at arbeid bidrar til å gjøre deg frisk. Det understrekes med at alle barnehagelederne trekker fram vanskelige situasjoner i forhold til å utnytte restarbeidsevne, mens dette ikke berøres i en eneste av historiene fra AS Prosessindustri. Dette kan ha mange årsaker, men uttrykker i alle fall noe som kan være en utfordring for barnehagelederne å forholde seg til. Fra kultur for nærvær og fravær beveger jeg meg over på det siste kontekstuelle forholdet som jeg har kalt struktur.

5.9 Struktur

Det siste forholdet ved konteksten jeg mener har betydning for ledernes opplevelse av sykefraværsoppfølgingen er struktur. I barnehagene er det i liten grad faste systemer. I hvert fall er disse flytende og påvirkes i større grad i forhold til det enkelte tilfelle. Sitatene til Elin og Siri beskriver noe av dette. Jeg spør Elin om hun vet klart hva hun skal gjøre når hun får en sykmelding.

Noenlunde føler jeg, litt. Så klart, en ting er på en måte de her reglene med at man skal ha dialogmøte innen da og da og skjemaer som skal sendes til NAV og det er jo greit, men jeg prøver å få til en samtale med vedkommende så fort som mulig, det gjør jeg, ringer gjerne eller, og spør litt hvem det er (Elin).

Jeg spør Siri om de har hatt formelle møter underveis i sykefraværsforløpet:

Ja, vi har hatt formelle møter, men arbeidstaker er ikke så veldig flink til å komme på de formelle møtene fordi. "Uff det er så mye papirer, det er så mye for meg", så NN er vel ikke den som er mest glad i de formelle møtene. Hun er den som heller: "kan jeg snakke med deg 5 minutter nå", i stedet for å avsette tid mandag fra 9-11, da har vi et møte om det og det. Da dukker hun ikke opp, men hun kan godt komme en halvtime før henting: "Du, jeg kom ikke i dag, men kan vi ta det nå?" (Siri).

- *Du sier hun ikke er så glad i papirer, men hva gjør du med papirene da?(mitt spørsmål)*

Jeg er jo så snill da at jeg venter med å fylle de ut til hun kommer (Siri).

Siri forteller her at hun egentlig har et system og en struktur hun skal forholde seg til, men når den sykmeldte ikke følger avtalene, gir hun etter og tilpasser oppfølgingen. Med svake

systemer ser det ut til at flere av sakene påvirkes i stor grad av person og relasjon. At oppfølgingen ikke er standardisert og følger faste systemer illustreres av dette utsagnet:

Så i starten var det egentlig mye omsorg å gi. Passe på, har du det bra, har du spist, kan vi kjøre hjem barnet ditt og sånne ting. Og etter hvert når sjokket hadde lagt seg og livet egentlig må gå videre, så trer den arbeidsgiverbiten inn og så blir den omsorgsbiten mindre igjen (Siri).

En av de ansatte har her opplevd dødsfall i nær familie. Siri går inn i situasjonen med stor grad av omsorg. Hun prøver å ivareta de helt elementære ting i livet til den sykmeldte, så som at hun har fått i seg mat. Dette er et eksempel på en situasjon der lederen opptrer som medmenneske og person, ikke på vegne av den rollen hun innehar. Ettersom situasjonen har stabilisert seg og tiden går ser vi at Siri skifter fokus. Hun beskriver dette enda tydeligere under:

”Nå har det faktisk kommet så langt ut i prosessen i din sykemeldingsperiode at nå må vi ha de møtene”. Og da blir man jo mer fokusert på den arbeidsgiverrollen man har kontra å være det medmenneske som dytter og pakker rundt dem hele veien (Siri).

Siri reflekterer over hvordan dette skiftet har påvirket den sykmeldte også. Det kan se ut til at lederen og den sykmeldte ikke har en felles forståelse, verken av lederens rolle eller av den sykmeldtes situasjon. Systemene er svake, styringssignalene vage og støtten finnes ikke. Siri håndterer saken mer personlig, enn som en oppgave knyttet til egen rolle.

For hun syns nok at jeg har vært vanskelig. Når jeg har pushet skikkelig på, så syns hun nok at jeg har vært vanskelig og det kan jeg tenke meg at hun syns fortsatt. Jeg tror ikke hun skiller at det er et arbeidsgiveransvar. Jeg tror hun tenker at det er meg, ikke at det er jeg som er arbeidsgiver gjør det, men at jeg gjør det, presser henne fordi – Hun ser ikke min rolle som jobb da (Siri).

I denne historien bidrar utydelighet i rollen til å gjøre situasjonen vanskelig både for leder og sykmeldt.

I AS Prosessindustri er det klare rutiner og regler for hvordan sykefraværsoppfølgingen skal skje, de sykmeldte får en ”standardisert” oppfølging. Lederne forteller om rutinene. De uttrykker seg på en måte som at etter første dag så skal det skje, etter dag 4 skal det skje og så videre. De kan gi eksempler på at det finnes et rom for skjønn, samtidig er de veldig

klar over hvilke regler og rutiner som gjelder. Jeg tolker at dette er strukturer som er etablert i bedriften, som alle kjenner til og som det forventes at du skal følge.

IA- koordinator forteller at ledelsen i bedriften har etablert et IA- forum. Dette er et møte der kun IA står på agendaen. Ved oppstart ble det gjennomført ukentlige møter i forumet, mens de nå holdes hver 14 dag. I møtene deltar direktører, avdelingsledere, sammen med personalavdeling, verneombud og tillitsvalgt. Her drøftes tiltak både i forhold til enkeltsaker og på systemnivå. Målsettingen med møtene er å få til oppfølging og tilrettelegging på et tidlig tidspunkt gjennom en god koordinering. Sykefravær er dermed ikke et område som overlates til personalavdelingen eller den enkelte førstelinjeleder.

5.9.1 Forskjeller og likheter i struktur

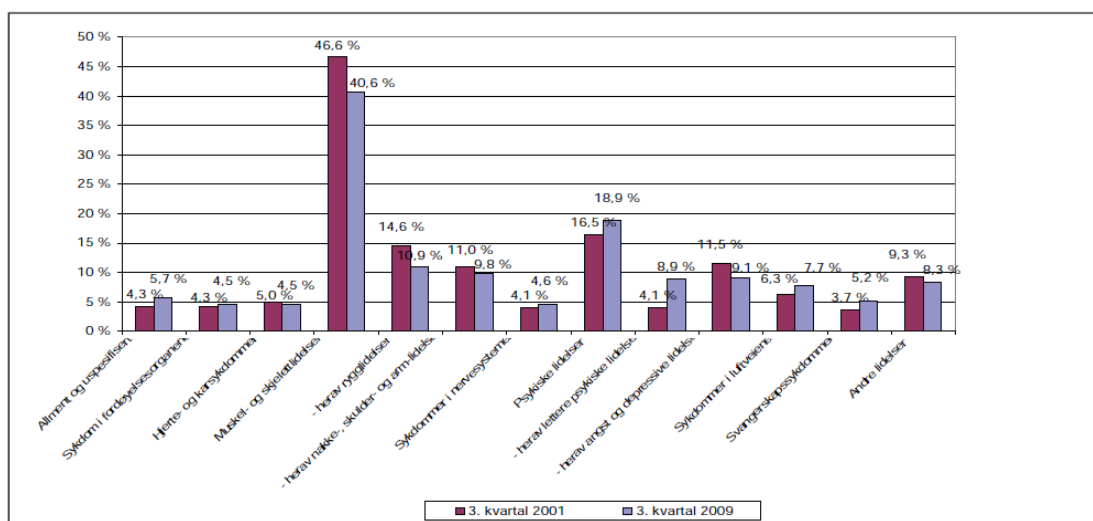
I AS Prosessindustri er systemene tydelige og retningslinjene for hvordan oppfølgingen skal skje er klare. Det er ikke noe eller lite rom for personlige variasjoner. Systemene er godt forankret i hele virksomheten. De ser ut til å være godt kjent blant både ledere og medarbeidere. I barnehagene opplever jeg at systemene ikke er like standardisert. Dermed kan det se ut til at ting blir mer personlig og personavhengig.

