

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidat: Silvia Ovik  
Marhaug og Line Næss Soltvedt

---

Hva er viktige faktorer som spiller inn i gjennomføringen av sykefraværsoppfølging i tråd med IA- avtalen?

---

Dato: 25.05.2018

Totalt antall sider: 99

## FORORD

Denne masteroppgaven danner avslutningen på Master of business administration (MBA) ved Handelshøgskolen, Nord Universitet.

Det har vært noen svært lærerike år der vi har fordypet oss i flere interessante fag innen ledelse, økonomi, strategi og organisasjonsteori. Vi har hatt mange dyktige forelesere, og engasjerte medstudenter, som har bidratt til et unikt studiemiljø der erfaringer fra praksisfelt har møtt forskningsfelt, og skapt gode diskusjoner og refleksjoner.

Oppfølgingen fra Nord Universitet har vært svært god. Vi vil spesielt takke vår veileder Hege Christin Stenhammer for hennes bidrag og engasjement. Hun har gitt oss grundig veiledning og tilbakemeldinger, samt fungert som en motivator for oss.

Vi har skrevet en kvalitativ forskningsoppgave basert på intervju. Takk til alle informantene som bidro.

Tilslutt vil vi takke våre familier for støtte og tålmodighet gjennom forskningsprosessen. Det har vært mange og lange dager med mye arbeid, både med denne forskningsoppgaven, samt de øvrige fagene i studiet.

## SAMMENDRAG

Sykefraværet i Norge har vært høyt over mange år, noe som medfører betydelige samfunnsøkonomiske kostnader. Vi bor i et av verdens beste og rikeste land i følge ulike kåringer, og er i tillegg en befolkning med svært god helse. Hvorfor klarer vi ikke da å redusere sykefraværet som er svært høyt sammenlignet med andre land, som eksempelvis Sverige og Danmark. Det er politisk vedtatt at vi skal ha et inkluderende arbeidsliv. Norge har brukt 21 milliarder kroner siden IA- avtalen ble inngått i 2001. IA-avtalen skal reforhandles i år da den går ut ved årsskiftet.

Med dette bakgrunnsteppet, samt våre erfaringer som ledere i en kommunal IA- organisasjon valgte vi å forske på hvilke faktorer som spiller inn i sykefraværsoppfølgingen i tråd med IA-avtalen. Vi har gjennom litteraturstudie sett nærmere på ledelse, kommunikasjon, IA-avtalen og sykefravær- versus sykenærværs forskning.

Vi valgte å gjennomføre en kvalitativ studie der vi intervjuet utvalgte informanter i kommunal sektor.

Resultatet av forskningen vår viser at det er utfordringer med organiseringen av NAV Arbeidslivssenter. NAV Arbeidslivssenter og NAV trygd er organisert hver for seg, noe som ikke gir optimal støtte til lederne i sykefraværsoppfølgingen. Det kan ikke vises til at IA-avtalen virker etter sin opprinnelige intensjon som var å få ned sykefraværet.

Videre fant vi at lederne er alfa og omega i sykefraværsoppfølgingen, og at det var mangel på lederstøtte både internt i organisasjonen og eksternt ved NAV Arbeidslivssenter, samt NAV trygd. Oppbygging av lederstøtte, samt god relasjonskompetanse er helt essensielt for at sykefraværsoppfølgingen skal kunne fungere optimalt.



## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>I</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>II</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>3</b>
1.1 PROBLEMSTILLING .....	4
1.2 OPPGAVENS OPPBYGGING .....	5
1.3 KOMMUNEN .....	5
<b>2.0 LITTERATURSTUDIE</b> .....	<b>7</b>
2.1 INKLUDERENDE ARBEIDSLIV (IA-AVTALEN) .....	7
2.2 SYKEFRAVÆR OG SYKENÆRVÆR.....	9
2.3 LEDELSE.....	12
<b>2.3.1 Lederrollen</b> .....	14
2.4 RELASJONSLEDELSE.....	15
<b>2.4.1 Relasjonskompetansen</b> .....	17
<b>2.4.2 Relasjonskvalitet</b> .....	19
<b>2.4.3 Motivasjon</b> .....	20
2.5 TRANSFORMASJONSLEDELSE .....	20
2.6 PSYKOLOGISK KONTRAKT .....	21
2.7 KOMMUNIKASJON .....	22
<b>2.7.1 Verbal - og Non verbal Kommunikasjon</b> .....	24
<b>2.7.2 Faktorer som påvirker kommunikasjonsprosessen i organisasjoner.</b> .....	26
<b>2.7.3 Opplevd kommunikasjon</b> .....	28
<b>2.7.4 Kommunikasjon i organisasjon</b> .....	29
<b>2.7.5 Sykefravær og kommunikasjon</b> .....	29
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>33</b>
3.1 FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	33
3.2 FORSKNINGSFILOSOFI.....	34
3.3 FORSKNINGSDESIGN .....	34
3.4 DATAINNSAMLING.....	36
3.5 INFORMANTENE .....	38
3.6 INTERVJU .....	38
3.7 DATAANALYSE .....	39
3.8 DATAKVALITET .....	39
<b>3.8.1 Pålitelighet og troverdighet</b> .....	40
<b>3.8.2 Generaliserbarhet og overførbarhet</b> .....	40
3.9 ETISKE BETRAKTNINGER .....	41
<b>4.0 PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA</b> .....	<b>43</b>
4.1 SYKEFRAVÆR OG SYKENÆRVÆR.....	43
<b>4.1.1 Arbeidspress</b> .....	43

4.1.2	<i>Kompetanse</i>	45
4.1.3	<i>10 – FAKTOR medarbeiderundersøkelse</i>	46
4.1.4	<i>Skjult tilrettelegging</i>	50
4.1.5	<i>Funn etter sykefravær og sykenærvær</i>	54
4.2	IA-AVTALEN	55
4.2.1	<i>Felles forståelse av IA-avtalen</i>	55
4.2.2	<i>Krysspress</i>	57
4.2.3	<i>Funn etter IA-avtalen</i>	60
4.3	KOMMUNIKASJON	61
4.3.1	<i>Kommunikasjon i organisasjon</i>	62
4.3.2	<i>Kommunikasjonsprosess</i>	62
4.3.3	<i>Tilbakemeldinger</i>	63
4.3.4	<i>Faktorer som påvirker kommunikasjonsprosessen</i>	65
4.3.5	<i>Verbal - og Non verbal Kommunikasjon</i>	66
4.3.6	<i>Den viktige samtalen</i>	70
4.3.7	<i>Funn på kommunikasjon</i>	73
4.4	LEDELSE	74
4.4.1	<i>Ledelse og lederrollen</i>	75
4.4.2	<i>Betydning av ledelse på sykefraværsoppfølgingen</i>	80
4.4.3	<i>Lederstøtte i sykefraværarbeid</i>	81
4.4.4	<i>Funn ledelse</i>	83
5.0	KONKLUSJON	85
6.0	VEIEN VIDERE	87
7.0	REFERANSELISTE	88

**Vedlegg A- Intervjuguide**

**Vedlegg B – Tilbakemeding fra NSD**

## 1.0 INNLEDNING

Gjennom denne forskningsstudien har vi sett på ulike faktorer som spiller inn i sykefraværarbeidet i en offentlig IA-organisasjon (Inkluderende arbeidsliv). IA-avtalens overordnede mål er å bedre arbeidsmiljø, styrke jobbnærver, forebygge og redusere sykefravær, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

Norge ble i 2017 kåret til verdens lykkeligste land å bo i på FNs (Forente Nasjoner) liste over verdens lykkeligste land. Kriterier som legges til grunn for kåringen er blant annet omsorg, frihet, ærlighet, helse, inntekt og godt styresett.

I en OECD (Organisasjon for økonomisk samarbeid og utvikling) rapport Mental health and Work fra 2013<sup>1</sup>, rådes norske myndigheter til å stramme inn ordningen og legge mere press på psykisk syke som ikke er i arbeid. I følge Niklas Baer i OECD står porten til uteblivelse fra arbeidslivet åpen. Den slår fast at Norge har høyest sykefravær og størst kostnader knyttet til uteblivelse fra arbeidslivet blant alle OECD-landene. Rapporten forklarer dette på følgende måte:

«Årsakene ligger i en politisk motvilje mot å endre et svært generøst sosialt beskyttelsessystem»

I regjeringens perspektivmelding<sup>2</sup> vises det til at 17% av befolkningen er på helserelaterte ytelser som uføretrygd, sykepenger og arbeidsavklaringspenger. Perspektivmeldingen viser videre til at velferdsstaten i 2060 vil ha et underskudd på 6,1 prosent av BNP (Brutto Nasjonal Produkt), forutsatt dagens velferdsnivå og arbeidsinnsats. Dette sammen med en rekke andre tall som presenteres i meldingen viser at den norske velferdsstaten slik den utvikler seg, dessverre ikke er bærekraftig. Dette er altså et politisk dokument der det slås fast at Norge vil få store utfordringer i årene fremover, for å klare å opprettholde dagens velferdsstat slik vi kjenner den.

---

<sup>1</sup> <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/8mBa2/OECD-slakter-den-norske-sykelonnsordningen>

<sup>2</sup> <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/den-norske-arbeidsmarknaden/slik-er-arbeidsledigheten-i-norge/id2536083/>

Nåværende arbeidsminister Anniken Hauglie uttalte i desember 2017<sup>3</sup> at dagens IA-avtale ikke vil bli forlenget slik den foreligger nå. Det vil enten bli endringer, eller den vil bli forkastet. I følge Hauglie har staten brukt 21 milliarder kroner på avtalen om inkluderende arbeidsliv siden den ble innført i 2001.

Målene i IA-avtalen er ikke oppnådd. Sykefraværet er bare halvert, og nedgangen har flatet ut siden 2012. En av landets fremste sykefraværskforskere, Solveig Osborg Ose konkluderte for fire år siden med at IA-avtalen ikke hadde nevneverdig effekt.

Sykelønnsordningen er den mest generøse ordningen i det norske velferdssamfunnet påpekes det i artikkelen. I et overordnet samfunnsperspektiv er det kanskje på tide å ta grep om et system som ikke har vist til at noen mål er oppnådd over så mange år.

## **1.1 Problemstilling**

Da vi startet jobben med å finne et tema å forske på i forbindelse med masteroppgaven vår gikk vi gjennom hva vi hadde av felles utfordringer, og hva vi opplevde som interessant å finne flere svar på. Dette på bakgrunn av at da vi startet arbeidet med oppgaven var vi begge ledere i samme organisasjon. En som enhetsleder og en var avdelingsleder. Vi kom ganske raskt frem til at noe med det mest krevende som leder i en offentlig organisasjon med personalansvar var sykefraværsoppfølging. Det opplevdes tidkrevende, og vi ønsket å finne ut av hvordan betydning ledelsen og kommunikasjon hadde i organisasjonen i forbindelse med sykefraværsoppfølgingen. I tillegg hadde organisasjonen vi skulle forske på en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv, det vil si at kommunen var en IA-virksomhet(inkluderende arbeidsliv). Hvilke implikasjoner hadde IA-avtalen på sykefraværarbeidet til lederne, og hva med de ansattes opplevelse av dette. Hva var ledernes rolle i dette arbeidet? Vi hadde begge vært på ulike IA-kurs i regi av arbeidslivssentret, og hadde vært gjennom utfordrende personalsaker i vårt sykefraværarbeid.

IA-avtalen skal i løpet av dette året opp til reforhandling da avtalen utløper 31.12.18.

Sykefraværet i offentlig sektor er høyere enn i privat sektor. Kommunenes sykefravær er gjennomsnittlig høyere enn det nasjonale fraværet, i tillegg er kommune sektoren den eneste sektoren som ikke har redusert sykefraværet i IA-perioden. Dette gjør dette temaet høyst aktuelt i år. I tillegg var vi begge ledere i helse- og omsorgssektoren, som er en av sektorene i

---

<sup>3</sup> <https://www.dagensperspektiv.no/2017/ia-avtale-i-tynnere-trad>



kommunene der sykefraværet er særlig høyt. Med dette bakgrunnstykke ble problemstillingen vi ønsket svar på:

### **Hva er viktige faktorer som spiller inn i gjennomføringen av sykefraværsoppfølging i tråd med IA-avtalen?**

Følgende forskningsspørsmål ble brukt for å finne svar på vår problemstilling:

1. Hvilken betydning har IA-avtalen for sykefraværsoppfølging?
2. Hvilke faktorer spiller inn i sykefraværs – versus sykenærværsarbeid?
3. Hvilken betydning har ledelse på sykefraværsoppfølging?
4. Hvilke implikasjoner har kommunikasjon for sykefraværsoppfølging?

## **1.2 Oppgavens oppbygging**

Forskningsoppgaven er inndelt i seks hovedkapitler. I kapittel to presenterer vi teorifundamentet vårt. Kapitlet vil redegjøre for hva inkluderende arbeidsliv er, samt litteratur og forskning på sykenærvær og sykefravær. Vi vil presentere ulike ledelsesteorier, og kommunikasjonsteori. I kapittel tre vil vi beskrive den forskningsmessige metoden vi har brukt. Videre vil vi si noe om forskningsspørsmålene, forskningsdesign og datainnsamlingen. Det vil være en kort beskrivelse av informantene. Vi vil avslutte med å si noe om datakvalitet, dataanalyse, samt etiske betraktninger. I kapittel fire vil det være en presentasjon og analyse av våre forskningsdata. Vi vil analysere funnene opp mot våre forskningsspørsmål og teoriramme. I kapittel fem vil vi komme med en konklusjon og svar på vår problemstilling, mens vi i det siste kapitlet, kapittel seks vil foreslå tiltak, og videre forskning det kunne vært interessant å se på i etterkant av vår undersøkelse.

## **1.3 Kommunen**

Vi har valgt å anonymisere kommunen vi har forsket på. Det er en mellomstor kommune som innførte tre-nivå modell for ledelse i 2013. Det vil si at der er avdelingsledere, samt enhetsledere og kommunalsjefer. Avdelingslederne har direkte personalansvar som går ut på blant annet sykefraværsoppfølging, medarbeidersamtaler, samarbeidsmøter med tillitsvalgte og verneombud, samt avdelingsledermøter og kvalitetsmøter. Enhetsleder har ansvar for sin enhet, med påfølgende overordnet personalansvar for alle ansatte i sin enhet, samt direkte personalansvar for sine avdelingsledere, og ansatte direkte i stab. I tillegg har enhetsleder

ansvar for ledermøter i sin enhet, trepartsmøter og kvalitetsmøter på enhetsnivå. Enhetsleder sitter også i overordnet kvalitetsutvalg, og inngår i kommunalsjefen sin ledergruppe. Kommunalsjefen sitter i rådmannen sin strategiske ledergruppe, og har direkte personalansvar for enhetslederne, samt ansatte han har i stab.

Kommunen har vært en IA-virksomhet siden 01.01.03. og har egen IA-kontakt i HR avdelingen til kommunen (Human Resource, ledelse av menneskelige ressurser), samt hos NAV -arbeidslivssenter. (Arbeids- og velferdsetaten) Kommunen innførte Linda Lais 10-faktor medarbeiderundersøkelse i 2016, og medarbeidersamtaler basert på relasjonsledelse. Medarbeiderundersøkelsen 10 – faktor er utarbeidet av KS (Kommunenes interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) og professor Linda Lai i fellesskap (Fletre og Frydenlund, 2016) 10-Faktor er en forskningsbasert medarbeiderundersøkelse, som er skreddersydd for kommuner og fylkeskommuner. Undersøkelsen tar opp ti faktorer, og tre til fem påstander knyttet til hver faktor. Undersøkelsen er medarbeiderskaps- og ledelsesorientert og vektlegger særlig mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. Medarbeidersamtalen som kommunen bruker er en relasjons- og resultatsamtale utarbeidet av Relasjonsledelse Norge. Det er en samtale der man skal ta utgangspunkt i fire hovedstasjoner:

1. 24- timers menneske
2. Oppgaver, mål og resultater
3. Utvikling kompetanse
4. Tilbakemelding fra medarbeider til leder, og tilbakemelding fra leder til medarbeider.

Denne medarbeidersamtalen skal gjennomføres årlig med de ansatte.

Det overordnede målet for inkluderende arbeidsliv i organisasjonen er å forebygge sykefraværet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Kommunen har i tillegg opprettet et nærværsutvalg som skal utarbeide og igangsette tiltak for å forebygge sykefravær i kommunen. Det overordnede politiske vedtatte mål for kommunen er at samlet sykefravær skal være under 8 prosent. I helse- og omsorg som er den enheten vi har forsket viser de siste tilgjengelige tallene at kommunen har samlet fravær på 9,6 prosent, der enkelte avdelinger i helse- og omsorg ligger godt over 20 prosent.

## 2.0 LITTERATURSTUDIE

I dette kapitlet vil vi presentere litteraturstudie, som skal være fundamentet for analysen av vår forskningsdata. Vi viser til både litteratur og tidligere forskning som vil være relevant for å forstå, diskutere og besvare problemstillingen vår. Vi redegjør for ulike typer ledelsesteorier, kommunikasjonsteori, samt teori og tidligere forskning på inkluderende arbeidsliv, sykenærvær- og sykefravær.

### 2.1 Inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen)

IA- avtalene er en intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv mellom myndighetene og partene i arbeidslivet. Avtalen bygger på en felles forståelse at aktivitet gjennom arbeid er helsefremmede, og at tidlig igangsetting av aktive tiltak vil kunne forebygge frafall fra arbeidslivet. Den første IA-avtalen ble signert i 2001, og regjeringen og hovedorganisasjonene i arbeidslivet underskrev 4 mars 2014 den fjerde intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv. Avtalen gjelder for perioden 4. mars 2014-31. desember 2018<sup>4</sup>

Bakgrunnen for avtalen var en utvikling der stadig flere gikk ut av arbeidslivet og over på langvarige trygdeordninger.

IA-avtalens overordnede mål er:

Å bedre arbeidsmiljø, styrke jobbnærvær, forebygge og redusere sykefravær, og hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.

IA-avtalens 3 delmål er:

1. 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.
2. Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne.
3. Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med 12 måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet.

---

<sup>4</sup> [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/)

I avtalen heter det at et godt resultat av IA-arbeid skapes i den enkelte virksomhet hvor arbeidsgiver, tillitsvalgt og arbeidstaker har satt seg felles mål, og hvor myndighetene skal bidra til støttetiltak for å nå disse målene. Hvorpå gode resultater er avhengig av et sterkt ledelsesengasjement og oppfølging av systematisk samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten i den enkelte virksomhet. Det heter også i avtalen at et godt IA-arbeid fordrer god kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, arbeids- og velferdsetaten og arbeidstilsynet og sykemelder.<sup>5</sup>

IA-virksomheter får rettigheter som er bare forbeholdt disse virksomhetene:

- Kan søke om forebyggings- og tilretteleggingstilskudd for å forebygge sykdom
- Utvidet bruk av egenmeldinger
- Kan få refundert utgifter til bedriftshelsetjenesten (BHT honorar) i forbindelse med tilrettelegginger for ansatte på arbeidsplassen.
- Virksomheten får oppnevnt egen kontaktperson i NAV-arbeidslivssenter og får råd og veiledning i IA-arbeidet og kan være med på å bidra til at ulike virkemidler utløses.

Arbeidsgiver og arbeidstaker har også gjennom Folketryktdloven og Arbeidsmiljøloven gjensidig plikt til å finne løsninger for at arbeidstakeren skal komme så raskt tilbake i jobb, slik at en unngår at ansatte faller helt utenfor arbeidslivet. Arbeidsgiver skal så tidlig som mulig følge opp den enkelte ansatt som blir sykemeldt med tilrettelegginger gjennom tilretteleggingsplikten.

Det er gratis for virksomheten å inngå en samarbeidsavtale med NAV-arbeidslivssenter, men det følger noen plikter utover det som er nevnt i lovverket som går på tidsfrister for innsending av oppfølgingsplaner, ulike dialogmøter mellom NAV, arbeidsgiver, arbeidstaker, sykemelder og eventuelt andre som en ser som formålstjenlig deltar på disse møtene, som eksempelvis bedriftshelsetjenesten. Vi skal nå se videre på hva teori og forskning sier om sykefravær og sykenærvar, der spesielt sykenærvar er en viktig faktor sett opp mot intensjonen med IA-avtalen.

---

<sup>5</sup> [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/)

## 2.2 Sykefravær og sykenærvær

Arbeidstakere blir syke iblant og alle organisasjoner i Norge har plikt til å sikre at arbeidsmiljøet legger grunnlag for en helsefremmende arbeidshverdag (Arbeidsmiljøloven, 2005). Når sykdom oppstår kan det dreie seg om å finne en løsning som ivaretar den ansattes helse på best mulig måte, både på kort og lang sikt.

Forskning innenfor begrepene sykefravær og sykenærvær, samt forskning på forholdet mellom sykefravær og sykenærvær er svært interessant for oss i vår studie. Det foreligger flere forskningsrapporter som beskriver disse forholdene.

I teorien er selve begrepet sykefravær er definert på ulike måter. Det kan defineres som «fravær fra jobben som skyldes sykdom»(Marmot, Feeney, Shipley, North & Syme, 1995). Samtidig viser forskning at sykefravær er et sammensatt problem som nødvendigvis ikke kan forklares av helserelaterte årsaker, men også påvirkes av flere ulike faktorer som eksempelvis psykologiske, sosiale og økonomiske aspekter. En annen definisjon på sykefravær som har et bredere perspektiv er «å ikke møte opp for planlagt arbeid»(Johns, G, 2010). Sykenærvær handler om at ansatte møter på jobb til tross for nedsatt arbeidsevne som kan oppstå av ulike grunner, det kan være sykdom eller andre plager.

Der foreligger flere ulike definisjoner på sykenærvær. Noen definerer sykenærvær som noe positivt, ved at arbeidstakeren viser utmerket frammmøte på jobb (Stolz, 1993, som sitert i Johns 2010), andre definerer det som at sykenærvær gir redusert produktivitet på jobben grunnet sykdom eller andre plager (Turpin, R.S., Ozminkowiski, R.J., Skarda, C.E, Collins, J.J, Berger, M.L., Billotti, G.M., Nicholson, S. 2004). Det som derimot er vanligst blant organisasjonsforskere er å definere sykenærvær som oppmøte på jobb til tross for sykdom eller plager (Johns, 2010). Johns (2010) mener at konsekvensene av sykenærvær bør avklares gjennom empiri, og holdes utenom begrepets definisjon. Når det gjelder forskning vedrørende sykefravær versus sykenærvær fant de ut at det var et sterkere forhold mellom sykenærvær og helse, sammenlignet med sykefravær og helse. (Caverley, Cunningham & MacGregor, 2007). Studien viste at sykenærvær var viktigere for helse enn sykefravær (Caverley et al., 2007).

Forskere har sett på årsaken til at ansatte går delvis syke på jobb forklart som sykenærvær, og hvordan det kan påvirke en arbeidsplass Flere studier har forsøkt å kartlegge forløpere til sykenærvær. Saksvik (1996) utførte en studie på nærværspres og identifiserte følgende fire faktorer: Sanksjonspress, trygghetspress, uunnværlighetspress, og moralpress.

*Sanksjonspress*: Rostad, Milch og Saksvik (Rostad m.fl., 2015) viser også til ulike faktorer som eksempelvis sanksjonspress, at de var redde for å bli beskyldt fra kollegaer og ledere for å skulke hvis de ikke kom på jobb, i tillegg faktorer som blant annet høyt arbeidspress og mulighet for egen tilrettelegging av arbeidet og arbeidstid var en annen viktig faktor.

*Trygghetspress* kommer av usikkerhet på hvor trygg man er i jobben, og frykten for og eventuelt kunne miste jobben. (Saksvik, 1996).

Saksvik (1996) beskriver videre at moralpress omfatter holdninger, oppdragelse og ansvarsfølelsen for jobben.

*Uunnværlighetspress* oppstår når man opplever at man er vanskelig å erstatte. Det kan være på grunn av stor arbeidsmengde, og viktige arbeidsoppgaver, samt høy grad av ansvar i jobben sin. (Saksvik, 1996).

Fraværsligittimitet er ytterligere en faktor som kan påvirke valget mellom sykefravær og – nærvær. Fraværsligittimitet er en individuell faktor som refererer til i hvilken grad et individ oppfatter fravær som akseptabel atferd (Johns, 2010). Senere fant Johns (2011) ut at oppfattelsen av en organisasjonskultur som legitimerer sykefravær har sammenheng med mindre sykenærvær.

Arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1961) viser til en uoffisiell side av livet i en organisasjon der det for arbeiderne er uklare roller. De ansatte står sammen mot ledelsen for å beskytte seg mot utrygghet, ledelsens kontroll, mangel på medbestemmelse og press i arbeidssituasjonen. (som sitert i Størkersen, 2006:39). Lysgaard (1961) viser til i arbeiderkollektivet at arbeiderne ikke bare er ansatte og dermed opptatt av at bedriften skal klare seg, men de er også sosialintegreerte arbeidskamerater og medlemmer av arbeiderkollektivet. Det betyr at som kollegaer er de underlagt kollektivets forventninger. Dette betyr igjen at arbeiderkollektivet effektivt regulerer de ansattes atferd.

Det å gå på jobb med ulike typer tilrettelegging er en balansekunst da det fort kan gå over i arbeidspress. Det vises til at sykenærvær er svært sammensatt, og kan være mere komplekst enn tidligere antatt<sup>6</sup> I følge artikkelen bør det forskes mer på hvilke positive eller negative helsegevinster de ansatte oppnår relatert til sykenærvær, da det i dag foreligger lite forskning innenfor dette feltet. Johns (2010) sier også at når det gjelder forebygging av sykefravær og helsefremming kan sykenærvær være svært viktig, men det er først de senere år at forskningsinteressen har tiltatt.

---

<sup>6</sup> <https://psykologisk.no/sp/2015/06/e11/>

Forskning som er gjort innenfor dette feltet har vist til at det kan ha både positive og negative effekter for de ansatte å gå syke på jobb<sup>7</sup>. Det kan ta lengre tid å bli frisk, den ansattes helseproblemer kan bli forverret og trivselen påvirkes. Samtidig kan det være bra for noen å gå på jobb selv om de ikke er helt friske, som for eksempel langtidssykemeldte ved og gradvis kunne komme tilbake i jobb, og kronisk syke for å ivareta selvfølelsen og mestringen av å klare å stå delvis i jobb. Sykenærveret kan gå utover produktiviteten til en bedrift da det ofte gir redusert ytelse og det vises til forskning som har avdekket flere feil fra ansatte som går syke på jobb.

I en FAFO (en norsk privat samfunnsvitenskapelig forskningsorganisasjon) rapport utarbeidet på bakgrunn av en satsing til større kommuner med høyt sykefravær, vises det til nyere kunnskapsgrunnlag fra KS guide til god ledelse på den enkelte arbeidsplass. Den forskningsbaserte medarbeiderundersøkelsen 10-FAKTOR, er spesielt utviklet til kommuner og fylkeskommuner. Denne undersøkelsen er medarbeiderskaps- og ledelsesorientert og vektlegger særlig mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. Kommunen vi har innhentet vårt forskningsmateriale fra bruker denne 10-FAKTOR undersøkelsen. I FAFO rapporten oppgir kommunene at denne undersøkelsen passer godt inn i arbeid og tenkning rundt sykefravær og sykenærver (Lien, 2016). I forskningsrapporten vises det også til at samtlige kommuner har vært opptatt av nærværarbeid, men det er sykefraværarbeidet som får fokuset. Dette er sammenlignbare faktorer som vi vil ha med oss når vi gjør analyse av kommunen vi forsker på for å finne svar på vår problemstilling. I en forskningsrapport fra som er utarbeidet av SINTEF i samarbeid med NAV arbeidslivssenter og Exonero<sup>8</sup> viser funnene at sykefravær er direkte påvirket av noen grunnleggende betingelser som må være på plass som ledelse, arbeidsmiljø og samarbeid.

---

<sup>7</sup> <https://forskning.no/2015/11/derfor-gar-syke-ansatte-pa-jobb>)

<sup>8</sup> <https://www.sintef.no/contentassets/6c2204e7252844aeb9d2453576e9028e/rapport-a18235-inkluderende-arbeidsliv-i-kommunene.pdf> )

## 2.3 Ledelse

«IA dreier seg egentlig om forholdet mellom ansatte og nærmeste leder» Solveig Osborg Ose, Sintef.

Ose leder Sintefs arbeid med å evaluere den nasjonale IA-avtalen, og i følge Ose(2012) er motivasjon, vilje og lyst hos arbeidstaker og arbeidsgiver det viktigste. Hvis dette er tilstede hos begge parter så kommer den sykemeldte tilbake uansett, men dersom det mangler hos begge parter kommer den sykemeldte ikke tilbake. Dersom motivasjon, vilje og lyst mangler hos en av partene er utfallet svært usikkert, uansett regelverk»<sup>9</sup>

Ose fortalte at IA-evalueringen viser at noen ledere opplever å ha fått veldig stort personlig ansvar for den enkelte arbeidstaker i dagens system, og stilte spørsmål ved om det skjer noe med arbeidsgivers inkluderingsvilje når tilretteleggingsplikten og oppfølgingsansvaret blir så stort som det er nå. Vil arbeidsgivere bruke mange ressurser på inkludering, eller blir de mer restriktive på hvem de ansetter, og kan sterke krav om tilrettelegging dermed føre til ekskludering. For mange arbeidsgivere kan dette oppfattes som en snikinnføring av arbeidsgiveravgift ved sykdom, og det er naivt å tro at dette bare vil virke positivt, avsluttet Ose<sup>10</sup>

I artikkelen Ledelse: *Helse, fravær og frafall fra arbeidslivet*, har ledelse fått en sentral plass i diskusjoner om arbeid, helse, fravær og frafall. Statens arbeidsmiljøinstitutt(STAMI) har i undersøkelser sett på ulike sider av ledelse, og ansattes oppfattelse av lederes atferd. STAMI har viser til virksomhetenes prioritering av sine menneskelige ressurser. Ansattes opplevelse av at de får belønning for velgjort arbeid, blir tatt godt vare på og i hvilken grad ledelsen er opptatt av ansattes helse og velvære, har gunstig virkning på risiko for å bli uførepensjonert<sup>11</sup>

Studiet har vis at ansattes oppfattelse av rettferdig ledelse er av betydning. Det trekkes frem fordeling av arbeidsoppgaver og det å behandle ansatte rettferdig og upartisk, og at forholdet til leder ikke er kilde til «stress», har gunstig betydning for muskelskjelettlidelser, mental helse og uførepensjonering<sup>12</sup>. Støtte fra nærmeste leder, at leder gir støtte og hjelp i arbeidet,

<sup>9</sup> <http://www.spekter.no/Nyheter/Nyheter-2012/Ledelse-viktigst-i-IA-arbeidet/>

<sup>10</sup> <http://www.spekter.no/Nyheter/Nyheter-2012/Ledelse-viktigst-i-IA-arbeidet/>

<sup>11</sup> <https://stami.no/ledelse-helse-fravaer-og-fracfall-fra-arbeidslivet/>

<sup>12</sup> <https://stami.no/ledelse-helse-fravaer-og-fracfall-fra-arbeidslivet/>



er villig til å lytte når man har problemer i arbeidet, og verdsetter arbeidsresultater, har gunstig virkning på mental helse og på ryggsmertor hos hjelpepleiere<sup>13</sup>

Videre har studiene vist at bemyndigende ledelse, dvs. at nærmeste leder oppmuntrer til å delta i viktige avgjørelser, til å si fra når du har en annen mening, og hjelper med å utvikle ferdigheter, bidrar til å redusere risiko for muskelskjelettlidelser<sup>14</sup>

Innenfor litteraturen eksisterer det mange definisjoner på ledelse. Vi tar utgangspunkt i Thorsvik og Jacobsen(2015) beskrivelse. Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd.

M.E Berg(2008) Beskriver kjernen i ledelse som bruke av virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultat. Lederen må finne frem til en hensiktsmessig lederstil som påvirker medarbeiderens tenkemåte og væremåte, og dermed kan ønsket resultat oppnås.

Denne tanke gangen er i tråd med de mest kjente definisjonene på ledelse fra gammelt av og frem til i dag.

*Ledelse er kunsten å få ting gjort gjennom mennesker(M.P Follett,1918)*

*Ledelse er å influere mennesker til å bidra med å realisere et felles mål(Koontz og O`Donnel,1959)*

*Ledelse er en atferdsmessig prosess hvor en person prøver å influere andre menneskers atferd mot fullføring av et mål(Tannenbaum mfl.,1961)*

*Ledelse er den prosess som innebærer å influere aktivitetene til et enkeltmenneske eller en gruppe for å nå mål i en gitt situasjon(Hersy og Blanchard, 1993)*

*Ledelse er å utløse makt og potensiale i mennesker og organisasjoner, for å nå høye mål (Fritt etter Blanchard, 2007)*

Disse utgjør de mest kjente definisjonene på leder gjennom tiden. Alle med mål og måloppnåelse til felles med forskjellige tilnærminger(M.E Berg 2008)

---

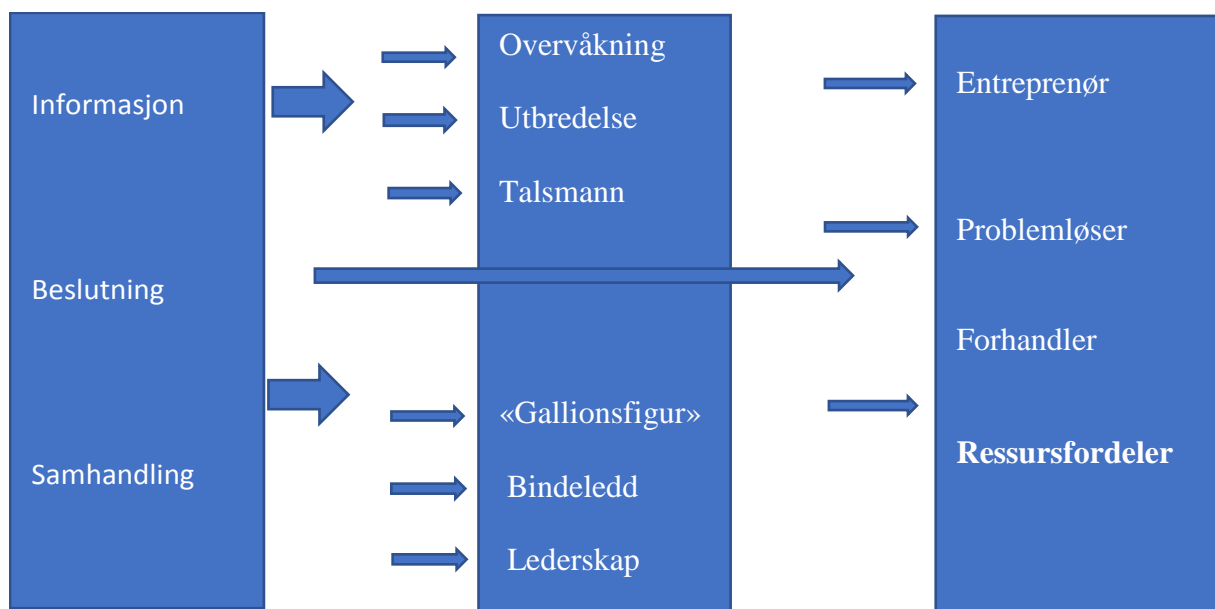
<sup>13</sup> <https://stami.no/ledelse-helse-fravaer-og-fracfall-fra-arbeidslivet/>

<sup>14</sup> <https://stami.no/ledelse-helse-fravaer-og-fracfall-fra-arbeidslivet/>

### 2.3.1 Lederrollen

Før vi tar fatt på et utvalg av ulike teoriene om ledelse, ønsker vi først å se litt nærmere på hva konkret litteraturen sier lederrollen egentlig består av.

Henry Mintzberg i Kaufmann og Kaufmann(2015) Kategorisert lederens ulike roller på en systematisk måte. I den første kategorien som omhandler informasjons funksjonen, inngår også overvåkning. Kategoriene omhandler å erverve og formidle informasjon som er av betydning for medarbeiderne og virksomheten. Her under trekkes frem lederens nettverk og evne til å nyttiggjøre seg dette nettverket som viktig. Kaufmann og Kaufmann(2015) beskriver rollen på følgende måte:



Kaufmann og Kaufmann 2015, s 455

*Utbredelse* som omhandler å formidle nøkkelinformasjon til nøkkelpersoner. *Talsmann* en funksjon som går andre veien, består av å gi informasjon om gruppen og gruppens arbeid til andre enheter eller aktuelle personer utenfor virksomheten, slik som kunder, leverandører og lokalpolitikere. Denne kan lette koordinering av gruppens arbeid, fremme gruppens interesser og virke motiverende. Den andre kategorien gjelder *beslutninger*, og dreier seg om entreprenør funksjonen. Eksempler på dette er å ta initiativ til forandring, og være en problemløser med evne til å løse konflikter. Evne til å identifisere truende situasjoner i

organisasjonen, og omgivelser som kan bli et alvorlig problem. Lederen må også kunne fordele ressurser på en rettferdig måte. Denne er langt ifra enkel da oppfatning av hva som er rettferdig og urettferdig kan variere fra den enkelte. Lederen innehar ikke bare funksjon som omhandler å bearbeide informasjon, og problemløsning. Mellommenneskelige relasjoner og sosiale funksjoner må også ivaretas. Ledere får ofte en viktig rolle som symbolfigur, og seremonimester. Eksempler på dette kan være at leder holder taler ved sosiale tilstelninger, og er gruppens talsmann utad. Dette er viktig når det kommer til trivsel og motivering av medarbeidere. Lederen er også den som skriver attester, avskjedsbrev, og håndterer sosiale, personlige og psykologiske problemer ved nedskjæringer og oppsigelser, samt å håndtere det på en god og verdig måte (Kaufmann og Kaufmann 2015)

*Bindeledd* funksjonen er svært viktig for ledere, å bygge nettverk skaffe nye kunder, pleie etablerte kunder, snakke med politikere som tar beslutninger om viktige rammebetingelser for bedriften. Oppover i ledersjiktet blir begrepet lederskap viktigere og viktigere. Dette er knyttet til det som ligger i å «føre an» som blant annet omhandler å skape visjoner som motiverer og samler medarbeideren i fellesskap om å strebe etter viktige mål (Kaufmann og Kaufmann 2015)

Berg (2008) trekker frem 5 roller som ledere bør inneha, ideolog, strategi, sosial arkitekt, team utvikler og coach. Den enkelte leder behøver ikke nødvendigvis å være dyktig til alt, men Berg trekker frem at lederteamet smalt bør kunne dekke alle rollene. Disse fem ledelsesnivåene utgjør lederens verktøykasse eller virkemidler. Verktøykasse benyttes som et vidt begrep, og omhandler alle virkemidler man kan bruke for å realisere et mål. Selvdisiplin, mot, optimisme, takknemlighet og tilgivelse hører til under her (M.E Berg 2008)

## **2.4 Relasjonsledelse**

Relasjonsledelse ble først brukt som begrep i boka "Ledelse, dialog og samspill" som kom ut i 1995, der ledelse ble beskrevet som en relasjon og ikke som en posisjon (Spurkeland, 2013) Flere teorier har vært innom elementer innen relasjonsledelse gjennom tidene. Eksempler på disse er teorien om lederes adferd, lederes karaktertrekk og LMX (Leader-Member Exchange) som omhandler betydningen av å utvikle gode relasjoner til sine medarbeidere. I tillegg har vi teorier innen motivasjon som for eksempel målstyringsteori og likeverdighetsteori (Martinsen 2009). Bakthin sin teori om ulike perspektiver vedrørende dialog (dialogisme) (Fuglestad og

Lillejord 1997) og Jennifer George sin modell for sammenhengen mellom positive emosjoner og organisasjonsatferd (Kaufmann og Kaufmann 1996) er andre eksempler.

Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsesteori, og bygger på et humanistisk menneskesyn. Teorien omhandler å påvirke medarbeidere gjennom tillits relasjoner og dialog. Teorien vektlegger relasjoner mellom leder og medarbeider, og måloppnåelse sammen med andre. Leders første oppgave er å bli kjent med hver ansatt og bygge en tillitsfull relasjon, noe som krever relasjonskompetansen og psykologisk innsikt. Hver relasjon er unik og kan ikke standardiseres eller gjøres generell. Den bygger på følgende hovedprinsipper: Bevissthet om felles avhengighet. Resultater oppnås ved at leder og medarbeidere kan samhandle, og bevissthet om relasjonelt mot. Denne typen ledelse forutsetter relasjonskompetansen, en rekke dimensjoner av ferdigheter, holdninger, kunnskap, kommunikasjonsferdigheter, emosjonell kompetanse, coachene lederstil, konflikthåndtering og utvikling av medarbeidere (Spurkeland, 2013).

Lederskapet skal se til at medarbeidere opplever en helsefremmende jobbhverdag. I tillegg til målsettingen om en helsefremmende jobbhverdag er relasjonsledelse opptatt av å skape resultater. Folk yter mer under en menneskeorientert ledelse. Helheten i relasjonsledelse skal kombinere en organisasjons ønske om å skape gode resultater og samtidig ivareta helse og motivasjon<sup>15</sup>

God relasjonskompetanse hos ledere gir effekt både på nærvær og arbeidsinnsats. Negativ relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider kan derimot ha motsatt effekt og være helsefarlig. Samtidig må vi se på relasjonskvaliteten medarbeidere imellom. Noen kollegarelasjoner kan være helsefarlige og føre til sykefravær. Derfor må relasjonsledelse alltid ha fokus på den totale relasjonskvaliteten i et arbeidsmiljø. Gjennom gode relasjonelle ferdigheter, etablerer mennesker helsefremmende arbeidsplasser, og unngår skade<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>

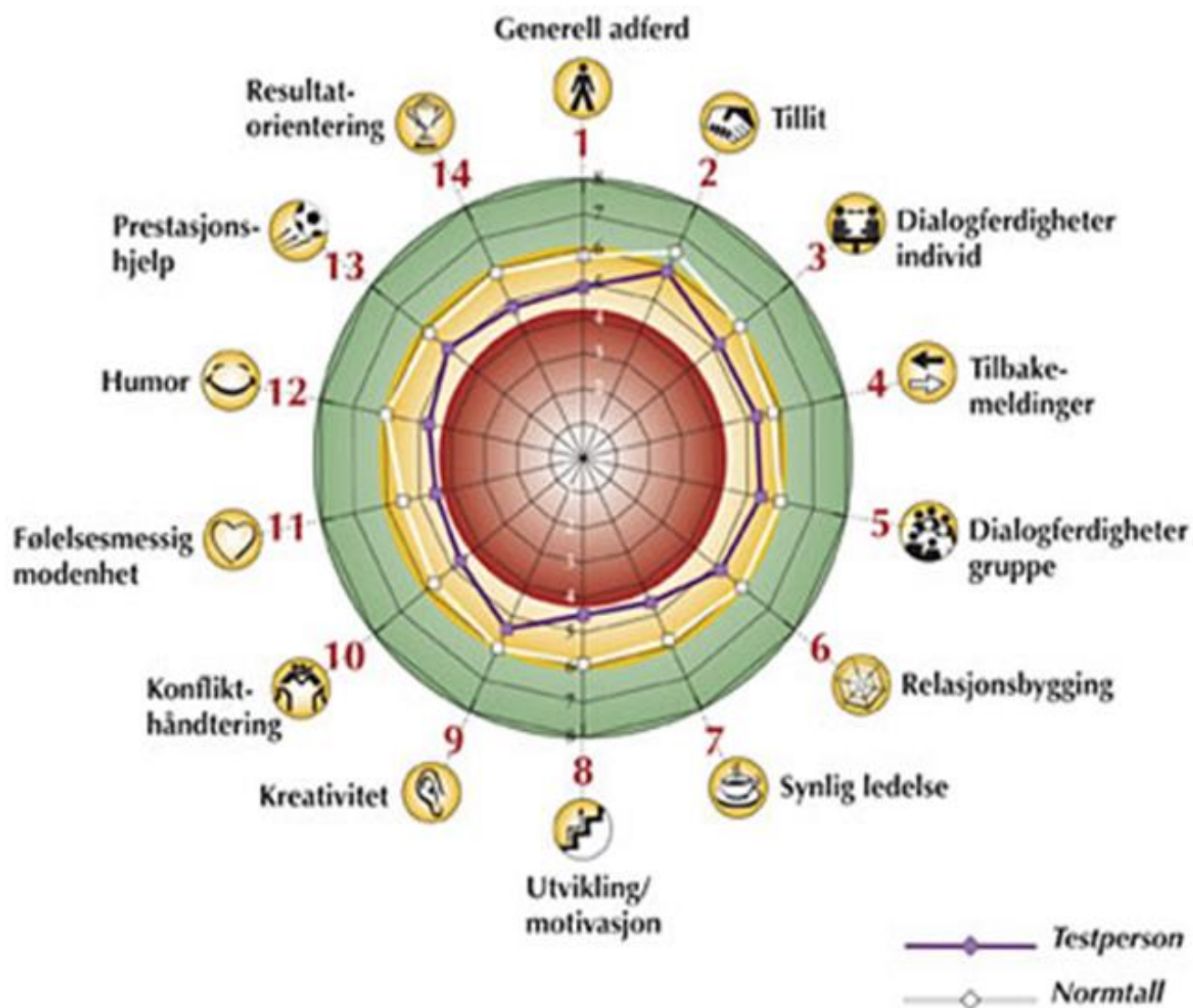
<sup>16</sup> <http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>

### 2.4.1 Relasjonskompetansen

*«Relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og deres bidrag til din bedrift. Ledelse er å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem.» Spurkeland, 2005.*

Relasjonskompetanse defineres på følgende måte: Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker Spurkeland 2017. Spurkeland har utviklet et verktøy som måler 14 dimensjoner av relasjonskompetanse. 13 av disse er ulike kompetanser og nummer 14(resultatorientering) er en kontrollfunksjon for virkningen av de 13 andre.

Alle enkeltdimensjoner i verktøyet inneholder en nærhetsfaktor som forteller noe om lederens evne til å oppnå kontakt og skape personlige relasjoner i retning av sympati og vennskap. Ifølge Spurkeland(2017) er relasjonskompetanse en grunnleggende komponent i vellykket ledelse. Ledere i en demokratisk kultur må skaffe seg respekt og autoritet i situasjon og relasjon, og ikke gjennom posisjon. Å investere i relasjoner til medarbeiderne er derfor selve grunnlaget for naturlig påvirkning. All annen påvirkning kan forklares ut fra posisjon og maktbaser(Spurkeland, 2017)



*Spurkeland (2017) modell på relasjonskompetansen i 14 ulike dimensjoner.*

Hjulet er bygd opp fra enkle ferdighetsorienterte dimensjoner til svært komplekse og sammensatte dimensjoner (Spurkeland, 2013)

Til høyre på modellen mellom 3-5 ligger dimensjoner som er ferdighetsbasert og kan trenes opp med rimelig innsats. Til venstre mellom 9-12 finner man emosjonelle dimensjoner som krever lang og målrettet trening. Dimensjonene: 1 menneskeinteresse, 2 tillit, og 11 emosjonell modenhet er hjulets tre mest krevende relasjonskompetanser (Spurkeland, 2013) Dimensjonene 13 Presentasjonshjelp og 8 utvikling, samt motivasjon hører tett sammen, og har sammenheng med pedagogisk ledelse og coaching. Dimensjon 1 viser om lederen er menneskeorientert, og om leder har bakgrunnskunnskap om den enkelte ansatte. 6 og 7 relasjonsbygging og synlighet omhandler holdninger til å samhandle med alle interne og eksterne interessenter. 9 kreativitet er en relasjonskompetanse, da kreativitetsledelse gir en

sterk binding mellom aktørene i nyskaping og innovasjon, som kan sees sammen med dimensjonene 11-12 og hører til under klyngen emosjonell dimensjoner 9.12. Den siste nr 14 resultatorientert, er ikke en ekte relasjonskompetanse, og plasseres til slutt for å se sammenhenger mellom de 13 første. Radarhjulet som er delt opp i rød, gul og grønn sektor. Spurkeland(2013)

## **2.4.2 Relasjonskvalitet**

Det er flere viktige faktorer som spiller inn i relasjonen mellom ledere og medarbeidere. Når det er snakk om en relasjon mellom to eller flere, må det være et fundament av bindinger som gjør at forholdet er levende og varer over tid. I kjernen av dette finner vi noen kjennetegn som er garantien for relasjonens kvalitet(Spurkeland 2017)

Tillit, vi vil hverandre god og støtter hverandre.

Trygghet, Vi kan være åpne mot hverandre og di ærlige tilbakemeldinger.