Solberg og Aas (2010) legger lite vekt på systemer i sin undersøkelse. I min empiri er derimot systemer av stor betydning. Systemer er avgjørende for om oppfølgingen blir utført som en standardisert oppgave eller om den påvirkes av lederens personlige relasjon til den enkelte sykmeldte.

6 Drøfting

I teorien innledningsvis ble det belyst at årsakene til sykefravær er mange og sammensatte. I mitt utvalg fortelles det ikke om noen som er alvorlig syke eller innlagt på sykehus over tid. Jeg har to tilfeller der det er dødsfall i nær familie som har utløst sykmeldingen, og to tilfeller der konflikter er berørt. Konflikten er da enten en årsak til fraværet eller den har oppstått som en konsekvens av fraværet og tilbakeføringsprosessen. Rus er bakgrunn i to av historiene. De to største kategoriene er muskel- og skjelettlidelser med 9 tilfeller og psykisk sykdom med 6. Et tilfelle skyldtes graviditet, mens 5 tilfeller hadde andre årsaker.

Dette samsvarer med den statistikk som finnes for hvordan sykefraværet fordeler seg på ulike diagnoser.



Figur 9 Legemeldt sykefraværsværk etter diagnose

(Mykletun et al., 2010, s. 78, basert på Arbeids- og velferdsdirektoratet)

Diagnosene som faller inn under muskel- og skjelettlidelser og psykiske lidelser er ofte diffuse, de er ikke synlige og kan være vanskelige å forholde seg til. Diagnosene i mitt utvalg er i tråd med det statistikken viser. Mange av sakene er diffuse og kompliserte. Det er ingen opplagt sammenheng mellom sykdom og sykefravær, derfor finnes det heller ingen enkle standardløsninger. Dette gir en indikasjon på at sykefraværsoppfølging ikke er en enkel oppgave, men en sammensatt og krevende oppgave.

Ved å analysere enkeltsaker opp mot Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) fant jeg at relasjonen mellom leder og ansatt har stor betydning for hvordan sykefraværsoppfølgingen blir. Da jeg så nærmere på forhold ved leder og forhold ved sykmeldt fant jeg mange

likheter mellom lederne i de to sektorene. I min empiri kom forhold ved sykdom fram som en ny kategori, denne hadde betydning i begge sektorene. Da jeg kom til kontekstuelle forhold skilte de to sektorene lag. Det så ut til å være store forskjeller både i kultur for nærvær og fravær, og organisatoriske rammer i de to sektorene. Disse forskjellene har jeg utdypet gjennom i siste del av analysen.

I denne delen belyste jeg også hvor ulikt lederne snakket om sykefraværsoppfølging i de to sektorene, og så nærmere på forhold som kunne ha betydning for dette. Ut i fra mine funn mener jeg dette i stor grad handler om kontekstuelle faktorer som påvirker lederens rolle. I AS Prosessindustri er det klare strukturer, kulturen er tydelig, opplæringen har vært grundig og støtten er lett tilgjengelig. Disse faktorene uttrykker klare forventninger til leder som får en tydelig rolle å forholde seg til. Lederen trenger ikke å lure på hvordan han skal forholde seg i den enkelte sak. Systemene sier noe om hva som er ventet, kulturen uttrykker hva som aksepteres og opplæringen sier noe om hvordan og hvorfor det skal gjøres. Om saken skulle være vanskelig, er hjelpen nær i form av IA- koordinator. I barnehagene er ingen av disse faktorene like tydelige. Strukturene er svake, kulturen for nærvær og fravær er ikke felles. Det ser ut som om det nye synet på sykefravær ikke er implementert. Opplæringen har vært liten og støtten er lite tilgjengelig. Lederen forholder seg til sprikende og vage forventninger, rollen blir utydelig, derfor handler hun ofte som person, ikke på vegne av sin rolle.

Ut i fra dette mener jeg å se at faktorene opplæring, grad av og tilgjengelighet til støtte, struktur og kultur har betydning for hvordan ledere opplever sykefraværsoppfølgingen. Dette kan sees som en utdyping av kontekstuelle forhold i Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010). Forhold som med stor sannsynlighet vil påvirke relasjonen mellom leder og sykmeldt. Disse forholdene vil dermed også kunne påvirke etableringen av en felles forståelse og resultatet: EN GOD TILBAKEFØRING.

I innledningen presenterte jeg tre antagelser jeg hadde om hvilke forhold som hadde betydning for ledernes opplevelse av sykefraværsoppfølging. Jeg vil nå se disse opp mot de funnene jeg gjorde i empirien.

6.1 Antagelse 1: "Relasjonelle forhold påvirker lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging."

Jeg fant at relasjonen mellom leder og sykmeldt hadde stor betydning for hvordan både lederen opplevde prosessen, og hvordan tilbakeføringen ble. De relasjonelle forholdene var imidlertid ikke bare slik jeg hadde antatt.

Det var samsvar mellom antagelse og funn i forhold til de situasjoner der den sykmeldtes motivasjon for å komme tilbake var liten. Noen personer er lettere å forholde seg til enn andre, disse omtales i materialet ofte som motiverte og positive medarbeidere. Hvem den sykmeldte er og hvordan han er å forholde seg til har betydning for relasjonen. Jeg har i tillegg sett på forhold ved sykdommen og benyttet begrepet "gode sykdommer". Det handler om de sykdommene som er enkle å forholde seg til, de som ikke sår tvil om sykefraværets legitimitet. Vanskelige sykdommer er derimot de diffuse sykdommene som muskel- og skjelettlidelser eller psykiske lidelser. Både ledere og kollegaer virker å være mer positive til tilrettelegging om det gjelder en medarbeider som har en god sykdom. I analysen gis det eksempler på situasjoner der lite motiverte medarbeidere har en vanskelig sykdom, dette ser ut til å påvirke relasjonen negativt. Datamaterialet viser imidlertid også situasjoner der gode medarbeidere har en vanskelig sykdom eller at en medarbeider med liten motivasjon har en god sykdom. De to siste situasjonene påvirker ikke relasjonen like negativt som der en lite motivert medarbeider har en vanskelig sykdom.

Begrepet motivasjon brukes ofte av lederne, trivsel nevnes derimot ikke. I Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010) benyttes trivsel. Dette mener jeg skyldes at modellen har tatt utgangspunkt i empiri også fra de sykmeldte. Jeg antar at det har betydning for begrepsbruken.

Antagelsen om situasjoner der den sykmeldte i liten grad tar ansvar for egen helse, eller at sykdommen skyldes andre forhold i livet ble ikke direkte berørt. Dårlig relasjoner mellom leder og sykmeldt før sykmeldingen, og konflikt mellom leder og medarbeider ble berørt, men i svært liten grad. I disse situasjonene førte det til svært vanskelig oppfølgingsprosesser. Fra barnehagene fikk jeg et eksempel der relasjonen var svært tett, og at dette gjorde det vanskelig for leder å finne sin rolle, og for den sykmeldte å forstå lederens rolle. Relasjonens betydning er i samsvar med Nøkkelmodellen (Solberg & Aas, 2010).