Trivsel, vi trives i hverandres selskap og liker å jobbe sammen (Spurkeland, 2017)

Tillit defineres som bærebjelken i relasjon. Partene stoler på hverandre, og vi hverandre godt. Man er villig til å dele i medgang og motgang. Partene regner med «fair play» fra hverandres side, og lar vær og detaljregulere samarbeidet. Relasjonen bygger på at man stole på den andre til å handle på den andres vilje til å handle også på våre vegner. Praksis må gjenspeile at denne forutsetningen holdes. Gjentatte tillitsbrudd vil ødelegge relasjonen og oppløse forbindelsen (Spurkeland, 2017)

Trygghet vokser mellom to mennesker som gjør positive erfaringer med hverandre. Åpne meldingskanaler og systemer for tilbakemeldinger må sikre at det går saklig og ærlig informasjon mellom partene. Man må kjenne seg fri til å mene noe om den andre og være beredt til å få samme åpne vurdering i retur, for å vokse og trene hverandre mot bedre praksis. Tilbakemeldinger gis for å bedre og aldri for å skade. Svikter tryggheten til å gi klare tilbakemeldinger, vil samarbeidet tilslutt oppløses av konflikter og uavklarte problemstillinger. Trygghet innebærer relasjonelt mot (Spurkeland, 2017)

Trivsel innebærer at man liker å jobbe sammen. Det kan være et spørsmål om mellommenneskelig kjemi, for bedrifter eller avdelinger er det snakk om trening. Men også mellom ulike individer er det til en viss grad en trenings sak. Det omhandler å lære å sette pris på den andres kvaliteter og respektere andre verdier og holdninger enn våre egne. Trivsel kan bli avgjørende for et felles resultat. Mennesker som trives i hverandres fellesskap kan yte mye

mere enn antallet tilsier. Det skal være gøy å jobbe sammen og da kommer de gode resultatene av seg selv (Spurkeland, 2017)

### 2.4.3 Motivasjon

Ifølge Spurekland(2017) må ledere ha innsikt i motivasjonskraften som ligger hos medarbeiderne, det er ikke er likegyldig hvilken styrke denne representerer i hverdagen. Ledernes evne til å vise oppmerksomhet og støtte kan være avgjørende om den enkelte medarbeider stiller på jobb på en dårlig dag eller velger egenmelding. Lederen må kjenne den enkeltes medarbeiders drivkraft og kjenne til at ikke alle lar seg motivere av det samme. Enkelte synes å motiveres av heder og forfremmelse, mens andre drives av spenning og utfordringer. Enkelte kan være i en livsfase der motivasjonskraften synes å være konstant lav på jobb, uten at dette medbringes til ledere. Det må sees og forsøkes påvirkes så langt det er mulig. Det kan være de små klapp på skulderen som driver enkelte frem(Spurkeland, 2017)

### 2.5 Transformasjonsledelse

Bernard Bass omtales som transformasjonsledelsens far, og han la grunnlaget for utviklingen av denne ledelsesteoretiske utviklingen i 1985<sup>17</sup> Teorien sto for en ny forståelse av ledelsesfenomenet. Grunntanken er at lederen inspirerer de ansatte til å forplikte seg til et felles akseptert mål eller en visjon (Bass, 2006) En motvekt til transformasjonsledelse er transaksjonsledelse, som kan være tre ulike utgaver: *betinget belønning*, *ledelse ved unntak* og *«la det skure»-ledelse*. Tilleggseffekten for transformasjonsledelse er knyttet til antagelsen om at transaksjonsledelse er egnet opp til et visst punkt, og der effekten av transformasjonsledelse kommer i tillegg<sup>18</sup>

Hovedkritikken mot transformasjonsledelsen omhandler faren for svekket myndiggjøring av de ansatte, minske autonomi, der gevinsten av visjoner og handlekraft kan svekkes som følge av mindre selvledelse<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> <https://www.magma.no/positivt-lederskap>

<sup>18</sup> <https://www.magma.no/positivt-lederskap>

<sup>19</sup> <https://www.magma.no/positivt-lederskap>



Transformasjonsledelse minner sterkt om den norske relasjonsledelsen, (Spurkeland 2017) som vi har presentert over. Transformasjonsledelse betrakter relasjonen i større grad fra lederperspektiv, og anser relasjoner som en nødvendig del av suksessfull ledelse.

Transformasjonsledelse er bygget opp av de fire "I"ene, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individualisert oppmerksomhet og intellektuell stimulering (Bass, 2006)

1. *Idealisert innflytelse/karisma*: Denne dimensjonen innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.
2. *Inspirerende motivasjon*: Lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.
3. *Individuell omtanke*: Lederen viser personlig respekt for ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov.
4. *Intellektuell stimulering*: Lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte (Bass 2006)

Den har et optimistisk uttrykk, og baserer på moral og inspirasjon, i motsetning til makt (Bass, 2006). Teorien har tydelig fellestrekk med karismatisk ledelse som antar at lederens personlige egenskaper, utstråling og evne til å skape entusiasme står i sentrum for ledelsen (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2009)

## 2.6 Psykologisk kontrakt

Psykologisk kontrakt som begrep ble først introdusert av Argyris og Levinson tidlig på 1960-tallet som gjensidige forventninger mellom ledere og ansatte. Den psykologiske kontrakten beskrives som en subjektiv opplevelse av felles etablerte forventninger og krav i et arbeidsforhold (Anderson & Schalk, 1998).

Dette er et ledelsesperspektiv som tar på alvor at ledelse handler om relasjoner mellom ledere og ansatte<sup>20</sup>

Fra arbeidstakerens perspektiv vil nærmeste leder kunne representere organisasjonens side i denne kontrakten. En psykologisk kontrakt defineres som et individs antakelser om det gjensidige bytteforholdet mellom seg selv og organisasjonen. Forskning på den psykologiske

---

<sup>20</sup> <https://www.magma.no/positivt-lederskap>

kontrakten har spesielt fokusert på hva som skjer når individer opplever brudd på den psykologiske kontrakten (Rousseau, 1989).

Det finnes to typer psykologiske kontrakter, transaksjonelle- og relasjonelle. (Anderson & Schalk, 1998) Transaksjonelle kontrakter som er stabile, ufleksible og mer definerte enn de relasjonelle kontraktene. Relasjonelle kontraktene beskrives som mer dynamiske og kan være relatert til partenes privatliv (Anderson & Schalk, 1998). En psykologisk kontrakt inneholder forpliktelser som begge partene har interesse av å innfri, fordi kontrakten også inneholder forventninger om at dette kan gi ønskede positive konsekvenser. Et annet kjennetegn ved psykologiske kontrakter er at uttalte funksjonene til psykologisk kontrakt er å redusere usikkerhet, forme den ansattes atferd, samt gi den ansatte følelsen av å ha innflytelse på det som skjer med en i organisasjonen. (Anderson & Schalk, 1998).

Vi har erfart at det ofte er forventninger mellom leder og ansatt, og disse kan ha betydning i sykefraværsoppfølging, og nærværs arbeid. Et eksempel på dette er, at medarbeideren forventer at leder tar seg tid til møte, og leverer nødvendig informasjon til NAV. På samme måte som at leder forventer at medarbeideren kommer med sykemeldingen, og stiller til avtalte oppfølgingsmøter.

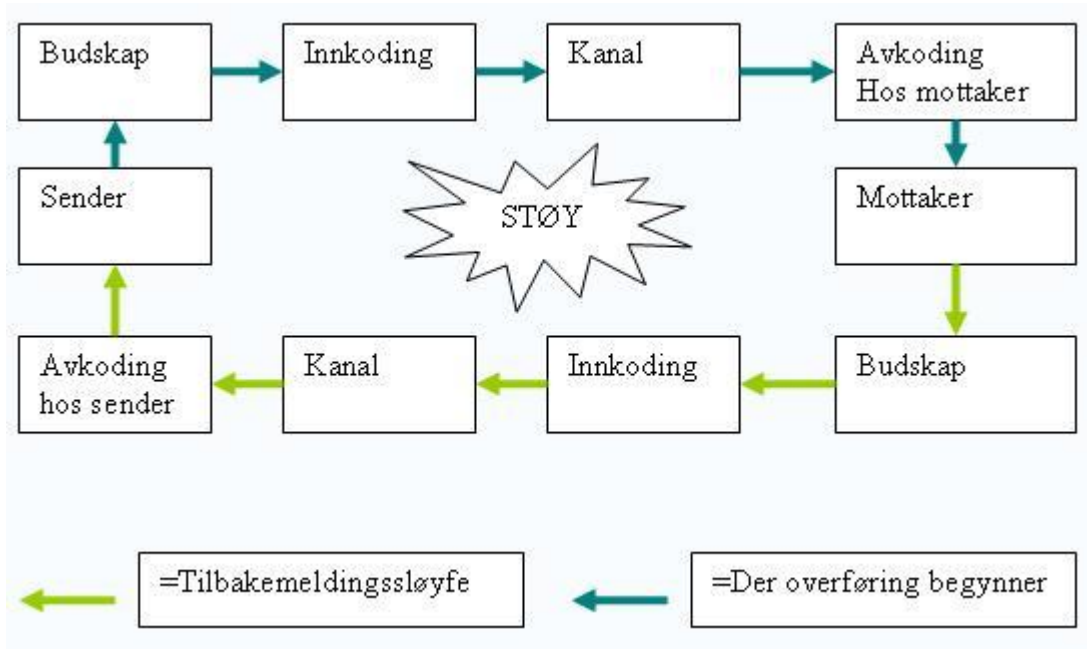
## **2.7 Kommunikasjon**

Sykefravær ble tidligere sett på en privatsak, og en grunn til ikke å ha kontakt med arbeidsgiveren. Denne oppfatningen er ikke lengre riktig. Ansatte har nå klare plikter, på samme måte som arbeidsgiveren har. Fravær skal meddeles så tidligst mulig, og de ansatte skal opplyse om hva de kan eller ikke kan gjøre. Ledere og arbeidstakere skal samarbeide om å finne, og prøve ut gode løsninger (idebanken.no) Samarbeidet skaper en forutsetning om kontakt mellom den sykemeldte og arbeidsplass. Kommunikasjon har en sentral rolle i sykefraværsoppfølging, da ledere og ansatte sammen skal finne løsninger for sykefraværet.

Kommunikasjon fra latin *communicare*, betyr «gjøre felles». Kaufmann og Kaufmann (2003) beskriver kommunikasjon som en prosessen der en person, gruppe eller organisasjon, overfører informasjon til en annen person, gruppe eller organisasjon, der mottakeren får en viss forståelse av budskapet. Denne prosessen omtales som kommunikasjonsprosessen (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

I praksis er kommunikasjonsprosess oftere en toveisprosess enn en enveisprosess, fordi det

foregår gjensidige tilbakemeldinger og gjensidige tolkninger i et sosialt samspill (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Modellen under viser Kaufmann og Kaufmann`s beskrivelse av prosessen:



Kommunikasjonsprosessens illustrert i figur (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

Kaufmann og Kaufmann`modell bygger på noen grunnleggende elementer:

*Innkoding:* Som handler om hva en person har til hensikt å formidle til en annen person. Det kan være en idé eller tanke. Sendere velger den kanal han ønsker å sende budskapet igjennom, og om det skal foregå skriftlig eller muntlig (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

*Kommunikasjonskanal:* Som omhandler formidlingsveien for budskapet. Hvordan avsender velger å formidle sitt budskap. Uavhengig av hvilken formidlingsvei som brukes, vil målet som regel være å sende budskapet så nøyaktig så mulig til mottaker. Men slik er det ikke alltid. Et eksempel på dette kan være tvetydighet i kommunikasjonen, som betyr at man formidler noe for at mottakeren skal gjøre seg opp en mening om. Ledere kan bruke en slik tvetydig kommunikasjon for at medarbeiderne selv skal gjøre seg opp en mening (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

*Avkodning:* Mottakerens oppfattelse eller forståelse av budskapet. I denne prosessen vil det være fare for feiloppfatning av senderens mening. Avkodingsprosessen består av flere delprosesser:

1. Mottaker må forstå både skriftlige og muntlige ord.
2. Mottaker må forstå ulike holdepunkter som smil, blikk, gestikulering.
3. Man skal lese både det som er på og det som er «mellom linjene»  
(Kaufmann & Kaufmann, 2003)

*Tilbakemelding* er viktig i en toveisprosess. Mottaker kan her overføre et nytt budskap til den opprinnelige senderen. Denne prosessen gjør det mulig for den opprinnelige senderen til å korrigere feiloppfatning. Budskapet sendes frem og tilbake til en får en felles forståelse om hva det dreier seg om. (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

*Støy:*I kommunikasjonsprosess kan det være ulike forhold som kan forstyrre formidlingen av budskapet. Det kan være støy/bråk i bokstavelig forstand, språkforskjeller, svikt i konsentrasjonsevne, flere personer som snakker samtidig, eller stresset (Kaufmann & Kaufmann, 2003)

### **2.7.1 Verbal - og Non verbal Kommunikasjon**

Man skiller på nonverbal – og verbal kommunikasjon i kommunikasjonsprosessen. Verbale kommunikasjon omhandler det man sier og skriver. Non verbal omhandler det man formidler uten ord. Verbal - og non verbale kommunikasjonen utvikler seg parallelt. De er separate kommunikasjonsformer, men er også innvevd i hverandre. (Kaufmann og Kaufmann, 2009) Verbal kommunikasjon er skriftlig eller muntlig(Kaufmann og Kaufmann, 2003). I mellommennesker kommunikasjon er vi avhengige av språklige uttrykksformer for å formidle budskap. Verbal kommunikasjon er den mest benyttede formen, men non verbal kommunikasjon er som regel tilstede. Vi deltar i gruppediskusjoner, presenterer rapporter, snakker uformelt sammen, og så videre (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Nonverbal kommunikasjon kan beskrives som formidling uten ord. Du kan ikke «ikke kommunisere» og betyr at all atferd er kommunikasjon (Kaufmann og Kaufmann, 2009). Det betyr at kommunikasjon finnes overalt, og vil alltid tilstedeværende. Det å ikke delta på et møte, svare

på en e-post eller uttale seg i en sak, er kommunikasjon, og gjenstand for fortolkning. Formidling uten ord, kan skje spontant og kan blant annet dreie seg om gestikulering, berøring, ansiktsuttrykk, øyekontakt, kroppsbevegelse og holdning, samt bruk av ikke-språklige symboler og formidlingen kan foregå bevisst eller ubevisst (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Verbal kommunikasjon kan være dårlig egnet til å kommunisere viktige sider ved den menneskelige forhold, for eksempel følelser. Non – verbale tegn kan være en mer effektive i formidling av følelser, da det i større grad enn verbalspråk kan bære budskap av emosjonelle innhold. Nonverbal atferd kan enten klargjøre eller forstyrre meningen i den verbale kommunikasjonen. Samtidig som en får mer informasjon, får man en større informasjonsmengde som skal tolkes, noe som også kan også komplisere prosessen (Grenness, 1999).

Bourgoon klassifiserer den non-verbale kommunikasjonen som vi delvis kan manipulere og dermed bruke intensjonelt i følgende kategorier(Grenness, 1999)

1. *Kroppsbevegelser*, gester, ansiktsuttrykk (inkl. blikk) og kroppsholdning
2. *Paraspråk* som trykk, tonehøyde, volum tempo og pauser
3. *Fysisk utseende* – klær, hår og sminke
4. *Berøring*
5. *Romforhold*, fysisk tilstand
6. *Tidsbruk* som punktlighet, ventetid og samværstid
7. *Symboliske ting* som formidler budskap (Grenness, 1999: 171)

Disse klassifiseres som de viktigste funksjonene til nonverbal kommunikasjon er (Grenness, 1999)

- Erstatte verbal tale i situasjoner hvor vi for eksempel ikke tør eller kan si hva vi mener direkte.
- Være et positivt komplement og støtte til verbal tale for eksempel smile når vi roser.
- Utrykke konflikt med verbale tale igjennom dobbeltbudskap, for eksempel si noe annet enn man kroppslig uttrykker
- Regulere verbal tale, for eksempel signaler ved turtaking

- Definere viktige sosiale forhold mellom deltakere, for eksempel status, makt og nærhet via selvprestasjon og reaksjon på andre (Grenness, 1999)

Det verbale språket og nonverbal kommunikasjon utvikler seg parallelt. De er separate kommunikasjonsformer, men er også innvevd i hverandre (Grenness, 1999) Å mestre nonverbal kommunikasjon kan sies å være like viktig som mestring av verbale språket. Mange aspekter av det non verbale har en universell gyldighet og ofte vil disse nonverbale signalene overstyre verbale tegn (Grenness, 1999).

### **2.7.2 Faktorer som påvirker kommunikasjonsprosessen i organisasjoner.**

For å kunne komme i dybden av selv kommunikasjonsprosessen vil vi se nærmere på faktorer som er med å påvirke selve kommunikasjonen mellom individer i organisasjonen. Hvilken faktor som teorien presenterer som avgjørende for å lykkes, og hinder som vil kunne påvirke kommunikasjonen negativt. I følge Kaufmann og Kaufmann (2009) beskrives hinder i kommunikasjon som kommunikasjonsbarrierer, og ta opp syv råd for å unngå disse. Rådene beskrives som hoved mekanismer for å bedre kommunikasjonsprosessen i organisasjoner (Kaufmann og Kaufmann, 2009)

1. Regulering av *informasjonsflyt* i organisasjonen. For å unngå over- og underkommunikasjon i bedriften.
2. *Tilbakemelding*, her er medarbeidersamtaler en plattform for dette.
3. *Forenkle språket*. Med dette mens valg av språk, og bruk av faguttrykk på en forståelig måte.
4. *Jungeltelegrafen*, som omhandler å få tak i mye informasjon.
5. Bevissthet rundt *Non- verbal kommunikasjon*. Skaffe seg innsikt i hvordan nonverbale holdepunkter i kommunikasjonsprosessen virker.
6. *Følelser*. Sterke følelser kan gi mottakerne en oppfatning av at senderen er irrasjonell, noe som kan ramme oppfatningen av informasjonen som presenteres. Man bør øve på å beherske følelser på en rolig, og forståelig måte. Presentere informasjonen rasjonell og saklighet måte.

7. *Aktiv lytting*, et av de viktigste prinsippene for å forbedre kommunikasjonsferdighetene. Aktiv lytting omhandler å vise mottaker i en kommunikasjonsprosess at man forstår det mente budskapet.

På lik linje med Kaufmann og Kaufmann (2015) har Spurkeland (2009) Beskriver syv faktorer som bidra til vellykket kommunikasjon. Disse faktorene omtales som ferdigheter. Vi ønsker å presentere disse også da de på enkelte områder skiller ute fra Kaufmann og Kaufmann`s, eller supplerer til.

1) *Aktiv lytting*. Omhandler å forsøke å forstå meningen til den personen man kommuniserer med. Å stille spørsmål som bidra til avklaring, og som sørger for at det man oppfatter er riktig.

2. *Åpne spørsmål*. Dette er spørsmål som starter med: *Hva, Hvem, Hvorfor og Hvordan*. Spørsmålene åpner opp for at den andre kan forklare og utdypende mere.

3. *Anerkjennende atferd*. Som omhandler å utdype det det snakker om, gi ros til den som presenterer noe nytt. Her kan også blikk og annen type non- verbal kommunikasjon bidra til anerkjennelse.

4. *Tanker og ideer*. Bygger på å bli inspireres og spinner videre på ideer, dette vil bidra til at vedkommende føler seg anerkjent. Bruk av hverandres ideer kan være utslagsgivende i en gruppe, fremfor å stå fast på egne meninger.

5. *Involvering*. Se til at alle delta i samtalen. Mennesker er forskjellig, og enkelte har lettere for å ta til ordet enn andre. Man bør derfor være oppmerksom på hvordan hvert enkelt medlem i gruppen deltar i samtalen, og oppmuntre til deltakelse.

6. *Avklare standpunkter*, en ferdighet som omhandler fokus på å klargjøre meninger. Er man usikker på hva den andre mener skal man påse at vedkommende utdyper, dette for at det ikke skal oppstå misforståelser.

7. *Konstruktiv argumentasjon*. Dette er enklere å forstå argumenter dersom de blir underbygget med et resonnement(Kaufmann og Kaufmann, 2009)

Alle disse ferdigheten eller faktorene vil kunne være bidragsytende i kommunikasjon i organisasjoner. Både Kaufmann og Kaufmann`s(2009) faktorer og Spurkelands (2009) ferdigheter overlapper hverandre, men har også forskjellig kvaliteter og retninger innenfor faktor hva som skal til for å sikre god kommunikasjon mellom individene. Kaufmann og Kaufmann trekker frem følelser som den faktor som både kan forstyrre eller forsterke et budskap. Vi ønsker å se nærmere på hva teorien sier om følelser i kommunikasjon, da sykefravær kan være et tema som bærer med seg sterke følelser hos den som er sykemeldt eller står i fare for å bli det.

### **2.7.3 Opplevd kommunikasjon**

Sykefravær kan være en følsom sak, man trår inn på arbeidstakernes helse og livssituasjon. Dette danne grunnlag for bevisstgjøring av faktorer som kan spille inn, når man kommuniserer med en som er sykemeldt eller står i fare for å bli det.

Menneskers assosiasjoner, ideer, holdninger, og følelser påvirker hvordan informasjonen blir oppfattet, og tolket av dem som kommuniserer (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

God Kommunikasjon er viktig for arbeidstakers motivasjon, samspill, samarbeid, og tilbakemeldinger, og de som kommuniserer vil påvirke hverandre gjensidig(Jacobsen & Thorsvik,2007)

Tillit, troverdighet og ærlighet trekkes frem som faktorer av betydning, Peters, Covello & McCallums (1996) gjorde en studie som viste at opplevelsen av tillit og troverdighet i en samtale, blir påvirket av tre faktorer. Persepsjonen av kunnskap og ekspertise, oppfattelse av åpenhet og ærlighet, og opplevelsen av omsorg og bekymring.

I dagens arbeidsliv hvor tjenesteytende næringer er mest utbredt, er kommunikasjonen sentral om virksomheten skal nå sine mål. Kaufmann og Kaufmann, (2009) antyder at hovedårsaken til lav produktivitet og dårlig trivsel på en arbeidsplass kan skyldes svikt i kommunikasjonen. Jacobsen og Thorsvik (2009) definerer kommunikasjon i organisasjoner som” en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt.”



## 2.7.4 Kommunikasjon i organisasjon

Dagens arbeidsliv er stadig i endring, med større mangfold inne kulturer, ulike etnisiteter og aldersgrupper. Kommunikasjon påvirkes av teknologi i stadig endring, og organisasjoner som forandrer seg hele tiden. Som ledere og ansatte i en virksomhet kan det tenkes at disse faktorene vil spille en viktig rolle for samhandlingen i organisasjonen. Omgivelsene for organisasjonskommunikasjon har aldri før vært så kompliserte (Brønn og Arnulf 2014)

Chester Berhard skrev boken *The Functions of the Executiv*(1930) etter et han var blitt pensjonist, og reflekterte der over sitt liv som fremgangsrik leder, og prinsipper som førte til hans suksess. Han hevdet at velfungerende kommunikasjon mellom ledere og ansatte er en forutsetning for at en organisasjon skal ha suksess og overleve.

Bernad poengterte at organisasjoner består av relasjoner mellom mennesker som jobber mot felles mål. Med bakgrunn i hans poengtering får kommunikasjon en avgjørende betydning for at organisasjoner skal lykkes. Mellommenneskelige relasjoner er aldri statisk, men i stadig endring (Brønn og Arnulf ,2014)

## 2.7.5 Sykefravær og kommunikasjon

*” Samtalene kan være krevende, blant annet fordi medarbeideren ofte reagerer med følelser, ikke bare rasjonelt” Idebanken.no*

Temahefte ” *Den viktige samtalen* ” tar for seg hva som skal til for å ta vare på sykmeldte arbeidstakere, hvordan hjelpe de tilbake i jobb, samt forebyggende sykefravær. Heftet er utarbeidet som en veiledning, og er ment som støtte til ledere i oppfølgingsarbeidet. Den viktige samtalen beskrives som krevende for ledere, og at mange kvier seg. Blant annet fordi medarbeideren ofte reagerer med følelser, ikke bare rasjonelt.<sup>21</sup>

Sykefravær skal så tidlig som mulig meddeles til leder, og ansatte skal opplyse om hva de kan og ikke kan gjøre i perioden de er sykemeldt. Sykefravær er ikke lengre en privat anliggende som gir den ansatte gyldig grunn til ikke å ha kontakt med arbeidsplassen. Arbeidstakeren

---

21

medvirkningsplikt er på lik linje som arbeidsgivers plikter i sykefravær<sup>22</sup>.

Samtalen om sykefravær er krevende, men nødvendig. Den skal omhandle muligheter for tilrettelegging og arbeidsevne, samt arbeidsplassens muligheter til å tilby endring, tilpassing, bytte, justeringer, trygge, delegere og omfordele arbeid. Arbeidstakere og ledere som ser disse mulighetene, vil sammen kunne finne gode løsninger på situasjonen.

Den dreier seg ikke om sykdom, og det er viktig å presisere at den sykemeldte har rett til å verne om sitt privatliv og egen helse tilstand. Den dere seg om å finne tiltak som kan forhindre og begrense sykefraværet<sup>23</sup>

Samtalen er en vedvarende prosess og nødvendig for å følge opp sykmeldte medarbeidere på en god måte. Den kan samtidig bidra til å finne praktiske og nyttige tiltak for å videreutvikle den enkelte medarbeideren, og skape et sunt og produktivt arbeidsmiljø.

Ledere må legge opp samtalen systematisk og være godt forberedt på hvordan muligheter arbeidsplassen har for å tilrettelegge, og vise at den ansatte tas alvorlig ved å bry seg. God personalpolitikk omhandler nettopp dette, å vise at den ansatte tas på alvor og at leder bryr seg. God personalpolitikk trekkes frem som den viktigste funksjonen til samtalen, og at behovet for tilhørighet er grunnleggende for ethvert menneske. Når en ansatt er sykemeldt eller står i fare for å bli det, er god kontakt og dialog viktigere enn noen gang. Å få vite at man betyr noe og er savnet på arbeidsplassen kan av og til være nok til friskmelding. Den sykmeldte føler seg dessuten mer inkludert når det er mulig for ham/henne å følge med på hva som skjer på arbeidsplassen. Det er viktig å holde kontakt med leder og kollegaer under fraværet. Terskelen for å komme tilbake etter sykefravær er lavere når den sykmeldte har opprettholdt kontakten med arbeidsplassen<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>23</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>24</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Den viktige samtalen beskrives som en systematisk samtale mellom leder og medarbeider for å:

- *Avklare gjensidige forventninger til arbeidsforhold og resultater.*
- *Legge planer for å utvikle, støtte og følge opp medarbeideren.*
- *Skape tillit, åpenhet, kommunisere og samarbeide godt.*
- *Gi hverandre tilbakemelding om hvordan de opplever samarbeidet og resultatene.*
- *Legge til rette for den sykmeldtes faglige utvikling.*
- *Finne fram til hva som skal til for at den sykmeldte kan komme tilbake i arbeid, eventuelt hva som skal til for å unngå at medarbeideren blir sykmeldt(idebanken.no)*

Ulike typer kontakt.

Når en ansatt er 100 prosent sykefravær er det mest utfordrende, fysiske avstanden utfordrer kontakten og dialogen, og det er da viktig å reflektere rundt hvor mye kontakt man skal ha. Kontakten med den sykemeldte ansatte kan deles i tre typer: «bry-seg-om-kontakt», «sikre-driften-kontakt» og «problemløsningskontakt».

*Bry-seg-om-kontakt:*

*Når ansatte blir sykmeldt er det en mulighet for lederen å vise omsorg og empati. Alle ansatte har imidlertid forskjellige behov, og ledere bør være varsomme. Man kan gjøre lurt i å spørre den sykemeldte selv hvordan han/hun ønsker at kontakten skal forløpe. Ingen kontakt er ikke en mulighet. God-bedring-kort er ett eksempel på at man bryr seg. En telefon, en SMS, en e-post eller blomster er andre. Det viktigste er at medarbeideren skjønner at omsorgen er reell, at han/hun ønskes tilbake og at arbeidsgiveren vil ham/henne vel<sup>25</sup>*

*Sikre-driften-kontakt:*

*Når en ansatt forsvinner fra arbeidsmiljøet, etterlater han/hun seg et hull som må fylles. Sikre-driften-kontakt betyr at leder kommuniserer med den sykmeldte for å minske belastningen på kollegene. Er den sykmeldte og leder tidlig enig om hvordan de skal kommunisere, er det naturligvis en fordel. Gradert sykmelding gjør dette vanligvis enklere,*

---

<sup>25</sup> [ttp://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/](http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/)

*enn ved full sykemelding. Ved full sykemelding som varer lenge er det viktig at kontakten opprettholdes, om mulig også med behandlende lege. Slik kan leder og ansatt holde hverandre orientert om varighet og prognose, samt om mulighetene for tilrettelegging.*

#### *Problemløsningskontakt*

*Av og til kan dessverre en sykemelding skyldes psykososiale arbeidsmiljøproblemer. Det kan ha foregått direkte mobbing uten at leder er klar over det, eller det kan ha oppstått alvorlige konflikter mellom to eller flere medarbeidere. Det er nødvendig at slike problemer kommer på bordet og får en akseptabel løsning for at medarbeideren skal returnere til arbeidsplassen sitert av Råndi Wågø Aas, 2009 <sup>26</sup>*

Temahefte trekker frem at det er viktig med realistiske forventninger til hva samtalen skal resultere i, og at man sammen enes om dette. Det trekkes frem noen retningslinjer for hvordan samtalen skal være. Samtalen bør være planlagt, og det skal settes av tid god tid i forveien. Leder og ansatt skal ha informasjon om møtested - og tidspunkt minst en uke i forveien. Både medarbeider og leder skal være forberedt til møte og ha tenkt igjennom hva de ønsker å ta opp i samtalen. Den ansatte må overbringe sine tanker og ønsker for å påvirke egen arbeidssituasjon. På lik linje bør leder være konstruktiv og tydelig i sine tilbakemeldinger, og formidle sine forventninger og krav på en klar måte. Den forpliktende delen omhandler at planlagte tiltak må omsettes i praksis. Dette gjøres i en avtale mellom leder og ansatt, der samtalen oppsummeres i en handlingsplan. Avtalen må være realistisk. Jevnlig kontakt og dialog inntil den ansatte kjenner at arbeidsdagen glir greit igjen<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>27</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

### 3.0 METODE

I dette kapitlet vil informasjon og beskrivelse av forskningsoppgavens metoder presenteres.

«Samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og store verden ser ut, og da må vi gå metodisk til verks»(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Paradigme vi har valgt i oppgaven vår er en fortolkende filosofi med induktiv tilnærming.

Designet vi har brukt er kvalitativ metode. Både kvalitativ og kvantitativ metode er data om virkeligheten, men kvalitative data handler om ord, mens kvantitative data er empiri i form av tall (Jacobsen, 2005).

Vi vil gjennom metodekapitlet redegjøre for datainnsamlingen og analysearbeidet, samt vitenskapsteoretisk forankring i forhold til forskningsprosessen.

Med utgangspunkt i vår problemstilling og forskningsspørsmål vil vi begrunne vårt valg av forskningsdesign. Det vil avslutningsvis redegjøres for noen etiske betraktninger.

#### 3.1 Forskningsspørsmål

Vi har hele tiden hatt et ønske om å undersøke hvilken betydning IA-avtalen har i sykefraværsoppfølgingen i en organisasjon. Hvilke faktorer spiller inn, er IA-avtalen et verktøy som er viktig for ledere i deres arbeid med sykefraværsoppfølging, og hvordan ansatte i en IA-organisasjon opplever sykefraværsoppfølgingen. IA-avtalen har flere delmål og vi startet med ideen om at det var spesifikt delmål 1a som skulle besvares. Etter å ha vurdert flere ulike forskningsspørsmål i arbeidsprosessen vår, og jobbet med spørsmålsstillingene til intervjuene våre ble den endelige problemstillingen vår:

#### **Hva er viktige faktorer som spiller inn i gjennomføringen av sykefraværsoppfølging i tråd med IA-avtalen?**

For å få besvart problemstillingen vår har vi definert noen forskningsspørsmål som skal hjelpe oss å få svar på problemstillingen gjennom datainnsamlingen vår:

1. Hvilken betydning har IA-avtalen for sykefraværsoppfølging?
2. Hvilke faktorer spiller inn i sykefraværs – versus sykenærversarbeid?

3. Hvilken betydning har ledelse på sykefraværsoppfølging?
4. Hvilke implikasjoner har kommunikasjon for sykefraværsoppfølging?

### **3.2 Forskningsfilosofi**

I 1962 ble begrepet paradigme innført i vitenskapsteorien (Kuhn, 1962). Det ble innført i vitenskapshistorie og vitenskapsfilosofi, og ifølge Kuhn vil det gjennom krise i vitenskapen utføres overganger fra et paradigme til et annet. For å besvare forskningsspørsmålene våre vurderte vi hvilket paradigme vi skulle jobbe etter. Som nevnt i innledningen av kapitlet valgte vi en fortolkende filosofi med induktiv tilnærming som vårt utgangspunkt for forskningen.

Da vi begge har erfaringsbasert kunnskap som ledere i en organisasjon vil vi kunne ha noen antagelser, og forutinntatte holdninger til forskningen. Likevel vil vi tilstrebe å gå inn i forskningen med åpent sinn for å finne det som kan være avgjørende faktorer. Vi vil derfor ha en induktiv tilnærming da vi vil være interessert i å få frem ulike forståelser og fortolkninger av fenomenet. Gjennom den induktive tilnærmingen vil vi samle inn empiri som åpner opp for ny informasjon og kunnskap. (Jacobsen, 2005) I en induktiv tilnærming er idealet å gå i gang med forskningen med et åpent sinn. Jacobsen (2005) viser til at det har vært kritikk rettet mot den induktive metoden da det var umulig og naivt og tro at mennesker kunne gå ut i virkeligheten med et helt åpent sinn. Det vises videre til at alle mennesker har en slags «førdom» om hva som er viktig og mindre viktig. I dag er det blitt vanligere å snakke om mer eller mindre åpne tilnærminger til datainnsamling. (Jacobsen, 2005).

Empirien bør innhentes fra de informanter som sitter med den erfaringsbaserte kunnskapen om hvordan sykefraværsoppfølgingen håndteres, og det leder oss til undersøkelser i en organisasjon som har IA-avtale, og der ledere har regler og rutiner for sykefraværsoppfølging innenfor gitte rammer.

### **3.3 Forskningsdesign**

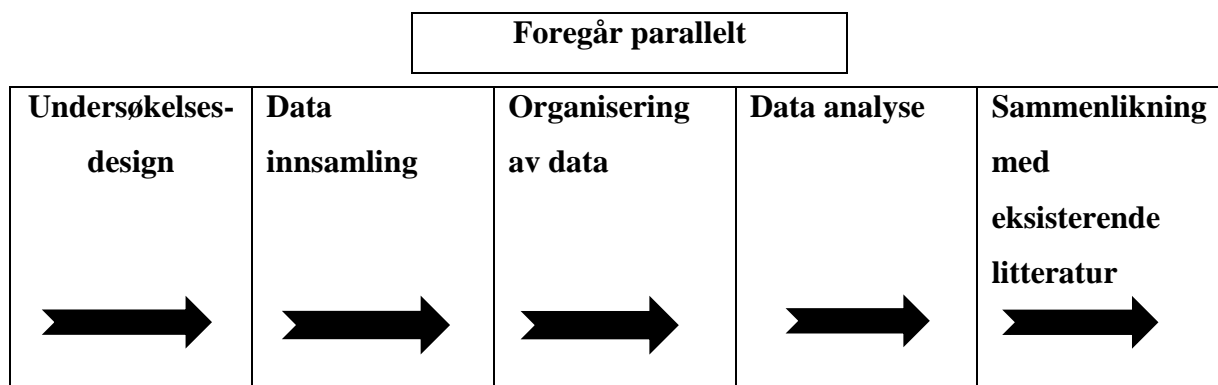
«Metode er som sagt en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kalte data om virkeligheten. Metode er da et hjelpemiddel til å gi en beskrivelse av den såkalte virkeligheten» (Jacobsen, 2013).

Før vi kunne forske måtte vi velge hvordan metode vi skulle bruke for å innhente de opplysninger vi trengte for å kunne besvare problemstillingen vår. Måten forskningen

gjennomføres på kalles forskningsdesign(Johannessen et al., 2011). Uti fra våre metodiske momenter som valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål kom vi frem til at kvalitativt design ville være det beste valget for vår forskning.

I valget av type kvalitativ forskningsdesign har vi valgt ut grounded theory. Det er en type kvalitativ forskningsmetode som ble utviklet gjennom publikasjonen av The Discovery of Grounded Theory av Glaser og Strauss i 1967.

«The basic idea of the grounded theory approach is to read (and re-read) a textual database (such as a corpus of field notes) and “discover” or label variables (called categories, concepts and properties) and their interrelationships<sup>28</sup>



Fasene i Grounded theory, Johannessen, Christoffersen og Tuft(2011)

*Undersøkelsesdesign* defineres problemstillingen. Det skal være en definisjon som er så smal at man klarer å ha fokus på forskningen, men den skal samtidig gi muligheter for fleksibilitet og oppdagelser underveis. Man velger informanter som representerer det fenomenet som skal beskrives.

*Datainnsamling* består av en systematisk datainnsamling. Det brukes ulike notater og koder som hjelpemiddel for tolkninger og ideer som kommer underveis. Det kan brukes kodenotater, teorinotater og operasjonelle notater. Kodenotater er konkrete valg som gjøres i forbindelse med koding av dataen, teorinotater er fortløpende analyser av ideer som oppstår underveis, og operasjonelle notater er dokumentasjon for valg av informanter, eventuelle endringer i problemstillingen og valg av detaljeringsgrad.

*Organisering av data* består av organisering av innhentet forskningsdata. Dette gjøres parallelt med analyse av data, og gjør det lettere og se hvordan fenomener påvirker hverandre.

<sup>28</sup> <http://www.analytictech.com/mb870/introtogt.htm>

*Data analyse* er en videreføring av forrige figur der organiseringen av data videreføres i en dataanalyse. Det foregår en åpen koding som vil si at man definerer og identifiserer egenskaper ved det fenomenet som det forskes på, deretter kategoriseres disse. Det beskrives i modellen to ulike kodinger, først en langs handlingsaksen som vil si at man kartlegger forbindelsen mellom en kategori og dens under kategori, for deretter og foreta en selektiv koding som innebærer å bygge et teoretisk rammeverk rundt kjernekategoriene eller fenomenet. Tilslutt vil det ende i en teoriutledning der det gjøres rede for kjernekategoriene og dens betydning for forståelsen av fenomenet teorien omhandler.

*Sammenlikning med eksisterende* litteratur skal vise til en sammenlikning av de funnene vi har etter forskning opp mot eksisterende litteratur på området. Hva er likt og hva er nytt?

I grounded theory er noen av hovedprinsippene at man jobber med å identifisere og integrere meningskategorier fra data, og man kan også på bakgrunn av det etablere relasjoner mellom kategoriene. De oppdagede kategoriene bruker man til å bygge opp begreper som er tett knyttet opp til empiri. Metoden er induktiv. Den er brukervennlig ved å tilby konkrete analyseoppskrifter.

Med grounded theory kan vi innhente data og kjøre analyser parallelt. Det sentrale blir kodingen. Det vil lede oss til noen få kjernebegreper som blir sentrale i datainnhenting. Ved å bruke forskningsspørsmålene våre, samt intervjuguiden henter vi ut ved hjelp av fasene i grounded theory modellen data som analyseres og kategoriseres, og tilslutt settes i sammenheng med vårt teorirammeverk.

### **3.4 Datainnsamling**

Gjennom vår kvalitative studie valgte vi ut tre avdelingsledere, og tre ansatte som jobber under de respektive lederne. Ved å basere forskningen vår på egeninnsamlede data vil vi ha bedre mulighet til kontroll over primærdata og dermed større pålitelighet i resultatene.

I forkant av datainnsamlingen sendte vi per mail en forespørsel til rådmann om å få tillatelse til å intervju ledere og ansatte i omsorg i den aktuelle kommunen. Undersøkelsen skulle være anonym. Det fikk vi tillatelse til. Vi sendte deretter ut informasjon til enhetsleder, samt informasjon og forespørsel til tre ledere og ansatte om de kunne tenkt seg og stille som informanter til vår forskningsoppgave vedrørende sykefravær. Vi fikk raskt positivt svar fra samtlige. Vi gjennomførte intervjuene med lydopptaker, og transkriberte de seks intervjuene i etterkant. Transkriberingen utførte vi selv.



Selve intervjuene ble utført ved å bruke en intervjuguide der spørsmålene var basert på vårt teorirammeverk med det målet å få svar på våre forskningsspørsmål og problemstilling. En intervjuguide er en liste over temaer og generelle spørsmål som vi ville sikre ble stilt i løpet av samtlige intervjuer (Johannessen et al., 2011).

Vi gjennomførte intervjuene som delvis strukturerte intervju. Det vil si at vi hadde en viss struktur på intervjuguiden, men hadde mulighet til å endre rekkefølgen på spørsmål og tema underveis i intervjuet. Da tema om sykefravær kan være sensitivt ville vi trygge informantene og sendte ut intervjuguiden i forkant av intervjuet slik at de var forberedt på tema, og spørsmålene som ble stilt.

Gjennom dybdeintervjuene med utvalgte informanter skaffer vi empiri. Intervjuene gjennomføres som enkeltintervju. Formålet med denne typen intervju er:

«å fortolke meningen med sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Forskeren registrerer og fortolker meningen med det som blir sagt, og måten det blir sagt på» (Kvale og Brinkmann, 2009).

Får å kunne være helhetlig tilstede under intervjuene brukte vi som tidligere nevnt lydopptaker. Dette gav oss mulighet til å ta notater underveis i intervjuet. Vi tilbød informantene både å høre gjennom lydopptaket, samt lese den ferdige transkriberingen av deres intervju. Alle informantene avsto dette og følte det ikke var nødvendig. Men samtlige ledere ønsker gjerne å få tilgang til å lese oppgaven når den er ferdig.

Da vi var kommet et godt stykke på vei i forskningen vår så vi nødvendigheten av å utføre oppfølgingsintervju med lederne for å kunne underbygge de funnene som vi hadde fått i første intervjurunde. Vi hadde også behov for å se på hvordan en med langvarig IA-kompetanse kunne understøtte en del av de forskningsfunnene vi hadde. Det ble derfor gjort et intervju med en person utenfor den organisasjonen vi forsket i, med lang kompetanse innen sykefraværarbeid, både innen kommunal og fylkeskommunal sektor. Det ble utarbeidet spørsmål i tillegg til opprinnelig intervjuguide.

Annet datamaterialet vi har valgt å bruke som grunnlag for vår forskning er 10-FAKTOR medarbeiderundersøkelse. Den ble gjennomført i kommunen mars 2018. Undersøkelsen presenteres nærmere i vårt analysearbeid.

### **3.5 Informantene**

Vi har tidligere i oppgaven nevnt at vi har intervjuet tre ansatte og tre ledere i omsorgssektoren. Alle tre lederne har bachelor utdanning, og har bakgrunn enten som sykepleier eller vernepleier. Alle tre har videreutdanning innen ledelse. De har mange års erfaring som avdelingsledere. De ansatte vi intervjuet har bakgrunn som sykepleier eller hjelpepleier med videreutdanninger. Samtlige med lang arbeidserfaring innen omsorgssektoren. Alle har et fast ansettelsesforhold til kommunen, og 5 av informantene jobber i 100% stilling, en i 85% stilling.

I tillegg intervjuet vi en person som har hatt sykefraværsarbeid i IA-bedrifter som sitt hovedfelt siden 2004. Vedkommende tilhørte en annen organisasjon enn den vi forsket i. Informanten har jobbet som blant annet kundeveileder i folketrygden på NAV, personalrådgiver på fylkeskommunalt nivå, samt jobbet som avdelingsleder i personal, HMS, og kvalitet ved en videregående skole med flere hundre ansatte. Informanten jobbet da opp mot arbeidslivssentret, NAV trygd og BHT. De siste årene har vedkommende jobbet både som HR rådgiver med sykefraværsoppfølging som hovedtema, og HMS-rådgiver i kommunal sektor.

### **3.6 Intervju**

Vi brukte en del tid på å komme frem til det vi mente ble de riktige spørsmålene som skulle stilles i intervjuene med informantene. Vi valgte å lage to varianter. En intervjuguide for lederen, og en intervjuguide for de ansatte. Hoved essensen i begge intervjuguidene var det samme, men tilpasset hvilken funksjon informantene har vedrørende tema om sykefravær. I utformingen av spørsmålene hadde vi noen ulike perspektiver: Bakgrunnsopplysninger om informanten i forhold til utdanning, arbeidsoppgaver og type ansvar/arbeidsoppgaver har vi spurt både leder og ansatt om. Så har vi ut i fra forskningsspørsmålene våre spurt mer detaljerte spørsmål for å få svar på problemstillingen. Vi spurte hvordan ledelse via kommunikasjon og treffpunkter påvirker sykefraværsoppfølgingen, og hva som er viktig i både et ledelses- og ansatte perspektiv for å oppnå god sykefraværsoppfølging. Vi stilte også konkrete spørsmål vedrørende IA-avtalen til lederne i form av hvilken betydning IA-avtalen har for lederen i arbeidet med sykefraværsoppfølgingen. Vi stilte også lederen spørsmål om sykefraværsårsak/diagnose hadde betydning på utøvelsen av sykefraværsoppfølging.

### **3.7 Dataanalyse**

Gjennom datainnsamlingen, organiseringen og analyse av data er målet å ende opp med en hovedkategori eller et fenomen som utgangspunkt for ens teoretiske utledning. Dette gjøres i to prosesser: Koding og notatskriving (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011).

Etter datainnsamlingen sitter vi med en stor mengde transkriberte data som skal analyseres for å kunne gi oss svar på problemstillingen. I tillegg til transkribert data har vi også en del notater som er gjort underveis i intervjuene. Vi har kategorisert dataen ut ifra våre fire forskningsspørsmål. Under hvert forskningsspørsmål har vi analysert innhentet datamateriale og utført koding av funnene i analysen ved å hente ut kjernebegreper innenfor hvert forskningsspørsmål. Hvert av forskningsspørsmålene er koblet opp til relevant teori fra teorirammeverket vårt.

«Å analysere betyr å dele noe opp i biter og elementer. Det forskeren undersøker, betraktes som sammensatt av enkelte bestanddeler, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet. Når data er analysert, trekker forskeren en konklusjon som skal svare på problemstillingen» (Johannessen et al. 2011:186). Vi vil tilslutt oppsummere hvert forskningsspørsmål, som vil ende i en konklusjon som svarer på problemstillingen vår. I grounded theory modellen som vi har vist til tidligere i oppgaven foregår datainnsamling, organisering av data og analysen parallelt (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Selv om vi har brukt grounded theory som hovedmodell for vår datainnsamling og analyse vil likevel den kvalitative analysen også kunne tilskrives en hermeneutisk tilnærming da analysen veksler mellom detaljer og helheten. Analyse arbeidet er komplekst med store mengder transkribert tekst som skal kategoriseres og analyseres. Og jo mere vi leser metodeteori ser vi at det blir glidning mellom de ulike beskrivelser av hvordan man kan analysere det transkriberte datamaterialet. (Jacobsen, 2005)

### **3.8 Datakvalitet**

Vi vil her beskrive pålitelighet og troverdighet i forskningen vår, samt si noe om generaliserbarhet og overførbarhet i kvalitativ forskningsmetode.

### **3.8.1 Pålitelighet og troverdighet**

Pålitelighet sier noe om undersøkelsen er gjennomført på en troverdig og håndverksmessig god måte. Forskere kan styrke pålitelighet ved å gi lesere en inngående beskrivelse av kontekst, og en åpen og detaljert fremstilling av fremgangsmåte gjennom undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Pålitelighet er knyttet opp til flere aspekter, er undersøkelsen mulig å gjenta med og avdekke samme funn, og er dataen pålitelig. Vi intervjuet som tidligere beskrevet seks personer med dybdeintervjuer. Vi prøvde å utforme intervjuguiden slik at det ikke skulle legge subjektive føringer fra vår side når det skulle svares under intervjuet. Vi stilte åpne spørsmål vedrørende ledelse for ikke å pålegge dem type lederstil, eller påvirke informantene gjennom direkte spørsmål om hvilken lederstil de hadde. Spørsmålene la til grunn at de kunne si noe om hva de mente var god ledelse, samt hva en god leder er for ansatte slik at de selv kunne definere dette.

Vedrørende IA – avtalen ser vi i ettertid at vi kanskje kunne stilt ytterligere spørsmål til de ansatte om kjennskapen til IA-avtalen, og mulighetene innenfor denne samarbeidsavtalen for å synliggjøre om det er god nok kunnskap i forhold til samarbeidsavtalen kommunen har med NAV arbeidslivssenter. Vi stilte bare lederne konkret spørsmål vedrørende IA-avtalen. Påliteligheten til undersøkelsen mener vi er god med den bakgrunn at det var åpne spørsmål som ikke var ledende på noen måter, informantene ble informert om at de ble anonymisert, og intervjuet ble ordrett transkribert fra lydopptakene. Vi viser også til analysen der vi bruker direkte sitater i teksten når vi analyserer og drøfter våre funn opp mot teorirammeverket vårt. For få en mest mulig troverdig oppgave er det viktig at forskningen er mest mulig transparent, og ved å bruke direkte sitater fra intervju bidrar vi til en mere åpen og transparent oppgave.

### **3.8.2 Generaliserbarhet og overførbarhet**

Kvalitativ forskning har ikke som mål og generalisere utover tid og kontekst. Denne kvalitative forskningsoppgaven er ikke generaliserbar grunnet forskningens omfang. I tillegg er det viktig å være bevisst at generalisering i så måte vil være avgrenset i tid og rom. I følge Jacobsen (2005) vises det til at i en undersøkelse, som for eksempel vår forskning, kan vi ikke generalisere den til at de samme holdninger vil fremkomme i andre liknende organisasjoner. Vi kan argumentere for at det sannsynligvis er slik, men vi kan ikke bevise det. Vi kan heller

ikke vise til at det er slik det har vært for flere år siden. Forskeren må altså beskrive eventuell generaliserbarhet i tid og rom, det vil si en moderat generalisering.

Kunnskapen inngår alltid i en kontekst. Kan da denne forskningsstudien være overførbar.

Med overførbarhet menes det at kunnskap skal kunne overføres i stedet for generalisering av funnene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2009). Vi kan finne momenter i vår forskning som kan være til hjelp for videre tiltak både i den organisasjonen vi har forsket i, samt se behov for videre forskning innenfor dette forskningsfeltet. Ofte vil funn fra informantene sett opp mot teorien som er brukt vise til at informantenes opplevelser ikke er unike. Da kan vi ha en overførbarhet i forskningen vår.

### **3.9 Etiske betraktninger**

Etiske dilemmaer og utfordringer var vi bevisst på kunne oppstå i flere sammenhenger. Ved starten av denne forskningsoppgaven var vi begge ledere i en organisasjon. Vi måtte være bevisst vår holdning til informantene, og selve forskningen som skulle skje ved hjelp av en induktiv tilnærming. Underveis har en av oppgaveskriverne sluttet og gått over i annen jobb i en privat bedrift, mens den andre fortsatt er leder med personalansvar i en organisasjon. Vi har fra starten vært veldig bevisst den dobbeltrollen vi har hatt, og hatt fokus på at det ikke skulle påvirke forskningsprosessen og forskningsresultatene. Når det er sagt mener vi samtidig at det ha bakgrunn som ledere også kan være en styrke, da vi forsker innenfor et felt vi har kjennskap til og kunnskap om.

Ved dybdeintervjuer er det flere momenter som må være godt ivaretatt før innhenting av empiri. Det er tre grunnleggende krav i forskningsetikken i dag som er knyttet til forholdet mellom forsker og dem det forskes på: informert samtykke, krav på privatliv og krav til å bli korrekt gjengitt (Jacobsen, 2005).

Vi valgte å holde en etisk forsvarlig profil der informantene er anonyme i oppgaven. Det er søkt om godkjenning fra Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD) for å kunne skrive oppgaven.