6.2 Antagelse 2: "Lederens kompetanse påvirker lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging."

Jeg fant at lederens kompetanse hadde stor betydning for hvordan han eller hun opplevde sykefraværsoppfølgingen. Kunnskap og erfaring utgjorde kompetanse som ga lederen trygghet i oppfølgingsarbeidet. Denne kompetansen kom tydeligst fram i forhold til samtaler om restarbeidsevne, der manglende kompetanse gjorde disse samtalene vanskelig. Behovet for kunnskap bekreftes i to store offentlige rapporter. I evalueringen av IA-avtalen (Osborg Ose et al., 2009) påpekes det at de som har oppfølgingsansvar har fått relativt lite opplæring. Det stemmer således overens med mine funn fra barnehagene. Ekspertgrupperapporten til Arbeidsdepartementet (Mykletun et al., 2010) fokuserer på at det er nødvendig med en styrkning og tydeliggjøring av informasjons- og veiledningsarbeidet, for å dekke kompetansebehov både hos arbeidsgiver og arbeidstaker. I den samme rapporten omtales det veiledende materialet om tilrettelegging og oppfølging, som fragmentert og ikke tilstrekkelig kjent. Rapporten vektlegger også betydningen av en felles konsensus i informasjonen: *"I og med at sykemeldingsarbeidet er en aktivitet som ivaretas av flere aktører, er det vesentlig med en felles forståelse av hvilke prinsipper som er førende"* (Mykletun et al., 2010, s. 46).

I teoridelen viste jeg til Aas (2009) som mente mangel på opplæring lett kunne føre til det hun kalte "privatpraksis". Det vil si at ledere selv definerer sin rolle i sykefraværsoppfølgingen. Dette kan gå bra i mange tilfeller, men systemet blir sårbart og personavhengig. Beskrivelsen "privatpraksis" er i tråd med det som fortelles fra barnehagelederne.

Ledernes kompetanse hadde betydning i de tilfellene der fraværet skyldtes alvorlige sykdommer, diffuse sykdommer eller psykiske lidelser. Allikevel så det i slike tilfeller ut til at det hadde større betydning at lederen kunne få støtte og veiledning utenifra. Tilgang på vurderingsstøtte så ut til å kunne kompensere for manglende egen- kompetanse.

6.3 Antagelse 3: "Konteksten har betydning for lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging."

Jeg fant en tydelig sammenheng mellom konteksten og lederens opplevelse av sykefraværsoppfølgingen. Igjen skyldtes sammenhengene også andre forhold enn de jeg først hadde antatt. Ingen kunne fortelle om ytre press om å ha et lavt sykefravær. Dialog og samarbeid med lege eller annet helsepersonell, var også i liten grad tema. Bruk av tid ble berørt, men ikke vektlagt i stor grad. Det var heller ikke antall ansatte per leder. Ingen av

lederne i min undersøkelse hadde lederansvar for mer enn 35 ansatte. De fleste hadde ca 10-20 underordnede. Jeg antar at dette punktet ville hatt større betydning ved et større lederspenn. Øvrige kollegaers betydning ble trukket fram i mange historier, mest som en positiv faktor. Det ble sagt at det sjelden var noe problem for kollegaene å gjøre en ekstrainsats for en kollega med redusert arbeidsevne i en periode. I historier der kollegaene viste motvilje i forhold til tilrettelegging, handlet det om at dette hadde gått over lang tid eller at den sykmeldte var lite motivert.

Nøkkelframstillingen (Solberg & Aas, 2010) bekrefter også kontekstens betydning. I denne framstillingen relasjoneres som et multidimensjonalt fenomen fordi den påvirkes av faktorer både på individ- og organisasjonsnivå. En slik helhetlig tilnærming vektlegger kontekstens betydning i like stor grad som egenskaper hos den enkelte leder.

I tillegg til mine antagelser, pekte det seg ut tre vesentlige kontekstuelle forhold: Lederstøtte, struktur og kultur. Siden jeg opplevde disse som svært viktige, har jeg valgt å belyse de i egne kapitler.

6.3.1 Lederstøtte

Jeg fant at lederstøtte hadde stor betydning for lederens opplevelse av oppfølgingsarbeidet. De lederne som hadde god tilgang på støtte brukte denne aktivt, noe som igjen bidro til å gi disse lederne trygghet i sine handlinger.

Dette stemmer godt overens med det jeg i kapittel 2.3.5, omtalte under betydningen av andre samarbeidspartnere.

Å ha en dyktig personalavdeling/ HMS- avdeling er et klart suksesskriterium i sykefraværssaker. Det er viktig at de fungerer som støttespillere for lederne og ikke tar over for dem. Likevel kan det se ut til at personalavdelinger/ HMS- avdelinger som ikke slipper sykefraværssakene, men passer på at alle følges opp etter sykefraværsrutinen, lykkes best (Aas, 2009, s.85).

I forskningsrapporten "IA- forankring i ledelsen" (Mørk, Aas, Kiær, Ellingsen & Lønningdal, 2009) fremheves også viktigheten av et lett tilgjengelig støtteapparat, for leder. Til støtteapparatet kan regnes NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste, personalavdeling, virksomhetens IA- kontakter, tillitsvalgte og verneombud. Det fortelles i rapporten at leder uttrykker behov for å vite hvem som skal kontaktes til ulike tider.

Betydningen av støtte til ledere trekkes også fram i evalueringsarbeidene av IA- avtalen (Osborg Ose et al., 2009). Der beskrives rådgivere fra Arbeidslivssentrene som gode støttespillere, nøytrale samarbeidspartnere og viktige informasjonskilder i IA- arbeidet. Virksomhetene ønsker i svært stor grad hjelp fra dem til oppfølging av sykmeldte.

Teigen (2008) er opptatt av at oppfølgingsansvaret må ligge hos nærmeste leder, men også hun er opptatt av at lederen kan ha behov for støtte fra en personalavdeling eller lignende, og at dette er spesielt viktig i vanskelige saker.

Haaland og Dale (2009) beskriver fire former for støtte som jeg oppfatter at er relevant for lederne også i oppfølgingsarbeidet. Det de kaller emosjonell støtte har lederne spesielt hatt behov for i situasjoner der de har vært frustrert eller følelsesmessig berørt på andre områder. Slik støtte har barnehagelederne først og fremst søkt etter hos sine lederkollegaer. Instrumentell støtte, altså hjelp i forhold til det rent praktiske har barnehagelederne lett etter både hos NAV, sin arbeidsgiverorganisasjon, bedriftshelsetjenesten og sin IA-rådgiver ved NAV Arbeidslivssenter. De har søkt hos de samme instansene for å få informasjonsstøtte. Støtte til å vurdere den informasjonen de har fått ser det ut til at barnehagelederne har søkt etter overalt, men at de i liten grad har funnet slik støtte.

I AS Prosessindustri fungerte IA- koordinatoren som en lederstøtte på alle disse områdene. Hos han kunne lederne drøfte vanskelige saker, få informasjon og hjelp til å vurdere samt få bistand i samtaler. Samtidig passet han på at de praktiske tingene, at oppfølgingsarbeidet ble utført. Jeg mener dette utgjorde en vesentlig forskjell mellom lederne i de to sektorene. Barnehagelederne står langt mer alene i møte med de enkelte sakene. De har på ingen måte den samme tette støtten og oppfølgingen.

IA- koordinator i AS Prosessindustri hadde i tillegg en viktig funksjon i forhold til opplæring og implementeringsarbeidet. Han bidro også til at det ble etablert systemer og rutiner for sykefraværsoppfølgingen i bedriften.