Intervjuobjektene ble informert om deres rettigheter i forhold til det å være informant. De fikk en skriftlig forespørsel, og utsendt intervjuguiden på forhånd. Informantene har fått forespørsel om de ønsket å høre gjennom lydopptaket, samt lese det transkriberte materialet. Vi har gjengitt ordrett fra lydopptak til transkribering, og det kan derfor i analysematerialet blir noen skrivefeil i oppgaven. Vi innhentet samtykke fra den utvalgte kommunes øverste

ledelse før vi gikk ut og forespurte informanter. Vi har valgt å anonymisere kommunen som organisasjon, da det er en mellomstor kommune der vi mener at informantene gjennom anonymiseringen av organisasjonen sikres anonymitet på en bedre måte.

## 4.0 PRESENTASJON OG ANALYSE AV DATA

Formålet med forskningen vår var å se nærmere på hvilke faktorer som spiller inn i sykefraværsoppfølgingen. Vi vil gjennom vår analyse av data ta for oss de fire forskningsspørsmålene sett i lys av oppgavens litteratur og empiri. Etter hver analysedel vil vi komme med en oppsummering til hvert forskningsspørsmål, og dette vil ende opp i en konklusjon som svarer på vår problemstilling.

### 4.1 Sykefravær og sykenærvær.

I denne delen av analysen vil vi søke å finne svar på hvilke faktorer spiller inn i sykefraværs- versus sykenærværsarbeid.

Hvilke faktorer spiller inn i sykefraværs- versus sykenærværsarbeid?

#### 4.1.1 Arbeidspress

Gjennom intervju av lederne ble det stilt spørsmål om hva som er god sykefraværsoppfølging for deg? I den betydning av hvordan de så på god sykefraværsoppfølging av sine ansatte. Gjennom forskning på sykefravær og sykenærvær foreligger det som tidligere beskrevet noen forskningsresultater på at sykefravær ofte får hovedfokuset, og at sykenærvær kommer i skyggen av fraværsarbeidet.<sup>29</sup>

«På sykefraværsoppfølging er det å ha ofte kontakt med den sykemeldte, kreve at de kommer innom med jevne mellomrom og at de i hvert fall, da tenker jeg på langtidssykemeldte at når de fornyer en sykemelding så må de møte opp»

Videre uttalte leder at:

«Prøver på tilrettelegging fra første dag, hvis det er mulig. Kommer jo litt an på arbeidsevne. Jeg synes det er viktig å være på hele tiden, både samarbeid med NAV og den sykemeldte. Få til en tilrettelegging, søke på tilretteleggingstilskudd».

---

<sup>29</sup> <https://www.sintef.no/contentassets/6c2204e7252844aeb9d2453576e9028e/rapport-a18235-inkluderende-arbeidsliv-i-kommunene.pdf>

Det vises jevnt over en holdning blant de lederne vi intervjuet at det å holde kontakt ved fravær, og sørge for å være tett på var utgangspunktet for sykefraværsoppfølgingen. Det viser også her at nærværsfokuset er tilstede gjennom at man har fokus på arbeidsevne og tilretteleggingsmuligheter for å holde den sykemeldte delvis inne i jobben. Samtidig som det tenkes tilretteleggingstilskudd som et virkemiddel får å få dette til. Dette som et konkret resultat av IA-avtalen. Leder uttalte at man måtte både vise omsorg og stille krav i sykefraværsoppfølgingen. Og at den var god når «vi får til å inkludere den sykemeldte og ser at det går fremover».

Dette støttes av funn i nærværsforskningen der det vises til en sammenheng mellom sykefravær og blant annet støtte fra leder. Hvordan leder støtter den ansatte og hvordan det sosiale klimaet har direkte påvirkning på fraværsstatistikken. Der dette fungerer vises det til lavere sykefravær. Samtidig sier informanten at balansegangen ved å være tett på kan være utfordrende, og at det å utføre en god sykefraværsoppfølging er vanskelig.

«Jeg har opplevd veldig mange ganger at jeg kanskje har presset på for mye så det er viktig å ha den dialogen samtidig som du må presse på litt, det er vanskelig men givende når du får det til»

Dette sier noe om kompleksiteten av å drive sykefraværsoppfølging med ansatte som i følge lederen er i en sårbar situasjon. Det er en forventning om at man skal være tett på å holde ansatte mest mulig inne i arbeid ved sykdom, men som det blir beskrevet her å finne den rette balansegangen kan være utfordrende. Dette bekreftes under intervjuet med en av de ansatte som sier:

*«Jeg tenker at for min del går det greit men jeg vet at noen som ikke synes det er greit. Det går på at de føler seg litt mere presset i sykefraværsperioden og at det ikke blir så godt tilrettelagt slik de ønsker.»*

Hvis de ansatte opplever for høy arbeidsbelastning, samt liten innflytelse og kontroll over arbeidet, som eksempelvis i tilretteleggingen under en sykemeldingsperiode, kan det føre til en forverring av sykdom og eventuelt lengre sykefravær. Leder sier at god sykefraværsoppfølging er å finne de gode løsningene slik at den ansatte selv ser at det er bedre å være delvis i jobb enn å gå hjemme. Men så avsluttes lederen med å si



*«Ja og så er det selvfølgelig ulike grader av utfordringer der».*

Det kommer altså frem fra leder at det er utfordringer med å til de gode løsninger for å kunne holde sykemeldte inne i jobb, dette samsvarer med oppfattelsen fra ansatte som føler på et press fra ledelsens side om å være tilstede på jobb i sykemeldingsperioden, og der det i tillegg oppleves som at det ikke blir godt nok tilrettelagt i arbeidshverdagen. Dette understøttes av tidligere forskningsrapporter som viser til at ansatte går delvis syke på jobb grunnet faktorer som sanksjonspress, og redselen for å bli beskyldt fra kollegaer og ledere å skulke hvis de ikke kom på jobb(Saksvik,1996) I tillegg viste forskningen at tilrettelegging var en vanskelig balansekunst da det ofte kunne resultere i opplevelsen av økt arbeidspress.

En ansatt uttaler at hun selv ikke har vært sykemeldt, men registrerer hva som skjer og sies blant kollegaene i avdelingen. Hun forteller at det sies fra flere at oppfølgingen er for dårlig.

*«Kanskje det at de føler at det blir for mye press andre veien igjen. Og mange har faktisk sagt det at, nei det virker mest som at de har lyst til at jeg skal slutte her, fordi at de har ikke helse til å være her».*

Her kommer det igjen klare opplevelser fra ansatte om et arbeidspress, og en arbeidsbelastning som er så sterkt at det oppfattes som at ledelsen ønsker at den ansatte skal slutte. Gjennom litteraturstudiet vårt har vi vist til tidligere forskning som beskriver ulike former for press (Saksvik, 1996). I dette tilfellet kan det oppfattes slik den ansatte beskriver det at det er en form for trygghetspress. Det oppleves som at det kan være en fare for at man er uønsket, og i ytterste konsekvens kan miste jobben. I tillegg er det naturlig at det her kan oppleves som moralpress, da holdningene fra ledelsen er en forventning om at ansatte skal være på jobb. Det oppstår en type krysspress som blir vanskelig å håndtere for de ansatte.

#### **4.1.2 Kompetanse**

Den ansatte uttaler videre at de har spesielt høyt korttidsfravær og mener at bakgrunnen for det er høyt arbeidspress og følelsen av og ikke strekke til. Altså mangel på mestring, og for høy arbeidsbelastning over tid. En ansatt sier at det er en «knalltøff» avdeling å jobbe på og at det er veldig tungt både fysisk og psykisk. Avdelingen skal egentlig være en korttidsavdeling, men har utviklet seg til å bli en avdeling med blanding av beboere med diagnoser som

opprinnelig ikke var ment å skulle bo der. Det utfordrer de ansatte på kompetanse, da det for eksempel finnes egne spesialavdelinger for personer med demens, som har ansatte med kompetanse for å håndtere denne gruppen beboere. Det oppleves da psykisk utfordrende og ikke inneha tilstrekkelig kunnskap til å håndtere denne diagnosegruppen. En ansatt svarer ved spørsmål om møtестruktur at de egentlig skal ha gruppemøter. Dette er et møte der de ansatte kan ta opp problemstillinger som omhandler pasientene, og drøfte hva som fungerer og ikke fungerer. Når vi spør om møtестrukturen på disse møtene svares det at:

*«vi skal ha gruppemøter, men hva frekvensen er på den vet jeg egentlig ikke, for det bruker å skli ut. Vi har ikke tid til å ta de».*

Dette er et møte som vi tror kunne vært svært viktig sett opp mot uttalelser om at det oppleves som utfordrende i avdelingen med endret brukergruppe, og at de ansatte blir utfordret på kompetanse opp mot dette. Der er altså laget strukturer for å kunne ha intern opplæring, men det følges ikke opp. Det blir ikke prioritert grunnet tidspress. Som tidligere referert mener noen av informantene at det høye korttidsfraværet kan skrive seg til nettopp disse kompetanseutfordringene. Vi spurte i tillegg flere av de ansatte om de hadde deltatt på kurs i forhold til forebygging og eventuelt bruk av hjelpemidler. En av de ansatte svarte at forrige kurs var i 2003, en annen i 2009. Ryggombudskurs var et satsningsområde for helse- og omsorg, men at det var mest for nytilsatte. Det synliggjøres altså at mangel på kompetanse kan være en medvirkende faktor til det høye korttidsfraværet på avdelingen. Det betegnes som psykisk utfordrende og ikke være i besittelse av nok kompetanse for å ivareta de beboerne som er på avdelingen.

Mangel på kompetanse er en viktig del av mestringsbegrepet som vi kommer nærmere inn på i 10- FAKTOR undersøkelsen.

#### **4.1.3 10 – FAKTOR medarbeiderundersøkelse**

Kommunen vi har forsket på har som tidligere beskrevet innført 10-FAKTOR undersøkelsen (Fletre og frydenlund, 2016). I denne medarbeiderundersøkelsen er det lagt særlig vekt på mestring, motivasjon og bruk av kompetanse. Lien (2016) viser til at denne undersøkelsen passer godt inn i arbeid og tenkning rundt sykefravær og sykenærvær. Denne undersøkelsen vil i så måte kunne være et godt verktøy for de ansatte og synliggjøre behovet

for mere kompetanse for å få økt mestringsfølelse, som igjen kan ha direkte påvirkning på sykefraværet.

Det har nylig vært gjennomført 10-FAKTOR undersøkelse i kommunen, og den ble avsluttet i mars 2018. Undersøkelsen som er lagt ved her i forskningen vår er tall som viser samlet resultat for hele kommunen, og ikke bare omsorgssektoren som vi har forsket på. Resultatene viser at kommunen ligger på nivå med gjennomsnittet i Norge. Det er svært få avvik fra landsgjennomsnittet. De ti ulike faktorene står nedover i tabellen, med score fra kommunen, deretter poengscore som viser landsgjennomsnittet.

I faktor 7 svarer medarbeiderne på om de har relevant kompetanseutvikling. Relevant kompetanseutvikling er beskrevet i undersøkelsen som avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er rustet til å levere høy kvalitet i tjenesten. Det kommer frem av svarene fra kommunen at det er den faktoren med dårligst score. I følge tabellen 3,7 av maksimalt 5 mulige poeng. Dette er med å underbygge de funn vi har gjort i forskningen vår, der både ansatte og ledere opplever kompetanseutfordringer.

<b>Faktor</b>	<b>Navn</b>	<b>XXX</b>	<b>Norge</b>	<b>Beskrivelse</b>
Faktor 1	Indre motivasjon	4,3	4,3	Motivasjonen for oppgavene i seg selv, det vil si om oppgavene oppleves som en drivkraft og som spennende og stimulerende. (Også kalt indre jobbmotivasjon)
Faktor 2	Mestringstro	4,3	4,3	Mestringstroen gjenspeiler hver enkelt medarbeiders tiltro til egen kompetanse og mulighet til å mestre utfordringer i jobbsammenheng.
Faktor 3	Autonomi	4,3	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å ha mulighet til å jobbe selvstendig og gjøre egne vurderinger i jobben sin, basert på egen kompetanse, og innen en definert jobbrolle.
Faktor 4	Bruk av kompetanse	4,3	4,3	Medarbeidernes opplevelse av å få brukt egen jobbrelevante kompetanse på en god måte i sin nåværende jobb.
Faktor 5	Mestringsorientert ledelse	4,0	4,0	Ledelse som vektlegger at den enkelte medarbeider skal få utvikle seg og bli best mulig ut fra sine egne forutsetninger, slik at medarbeideren opplever mestring og yter sitt beste.
Faktor 6	Rolleklarhet	4,3	4,3	Høy rolleklarhet innebærer at forventningene til den Jobben medarbeideren skal gjøre er tydelig definert og kommunisert.
Faktor 7	Relevant kompetanseutvikling	3,7	3,7	Relevant kompetanseutvikling er avgjørende for at medarbeiderne til enhver tid er best mulig rustet til å utføre sine oppgaver med høy kvalitet, og er avgjørende for kvaliteten på de tjenester som leveres, uansett hvilken type tjenester vi snakker om.
Faktor 8	Fleksibilitetsvilje	4,5	4,5	Medarbeiderens villighet til å være fleksibel på jobb og tilpasse sin måte å jobbe på til nye behov og krav.
Faktor 9	Mestringsklima	4,2	4,1	I et mestringsklima motiveres medarbeiderne av å lære, utvikle seg og gjøre hverandre gode, fremfor å rivalisere om å bli best.
Faktor 10	Prososial motivasjon	4,7	4,7	Motivasjon for å gjøre noe nyttig og verdifullt for andre, også kalt prososial motivasjon, er en viktig drivkraft for mange og har en rekke godt dokumenterte, positive effekter.

Ved oppfølgingsintervju av lederne ble det spurt om hvordan 10-FAKTOR undersøkelsen ble fulgt opp, samt hvordan det ble tid til å gå i dybden av undersøkelsen. I følge leder blir undersøkelsen tatt opp på personalmøte, og gjennomgått der med de ansatte. Det skulle da legges en plan for videre tiltak i forhold til de faktorene som var lav score på, og som hadde forbedringspotensialet. Videre sier leder at:

«Undersøkelsen oppleves som veldig voldsom, og oppleves arbeidskrevende»

Det sies videre fra leder at med en «slik voldsom» undersøkelse er det utfordrende tidsmessig å få jobbet godt med den, men at den nok er et viktig verktøy for å synliggjøre utfordringer i avdelingen. Det kan synes som at å utnytte 10-FAKTOR undersøkelsens potensiale kan være vanskelig sett i lys av tidspresset som lederne opplever. Ved spørsmålet om konkrete effekter som har kommet ut av undersøkelsen, så sier leder at den er relativt ny da det er andre året denne undersøkelsen blir brukt. Det er derfor vanskelig å kunne peke på resultater som en direkte effekt av undersøkelsen.

Når vi her snakker om at de ansatte opplever mangel på kompetanse så gjelder det ikke bare ren faglig kompetanse i forhold til de arbeidsoppgaver de utfører i det daglige, men også manglende opplæring og kursing vedrørende forebyggende tiltak i et HMS (Helse, miljø og sikkerhet) – perspektiv.

IA-avtalen har fokus på tett samarbeid og involvering av verneombud og tillitsvalgte.

<sup>30</sup>Informantene uttaler at det er jevnlig samarbeidsmøter med verneombud og tillitsvalgte på enhetsnivå, men derimot ikke noe fast møtestruktur på avdelingsnivå. Det uttales fra leder at de søker samarbeid når det oppstår utfordrende saker. I tillegg forteller flere av lederne at det søkes løsninger på arbeidsplassen i form av noen hjelpemidler, som eksempelvis tilpasning av rett heis til beboere, og stoler med hjul på for å unngå at ansatte må slite med å dra i stolene.

---

<sup>30</sup> [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/)

#### 4.1.4 Skjult tilrettelegging

Sykefravær versus sykenærvær kan ha ulike påvirkninger på arbeidsmiljøet, og de ansatte seg imellom. Det er en forventning og aktiv påvirkning fra leder for å holde ansatte inne i jobb selv om de er sykemeldte. En av ansatte informantene sier at man ønsker å bli lyttet til i forhold til å klare å stå i jobb, samtidig som det da snakkes mellom kollegaer i avdelingen når noen blir tilrettelagt for. Det at en som er på jobb med tilrettelegging ikke kan yte 100% betyr at det blir en ekstra belastning på kollegaene som er på jobb sammen med den sykemeldte. Turpin et al., (2007) definerer sykenærvær som at det gir redusert produktivitet på jobben grunnet sykdom eller plage. Den sykemeldte ser at kollegaene får en ekstra arbeidsbelastning, og synes det av den grunn er vanskelig å være på jobb med redusert arbeidsevne. Dette fører til at de som det er tilrettelagt for kanskje presser seg lengre enn de egentlig burde. Forskning underbygger dette ved at det vises til at ulike typer tilrettelegging er en balansekunst da det fort kan gå over i arbeidspress.<sup>31</sup> Det fortelles også av informanten at noen av de ansatte som er inne med tilrettelegging blir det leid inn ekstra personal for, men andre ikke. Det er en forventning fra leder at de må gjøre avtaler med kollegaer om hva de klarer å utføre av arbeid, og hvilke beboere de ikke klarer å hjelpe grunnet redusert arbeidsevne. Informanten synes det på bakgrunn av dette er rart at det ikke er enda flere som er kronisk syke med den økte belastningen det blir på noen. Lederne har sagt til sine ansatte i avdelingen at det må være lov å komme på jobb og ha en dårlig dag. Men informanten sier at hun hører aldri noen si det høyt, og ber om lettere oppgaver.

Johns (2010) beskriver fraværsligimitet i sin forskning der det stilles spørsmål om fravær som en akseptabel faktor, og dette må sees i sammenheng med oppfattelsen av organisasjonskulturen. Etter å ha intervjuet ledere og ansatte i forbindelse med denne forskningsoppgaven kan det oppleves som at organisasjonskulturen i denne kommunen har svært høy terskel for når det oppleves legitimt med fravær. Når forventningene til sykenærvær er så høyt medfører det i følge de ansatte utfordringer både for de friske ansatte, og de syke ansatte. Dette synliggjøres mellom de ansatte som skjult tilrettelegging, som igjen fører til økt arbeidspress på de friske ansatte.

---

<sup>31</sup> <https://psykologisk.no/sp/2015/06/e11/>

*«Kan jeg få gjøre lettere oppgaver i dag.., men det er ingen som sier det, i hvert fall ikke åpent. Heller litt sånn prating diskret, at man gjør private avtaler».*

Dette fremstår som en type skjult tilrettelegging der kollegaer gjør private avtaler i det stille seg imellom og der det kan synes vanskelig at lederen har den fulle oversikt over alt av tilrettelegging som foregår i avdelingen. De ansatte sier i intervjuene at ledelsen oppfordrer de til å komme på jobb selv om de har en dårlig dag, og at det skal være rom for å si til kollegaene at i dag har jeg en dårlig dag, men dette fungerer ikke i følge informantene.

*«Jeg hører ingen som sier det. Kan jeg være så snill å slippe det og det stellet for det er så tungt, og fordi det er vanskelig. Det går så utover alle andre».*

I arbeiderkollektivet referer Lysgaard (1961) til en uoffisiell side av livet i en bedrift der det å beskytte seg mot utrygghet, ledelsens kontroll, mangel på medbestemmelse og press i arbeidssituasjonen gjør at arbeiderne trenger å stå samlet mot ledelsen. Arbeiderkollektivet regulerer de ansattes atferd, og legger føringer for hvordan en god kollega skal oppføre seg. (som sitert i Størkersen, 2006). Det kan virke som at skjult tilrettelegging fungerer som en buffer mellom de ansatte og ledelsen. Det å bidra til tilrettelegging uten at ledelsen vet om det virker som en type god kollegial atferd som ivaretar de som er på jobb med redusert arbeidsevne.

Alle ansatte informanter som vi intervjuet uttrykker en forventning om individuell tilrettelegging, og ønsker en forståelse fra leder vedrørende sin sykdomssituasjon. De mener at individuell tilrettelegging bør gjøres, og samtlige er inne forstått med at man bør helst prøve å holde seg delvis på jobb selv om man har redusert arbeidsevne. Det kan se ut som at tidligere sykenærversforskning ikke har entydige svar på hva som er til det beste for syke ansatte. Caverley et al., (2007) fant at sykenærver er viktigere for helse enn sykefravær. Samtidig viser forskning også til at tilrettelegging av enkelt ansatte ikke nødvendigvis er positivt, og at det kan påvirke både helsen til de som det blir tilrettelagt for på bakgrunn av påstander om at de presser seg mere enn de strengt tatt burde, da de synes det er vanskelig å møte på jobb og ikke kunne yte 100%.<sup>32</sup> I tillegg sies det noe om at det blir en økt arbeidsbelastning på de som må jobbe sammen med en kollega som det er tilrettelagt for da de

---

<sup>32</sup> <https://psykologisk.no/sp/2015/06/e11/>

får den tyngste belastningen i avdelingen. Det sies også noe om at det ikke er alle som får seg til å be i full åpenhet om tilrettelegging, og at det foregår samtaler i det stille der det avtales «private avtaler» vedrørende tilrettelegging. En type skjult tilrettelegging noen kollegaer mellom. Dette tyder på at det kan være utfordrende som leder å ha full oversikt over avdelingens utfordringer i forhold til hvordan den egentlige arbeidsbelastningen er for den enkelte ansatte.

Lederne har rutiner på at det skal ringes inn, eller aller helst personlig oppmøte når sykdom oppstår. Det er ikke akseptabelt med bare en melding. De er nøye på at det skal være en kontakt og dialog med en gang en ansatt blir sykemeldt.

*«de skal levere sykemelding skriftlig eller med personlig oppmøte til meg»*

Da tar de samtalen med engang vedrørende tilrettelegging, og om den ansatte kan være delvis på jobb med tilrettelagte oppgaver.

I følge arbeidsmiljøloven har arbeidsgiver en tilretteleggingsplikt (Aml., 4-6, første ledd). IA-avtalen gir muligheter for å søke tilretteleggingstilskudd som igjen kan bidra til å leie inn ekstra personell på vakt, slik at ikke belastningen på de øvrige ansatte blir for stor.

Leder svarer på spørsmålet om sykefraværsårsak/diagnose spiller inn på utøvelsen av sykefraværsoppfølgingen. Lederen svarer med at det er flere ansatte som er kronikere i avdelingen hennes, og at det er utfordrende for det er jevnlig perioder med sykdom og tilrettelegging.

*«det påvirker også hele avdelingen for at det er vanskelig for de resterende og skal være med og stadig tilrettelegge for kronikere og hensyn ta dem. Så blir det belastning på de andre og med flere kronikere så blir det helt klart en økt belastning på de andre»*

Det er altså kjent for lederen at for de friske ansatte oppleves det som en økt belastning å ha såpass mye sykdom og tilrettelegging i avdelingen. Dette samsvarer med hva de ansatte sier. I tillegg kan det som tidligere nevnt foregå skjult tilrettelegging, altså tilrettelegging som foregår i det stille, og muligens er utfordrende for lederen å ha full oversikt over. Leder svarer på spørsmålet om sykefraværsårsak eller diagnose spiller inn at sykefraværet som regel skyldes belastningsskader som eksempelvis betennelse i en arm, ryggmerter, osv. og da kan



det tilrettelegges ganske mye. Lederen sier at det kan søkes om refusjon slik at det er økonomi til å leie inn ekstra. Videre sier informanten:

*«Det må bli noe mere på de som er igjen, når den sykemeldte blir fritatt for de tyngste oppgavene».*

Videre uttaler lederen at:

*«Men i avdelingen er det en stor oppfatning av at det er svært få grunner til at du skal være sykemeldt 100% noe særlig over tid. De ansatte er bevisst på at de skal fort tilbake. Hvis det er flere som er sykemeldt med samme grunn er det utfordrende med tilrettelegging.»*

Tilrettelegging i stort omfang som skjer på enkelte avdelinger der det er mange ansatte med kroniske lidelser kan altså utfordre hele personalgruppen. Hvordan kan lederen da forebygge at det ikke blir nye fravær på bakgrunn av den omfattende tilretteleggingen. I forskningsrapporten fra SINTEF står det følgende:

*«Anbefaling 3: Det er viktig å unytte kunnskapen og erfaringene som gjøres i oppfølgingen av og tilretteleggingen for sykemeldte for å forebygge nye sykefravær i hele personalgruppen. Gode ledere har gjennom oppfølging og tilrettelegging lært mye indirekte om forebygging, men de kan likevel trenge hjelp til å systematisere denne kunnskapen og se den i en større sammenheng som kan få effekt for hele personalet. Hva som er effektiv forebygging varierer fra arbeidsplass til arbeidsplass og den gode kunnskapen utvikles lokalt. Vi anbefaler at ledere læres til å bli bevisst sin egen kunnskap om hva som kan gjøres for å forebygge sykdom og slitasje.»<sup>33</sup>*

Sykenærværet som lederen prøver å ivareta gjennom å aktivt holde sykemeldte på jobb skaper en rekke individuelle tilrettelegginger som i verste fall kan føre til nye sykefravær som følge av økt belastning på hele personalgruppen. Forskning på sykenærvær versus sykefravær viser til at kunnskapen lederen har opparbeidet seg gjennom individuelle tilrettelegginger og tilpasninger på de ulike arbeidsplassene bør systematiseres og sees på helhetlig slik at hele

---

<sup>33</sup> <https://www.sintef.no/contentassets/6c2204e7252844aeb9d2453576e9028e/rapport-a18235-inkluderende-arbeidsliv-i-kommunene.pdf>

personalgruppen har nytte av det, og forhåpentligvis kan være til nytte for hele personalet og ikke bare den enkelte.

#### **4.1.5 Funn etter sykefravær og sykenærvær**

Etter å ha analysert data vedrørende sykefravær og sykenærvær i denne organisasjonen ser vi at det oppleves fra alle ansatte informantene et økt arbeidspress enten ved at de er friske selv, men jobber sammen med kollegaer som er på arbeid med tilrettelegging, eller fra ansatte som er på jobb med redusert arbeidsevne, men opplever at det ikke tilrettelegges godt nok. Dette i form av både mangel på tilrettelegging av arbeidsoppgaver, eller at det ikke leies inn ekstra personal for å avhjelpe på situasjonen. Det oppstår et arbeidspress på alle ansatte i avdelingen. Det kan se ut som det fra de ansatte oppleves som ulike typer press. Både sanksjonspress og trygghetspress. Det kan se ut som fraværsligimiteten er svært høy i organisasjonen, og leder synes det er vanskelig å finne den rette balansegangen for når ansatte skal tilrettelegges for, og hvor grensen går for når det kan oppleves som at det presses for mye på.

Det pekes på at manglende kompetanse både fra ledere og ansatte gjør at sykefraværet påvirkes, og sykefraværsoppfølgingen fra leders side blir utfordret. Ansatte opplever manglende kompetanse som en psykisk belastning, og viser til at korttidsfraværet er svært høyt etter at endret brukergruppe medførte nye kompetanseområder som de ansatte føler de ikke innehar. Leder på sin side tilrettelegger i stor grad for kronisk syke, og er klar over at dette kan gå ut over de friske ansatte i avdelingen som har flere med tilretteleggingstiltak på jobb sammen med seg. Kompetanse i forhold til hvor langt tilretteleggingsplikten strekker seg, og en vurdering av når man som leder har tilrettelagt i stor nok grad kunne vært interessant og sett nærmere på.

Informanten som jobber med IA – arbeid mener at NAV arbeidslivssenter ikke gir god nok veiledning til lederne når de tar kontakt for å få hjelp i vanskelige sykeoppfølgingssaker. De har som oppgave å drive veiledning og lederstøtte på en samlet helhetlig måte. Men i følge informanten gis det bare generell veiledning i alle saker og ikke spesiell veiledning som ofte er den type lederstøtte som trengs i vanskelige saker. Da får veiledningen ingen effekt. Informanten mener dette blant annet skyldes manglende kompetanse hos Arbeidslivssentret på lovverk som for eksempel Folketrygdloven, som ligger under NAV trygd

(Folketrygdloven, 2012). Dette underbygges i forskningsrapporten fra Lien (2006) der det påpekes at NAV Arbeidslivssenter holder generelle kurs og veiledninger, men at det er en generell oppfatning blant de intervjuede at NAV kunne bistått mere i de kompliserte sakene med ansatte som har mange og lange sykefravær.

## **4.2 IA-avtalen**

Vi vil se på hvordan de ansatte og lederne oppfatter IA-avtalen som et verktøy, og hvor godt de egentlig kjenner til den. Har den påvirkning i det daglige arbeidet med sykefraværs- og nærværsarbeid.

Hvilken betydning har IA-avtalen for sykefraværsoppfølgingen?

### **4.2.1 Felles forståelse av IA-avtalen**

IA-avtalens ordning der lederne har mulighet til å søke tilretteleggingstilskudd kan være et svært viktig virkemiddel, da både ledere og ansatte erkjenner at utstrakt tilrettelegging i en avdeling utfordrer øvrige personal med økt arbeidsbelastning. Det gir en økonomisk mulighet for ekstra innleie når noen av de ansatte går på jobb med redusert arbeidsevne I tillegg vises det til under kapitlet om sykenærvær at de ansatte er oppfordret til og gå på jobb selv når de har en dårlig dag, og det oppleves at det utføres private avtaler om tilrettelegging i avdelingen for å avhjelpe de som ikke klarer å yte 100%. Dette er tilrettelegging som kommer i tillegg til de sykemeldte som kommer på jobb.

Det er politisk enighet per tiden i Norge om at vi skal ha et inkluderende arbeidsliv. Dette innebærer at vi har en arbeidsstyrke der en betydelig andel er kronisk syke. Hvordan håndteres dette med tanke på medisinsk kompetanse, opplæring av ledere og sekundær forebygging både for personalet som er friske, og de som står i jobben med redusert arbeidsevne. Er det i disse brytningene at det kan oppstå vanskelige situasjoner i form av hvor stor tilrettelegging det skal være for den enkelte, samt finne den rette balansen i sykefravær - versus sykenærværsoppfølgingen.

Informanten som har lang erfaring med IA-avtalen, og har jobbet i mange år med sykefraværsoppfølging opp mot NAV arbeidslivssenter og NAV trygd, mener at IA-avtalen har endret seg så mye de siste årene at den har utspilt sin rolle. Vedkommende mener at til å begynne med var intensjonen bak IA-avtalen god. Den hadde høyt fokus på integrering og tilrettelegging. Det var store muligheter for å få tilretteleggingstilskudd til for eksempel

hjelpemidler, men så endret avtalen seg og de fleste muligheter for å søke tilskudd ble fjernet. Informanten sier videre at

*«så fjernet de etter hvert de fleste muligheter til å søke tilskudd og da opplevdes det som det var deres egne penger de satt på, så det var vanskelig å få gjennomslag for noe som helst».*

Denne endringen i IA-avtalen mener informanten førte til at den ikke lengre klarer å levere det som trengs for å bistå med integrering i arbeidslivet.

Leder svarer på spørsmål om betydningen av IA-avtalen i sykefraværsoppfølgingen at den bidrar til at det er lettere å bevisstgjøre den ansatte om hva som forventes når vedkommende er sykemeldt. Det hevdes at IA-avtalen har lagt en føring for hvordan sykefraværsoppfølgingen skal følges opp, men er dette kjent nok for de ansatte, og har alle felles forståelse av hva IA-arbeidet går ut på. Det kan gjennom intervjuene med de ansatte se ut som det oppleves som at fraværslegimiteten ikke er tilstede i organisasjonen, og det ligger føringer og forventninger til at alle ansatte kan, og bør være på jobb uavhengig av arbeidsevne.

*«Før IA-avtalen kom har jeg inntrykk av at det ikke var noen forventninger i det hele tatt. Det var forventet at du skulle være hjemme å komme og levere sykemeldingen. Så den har nok bevisstgjort både ledere, den ansatte og befolkningen ellers tror jeg. Det har nok fått større betydning enn mange trodde».*

Dette er ledernes oppfatning av IA-avtalen, men vi ser i analysen at et konkret spørsmål til ansatte vedrørende IA-avtalen og en vurdering av hvordan sykefraværsoppfølgingen oppleves før og etter IA-avtalen i kommunen hadde kunne underbygge dette. De ansatte bekrefter gjennom sine uttalelser at det er en forventning om at de skal være på jobb selv med redusert arbeidsevne, men om dette konkret kan relateres til etter 2003 da kommunen inngikk IA-samarbeid kan vi ikke fastslå med sikkerhet. Det foreligger ingen tidligere tilsvarende undersøkelser i kommunen. Det er sykefraværsstatistikken som blir lagt til grunn for sykefraværsarbeidet. Kan det være andre faktorer som spiller inn her, som eksempelvis kommunens øverste ledelse som legger føringene ned på enhetsnivå i hvordan sykefraværet skal følges opp i organisasjonen, og hvor mye har den enkelte nærmeste leder å si for hvordan

dette oppleves av de ansatte? Det kommer vi nærmere inn på i analysen vår under temaet ledelse.

En av de andre lederne sier at det er god tilgang på IA- kontaktene på NAV arbeidslivssenter, men at lederen kan bli flinkere å bruke de. De tar seg sjelden tid til å kontakte de, og når det blir gjort sier lederen at:

*«Jeg ser når jeg har gjort det så er det like utrolig oppklarende like mye for meg som for den ansatte hva vi kan gjøre og hvordan er det lurt å gjøre det og se det ifra et blikk utenfra»*

Det kan se ut som det er et behov for større bevisstgjøring og felles forståelse for de muligheter og verktøy som IA-avtalen bringer med seg inn i organisasjonen. Når lederen søker hjelp hos NAV arbeidslivssenter oppleves det som lærende og kompetansehevende.

#### **4.2.2 Krysspress**

En av lederne sier at det er grunnet tidsmangel at NAV arbeidslivssenter ikke blir brukt mere aktivt, og hvor mye arbeid som blir lagt i sykefraværsoppfølgingen er avhengig av hvor stort tidspress det er på lederen. Lederen oppfatter også at det er noe omfattende skjemavelde i forbindelse med IA – avtalen, og at det oppleves både vanskelig og tidkrevende og finne fram, og følge opp alt som lederne er pålagt. Vedkommende mener det kunne vært et enklere og mindre tidkrevende system. Når en organisasjon inngår samarbeidsavtalen for å bli en del av IA følger det med en del plikter. Det er krav til dialogmøter, som det holdes flere av hvis den ansatte er langtidssykemeldt. Det er i tillegg krav til innsending av oppfølgingsplaner, lederen må utarbeide og sende inn søknader til NAV for og eksempelvis få tilretteleggingstilskudd, samt fritak fra arbeidsgiverperioden for kronisk syke. Det skal ved behov for veiledning og opplæring også avtales ekstern hjelp i form av NAV arbeidslivssenter, og andre aktører som lege og bedriftshelsetjenesten. I tillegg er det økende grad av andre profesjoner som kan sykemelde enn fastlegene, eksempelvis fysioterapeuter og kiropraktikere har nå anledning å sykemelde ansatte.

I forhold til tidsklemmen og hvordan individuell oppfølging og tilrettelegging blir utført sier en av de ansatte at noen føler at de blir litt mere presset i sykefraværsperioden, og at det ikke blir så godt tilrettelagt slik de ønsker. En av de andre informantene sier:

*«Vi har jo noen som skal ha tilrettelegging men det funker veldig dårlig, man går mye underbemannet og det er vanskelig å få tak i folk, for å klare å tilrettelegge på en ordentlig måte. Så jeg synes ikke det fungerer så veldig greit egentlig».*

Disse utsagnene kan sees opp mot forskningen som viser til at det å ha et sterkt sykenærversarbeid kan føre til høyere arbeidspress, mistriivsel på jobb og i verste fall både forlengelse av sykdom og nedsatt produktivitet i en organisasjon. I tillegg kan det oppstå et uunnværlighetspress da det er utfordrende å få tak i nok vikarer for å dekke alle vaktene. Saksvik (1996) viser til at uunnværlighetspress oppstår når man opplever at en er vanskelig å erstatte.

Spørsmålet om hvor langt tilretteleggingsplikten i praksis strekker seg har blitt forsket på, og gjennom en kvalitativ studie utført av Lien & Bogen (2016) fant en at mange kommunale arbeidsgivere i helse- og omsorg, samt rådgivere i NAV Arbeidslivssenter mener at i noen tilfeller er tilretteleggingen gått for langt, og at det gjaldt særlig i de tilfeller der det var liten sannsynlighet for at den sykemeldte ville være i stand til å utføre arbeidet stillingen krevde. Det stilles spørsmål ved om IA-avtalen er godt nok tilpasset offentlig sektor grunnet manglende resultater sett opp mot privat sektor. Finnes der gode nok arenaer for å jobbe med denne tematikken.

Disse aspektene som er belyst her gjennom forskningen kan også sees opp mot hvilken type diagnoser de sykemeldte har, og hvordan ledelsen blir påvirket i sitt tilretteleggingsarbeid ut ifra sykemeldingsårsak. En av lederne vi intervjuet sier at det spiller ikke noen rolle og at alle blir behandlet likt, men sier deretter at arbeidsevnen har betydning for type tilrettelegging og om det blir tilrettelagt da det ikke er alt som kan tilrettelegges for. En annen leder sier:

*«Men hvis det er noen som er sykemeldt på grunn av psykiske årsaker er det veldig vanskelig å tilrettelegge. Jeg vet ikke hvor mye jeg kan presse på».*

En av de ansatte sier på spørsmålet om det er forskjell på diagnoser at ja det mener hun det er og hvordan legene skriver sykemeldingen:

*«Jeg har fått skrevet at jeg ikke bare er sykemeldt fra oppgavene men også arbeidstiden. Og det kan du trenge når du har vært alvorlig syk. Det handler ikke bare om tunge løft, men det å være på jobb fra halv åtte til halv fire kan bli vel mye til å begynne med»*

Det er et sterkt fokus blant informantene på at nærværarbeid er viktig, samt at det ikke er tiden men arbeidsevnen du er sykemeldt fra. Og at tilretteleggingen strekker seg langt. Dette er tydelig i fokus og kjent for både ansatte og ledere da en av lederne uttaler at:

*«Jeg har vært veldig bevisst på at du ikke er sykemeldt fra arbeidsplassen i utgangspunktet, men arbeidsoppgavene».*

En av grunnprinsippene i IA-avtalen bygger på en felles forståelse for at aktivitet gjennom arbeid er helsefremmede<sup>34</sup> Ved spørsmål til den samme ansatte om hva som er viktig for deg er svaret å komme seg i jobb igjen, men at det må tas gradvis uten at det går utover helsen. Disse funnene kan igjen sees opp mot forskningen som viser til faren for at for høyt press på nærvær igjen kan føre til forlenget sykdom og mistriksel. En leder sier at:

*«Jeg har opplevd veldig mange ganger at jeg kanskje har presset for mye så det er viktig å ha dialogen samtidig som du må presse litt på, det er vanskelig men givende når du får det til»*

Det er forståelig at det kan oppleves utfordrende for en leder og skal ha kompetanse til å vite hvordan man følger opp alle de ulike diagnosegrupper, hvor sterkt press de skal legge på nærværarbeidet, og hvor langt man skal gå i tilretteleggingen til den enkelte ansatt. I rapporten fra SINTEF<sup>35</sup> foreligger der en anbefaling til kommunene i å være bevisst den kompetansen som ligger i NAV Arbeidslivssenter, og bruke disse ressursene på en god måte. Gjerne ved å invitere rådgiverne på kommunen sin arena der de kan bidra i større grad både med mere helhetlig tenking og drive forebyggende arbeid.

Informanten som vi intervjuet med lang erfaring innen IA-arbeid sier derimot at det oppleves som at NAV arbeidslivssenter har manglende kompetanse, og vedkommende har sluttet å

---

<sup>34</sup> [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-2014-18/IA-avtalen-2014-2018/id752432/)

<sup>35</sup> <https://www.sintef.no/contentassets/6c2204e7252844aeb9d2453576e9028e/rapport-a18235-inkluderende-arbeidsliv-i-kommunene.pdf> )

bruke de. NAV Arbeidslivssenter har ikke kompetanse på trygd, dermed har NAV trygd overtatt mye av oppgavene som lå til NAV Arbeidslivssenter.

*«De som er saksbehandlere i NAV tar flere av oppgavene til Arbeidslivssentret, og da er jeg usikker på hva de bidrar med egentlig? Skaper de større inkludering og får ned sykefraværet? Det tror ikke jeg»*

Vedkommende mener at hele organiseringen bør endres og at Arbeidslivssentret bør legges inn under NAV trygd. Intensjonen bak IA-avtalen var at sykefraværet skulle ned i Norge, og det har avtalen og Arbeidslivssentret ikke bidratt til. Informanten tror det går mot avvikling av hele avtalen slik den foreligger nå siden avtaleperioden går ut i år, og at det gjøres vurderinger for større endringer i den.

#### **4.2.3 Funn etter IA-avtalen**

Vi tenker ut i fra det respondentene har svart på at det kan se ut som at NAV arbeidslivssenter ikke benyttes i stor nok grad, men lederne mener likevel, selv med en del mere oppfølgingskrav, at IA-avtalen er et viktig verktøy for mulighetene til å drive sykefraværs – og sykenærværsoppfølging. Det kan synes som det blant lederne er noe usikkerhet, og at det oppleves vanskelig å vite hvor mye det skal presses på i forhold til nærværarbeid, og at diagnoser spiller en rolle. Vi tenker at økt kompetanse der det gis bedre opplæring av både ledere og ansatte fra NAV arbeidslivssenter og kommunens HR avdeling, som har en egen IA-kontakt, kan bidra til en styrking av kompetansen innenfor dette feltet. Det å legge til rette for en felles forståelse for ledere og ansatte vil kunne ha betydning for det daglige sykefraværarbeidet. Her er flere momenter å ta tak i, som opplæring av ledere på det som oppleves som et skjemavelde. Er det gitt god nok opplæring for å kunne bruke skjemaene som det forventes at de skal gjøre gjennom IA-arbeidet sitt. Opplæring for å få en felles forståelse av rettigheter og plikter. Hvilke rettigheter og plikter har den ansatte, og hvor langt strekker tilretteleggingsplikten seg for arbeidsgiver.

Lite eller ingen opplæring kan også føre til at den jobben som skal gjøres i forhold til inkluderende arbeidsliv medfører at det brukes mere tid på å få gjennomført oppgavene. Det påpekes fra lederne at de har dårlig tid, og med tidspress blir det vanskelig å få utført god nok



sykefraværsoppfølging. Her ligger det også et ansvar fra overordnet ledelse i å bidra til at det skal være tid til å gjøre jobben på en god nok måte. Kanskje kan bedre opplæring bidra til at lederen får bedre tid.

Flere forskningsrapporter påpeker at sykenærvær ofte kommer i skyggen av sykefravær. Etter å ha intervjuet ansatte og ledere i denne kommunen kan det derimot virke som det er et sterkt fokus på sykenærvær, da det forventes deltakelse i arbeidslivet selv om det foreligger kroniske lidelser, samt annen sykdom. I tillegg mener vi at det kan vises til at det må være større fokus på de friske ansatte som jobber i avdelinger med mange kronikere som får tilrettelagt arbeidsdagene sine, da informantene sier at det er økt belastning på de friske ansatte på jobb, det leies ikke ofte nok inn ekstra bemanning og det foregår skjulte tilrettelegginger i form av private avtaler. Dette kommer i tillegg til den «åpne» tilretteleggingen som foregår mellom leder og syke ansatte. Det fremkommer at både ansatte og ledere opplever ulike typer press. Ledere omtaler tidspress som en av de største utfordringene, mens de ansatte har ulike oppfatninger av sykefraværsoppfølgingen som kan sees opp mot uunnværlighetspress, økt arbeidspress i form av økt arbeidsbelastning, og en organisasjon som kanskje ikke har fraværslegitimitet.

### **4.3 Kommunikasjon**

Vi ønsket i vår forskning å finne svar på følgende forskningsspørsmål: *Hvilke implikasjoner kommunikasjon hadde på sykefraværsoppfølgingen*, for å besvare vår problemstilling. Da vi gjorde våre undersøkelser opplevde vi at ledelse og kommunikasjon er tett knyttet sammen. Det var vanskelig å se hvor den ene starter og den andre slutte, og syntes gjensidig avhengig av hverandre. Kommunikasjon ser vi på som en prosess der de som kommuniserer skal inneha et sett med ferdigheter og faktorer for å lykkes. Da vi skulle forske på kommunikasjon i sykefraværet ønsket vi å stille åpne spørsmål rund temaet kommunikasjon, hvordan ting ble gjort i praksis, og hvordan de ansatte ønsket at det skulle være. Dette dannet grunnlag for en stor informasjonsmengde. Enkelt av svarene informanten ga overlappet mellom kommunikasjon og ren ledelse, noe som bidro til at vi opplevde temaene som overlappende. Ut ifra denne informasjonen har vi hentet ut fagbegreper som vi fant gjennom litteraturstudie på kommunikasjon, for å forklare vårt forskningsspørsmål. Utfordringen med dette var å finne klare faktorer som var tilstede i kommunikasjon mellom lederne og de ansatt.

Forskningen ble derfor rettet mere mot faktorer som var viktig for intervjuobjektene, hvordan de ønsket at en optimal kommunikasjon skulle være i en sykefraværprosess.

#### **4.3.1 Kommunikasjon i organisasjon**

Dagen arbeidsliv er stadig i endring med større kulturelt mangfold, ulike etnisiteter og aldersgrupper. Kommunikasjon påvirkes av teknologi i stadig endring og organisasjoner som forandrer seg hele tiden. Omgivelsene for organisasjons kommunikasjon har aldri før vært så kompliserte (Brønne og Arnulf (2014) Leder må selv finne frem til den lederstilen som er mest hensiktsmessig, får å lykkes. Fokus på velfungerende kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere er en forutsetning for at en virksomhet skal ha suksess og overleve (Brønne og Arnulf, 2014)

#### **4.3.2 Kommunikasjonsprosess.**

Da vi foretok våre undersøkelser syntes flere av de ansatte å enes om at det og ha en god dialog med sin leder var viktig. En leder som både hørte hva som ble sagt og som de kunne komme til for å fortelle at de hadde det litt tøft. Det fremkommer flere faktorer som de ansatte ser på som ønskelig i sykefravær oppfølgingen.

Kommunikasjon fra latin *Communicare*, betyr å ”gjøre felles”. Litteraturen omtaler det som kommunikasjonsprosessen. Prosessen dreier seg om en toveis dialog, som bygger på gjensidige tilbakemeldinger og tolkninger Kaufmann og Kaufmanns (2009).

Kommunikasjonsprosessen består av følgende: *Innkoding* som omhandler hva en person har til hensikt å formidle, og om kommunikasjonen skal være muntlig eller skriftlig. At leder og ansatt formidler til hverandre det de har til hensikt å gjøre. Videre vil valg av *kommunikasjonskanalen* være avgjørende for at budskapet skal være så nøyaktig som mulig, det betyr at man presenterer budskapet sitt på riktig måte, for at budskapet skal oppfattes riktig. *Avkoding*, at mottaker, oppfatter og forstår budskapet. I denne prosessen kan det være fare for feiloppfatning, mottakeren må forstå både muntlige og skriftlige ord, samt ulike typer non verbal kommunikasjon. *Tilbakemeldinger*, er viktig i en toveisprosess, budskapet skal sendes frem og tilbake til man har en felles forståelse av hva det dreier seg om. Den siste er *støy*, det kan være ulike kilder til støy. Det kan være fysisk støy, språkforskjeller, stress eller svikt i konsentrasjon (Kaufmann og Kaufmann (2009)).

Når man skal se på kommunikasjonen mellom den ansatte og leder vil disse faktorene vær tilstede, og være mulige fallgruver. Funn som vi gjorde opp mot selve kommunikasjonsprosessen var at både ledere og ansatte vektla tilbakemeldinger som essensielt, men at viktige virkemidler for å sikre tilbakemeldinger i organisasjonen, faller ut.

### 4.3.3 Tilbakemeldinger

Da vi gjorde våre undersøkelser fremkom det at tilbakemeldinger var svært viktig både for ledere og for de ansatte. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2009) er tilbakemeldinger svært viktig i en toveisprosess. Et av intervjuobjektene sier følgende om sin tidligere leder:

*”Hun kunne vi gå til med alt, og vi fikk gode tilbakemeldinger, og hun jobbet godt for oss og gjorde det beste hun kunne”*

*Tilbakemelding* omhandler å sendes budskapet mellom de som kommuniserer, til man får en felles forståelse av hva det dreier seg om. Det at ledere streber mot å gi medarbeider tilbakemeldinger på utførelse og fremgang i arbeid, er viktig for motivasjon, men også grunnleggende for at vi skal kunne lære av våre erfaringer(Kaufmann og Kaufmann (2009) Et av redskapene som trekkes frem som for å kunne sikre tilbakemeldinger er medarbeidersamtaler. Og Kaufmann og Kaufmann(2009) trekker særlig frem medarbeidersamtaler som et virkemiddel som kan og bør brukes.

I intervjuene fremkommer det at intensjonen er at medarbeiderundersøkelsene skal gjennomføres 1 gang i året, jevnt over virker det som at leder og ansatte enes om at denne intensjon ikke blir møtt. En ansatte vi intervjuet hadde hatt 2-3 medarbeidersamtaler siden hun startet i 1990, og sier følgende:

*”Det tror jeg er ganske sjeldent, for å si det sånn. Jeg har vært på 2-3 stykker i løpet av alle disse årene. Det flyter litt ut. Jeg vet ikke hva som gjør det, kanskje det ikke er tid. Den avdelingslederen har nå har jeg ikke hatt medarbeidersamtale med. Vi har hatt mye utskifting av avdelingsledere, og i perioder gått mye uten. Så om det er det som gjør det, det vet jeg ikke. Det er i vertfall mange som sier at det kunne trengtes. At de kanskje hadde lagt mer vekt på medarbeidersamtaler, for da får man den en til en. Men det er sjeldent alt for sjeldent»*

Det synes som tidsmangel er en faktor, samt fokus på gjennomføring av medarbeidersamtaler.. Videre sier lederne at verktøyet som skal benyttes er tidkrevende og at det er behov for å forenkle dem. Ifølge Semundseth er medarbeidersamtaler det verktøyet som er mest forsømt i organisasjoner<sup>36</sup> En av lederne sier følgende:

*”Det skal jo gjennomføres årlig. Da jeg var på en annen avdeling klarte jeg å følge det opp. Vi begynte med den nye relasjonssamtalen. Det var et veldig godt verktøy, kanskje litt tidkrevende. Jeg har aldri kommet i gang og fulgt opp de ansatte på den nye avdelingen. For det er rett og slett ikke tid, sånn at det ligger faktisk nede. Det blir mere den oppfølgingen hvis noen har behov, og kommer der og da. Men fokuset rundt relasjonssamtalen den er ikke der dessverre”*

Både ansatte og leder beskrive et bilde som bærer preg av tidsmangel og stress under intervjuene. At planlagte arbeidsoppgaver bli utsatt på bakgrunn av ting som oppstår. Noe som medfører at blandet annet medarbeidersamtalen ikke blir fulgt opp slik det er ment, og et verktøy som skal benyttes oppleves som tidkrevende.