6.3.2 Struktur

Jeg fant at struktur var en kontekstuell faktor som hadde stor betydning for ledernes opplevelse av sykefraværsoppfølgingen.

Giddens bruker begrepet strukturenes dualitet om det vekselspillet som skjer mellom aktørenes handlinger og de samfunnsmessige strukturer (Dale, 2001). Vi ser spesielt i AS

Prosessindustri hvordan de strukturelle betingelser legger føringer på aktørens handlinger i form av muligheter og begrensninger. Her er graden av struktur sterk, retningslinjer og prosedyrer er tydelige. Lederne har klare ”regler og ressurser” for handling og de trenger ikke lure på hvordan de skal forholde seg til situasjonen. Gjennom at lederne handler i tråd med de retningslinjene strukturen gir, bidrar de også til å opprettholde strukturen (Dale, 2001). Barnehagelederne kan ikke på samme måte lene seg mot retningslinjer og prosedyrer. Deres strukturer er svake. De må i større grad selv gjøre vurderinger for hvordan de skal utføre sykefraværsoppfølgingen.

Graden av og behovet for formalisering av regler, rutiner og prosedyrer vil være større i et stort konsern enn i en liten bedrift (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Det stemmer således at strukturene i barnehagene er langt svakere. Ulempen med dette er at barnehagelederne i langt større grad må bruke energi og krefter på å finne ut av hvordan de til enhver tid skal handle. De har ikke den støtten prosedyrene gir. Det fører til større frustrasjon hos lederne og større variasjon i oppfølgingen av de enkelte sakene.

Teigen (2008) er opptatt av nettopp dette perspektivet når hun påpeker viktigheten av å ha systemer i form av rutiner eller prosedyrer, når det gjelder oppfølging av sykmeldte. Hensikten med systemer er å sikre en felles forståelse. En rutine eller prosedyre vil bidra til at alle får lik behandling, gjøre oppfølgingen forutsigbar, forplikte de involverte partene og være et ledelsesverktøy.

Dette verktøyet manglet lederne i barnehagene. Det var ikke alltid en felles forståelse mellom leder og sykmeldt om hvordan oppfølgingen skulle foregå. Dessuten gir barnehagelederne flere eksempler på at oppfølgingen er avhengig av hvilken medarbeider dette gjelder. Oppfølgingen er med andre ord verken forutsigbar eller lik for alle, den er med andre ord personavhengig.

6.3.3 Kultur

Til slutt fant jeg at kulturen for nærvær og fravær i bedriften hadde betydning for lederens opplevelse av sykefraværsoppfølgingen.

En sterk kultur vil kjennetegnes av klare normer og verdier og vil på den måten gi klare forventninger om styring. Verdier og antagelser vil være forankret blant ledelse og medarbeiderne, den vil være delt av mange og på den måten føre til en konsekvent håndheving (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Kulturen for nærvær og fravær i AS

Prosessindustri er sterk, og gir på den måten gir lederne støtte i sykefraværsoppfølgingen. I barnehagene derimot ser vi ikke at verdier, antagelser og holdninger i forhold til sykefravær er forankret på samme måte. Kulturen for nærvær og fravær er svak. Lederne her har ikke klare modeller som virker retningsgivende for handling. Slike modeller ville kunne ha virket kontrollerende og gitt legitimitet til både ledernes og de sykmeldtes atferd (ibid.).

Implementeringen av IA- arbeidet har hatt betydning for kulturen for nærvær og fravær i AS Prosessindustri. Personalavdelingen med IA- koordinator i spissen har ledet arbeidet. Samtidig beskriver de en prosess der ledere på alle nivåer, samt tillitsvalgte og verneombud har deltatt. I barnehagene fortelles det lite om hvordan implementeringen har foregått. Med utgangspunkt i barnehagenes struktur er det nærliggende å tenke at styrer som er eneste ledelse, har ledet dette arbeidet.

Betydningen av implementering støttes av Evalueringen av IA- avtalen 2001 – 2009. (Osborg Ose et al., 2009). Der fortelles det også om en stor industribedrift. Det gis beskrivelser om hvordan de i denne bedriften jobbet intenst i starten etter inngåelse av IA- avtalen. Det fortelles om hvordan lederrollen, særlig på linjeledernivå ble utfordret ved at de skulle utføre oppfølgingsoppgaver de tidligere ikke hadde hatt ansvar for. De forteller at implementeringen kan ha gått lettere her enn hos andre, fordi de ansatte en egen IA- koordinator. De hadde også gode systemer på forhånd og tillitsvalgte var vant til å bidra.

Dette bekrefter de forskjellene jeg har funnet mellom de to sektorene. I en stor virksomhet åpnes det opp for at det etableres spesialistfunksjoner, samt at tillitsvalgte og verneombud kan bruke mer tid til å delta i slikt arbeid. I en liten bedrift skal leder dekke alle områder og det er ofte små ressurser til å frigjøre tillitsvalgte og verneombud fra sitt ordinære arbeid.

Jeg vil fortsette drøftingen med å se hvordan disse kontekstuelle faktorene påvirker hvordan lederen ser på og løser sykefraværsoppfølgingen. Er dette handlinger han gjør fordi han innehar den rollen han har eller fordi han er den personen han er.

6.4 Person og rolle

Jeg mener at forskjellene jeg ser i de to sektorene kan forklares med at lederne i AS Prosessindustri i hovedsak handler på vegne av den rollen de har. Hos barnehagelederne har personlighet og personlig relasjon til den sykmeldte større betydning for oppfølgingsarbeidet.

Det å ha trygghet i lederrollen beskrives i studien: "IA- forankring i ledelsen", (Mørk et al., 2009) som en avgjørende faktor for å lykkes med IA- arbeidet. For å oppnå trygghet må man kjenne til oppgaver og lovverk knyttet til IA- avtalen, det er nødvendig med opplæring og bevisstgjøring. Trygghet i lederrollen bidrar også til at det vil være lettere å trekke inn andre samarbeidspartnere.

Trygghet i rollen er også en av faktorene Anneline Teigen(2008) mener er viktig for å lykkes i samtalen med den sykmeldte. Hun poengterer at oppfølgingen og samtalene skjer i kraft av å være leder, ikke som venn eller terapeut. Hun trekker fram at rutiner for sykefraværsoppfølging i bedriften vil synliggjøre lederens rolle og de tilhørende forventningene fra medarbeideren. På den måten vil rutiner forsterke lederens trygghet.

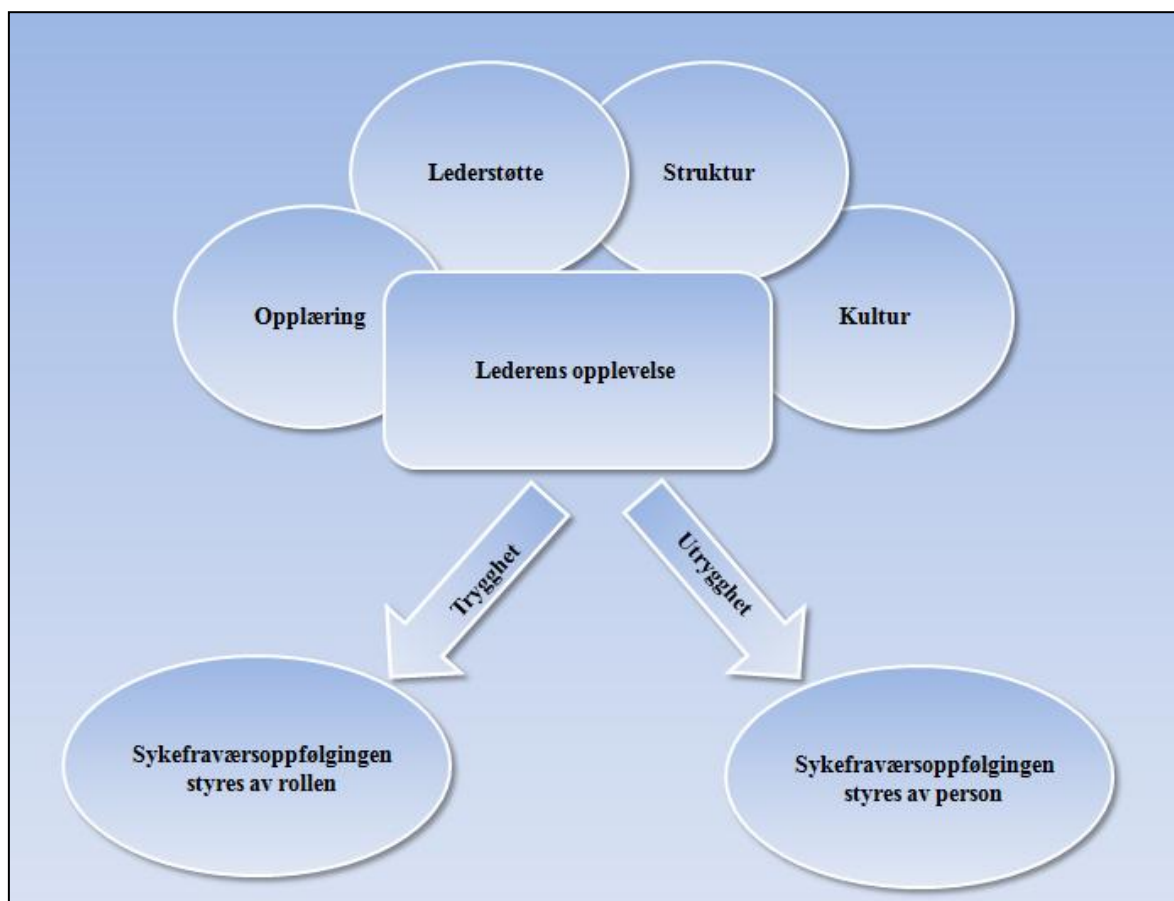
Denne tilnærmingen er i tråd med Repstad (2004) som snakker om at roller som har tydelige forventninger og er klart definert, gir aktøren som innehar rollen en trygghet. Sterk struktur, tydelig kultur og grundig opplæring gir lederne i AS Prosessindustri disse tydelige forventningene. De innehar en rolle som er klart definert. Dette gir de den nødvendige tryggheten for å løse oppgaven. Gjennom opplæring, en tydelig kultur og sterke systemer har lederne i AS Prosessindustri blitt overbevist om at det er denne måten de skal handle på i forhold til sykefraværsoppfølging. Repstad (2004) sier at rolleatferden da er internalisert.

I barnehagene har vi sett at strukturen er svak, kulturen er uklar og opplæringen har vært liten. Dette bidrar til at deres rolle er det Repstad (2004) beskriver som uklart definert. Den kan være vanskelig å håndtere og det kan være problematisk for innehaveren å avgjøre hvor grensene går. I barnehagene møter vi også det som Garsjø (2002) kaller en intrapersonlig rollekonflikt. Det innebærer at det knytter seg motstridende forventninger til denne rollen.

Denne forskjellen gjør at lederne i AS Prosessindustri i langt større grad opptre i en rolle, handlingene deres er ikke personlige, slik det kan virke som om de blir i barnehagene. Det ser ut til at de som har en uklar rolle, med motstridende forventninger, har større utslag eller variasjon i sine handlinger. Der lederne i AS Prosessindustri holder en viss distanse til saken og den sykmeldte, involverer barnehagelederne seg i langt større grad på det menneskelige plan. De går inn i med mye omsorg og viser stor grad av empati. Det er

kanskje også derfor utslagene noen ganger blir så store. I barnehagene ser jeg ikke et tydelig skille mellom person og rolle.

Figuren under er et forsøk på å vise hvordan lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging påvirkes av den opplæring han har fått, tilgangen han har på lederstøtte, strukturen og kulturen i bedriften. Ut i fra mitt datamateriale og mine tolkninger har disse forholdene betydning for om lederen opplever trygghet eller utrygghet i arbeidet. En leder som er trygg i forhold til sykefraværsoppfølging vil handle på vegne av sin rolle. En leder som derimot er utrygg på sykefraværsoppfølging vil i større grad utføre handlinger som er personavhengige og varierer fra sak til sak.



Figur 10 Oppsummering

7 Oppsummering.

Mitt utgangspunkt for oppgaven var at jeg ønsket å undersøke lederens opplevelse av sykefraværsoppfølging i to sektorer. Jeg ser at lederne i barnehager og lederne i AS Prosessindustri har noen av de samme opplevelsene når jeg analyserer enkeltsituasjoner. Den generelle opplevelsen er derimot ulik. Denne ulikheten kan i stor grad forklares i de kontekstuelle forholdene opplæring, lederstøtte, struktur og kultur.

Innledningsvis skrev jeg at jeg ønsket å fokusere på handlingsnivået. I undersøkelsen har jeg også gjort det. Jeg har ikke gått inn og studert kontekst og systemer i de ulike virksomhetene. Allikevel fant jeg at jeg kunne ikke se på handlingsnivået uten å trekke inn ytre kontekstuelle faktorer, da disse hadde stor betydning for nettopp handlingsnivået.

Likheter: Jeg benyttet Nøkkelformodellen (Solberg & Aas, 2010) i analysen av min empiri. I begge sektorer fant jeg at relasjonen mellom leder og sykmeldt hadde stor betydning for lederens opplevelse av sykefraværsoppfølgingen. Relasjonen ble påvirket av i hvilken grad den sykmeldte viste åpenhet og var motivert for å jobbe. I tillegg fant jeg en kategori jeg kalte ”forhold ved sykdommen”. Her kom det fram at noen sykdommer er enkle å forholde seg til. Det gjelder de som er konkrete, diagnosen er klar og det sår ikke tvil om grunnlaget for sykmelding. Andre sykdommer er diffuse og lite konkrete. I begge sektorer opplevde lederne det vanskelig å forholde seg til slike sykdommer. Dersom den sykmeldte i tillegg viste liten åpenhet og motivasjon for å komme tilbake i jobb, var dette en vanskelig situasjon. Den kunne i enkelte tilfeller føre til at lederen ble mistenksom og hadde lite tillit til medarbeideren. Medmenneskelighet var det forholdet hos leder som ble tillagt størst betydning for relasjonen.

Forskjeller: Det var først og fremst i de kontekstuelle forholdene lederne i de to sektorene skilte lag. Lederne i AS Prosessindustri ga uttrykk for å inneha en rolle de var svært trygge i. Rollen var klart definert gjennom at de hadde fått omfattende opplæring, de var omgitt av klare strukturer og en tydelig kultur med etablerte normer for nærvær og fravær. Om de møtte problemer hadde de lederstøtte lett tilgjengelig. På den måten var det rollen som var førende for de handlingene de utførte. Dermed så det ut til at de ikke opplevde de vanskelige situasjonene like problematisk som barnehagelederne. Barnehagelederne hadde derimot en uklar rolle. De hadde fått lite opplæring, jobbet i bedrifter med svake strukturer og en utydelig kultur for nærvær og fravær. For barnehagelederne var lederstøtte lite tilgjengelig. Alle disse forholdene bidro til at deres rolle ble utydelig. Handlingene de

utførte ble dermed mer personavhengige. Således tok de også de vanskelige sakene mer personlig.