Litteraturen sier at årsake til at medarbeidersamtaler ofte blir forsømt er at ledere ikke ser hvordan man skal maksimere resultat med bruk av medarbeidersamtaler.

*“Mange ledere og medarbeidere vil bare få denne samtalen overstått, og ser ikke eller vet ikke hvordan man skal maksimere resultatet av denne strategiske samtalen. Det handler blant annet om å klargjøre rammer og etablere plattformen for hverdagslig mestring, som danner grunnlaget for hverdagsledelsen og konkrete bidrag til å skape gode relasjoner og et godt mestringsklima. Det handler om dialog, ikke forhør. Om samspill, ikke plikt. Resultatet av en mer inkluderende medarbeidersamtale er ny forståelse og forankring av forventninger og arbeidsoppgaver. Og ikke minst, gjensidig respekt mellom leder og medarbeider” Semundseth<sup>37</sup>*

---

<sup>36</sup> <https://www.ledernytt.no/meningsfull-medarbeidersamtale.5933520-419970.html>

<sup>37</sup> <https://www.ledernytt.no/meningsfull-medarbeidersamtale.5933520-419970.html>

Det fremkommer i intervjuet at mye av tilbakemeldinger som skjer i virksomheten er gjennom daglig kontakt, at man tar ting der og da når de oppstår, eller når noen har behov.

#### **4.3.4 Faktorer som påvirker kommunikasjonsprosessen.**

Vi ønsker å se nærmere på hva litteraturen sier kan bidra i en kommunikasjonsprosess for å bedre kommunikasjon. I intervjuet seier en av informantene følgende:

*” Det er ganske enkelt, en leder som hører hva du sier og som ser deg ”*

For at den ansatte skal kunne oppleve at leder hører hva som blir sagt og som ser henne, burde leder ha et sett med ferdigheter i møte med den ansatte. Kaufmann og Kaufmann(2009) beskriver syv ferdigheter for å unngå kommunikasjonsbarrierer og sikre god kommunikasjon.

*Reguler informasjonsflyten* for å unngå over og under kommunisering.

*Tilbakemeldinger*, medarbeidersamtaler kan bidra til dette.

*Forenkle språket*, at man benytter språk og faguttrykk på en forståelig måte.

*Bruk av jungeltelegraf* for å få fatt på ”myk” informasjon.

*Non-verbal kommunikasjon*, bevissthet rundt hvordan det kan påvirke kommunikasjon.

*Følelser*, som omhandler å presentere informasjon på en rasjonell og saklig måte.

*Aktiv lytting* som er et av de viktigste prinsippene for å forbedre kommunikasjonsferdigheter, og omhandler at man viser mottaker at man forstår budskapet(Kaufmann og Kaufmann,2009)

Spurkeland(2009) har også trukket frem syv faktorer for vellykket kommunikasjon, og omtaler disse som ferdigheter. Flere av faktorene ser man igjen i Kaufmann og Kaufmann`s syv faktorer.

*Aktiv lytting*, som omhandler å forsøke å forstå det som kommuniseres.

*Å stille Åpne spørsmål*, slik som hvem hva, hvor og hvorfor, for å komme i dybden av det som kommuniseres.

*Anerkjennende atferd*. Som handler om å utdype det det snakkes om, gi ros til den som presenterer noe nytt. Her kan også blikk og annen type non- verbal kommunikasjon bidra til anerkjennelse.

*Tanker og ideer.* Bygger på å bli inspireres og spinner videre på ideer, dette vil bidra til at vedkommende føler seg anerkjent. Bruk av hverandres ideer kan være utslagsgivende i en gruppe, fremfor å stå fast på egne meninger.

*Involvering.* Se til at alle delta i samtalen. Mennesker er forskjellig, og enkelte har lettere for å ta til ordet enn andre. Man bør derfor være oppmerksom på hvordan hvert enkelt medlem i gruppen deltar i samtalen, og oppmuntre til deltakelse.

*Avklare standpunkter,* en ferdighet som omhandler fokus på å klargjøre meninger. Er man usikker på hva den andre mener skal man påse at vedkommende utdyper, dette for at det ikke skal oppstå misforståelser.

*Konstruktiv argumentasjon.* Dette er enklere å forstå argumenter dersom de blir underbygget med et resonnement.

Tilstedeværelse av disse synes å kunne bidra til at kommunikasjonen oppleves som god, og vil kunne bidra til at den ansattes opplevelse av å bli hørt og sett. Non-verbal kommunikasjon og kunnskap rundt prosesser tilknyttet den, er trukket frem som et moment. Vi ønsker å se nærmere på denne delen av kommunikasjonsprosessen, da det er en stor del av kommunikasjon mellom leder og ansatt. Non-verbal kommunikasjon kan sies å være like viktig som å meste verbal kommunikasjon, da det alltid er tilstede, og ofte overstyrer verbale tegn (Grenness, 1999)

#### **4.3.5 Verbal - og Non verbal Kommunikasjon**

Verbal kommunikasjon er skriftlig eller muntlig og nonverbal kommunikasjon kan beskrives som formidling uten ord, og de beskrives som innvevd i hverandre (Kaufmann og Kaufmann 2009) Man kan ikke "ikke" kommuniser noe som betyr at all atferd er kommunikasjon. Kommunikasjon finnes overalt, og er alltid tilstedeværende. Det å ikke delta på et møte, svare på en e-post eller uttale seg i en sak, er kommunikasjon, og gjenstand for fortolkning. Nonverbal kommunikasjon kan være mere effektiv i formidling av følelser. Det bærer budskap av emosjonelt innhold i større grad enn verbalt språk (Kaufmann og Kaufmann ,2009) I intervjuet sier en av informantene følgende:

*"At leder viser forståelse, imøtekommelse, respekt, altså gjensidig respekt."*

Informanten trekker frem ønsket ferdigheter hos leder som kan formidles ved hjelp av nonverbal kommunikasjon. Leder kan benytte nonverbale tegn til å forsterke opplevelsen av budskap. Formidling uten ord, kan skje spontant og kan blant annet dreie seg om gestikulering, berøring, ansiktsuttrykk, øyekontakt, kroppsbevegelse og holdning, samt bruk av ikke-språklige symboler og formidlingen kan foregå bevisst eller ubevisst (Kaufmann og Kaufmann, 2009).

Skal leder formidle forståelse og imøtekommenhet kan non – verbale tegn kan være en mer effektive i formidling av følelser, da det i større grad enn verbalspråk kan bære budskap av emosjonelle innhold. Nonverbal atferd kan enten klargjøre eller forstyrre meningen i den verbale kommunikasjonen. Samtidig som en får mer informasjon, får man en større informasjonsmengde som skal tolkes, noe som også kan også komplisere prosessen (Grenness, 1999:169)

Bourgoon i Grenness, (1999) klassifiserer den non-verbale kommunikasjonen som delvis kan manipulere og dermed bruke intensjonelt som følgende;

*Kroppsbevegelser*, gester, ansiktsuttrykk (inkl. blikk) og kroppsholdning

*Paraspråk* som trykk, tonehøyde, volum tempo og pauser

*Fysisk utseende* – klær, hår og sminke

*Berøring*

*Romforhold*, fysisk tilstand

*Tidsbruk* som punktlighet, ventetid og samværstid

*Symboliske ting* som formidler budskap.

Disse viktigste funksjonene i nonverbal kommunikasjon er beskrevet av Grenness(1999)

Å erstatte verbal tale i situasjoner hvor vi for eksempel ikke tør eller kan si hva vi mener direkte.

Å være et positivt komplement og støtte til verbal tale for eksempel smile når vi roser.

Å utrykke konflikt med verbale tale igjennom dobbeltbudskap, for eksempel si noe annet enn man kroppslig uttrykker

Å regulere verbal tale, for eksempel signaler ved turtaking

Å definere viktige sosiale forhold mellom deltakere, for eksempel status, makt og nærhet via selvprestasjon og reaksjon på andre.

Verbale språket og nonverbal kommunikasjon utvikler seg parallelt. De er to separate kommunikasjonsformer, men er også innvevd i hverandre (Grenness, 1999) Når man kommuniserer vil det å være beviset nonverbal kommunikasjon, som kan både forsterke eller forstyrre budskapet man sender virke gunstig og ledere burde derfor kjenne til denne delen av kommunikasjon og signalene som sendes ut. Å mestre non- verbal kommunikasjon kan sies å være like viktig som mestring av verbale språket. Mange aspekter av det non verbale har en universell gyldighet og ofte vil disse nonverbale signalene overstyrer verbale tegn (Grenness, 1999) En av informantene sier følgende:

*Ansatt "En leder som jeg kan ha en god dialog med, og som kan hjelpe meg, hvis det er noe jeg har behov for. Tilrettelegging hvis jeg kanskje bare har det tøft, eller kanskje bare kan fortelle at jeg har det tøft"*

Med bakgrunn i dette synes det at budskap som skal inneholde emosjonelt innhold, slik som forståelse, imøtekommenhet, og respekt til ansatte, vil ledere lykkes i større grad ved å være bevisst signaler som sendes ut.

Tilgjengelighet fremkommer som viktig jevnt hos informantene, både leder og ansatte vektlegger dette. Et av våre funn er at de ansatte opplever tilgjengeligheten til sine ledere forskjellig, noen sier at de får tak i leder hvis de har behov, men en annen informant sier følgende.

*"I en lengre periode har lederen vært så opptatt med alle mulige prosjekter, at vi nesten ikke har sett henne. Noen prosjekter veit vi om, det er informasjon vi får og noen hører vi bare om. Nå jobber de med det og det, så veit vi ikke mere"*



Dette kan sees på som støy opp mot kommunikasjonen. Ledere beskriver en situasjon i tidsklemme, flere av lederne opplevde at de ble fanget i hverdagen, at hverdagens problemer, og utfordringer som tok tid bort i fra de daglige arbeidsoppgavene. Dette understøttes av en leders beskrivelse av sin arbeidshverdag:

*Leder: "Typisk for å være avdelingsleder er at du har mange planer for både dagen, uken og femtiden, men så blir du ofte fanget i dagen med et problem eller en utfordring i fanget"*

Samtlige av lederne understreker viktigheten av tilstedeværelse. En leder uttale at det å ha nærhet til de ansatte i det daglig var viktig for henne som leder.

*Leder: "Det aller beste for meg som leder er å være tilstede, for da ser man alt. Da kan man ta den enkelte, og ta de små tingene. Om det er noen som holde på å falle ut"*

Det å være tilstede synes å gi lederen en større kunnskap inn i avdelingen og bidro til nærhet til de ansatte. Dette reflekterer viktigheten å avklare små saker, samt den daglige dialogen. En leder trekker frem det å gi støtte til arbeidstakerne som viktig, og gi bekreftelse til ansatte som trenger det.

*Leder: "Hvis noen bare må ha en liten bekreftelse på at de det tenker eller gjør ting rett"*

Slik vi ser det bidrar dette til at lederne i større grad kan kommunikasjon med de ansatte, og fange opp ting mens de skjer. Utvise forståelse og gi leder mulighet til å vise omsorg samt gi anerkjennelse. Anerkjennelse, og tilstedeværelse i miljøer sender signaler til de ansatte.

#### 4.3.6 Den viktige samtalen

Temahefte ”*Den viktige samtale*” trekker flere momenter som skal hjelpe ledere ta vare på sykemeldte arbeidstakere. Hefte er en veileder for ledere som driver oppfølgingsarbeid i en organisasjon, og tar opp faktorer som vil bidra til sykefraværs oppfølging. Samtalen er viktig og mange kvier seg, fordi ofte reagere medarbeider med følelser ikke bare rasjonelt<sup>38</sup>

Vi velger å ta denne med i vår studie på kommunikasjon fordi den bygger på flere av faktorer og kvaliteter som kan sees igjen inne kommunikasjon og kommunikasjonsferdigheter.

Da vi spurte informanten hvordan de ønsker å bli fulgt opp i sykefravær, fant vi at flere ønsket å bli hørt av leder, tid med leder for å finne veien videre, samt å holde jevn kontakt underveis.

En av de informantene sier følgende på hvordan de ønsker å bli fulgt opp i sykefravær:

*”Det å sette seg med lederen sin og finne ut hva man kan gjøre og ikke gjøre, at man får ta styringen selv, for det er du som er sykemeldt som kjenner kroppen din, hva du kan gjøre og ikke gjøre. For det er ikke alt som vises så god på utsiden.*

Det informanten presenterer her kan sees igjen i litteratur som å avklare gjensidige forventninger, at leder og ansatt setter seg sammen og avklarer hva som kan gjøre og hva som ikke kan gjøres. Samtidig trekker informant inn viktigheten av å legge planer, som vil kunne bidra til å støtte og følge opp den sykemeldte. Leder må legge opp samtalen systematisk og være forberedt, den skal omhandle muligheten for tilrettelegging, og arbeidsevne, samt arbeidsplassens muligheter til å tilby tilpasning, noe som viser at den ansatte blir tatt på alvor ved at leder bryr seg.<sup>39</sup>

Den viktige samtalen omtales som en systematisk samtale, en av informantene sier følgende:

*”Nei, da vil jeg bli forstått, og at man har en god dialog. Og at man kan prates underveis om, ja ting blir bedre eller verre. Ja at det kanskje er litt frempå med tilrettelegging, hvis det kanskje kan bli aktuelt, for å komme fortas mulig tilbake tenker jeg”*

---

<sup>38</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>39</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Ifølge litteraturen bør man i samtalen strebe mot følgende: Å avklare gjensidige forventninger til arbeidsforhold og resultater. Legge planer for å utvikle, støtte og følge opp medarbeideren. Man bør skape tillit, åpenhet, kommunisere og samarbeide godt. Gi hverandre tilbakemelding om hvordan de opplever samarbeidet og resultatene. Legge til rette for den sykmeldtes faglige utvikling. Finne fram til hva som skal til for at den sykmeldte kan komme tilbake i arbeid, eventuelt hva som skal til for å unngå at medarbeideren blir sykmeldt<sup>40</sup>

Flere av disse momentene trekkes inn av våre informanter som viktig for dem i en sykefraværsoppfølging og det vil være opp til leder å regulere at samhandlinga slik at oppfølginga blir god.

Leder må regulere ulike type kontakt under en sykefraværsoppfølging. Råndi Wågø Aas(2009)<sup>41</sup>beskriver ulike typer kontakter som må vurderes når en medarbeider blir sykemeldt.

*«Jeg hadde primært ønsket å bli hørt og trodd. Det kommer litt an på hvorfor man er sykemeldt. Er du psykisk sliten eller er du fysisk sliten, det er jo en forskjell på det å. Det er det der at de hører på deg, og i vertfall prøve så langt det er mulig. Slik at man kan være litt i jobb»*

*Bry seg om* kontakt omhandler at sykefravær er en mulighet for ledere å vise omsorg og empati med medarbeideren. Mann er forskjellig og har forskjellige behov, ledere bør her være varsom. Å kan gjøre lurt i å spørre den sykemeldte selv hvordan man ønsker at kontakten skal forløpe. Ingen kontakt er ikke en mulighet. God-bedring-kort er ett eksempel på at man bryr seg. En telefon, en SMS, en e-post eller blomster er andre. Det viktigste er at medarbeideren skjønner at omsorgen er reell, at man er ønsket tilbake og at arbeidsgiveren vil deg vel<sup>42</sup>

Den andre er *Sikre-driften-kontakt*: Når en ansatt forsvinner fra arbeidsmiljøet, etterlates seg et hull som må fylles. *Sikre-driften-kontakt* betyr at leder kommuniserer med den sykmeldte for å minske belastningen på kollegene. Det er en fordel hvis leder og medarbeider tidlig bli enig om hvordan de skal kommunisere. Gradert sykmelding er vanligvis enklere, enn full sykemelding. Ved full sykmelding som varer lenge er det viktig at kontakten opprettholdes,

---

<sup>40</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>41</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>42</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

om mulig også med behandlende lege. Slik kan leder og ansatt holde hverandre orientert om varighet og prognose, samt om mulighetene for tilrettelegging<sup>43</sup>

Den siste er *Problemløsningskontakt*, Av og til kan dessverre en sykmelding skyldes psykososiale arbeidsmiljøproblemer. Det kan ha foregått direkte mobbing uten at leder er klar over det, eller det kan ha oppstått alvorlige konflikter mellom to eller flere medarbeidere. Det er nødvendig at slike problemer kommer på bordet og får en akseptabel løsning for at medarbeideren skal returnere til arbeidsplassen<sup>44</sup>

Det er viktig med realistiske forventninger til hva samtalen skal resultere i, og at man felles enes om dette. Det trekkes frem noen retningslinjer for hvordan samtalen skal være. Samtalen bør være planlagt, og det skal settes av tid god tid i forveien. Leder og ansatt skal ha informasjon om møtes sted og tid minst en uke i forveien.

Både medarbeider og leder skal være forberedt til møte og ha tenkt igjennom hva de ønsker å ta opp i samtalen. Den ansatte må overbringe sine tanker og ønsker for å påvirke egen arbeidssituasjon. På lik linje bør leder være konstruktiv og tydelig i sine tilbakemeldinger, og formidle sine forventninger og krav på en klar måte. Den forpliktende delen omhandler at planlagte tiltak må omsettes i praksis. Dette gjøres i en avtale mellom leder og ansatt, der samtalen oppsummeres i en handlingsplan. Avtalen må være realistisk. Jevnlig kontakt og dialog inntil den ansatte kjenner at arbeidsdagen glir greit igjen<sup>45</sup>

Samtalen med de ansatte kan oppleves som utfordrende, medarbeider kan reagere med følelse og ledere må avpasse typekontakt under et fravær. Ansett er forskjellig og det er opp til leder å finne den type kontakt som vil være mest hensiktsmessig. Samtalen skal være systematisk og skal bidra til at medarbeideren opplever oppfølgingen som god. Det er flere momenter som sees igjen innen for kommunikasjonsferdigheter, slik som avklaring av gjensidige forventninger, tilbakemeldinger, tillit og åpenhet, samt det å vise den ansatte at man bryr seg og at de er savnet. Både verbal kommunikasjonsferdigheter og nonverbale ferdigheter være avgjørende i den viktige samtalen med den sykemeldte. Videre kan det tenkes at det vil bidra.

---

<sup>43</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>44</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>45</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Samtalen er en vedvarende prosess og nødvendig for å følge opp den sykemeldte på en god måte<sup>46</sup>

#### 4.3.7 Funn på kommunikasjon

Gjennom vår forskning mener vi at vi har avdekket faktorer som spiller inn på kommunikasjon i sykefraværsoppfølging. Sykefraværsoppfølging kan være en følsom sak der medarbeider reagere med følelse og det fremkommer at ledere kan kvie seg til sykefraværsoppfølging, med bakgrunn i dette.

Bevissthet rund selve kommunikasjonsprosessen kan virke gunstig, språk forskjeller, støy og stress kan virke som hindrende i kommunikasjon mellom leder og medarbeider. Funn vi gjorde på selve kommunikasjonsprosessen var at det å få tilbakemeldinger var viktig, både for leder og for medarbeider. Medarbeidersamtalen som skal være et verktøy for å sikre tilbakemeldinger, viste seg å ikke være så stort fokus på, og litteraturen viser til at medarbeidersamtaler får lite fokus i virksomheter generelt. Lite fokus på medarbeidersamtaler begrunnes med at leder ikke ser eller vet hvordan man skal maksimere resultatet av denne strategiske samtalen. Det å holde medarbeider motiverte og etablere plattformen for hverdagslig mestring, som danner grunnlaget for hverdagsledelsen og konkrete bidrag til å skape gode relasjoner og et godt mestringsklima, som kan virke helsefremmende.

Vi har funnet at hvis man innehar et sett med ferdigheter i kommunikasjon vil være med på å kunne definere kommunikasjon som god. Slik som *Aktiv lytting, Åpen spørsmål, Anerkjennende atferd, Tanker og ideer, Involvering, Avklare standpunkt og Konstruktiv argumentasjon*. Å mestre disse vil være gunstig for ledere.

Lederen bør også kjenne til prosessene som ligger til grunn i nonverbal kommunikasjon. Mange aspekter av det nonverbale har en universell gyldighet og ofte vil disse nonverbale signalene overstyre verbale tegn. Nonverbal kommunikasjon kan være mere effektiv i formidling av følelser. Det bærer budskap av emosjonelt innhold i større grad enn verbalt språk. Det det å vise omsorg og at man bryr seg om den sykemeldt trekkes frem som viktig av informanten og nonverbal kommunikasjon kan være mere effektiv i formidling av følelser.

---

<sup>46</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Men kan også være en kilde som vanskelig gjøre kommunikasjon. All atferd er kommunikasjon, og med bakgrunn i dette kan det synes som om ledere bør være dette spesielt bevisst.

Et av vårt funn var viktigheten av tilgjengelighet hos leder. Flere av lederne og de ansatte opplevde dette som viktig i relasjon, det å ha en leder som så den enkelte. Ledene opplevde det som positivt å kunne være tilstede og ta ting som oppstod underveis, samt det å følge med hva som foregikk i den enkelte avdelingen.

Den *viktige samtalen* som er ment som et verktøy for ledere som driver med sykefraværsoppfølging fremstår som godt verktøy som innehar flere av momentene som både ledere og medarbeidere trekker frem som viktig. Samtalen bør være kontinuerlig og systematisk. Den skal avdekke gjensidige forventninger samt sikre at tilrettelegging vurderes fortløpende, og er individuell. Dette for å hindre at den sykemeldte faller ut av arbeidslivet. Både ledere og medarbeidere trekker frem kontakt med arbeidsplassen som et viktig moment for å motvirke dette.

Ledere må avpasse type kontakt, dette omhandler at mennesker er forskjellige og man må gjøre individuelle vurderinger i forhold til oppfølgingen. Det er flere momenter som fremstår som viktig, avklaring av gjensidige forventninger, tilbakemeldinger, tillit og åpenhet mellom leder og medarbeider, samt kontinuerlig kontakt.

#### **4.4 Ledelse**

Det finnes mye litteratur om ledelse, og når vi skulle gjøre et utvalg til litteraturstudiet ble det viktig å finne litteratur som kunne være med å belyse vårt forskningsspørsmål: *Hvilken betydning har ledelse på sykefraværsoppfølging?* Siden vi begge har ledererfaring fra lik type virksomhet, og har erfaring med sykefraværsoppfølging, falt valget på ledelsesteori som vektla relasjoner mellom leder og ansatt. Bakgrunnen til dette er våre erfaringer med sykefraværarbeid, hvor vi begge har opplevd at sykefraværsoppfølging ofte omhandler nettopp relasjoner mellom leder og ansatt. Ledere har et stort fokus i sykefraværsoppfølging, og ifølge Ose, opplever ledere å ha fått et veldig stort personlig ansvar for den enkelte arbeidstakeren i dagen system. Dette var bakgrunn til at vi ønsket å forske på hvilken implikasjoner ledelse har på sykefravær. Ifølge Os dreier IA seg egentlig om forholdet mellom ansatt og leder.

#### 4.4.1 Ledelse og lederrollen

Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre mennesker tenking, holdninger og atferd (Thorsvik og Jacobsens,2015). Vi valgte denne definisjon på ledelse fordi en trekker frem atferd som nøkkel til påvirkning av andre mennesker. Flere har definert ledelse gjennom tiden. M.P Follett, (1918) beskrev ledelse som kunsten av å få ting gjort gjennom andre mennesker, mens at Fritt eller Balnchard(2007) beskrev ledelse på følgende måte: *Ledelse er å utløse makt og potensiale i mennesker og organisasjoner, for å nå høyer mål.* Det synes at flere retter seg mot måloppnåelse og det å få ting gjort gjennom andre mennesker, men med forskjellig tilnærminger. Selve kjernen i ledelse beskrives som bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultat( M.E Berg 2008)

Lederrollen består av flere funksjoner: *Informasjons funksjon*, som bygger på at leder skal tilegne seg informasjon og formidle informasjon. Den andre funksjonen gjelde *beslutninger*, og *entreprenør funksjon*. Her tekkes frem leders evne til å identifiser truende situasjoner, fordele ressurser, bearbeide informasjon, være problemløser, samt det mellommenneskelige aspekter som relasjoner og sosiale funksjoner. Den tredje funksjonen er *bindeledds funksjon*, som omhandler bygging av nettverk.

I tillegg til disse funksjonene er det fem roller som ledere bør inneha, ideolog, strategi, sosial arkitekt, team utvikler og Coach. Funksjonene og rollene er mange og komplekse, og lederen må finne frem til den mest hensiktsmessige leder stilen for å oppnå resultat, og å påvirke medarbeidernes tenkemåte og væremåte (Henry Mintzberg i Berg 2003) Vi kommer ikke nærmere inn på disse rollen i vår studie, med ser det nyttig for å forstå kompleksiteten i lederrollen. Vi har valg å se vår forskning opp mot egenskaper som leder bør inneha for å yte en god sykefraværsoppfølging, vi har tatt utgangspunkt i relasjonsledelse.