De to sektorene er ulike på mange vis. Det er store forskjeller i størrelser, økonomi, muligheter for tilrettelegging, arbeidsoppgaver, utdanning og kulturer. Store deler av landets bedrifter hører hjemme i kategorien små- og mellomstore bedrifter. Dette er bedrifter som har mange lignende kontekstuelle trekk som de vi finner i barnehagene. De er små og administrasjonen er gjerne liten. Det er en eller få personer som skal ha kompetanse på mange ulike områder. Denne type virksomheter vil ikke ha mulighet til å ha en egen IA- koordinator med spesialkompetanse i sin virksomhet. De må derfor utenfor virksomheten når de skal oppsøke slik kompetanse. De må finne hjelpen hos en som har spesialkompetanse på sykefravær, men liten kjennskap og kunnskap om denne virksomheten.

Det er derfor ekstra betenkelig at det i evalueringen av IA- avtalen 2001-2009 (Osborg Ose et al., 2009) fortelles at 63 % av IA- rådgiverne⁹ angir at deres hovedaktivitet primært er rettet mot store virksomheter med over 100 ansatte. Dette begrunnes med at det er mer å hente der, enn hos de små. De påpeker at de små virksomhetene krever like mye ressurser som de store. Det er derfor mer kostnadseffektivt å fokusere på store virksomheter. Små virksomheter har andre behov enn de store. De forteller at disse utfordringene, prøver de å løse prøver å løse gjennom å arrangere fagdager, i regi av arbeidslivssenteret. Videre fortelles at det i store bedrifter ofte er minst to rådgivere som til enhver tid er oppdatert på det som skjer i virksomheten. Avslutningsvis forteller IA- rådgiverne at de er mest opptatt av å jobbe på systemnivå og har lite kontakt med enkelte ansatte.

Det som kom fram i IA- evalueringen (Osborg Ose et al., 2009) støtter de funnene jeg har gjort om forskjellene i de to sektorene. Her synliggjøres det at det har vært en bevisst satsning rettet mot de store virksomhetene. Dette har vært et bevisst valg fordi det er mer effektivt på samfunnsnivå. Med et stort trykk på de store er det dermed kanskje ikke så rart at lederne i de små barnehagene har en annen opplevelse enn de har i AS Prosessindustri.

Den store utfordringen er da hvordan den enkelte leder skal utføre oppfølgingen på en lik måte med så ulike forutsetninger. Forventes det samme av de lederne som ikke har fått grundig opplæring, eller hjelp til å implementere holdningene og verdiene i det nye synet

⁹ IA- rådgiverne er i dette tilfellet de som er tilknyttet NAV Arbeidslivssenter.

på sykefravær. De lederne som jobber i små virksomheter uten tydelige systemer og uten lett tilgang på støtte. Disse sprikende forutsetningene indikerer at myndighetene fortsatt har en lang vei å gå før man kan si at de nye tankene om sykefravær er implementert og førende i alle landets bedrifter. Så er kanskje 11 år ikke særlig lang til for å endre holdninger. Barnehagene reflekterer på mange måter det gamle regimet innenfor sykefravær, de har ikke den nye tenkningen inne. AS Prosessindustri derimot reflekterer det nye synet på sykefravær.

8 Etterord

Hva har jeg lært? Jeg startet oppgaven med et utgangspunkt om at ledere så på sykefraværsoppfølging som en tung og krevende oppgave. Gjennom undersøkelsen har jeg fått et langt mer nyansert bilde av dette. For det første er det ikke alle lederne som beskriver at dette er en vanskelig oppgave. For det andre har jeg funnet at forhold i konteksten har stor betydning for hvordan oppgaven oppleves. For det tredje har jeg lært at jo mer jeg lærer, jo mer avdekkes mitt behov ytterligere kunnskap. Denne oppgaven uttrykker derfor bare en liten flik av et stort og omfattende område.

Hva kunne jeg ha gjort annerledes? Jeg kunne ha belyst historiene også fra de sykmeldtes side og på den måten fått en større helhetsforståelse av relasjonene i hver enkelt sak. Et annet alternativ kunne ha vært å sammenligne bare små eller bare store virksomheter, da det er mange variabler som spiller inn når man sammenligner små med store, samt så ulike bransjer.

Barnehagene er arbeidsplasser som er dominert av kvinner og det er små tette miljøer. Dette er faktorer som ofte trekkes fram med tanke på å skape en positiv kultur. Kan det være slik at nettopp disse faktorene kan slå uheldig ut på kulturen for nærvær og fravær. Kan det være slik at det rett og slett blir for tett og for mye omsorg, at det kan være vanskelig å være profesjonell i situasjonen. I barnehagene generelt er de fleste ledere kvinner. Kan det også være slik at kvinnelige ledere reagerer annerledes enn mannlige kollegaer i slike situasjoner. Ligger det andre forventninger til kvinnerollen? Forventes det mer omsorg av en kvinnelig leder, eller er det kanskje en fiktiv forventning – at den kvinnelige lederen tror dette forventes. Med tanke på at det er store kjønnsforskjeller i mitt utvalg, kan dette ha betydning for resultatene. Jeg kunne ha lagt mer vekt på denne forskjellen i min oppgave. Alternativt kan det være en nyttig vinkling for videre forskning.

8.1 Relevans for andre?

Jeg tror ikke mitt utvalg av barnehager er unike, men det kan godt være jeg hadde fått annen informasjon i andre barnehager. Noen har arbeidet mer med problematikken enn andre og kulturen for nærvær og fravær vil derfor være sterkere. Andre har gode systemer og rutiner på plass. Det vil naturligvis også være variasjon i den enkelte leders opplæring og tilgang på støtte. I barnehager der de har hatt et fokus på sykefraværsarbeid kan det også være at jeg hadde funnet at andre faktorer hadde hatt betydning. De kunne for eksempel vist positive sider med å være en liten virksomhet.

Noen av de kontekstuelle trekkene jeg har funnet i barnehagene og i AS Prosessindustri antar jeg at også vil virke i andre virksomheter. Utfordringene for de små virksomhetene blir da å finne løsninger for hvordan de kan kompensere for det de ikke har til rådighet. De gode erfaringene fra AS Prosessindustri er ikke ensbetydende med at sykefraværsoppfølging alltid vil være lettere i en stor enn i en liten bedrift. Erfaringene fra denne bedriften henger sammen med det arbeidet bedriften har gjort i forhold til området. Spesielt i intervjuet med IA- koordinator kommer det fram at det har vært en storstilt satsning på tiltak for å redusere sykefravær. Resultatene kommer med andre ord ikke av seg selv.

8.2 Forslag på tiltak

Politikerne uttrykker stadig frustrasjon over kostnadene ved at Norge har et høyt sykefravær. Myndighetene snakker om løsningene som om det skulle være en fasit på hvordan Norge skal få et lavere sykefravær. Samtidig viser den historiske gjennomgangen at innholdet i denne ”fasiten” har kommet i løpet av de siste ti årene, og ikke minst at dette innholdet på mange områder bryter med tidligere holdninger og tankegang. Ti år er kort tid til å endre grunnleggende holdninger og væremåter. Dette handler om holdninger og væremåter som er etablert som et resultat av det vi har kjempet oss til, som en del av sosial utjevning og fattigdomsbekjempelse. Som en følge av denne kampen ble tanken at man har rett til å være syk. Endringen er stor på et makronivå og den blir ikke mindre i den enkelte bedrift. For å implementere holdningsendringene i forhold til synet på sykefravær mener jeg at det er nødvendig at ikke dette overlates til en enkelt leder i en enkelt bedrift. Her er det viktig at arbeidet er omfattende og foregår gjennom mange ulike tilnærminger. Det må ikke bli slik at den enkelte sykmeldte i ”Kanutten barnehage” opplever sin leder som vanskelig fordi hun stilles spørsmål om restarbeidsevne. Jeg tenker at det derfor kan være nyttig at NAV inntar en ennå mer offensiv rolle i forhold til de små virksomhetene.

Ved å kontrastere de to sektorene kom det til syne forhold som har vært viktig for at lederne i AS Prosessindustri har positive erfaringer og opplevelser med sykefraværsoppfølgingen. Så blir spørsmålet om noe av dette kan overføres og tas i bruk i barnehagene eller andre lignende virksomheter. Jeg har i tabellen under foreslått tiltak jeg vurderer at kan være nyttige for å gjøre ledere bedre rustet til å utføre sykefraværsoppfølging.

HVORDAN GJØRE LEDERE BEDRE RUSTET TIL SYKEFRAVÆRSOPPFØLGING?	
OMRÅDER	TILTAK
OPPLÆRING/ KULTUR	<u>Systematisk opplæring over tid for ledere:</u> Grunnleggende innføring. - Jevnlige oppfølgingskurs. <u>Opplæring for hele personalgrupper:</u> - Gjerne utført av eller i samarbeid med en ekstern aktør med kjennskap til bransje/ type virksomhet. <u>Hensikten med tiltakene:</u> - Etablere en forståelse for tankegangen som ligger bak de store holdningsendringene i synet på sykefravær. - Oppnå en felles forståelse av hva som forventes og kreves av begge parter.
STRUKTUR	<u>Innføring av systemer med rutiner for sykefraværsoppfølgning.</u> - Bør være tilpasset den enkelte bedrift. <u>Oppfølging av at rutinene blir fulgt.</u> - Dataverktøy kan være et nyttig hjelpemiddel. <u>Hensikten med tiltakene:</u> - Nyttig å ha gode rutiner. - Viktig å etablere tydelige systemer med klare rutiner i ”fredstid”.
LEDERSTØTTE	<u>Hvem kan dette være?</u> - Bedriftshelsetjeneste. - IA- rådgiver fra NAV Arbeidslivssenter. - Andre aktører som kan tilby råd, veiledning, støtte og oppfølging. NB! Det bør vurderes andre løsninger for små og mellomstore bedrifter enn for de store. <u>Hensikten med tiltakene:</u> - Trygghet å kunne få god hjelp av faglige spesialister. - Ikke lett for leder å ha oversikt over alt.

Tabell 4 Råd

9 Referanseliste

Dale, Britt. (2001). *En kort introduksjon til Anthony Giddens`struktureringsteori*. Trondheim: Geografisk Institutt.

Dalen, Monica. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Drøpping, Jon Anders. (2004). *Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere?* Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt ”sosiale ansvar”. Arbeidsnotat fra Fafos forprosjekt ”Inkluderende arbeidsliv – ny rolle for arbeidsgivere”. Oslo: Fafo- notat 2004:26.

Drøpping, Jon Anders, Midtsundstad, Tove, Østberg, Tina. (2005). *Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv 6.-7. desember 2004*. Oslo: Fafo- notat 2005:05

Econ Analyse 2003. *Inkluderende arbeidsliv – plass til alle?* Oslo: Econ- rapport 2003-047.

Econ Analyse 2005. *16 IA- virksomheter to år etter. Utarbeidet for Arbeids- og sosialdepartementet*. Oslo: Econ- rapport 2005-051.

Garsjø, Olav. (2002). *Sosiologisk tenkemåte. En introduksjon for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Hagen, Kåre, & Hippe, Jon M. (red)(1991). *Alle vet jo at...* Rapport om sykelønn og sykefravær. Oslo: Fafo- rapport 119.

Helsedirektoratet, NAV, Arbeidstilsynet. (2012). *Tema: Arbeid og aktivitet er bra for helse*. Hentet 15. mars 2012 fra <http://jobbforhelse.no/#/sykmelding/arbeidstaker/articles/>

Haaland, Frode, Dale, Frode. (2009). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 – 31. desember 2013 24. februar 2010.

Jacobsen, Dag Ingvar. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johansson, Gun, Ingvar, Lundberg. (2005). *Sjukflexibilitetsmodellen – utgangspunkter och resultat*. I Marklund, Staffan, Bjurvald, Mats, Hogstedt, Christer, Palmer, Edward, Theorell, Thöres (red.). (2005). *Den höga sjukfrånvaron – problem och lösningar*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Kaufmann, Geir, & Kaufmann, Astrid. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar, Brinkmann, Svend. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lindøe, Preben, Bakke, Åshild & Aas, Randi.(2006). *Avtalen for et inkluderende Arbeidsliv. Virkemidler fra et nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av sykemeldte*. Tidsskrift for arbeidsliv. Odense: Syddansk Universitetsforlag.

Lotsberg, Dag Øyvind.(1990). *Rolleteori som analyseinstrument i ledelsesforskningen: En byggekloss i forholdet mellom individ og organisasjon*. Notat 90/20. Bergen: LOS-senteret.

Lønningdal, Ingvild, Aas, Randi Wågø, Kiær, Elisabeth, Ellingsen, Kjersti Lunde, Mørk, Gry. (2010). *Hvilke holdninger og kulturer i virksomheten kan påvirke nærvær og fravær?* Stavanger: Rapport IRIS-2010/126.

Martinsen, Øyvind Lund (red.). (2009). *Perspektiver på ledelse* (3.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Mykletun, Arnstein, Eriksen, Hege R, Røed, Knut, Schmidt, Gisle, Fosse, Anette, Damberg, Grete, Christiansen, Ellen Christine, Guldvog, Bjørn. (2010). *Ekspertgrupperapport til Arbeidsdepartementet. Tiltak for reduksjon i sykefravær: Aktiviserings- og nærværsreform*. Oslo: Arbeidsdepartementet.

Mørk, Gry, Aas, Randi Wågø, Kiær, Elisabeth, Ellingsen, Kjersti Lunde, Lønningdal, Ingvild. (2009). *IA- forankring i ledelsen*. Stavanger: Rapport IRIS-2009/157.

NAV. (2009). *Tema: Antall ansatte og bedrifter i IA- virksomheter*. Hentet 20. april 2012 fra <http://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Jobb+og+helse/Statistikk/Antall+ansatte+og+bedrifter+i+IA-virksomheter+fordelt+etter+arbeidsstedsfylke+1+kvartal+2009.207978.cms>

NAV Arbeidslivssenter. (2010). *Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv*. Revidert versjon. Intensjonsavtale 2010- 2013.

NOU 2000:27. (2000). *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.

Osborg Ose Solveig, Bjerkan, Anne Mette, Pettersen, Ivar, Hem Karl- Gerhard, Johnsen, Arild, Lippestad, Jan, Paulsen, Bård, Mo Tone O, Saksvik, Per Øystein. (2009). *Evaluering av IA- avtalen (2001-2009)*. Trondheim: SINTEF rapport A11947.

Osborg Ose, Solveig. (2010). *Kunnskap om sykefravær: nye norske bidrag*. Trondheim: SINTEF rapport A14516.

Ot.prp. nr. 48 (2003-2004). (2004). *Om lov om endringer i folketrygdloven (nye regler om sykmelding mv.)*. Oslo: Sosialdepartementet.

Ot.prp. nr.6 (2006-2007). (2006). *Om lov om endring i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven (tilrettelegging for og oppfølging av sykmeldte mv.)*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Prop. 89L (2010-2011). (2011). *Endringer i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven mv. (raskere oppfølging og sanksjonering av brudd på regelverket ved arbeidstakers sykdom)*. Oslo: Arbeidsdepartementet.

Repstad, Pål.(2004). *Sosiologiske perspektiver for helse- og sosialarbeidere*. Oslo: Universitetsforlaget.

Raaheim, Arild. (2002). *Sosialpsykologi*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schein, Edgar. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. København: Forlaget Valmuen.

Solberg, Astrid, Aas, Randi Wågø. (2010). *Tilbakeføring til arbeid: Relasjonen mellom sykmeldt og nærmeste leder*. Stavanger: Rapport IRIS -2010/102.

SSB. (2005). *Tema: Historisk statistikk. Sosiale forhold: Folketrygd og annen trygd*. Hentet 25.02.2012 fra http://www.ssb.no/vis/emner/historisk_statistikk/tabeller/kap07.html

St. meld. nr. 39 (1991- 1992).(1991). *Attføring og arbeid for yrkeshemmede. Sykepenger og uførepensjon (attføringsmeldingen)*. Oslo: Arbeids- og administrasjonsdepartementet.

St. meld. nr. 9 (2006-2007). (2006). *Arbeid, velferd, inkludering*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet.

Strand, Torodd. (2010). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget.

Stoltenberg, Jens, Grande Røys, Heidi, Hanssen, Bjarne Håkon, Valla, Gred Liv, Bergesen, Finn Jr, Folkestad, Anders, Madsen, Vibeke H, Kvalheim, Tore Eugen, Ulleren, Olav, Haukaas, Lars, Kvam, Christl. (2006). *Tiltak for å redusere sykefraværet. Sykefraværutvalgets rapport*. Oslo: Regjeringen.

Teigen, Anneline. (2008). *Sykefraværssamtalen*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Aas, Randi Wågø. (2009). *Raskt tilbake. Kunnskapsbasert rehabilitering av sykmeldte*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

10 Vedlegg

10.1 Vedlegg nr 1: Intervjuguide

Intervjuguide.

Faktainformasjon:

Alder/ fødselsår:

Utdanning:

Hvor mange er du leder for?

Hvem er du leder for (yrkesgrupper)?

Hvor lenge har du vært leder

Har du kurs eller annen opplæring i håndtering av sykefravær?

Fortell om 2-3 sykefravær du har håndtert.

Tiltak:

- Hvilke tiltak iverksatte du?
- Hvordan opplevde du å introdusere tiltak?
- Tilrettelegging?
- Respons på tilrettelegging?
- Motivasjon?
- Hva med de andre?
- Stilte du krav? – hvordan?

Omsorg:

- På hvilken måte viste du omsorg?
- Følelsesmessig berørt?
- Belastende (lytte, alvorlighetsgrad)
- Støtte/ styring?
- Arbeidsplassrelatert?
- Diffus/ åpenbar sykdom?
- Kompleksitet?

Relasjon:

- Nær/ fjern
- Tidligere erfaring/ historikk

- Grad av samhandling
- Kan du beskrive din relasjon til denne arbeidstakeren?
- Hvordan har samarbeidet/ relasjonen mellom dere vært før sykemeldingen startet?

Omgivelser:

- Forventninger fra
 - Overordnet ledelse?
 - Personalavdelingen
 - Øvrige kollegaer? (Merbelastning, fortrinnsrett pga sykdom)
 - Den sykemeldte?
 - Samfunnet?

Prosedyre/ struktur:

Fulgte du prosedyren/ rutinene?

Er det nyttig å ha en prosedyre?

Støttefunksjoner/ systemer?

Bruk av tid?

Samarbeid med lege?

- Erfaring/ kompetanse/ kunnskap?
 - Hvilken erfaring hadde du på dette tidspunktet?
 - Hadde du fått opplæring?
 - Var du trygg på egen rolle/ egne oppgaver?

10.2 Vedlegg nr 2: Informasjonsbrev

Intervjuer om sykefravær – en informasjon.

Tusen takk for at du har sagt deg villig til å la deg intervju om sykefravær!

Mitt navn er Ann Karin Reiersen og jeg tar en mastergrad i ledelse ved Høgskolen i Østfold. Årsaken til at jeg har tatt kontakt er at jeg nå er i gang med å skrive min mastergradsavhandling om sykefravær.

Min problemstilling er **”Hvordan opplever ledere sykefraværsoppfølging?”**.

Gjennom de siste årene har det skjedd store endringer i sykefraværsarbeidet og ansvaret for håndtering av sykefravær er i større grad lagt til nærmeste leder. Dette har ført til at mange ledere har fått nye oppgaver. Jeg ønsker å undersøke hvordan lederne opplever dette ansvaret og disse oppgavene.

Jeg skal intervju 8-10 ledere. Det er frivillig å være med og du har mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten å måtte begrunne dette nærmere. Dersom du trekker deg vil alle innsamlede data om deg bli anonymisert.

Opplysningene vil bli behandlet konfidensielt, og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Opplysningene anonymiseres og opptakene slettes når oppgaven er ferdig, innen utgangen av juni 2012. Alle data vil bli behandlet i henhold til gjeldende retningslinjer fra Personvernombudet for forskning.

Veileder for prosjektet er førsteamanuensis Frode H. Haaland ved Høgskolen i Østfold. (e-post: frode.haaland@hiof.no, telefon: 69275283)

Gjennomføring:

Selve intervjuet tar ca 1 time.

Jeg ønsker at du starter med å fortelle om to - tre sykefravær du har håndtert. Underveis og i etterkant vil jeg stille utdypende spørsmål.

For å ta vare på informasjonen du gir, ønsker jeg å ta lydopptak av intervjuet. Hvis du synes det er vanskelig så si i fra på forhånd.

Om du har spørsmål, ta gjerne kontakt på e-post eller telefon!

Jeg setter stor pris på ditt bidrag. På forhånd takk for hjelpen!

Med vennlig hilsen

Ann Karin Reiersen

91580181

f-reie@online.no

10.3 Vedlegg nr 3: Godkjenning NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Prode Haaland
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 19.10.2011

Vår ref: 28161 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

KVITTERING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 26.09.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

28161	<i>Hvordan opplever ledere sykefraværsoppfølging?</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Prode Haaland</i>
Student	<i>Ann Karin Reiersen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i melde skjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.04.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Knut Kalgraff/Skjåk

Sondre S. Arnesen

Kontaktperson: Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 25 83
Vedlegg: Prosjektvurdering
✓ Kopi: Ann Karin Reiersen, Grendeveien 5, 1708 SARPSBORG

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kynre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 28161

Utvalget består av 6-10 ledere ved en industribedrift. Formålet med studiet er å undersøke ledernes rolle i sykefraværsoppfølgingen ved å se nærmere på ledernes opplevelser, erfaringer og utfordringer. Data samles inn ved hjelp av personlig intervju.

Førstegangskontakt opprettes av bedriftens IA-rådgiver.

Personvernombudet finner at behandlingen av personopplysninger i prosjektet kan hjemles i personopplysningsloven § 8 første alternativ (samtykke).

Viser til mottatt revidert informasjonsskriv den 17.10.2011. Personvernombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende.

Det forutsettes at det ikke behandles opplysninger som er undergitt taushetsplikt.

Prosjektet skal avsluttes 30.04.2012 og innsamlede opplysninger skal da anonymiseres og lydopptak slettes. Anonymisering innebærer at direkte personidentifiserende opplysninger som navn/koblingsnøkkel slettes, og at indirekte personidentifiserende opplysninger (sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. yrke, alder, kjønn) fjernes eller endres.