Leder skal se til at medarbeidere opplever en helsefremmende jobbhverdag(Spurkeland, 2009). I tillegg til målsettingen om en helsefremmende jobbhverdag er relasjonsledelse opptatt av å skape resultater. Folk yter mer under en menneskeorientert ledelse. Helheten i relasjonsledelse skal kombinere en organisasjons ønske om å skape gode resultater og samtidig ivareta helse og motivasjon<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Ledere må ha innsikt i motivasjonskraften som ligger hos medarbeiderne. Leders evne til å vise oppmerksomhet og støtte kan være avgjørende om den enkelte medarbeider stiller på jobb på en dårlig dag eller velger egenmelding. Lederen må kjenne den enkeltes medarbeiders drivkraft og kjenne til at ikke alle lar seg motivere av det samme.

Enkelte synes å motiveres av heder og forfremmelse, mens andre drives av spenning og utfordringer. Enkelte kan være i en livsfase der motivasjonskraften synes å være konstant lav på jobb, uten at dette medbringes til ledere. Det må sees og påvirkes, og forsøkes påvirkes så langt det er mulig. Det kan være de små klapp på skulderen som driver enkelte frem(Spurkeland, 2017)

Både ansatte og leder tar opp flere momenter på hva som er god ledelse. Det å ha en leder som er tilstede, som ser den enkelt, og som de kan ha en god dialog med. De trekker frem tillit, anerkjennelse, god kommunikasjon, respekt, åpenhet og tilstedeværelse av leder. Vi kan finne disse funksjonene igjen innen for relasjonskompetansen og Spurkeland(2009) modell. Modellen er et verktøy for å måle grad av de forskjellige funksjonen som leder bør inneha(Spurkeland 2009)

God relasjonskompetanse bygger bland annet tilstedeværelse av tillit, dialogferdigheter individ, tilbakemeldinger, dialogferdigheter, relasjonsbygging og synlig leder. I tillegg til disse inneholder relasjonsmodellen, utvikling, kreativitet, konflikthåndtering, følelsesmessig modenhet, humor, og persepsjonshjelp. Den 14 funksjon er en kontrollfunksjon av de øvrige(Spurkeland 2009)God relasjonskompetanse hos leder gir effekt både på nærvær og på arbeidsinnsats<sup>48</sup>

*Ansatt "God ledelse for meg det er når jeg har en leder som jeg kan ha en god dialog med, og som kan hjelpe meg, hvis det er noe jeg har behov for. Ja tilrettelegge hvis jeg kanskje bare har det litt tøft, bare kan fortelle at jeg har det litt.. ja, vise følelser, imøtekommelse, respekt, altså gjensidig respekt. Tilgjengelighet, det er alfa omega, at man lett får tak i dem og bet at hvis, at det. Selyfølgelig er det ikke slik at, hvis man ikke har mulighet det og da, men at det tar kontakt etterpå"*

---

<sup>48</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>



Relasjonsledelse bygger på ledelse i et relasjonsperspektiv, og omtaler ledelse som en relasjon og ikke en posisjon(Spurkeland, 2009) Å bygge tillitsfull relasjon krever relasjonskompetanse og psykologisk innsikt hos ledere. Mennesker er forskjellig, og det vil de forskjellige relasjonene også være. Spurkeland( 2009)

Tillit, er forståelsen av at vi vil hverandre godt. Tillit i samhandling mellom leder og medarbeider, kan sees på som selve bærebjelken i relasjon(Spurkeland,2009) Man regner med” fair play” i samhandling med hverandre. Man stoler på den andre og lar vær og detaljregulere samarbeidet. Gjentatte tillitsbrudd vil ødelegge relasjonen(Spurkeland, 2009) Informantene trekkes også inn faktorer som bygger på trygghet i relasjon med leder. Trygghet vokser mellom leder og ansatt når de gjør positive erfaringer med hverandre. Det at man er åpne med hverandre og kan gi hverandre ærlige tilbakemeldinger tekkes frem som viktig. Trivsel er også en faktor innenfor relasjonsledelse, det at man trives i hverandres selskap. Det kan dreie seg om mellommenneskelig kjemi, men for bedriften og avdelinger sier teorien at det dreier seg om men treningssak(Spurkeland, 2009)

Et av våre funn er at leders tilstedeværelse er viktig, både leder og ansatt tar opp dette som en faktor, som bygger på gjensidige forventinger i et arbeidsforhold. Dette samsvarer med litteraturen på Pyskologiskontakt som bygger på å redusere usikkerhet og gi medarbeidere følelsen av innflytelse i egen organisasjon(Shore og Tetrick, 1994)

*«Tilgjengelighet er alfa omega, at man lett får tak i dem»*

En av lederne sier følgende:

*«God ledelse for meg vil være og være nært de ansatte. Og være tilgjengelig for dem, og se jobben og utfordringene, og være med på det og finne løsninger på de utfordringene vi har. Og være med på å tilrettelegge for de gode stundene for de ansatte, og ikke minst for beboerne våre. Det synes jeg er å være en god leder»*

Lederne i denne virksomheten opplever at de ikke hadde tid til å være så mye tilstede i produksjon som de ønsker, og som var ment, flere opplever å bli slukt i hverdag. Noe lederen syntet var synd, da nærhet til de ansatte opplevdes som viktig for dem.

*”Det aller beste for meg som leder er å være tilstede, for da ser man alt. Da kan man ta den enkelte, og ta de små tingene. Om det er noen som holder på å falle ut”*

En av de ansatte sier at ting er litt vanskelig akkurat nå da de ikke har noe klar leder. En annen ansatt forteller at i en lengre periode har lederne vært opptatt med forskjellige prosjekter, slik at personalet neste ikke har sett leder. Noe får de vite om, mens at andre ting hører de bare om. I tillegg til dette heftes leder med turnusarbeid, som tar tid. Situasjonen med mye utskifting av leder, og perioder uten beskrives som belastende og vanskelig. I følge litteraturen kan negativ relasjonskvalitet mellom leder og medarbeider være helsefarlig, og føre til sykefravær.<sup>49</sup>

*«I en lengre periode har lederne vært opptatt med alle mulige prosjekter, vi har nesten ikke sett henne. Noen vet vi om, det er informasjon vi får, og noen hører vi bare om. Nå jobber de med det og det, også vet vi ikke mere. Også har du det evige turnus greien som tar sånn tid, så er de veldig opptatt med disse tingene, så da blir lite. Det jeg kanskje kommer ønsker meg fra henne, det er at når vi har dager det er lite folk at hun kunne tatt seg tid og kommet inn og hjelpes til. For noen ledere gjør det, vet jeg. Man ser nå litt av hvert når man surrer rundt her år eller ås. Noen gjør det og andre gjør det ikke. Det er veldig mange ganger under korttidsfravær at vi blir gående med mindre folk enn det vi til vanlig gjør, og det er ikke sundt.»*

Her sies det noe om leders tilstedeværelse og synlighet. Det kan tenkes at leder som er fraværende og ikke se hva som skjer i det daglig redusere de ansattes opplevelse av å ha en tilstedeværende leder. Videre trekker informanten frem viktigheten av at de ønsker å bli sett i relasjon med leder. Og en av lederne opplever dette som noe av det aller beste for henne som leder, å være tilstede. Relasjonsledelse bør alltid ha fokus på den totale relasjonskvaliteten i et arbeidsmiljø, for å skape helsefremmende arbeidsplasser, og unngår skade<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

<sup>50</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Samtlige lederen beskriver egen tilgjengelighet som stor. På spørsmål om hvor tilgjengelig de er svarte de:

*”24 timer i døgnet i 25 år”*

*”Jeg er alt for tilgjengelig, jeg burde kanskje skjerme meg litt”*

vi tolker dette slik at lede alltid kan nås, hvis de ansatte har behov for det, og at de selv opplever sin tilgjengelighet som stor. Da vi spurte de ansatte hvor tilgjengelig leder var fikk vi følgende svar:

*«Den er grei synse jeg. Jeg har ikke hatt noe problem å få tak i henne når jeg trenger det. Det synes jeg er helt grei»*

*«Så lenge jeg vil ha tak i henne, får jeg tak i henne.»*

*«Ja akkurat nå er det veldig vanskelig, for nå vet vi ikke. Vi har ikke noe konkret leder. Men når vi hadde leder, så var det veldig greit»*

Synlig leder er omtalt av Spurkelands(2004) som en av dimensjonen innenfor relasjonskompetanse.

*”God ledelse for meg vil være og være nært de ansatte. Og være tilstede, og se jobben og se utfordringer og være med på det, og finne løsninger på de utfordringer vi har. Å være med å tilrettelegge for gode stunder for de ansatte”*

Tilbakemeldinger er en viktig del av samspillet mellom leder og ansatt, medarbeider samtaler er en plattform for å sikre dette. Det fremkommer at medarbeidersamtalen ikke var gjennomført slik det er ment. En av informantene har hatt mellom 2-3 medarbeidersamtale sin hun startet i 1990.

Lederne sier at tiden ikke strekker til, en av lederne sier at hun har som plan om å gjennomføre disse etter at hun er ferdig med den nye turnusen. Lederne forteller at de fikk en ny mal som heter Linda Lai, dette var ment som et verktøy for gjennomføring av medarbeidersamtalen, og fokuserte på det positive, samt mestring og utfordringer og måloppnåelse. Lederne beskriver malen som tidkrevende og at den kanskje bør med

forenkles. Medarbeidersamtaler er en mulighet for samspill og tilbakemeldinger mellom leder og ansatt. En av de ansatte sier følgende om medarbeidersamtalene

*”Det er i hvertfall mange som sier at de kunne trengtes. At de hadde kanskje lagt mer vekt på medarbeidersamtaler, for da får man den en til en”*

#### **4.4.2 Betydning av ledelse på sykefraværsoppfølgingen.**

Sykefraværet er en stor del av ledernes arbeid, og en del av personaloppfølgingen lederne bruker tid på. Da vi spurte informantene om hvilke betydninger ledelse hadde på sykefraværsoppfølgingen fikk vi følgende svar:

*” Det tenker jeg har veldig stor betydning, det er viktig at man føler at man blir ivaretatt, hvis man er syk, og det blir over lengre tid. Så det er viktig at man føler at man blir ivaretatt, og fulgt opp og at du ja føler at du kanskje har samhørighet med jobben, selv om du er hjemme. Ja da har du noe å forholde deg til, da blir det kanskje litt letter når du skal tilbake, enn hvis du ikke har noen oppfølging, eller kontakt med de du jobber samens med. Ja da blir kanskje terskelen litt for å komme tilbake, når du har vært borte lenge. Det er alltid godt å føle at noen bryr seg”*

Dette samsvarer med det litteraturen sier om viktigheten av individuell omtanke med å gi spesiell oppmerksomhet og se demmes spesielle behov(Bass, 2006)

Den ansatte vektlegges det å bli ivaretatt, det å bli vist omsorg og det å føle at noen bryr seg. Det å ta seg tid til møte og legge planer for oppfølging. Inkludering og kommunikasjon vil kunne spille en rolle. Mennesker er forskjellig og lederen må ha ferdigheter som bidrar til å finne frem til rett type oppfølging for den enkelte. Samhørighet og kontakt med kollegaer, vil kanskje gjøre det letter å komme tilbake i arbeid, og at dette senker terskelen for å for å komme tilbake. Studier utfør av STAMI har vist at støtte fra nærmeste leder er avgjørende. En leder som gir støtte og hjelp i arbeidet, er villig til å lytte når man har problemer i arbeidet, og verdsetter arbeidsresultater, har gunstig virkning på mental helse og på ryggsmertor hos hjelpepleiere<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> <https://stami.no/ledelse-helse-fravaer-og-frafall-fra-arbeidslivet/>

*”Du er helt avhengig av god dialog hvis du skal klare å begynne å jobbe gradert. Målet er å komme tilbake i full jobb, og du må starte en plass, slik at du når det målet med å komme tilbake i 100%. At du ikke får for tunge arbeidsoppgaver for da kan du bli enda lengre sykemeldt”*

lederne har tilnærmet likt syn på god sykefraværsoppfølging, og svare følgende på hva de mener er god oppfølging av ansatt som er sykemeldt.

*”Det er når de ansatte føler at de blir fulgt bra opp, du må både vise omsorg og stille krav. Når vi får til å inkludere den sykemeldte og ser at det går fremover”*

en annen leder sier følgende på samme spørsmål:

*”Det er å holde ofte kontakt med den sykemeldte krev at de kommer innom med jevne mellomrom”*

Både lederne og de ansatte trekker frem det å vise omsorg som viktig, samt det å holde jevnlig kontakt. Det synes å enes om at jevnlig kontakt bidrar til arbeidstakeren holdes nær og ikke faller ut. God personalpolitikk dreier seg nettopp om dette, å vise at den ansatte tas på alvor og at leder bryr seg<sup>52</sup>

#### **4.4.3 Lederstøtte i sykefraværsarbeid**

I dagens system har lederen den mest sentrale rollen i sykefraværsoppfølgingen, dette understøttes både av tidligere forskning (Ose,2012) samt funn vi har gjort i vår forskningsstudie. På spørsmål om støtte ordninger for leder i virksomheten sier en av lederne følgende:

*”Konkret lederstøtte for det arbeidet som leder gjør i organisasjon, da må vertfall jeg ta initiativ til det selv”*

---

<sup>52</sup> <http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

Det kan synes som om lederstøtte ikke har et fokus, og at ledene må drive oppsøkende virksomhet for å hente støtte. På spørsmål om støtteordninger for lederne som driver sykefraværsoppfølging, sier en av ledene følgende:

*”Du er jo litt alene i sykefraværsoppfølging som leder, både i forhold til samarbeid med lege og samarbeid med NAV. Jeg kan ikke si at jeg heter noe støtte i avtalen, det ligger ikke noe der som gir meg støtte”*

I intervjuet fremkommer det at lederne kan selv søke støtte fra NAV arbeidslivssenter for bistand i sykefraværsoppfølging. Lederen sier at hun har søkt støtten her tidligere, men at NAV- arbeidslivsenter oppleves som et organ som drives på siden av selve oppfølgingen. Lederen opplever utfordringer med denne ordningen, da det ikke er de samme kontaktene som møter dem når oppfølgingsmøter skal avholdes.

På spørsmål hvor ofte lederne henter støtte hos NAV arbeidslivsenter sier lederne følgende:

*”Jeg har henter støtte der tidligere. Vi har god kontakt med dem, og vi har hatt samme kontaktperson over lengre tid, men med NAV kontakten som er på dialogmøter, der synes jeg ikke det er så enkelt”*

Slik vi forstår dette er det leders eget ansvar å søke støtte og bistand, både i forhold til lederoppgaver og i forhold til sykefraværsoppfølging. Lederen opplever at NAV arbeidslivsenter har vært til hjelp, og kontakten er god. Men at det er utfordrende at det ikke er de samme personene de møter på arbeidslivsenteret og i selve dialogmøtene. Leden sier at hun ikke henter noe støtte i selve avtalen og at det ikke er noe der for henne som leder som gir støtte i sykefraværsarbeid.

NAV- arbeidslivsenter ligger på siden av selve oppfølginga, og ved siden av NAV-rådgiverne som lederne møter i dialog møtene, dette oppleves som en utfordring for lederne og de må oppsøke disse selv noe som fremkommer i våre intervjuer.

*” Kontakten er mot NAV rådgiverne kan være utfordrende”*

Lederne opplever dette som utfordrende og sier følgende:

*”Du er jo litt alene med sykefraværsoppfølging som leder, Ved konkret lederstøtte i organisasjon, da må jeg ta initiativ selv, det ligger ikke noe i selve avtalen”*

*”NAV arbeidslivsenter er på sidelinjen”*

#### **4.4.4 Funn ledelse**

Vi har funnet flere faktorer i vår forskning på ledelse og implikasjoner det har på sykefraværsoppfølging. Lederne har et stort ansvar i selve oppfølgingen, både i forhold til gjennomføring av oppfølgingsplaner, og faste møter med sykemeldte, lege og NAV. Det kan synes som om leder har fått en slags koordineringsrolle for den sykemeldte. Det er leders ansvar å tilrettelegge for den enkelte, og tilretteleggingen bør være individuelle. Lederrollen er kompleks og litteraturen viser til at en leder skal inneha flere ulike funksjoner og ferdigheter.

Leder skal være ”tett på” i oppfølgingen av den enkelt arbeidstaker, dette for å sikre at man holder den ansatte innom arbeidsplassen, for å unngå frafall. Både ledere og ansatte tar dette opp som en viktig faktor i sykefraværsoppfølging.

Lederstøtten i organisasjonen er bygget på at ledere skal drive oppsøkende virksomhet, både i forhold til sykefraværsoppfølging, og generell lederstøtte. Når lederne tar kontakt sier de at NAV arbeidslivsenter fungerer som en støtte. Kontakten er god og det trekkes frem som positivt at det har vært samme kontaktperson over lengre tid. Tiltros for at støtten oppleves som god, opplever leder at NAV Arbeidslivsenter blir en funksjon som ligger på siden av selve oppfølgingen. Dette begrunner lederne med at det i selve dialogmøten med NAV ikke er de samme saksbehandlerne, og at denne kontakten ikke er like god. I forhold til selve IA avtalen opplever ikke lederne at det er noe å hente i form av støtte, og sier at det ligger ikke noe der for dem som ledere.

I en generelle oppfølgingen av sykemeldte arbeidstakere fremkommer det at det å ha en leder med relasjonskompetanse kan virke gunstig. En leder med høy grad av relasjonskompetanse, som viser omsorg, som bryr seg, og ser den enkelt medarbeiders behov. En leder som kjenner

til grunnleggende motivasjon faktorer som kan påvirke den ansattes prestasjoner og vilje til å møte på jobb, hvis de har en dårlig dag.

Det vektlegges systematisk jobbing med oppfølgingen, å planlegge møter, og det å være godt forberedt. Samt at kontakten er vedvarende. Det trekkes frem som gunstig at arbeidstaker opprettholder kontakten med kollegaer og arbeidssted.

Tilbakemeldinger er en viktig funksjon, som omtales som grunnleggende. Alt ledere streber mot å gi medarbeider tilbakemeldinger på utførelse og fremgang i arbeid, noe som vil kunne påvirke motivasjon. Litteraturen viser til at tilbakemeldinger er en stor del av det å drive ledelse.

Medarbeidersamtalene som Kufmann og Kaufmann(2009) trekker frem som et verktøy som skal og bør brukes, blir ikke gjennomført slik intensjon er. Dette oppleves som uheldig av de ansatte som sier at det kunne trenge. Det å få den en til en tiden med leder.

En synlig og tilstedeværende leder fremkommer som optimalt, både av ledene selv og fra de ansatte. De ansatte ønsker en leder som ser dem og som gir bekreftelse på at noen bryr seg.

Tilgjengeligheten og tilstedeværelse av leder synes som viktig jevnt over, både ledere og ansatte vektlegger dette. Lederne opplever at de ikke har anledning til å delta i miljøet i den grad de ønsker, og i forhold til intensjonen, som er at leder er 40% i produksjon.

Utafra vår forskning opplever vi at ledere har et stort ansvar, og liten tid til å følge dette opp. Planlagte arbeidsoppgaver blir utsatt og de ansatte opplever perioder med lite tilstedeværende leder, eller mangel på ledelse.



## 5.0 KONKLUSJON

Vi har gjennom denne forskningsoppgaven prøvd å finne faktorer for hva som spiller inn i sykefraværsoppfølgingen i en IA-organisasjon. Det er som nevnt i metodekapitlet vårt ikke generaliserbare funn grunnet metodevalg og oppgavens omfang, men vi håper at funnene kan være overførbare. Funnene vil vise veien til nye tiltak og eventuell videre forskning av temaet. Våre forskningsspørsmål har vi drøftet opp mot litteratur, og empiri. Etter å ha analysert datamaterialet, ser vi at det både fra ledere og ansatte skiller seg ut noen felles faktorer som kan være med å påvirke sykefraværarbeidet i organisasjonen.

Vi har hovedfunn som er relatert til IA- avtalen som et verktøy i sykefraværsoppfølgingen. Et av funnene er organiseringen av NAV arbeidslivsenter sett opp mot den øvrige NAV organisasjonen. Lederne opplever manglende lederstøtte i møte med NAV trygd, da NAV Arbeidslivsenter ikke er tilstede eller medvirkende som veiledere i selve sykefraværsoppfølgingsmøter. NAV arbeidslivsenter blir et organ på siden. Det oppleves at det er manglende kompetanse på veiledning i spesielle saker, og veiledningen blir gitt på generelt grunnlag, fordi spesial kompetansen ligger hos NAV trygd.

Leders rolle i sykefraværsoppfølgingen fremstår som ”alfa og omega”, det kan synes som om ledere har fått en slags koordineringsrolle for den sykemeldte. Leder skal påse at sykefraværsoppfølgingen skjer i henhold til alle pålagte oppgaver som skal utføres i tråd med IA-avtalen. Leder burde ha høy grad av relasjonskompetanse i møte med den sykemeldte, for at oppfølgingen skal oppleves som god. Oppfølgingen bør være individuelt tilpasset den enkelte ansatte. I møte med medarbeidere bør leder inneha et sett med ferdigheter for at kommunikasjon skal lykkes med den viktige samtalen.

Lederne opplevde manglende lederstøtte både intern og ekstern. Lederne må drive oppsøkende virksomhet for å hente lederstøtte både internt i egen organisasjon, samt ekstern opp mot NAV arbeidslivsenter.

Forskingen vår viser at både ledere og medarbeider opplever press på arbeidsplassen, og i noen tilfeller opplever de flere forskjellige typer press. Det kan betegnes som et krysspress.

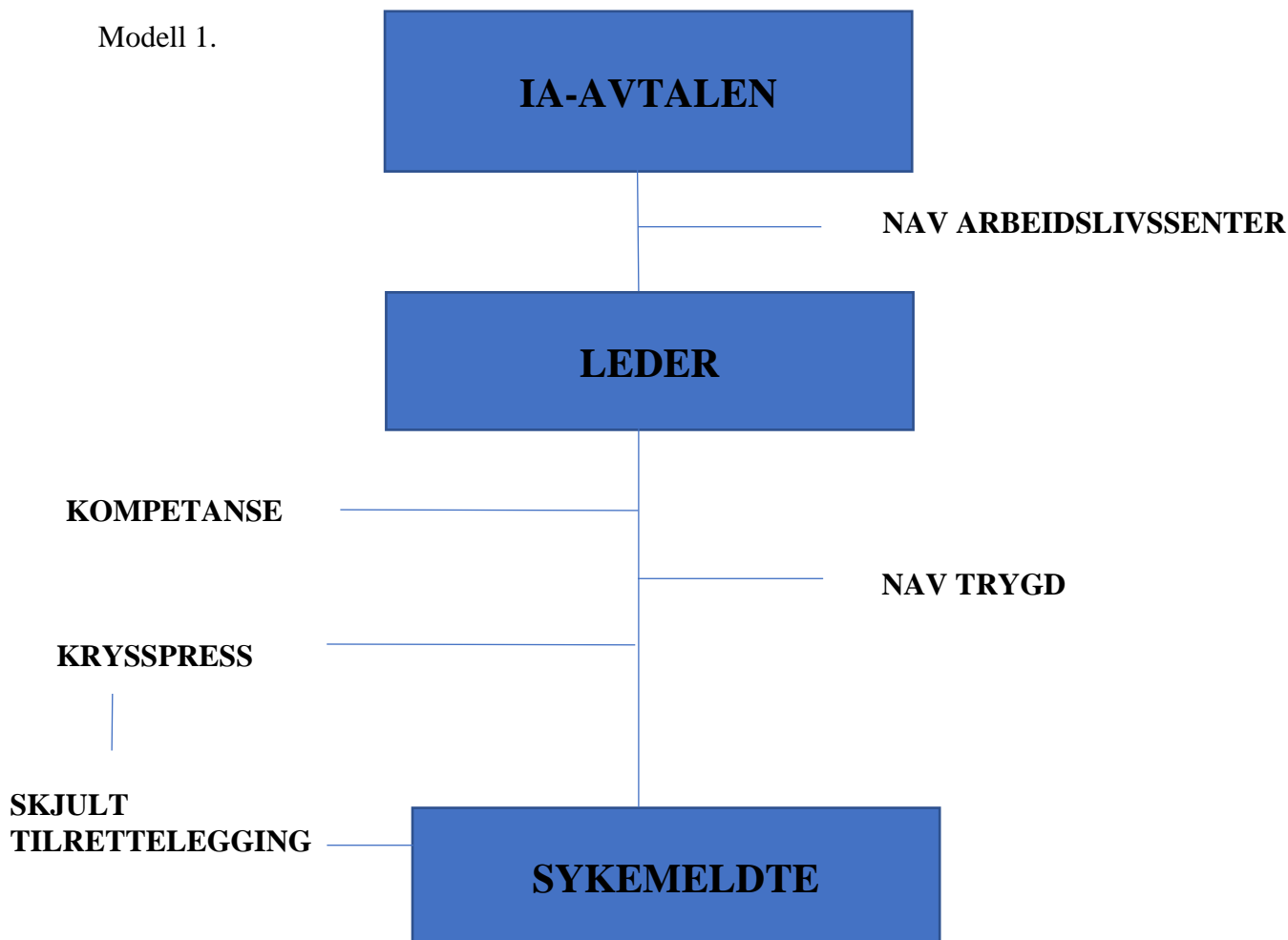
Dette kommer til uttrykk i form av tidspress, opplevelsen av uunnværlighetspress, moralpress og sanksjonspress. Organisasjonen fremstår som en arbeidsplass der fraværslegimiteten er lav. Det vil si høy terskel for at den ansatte som har redusert arbeidsevne grunnet sykdom eller andre plager ikke skal kunne komme på jobb.

Sykenærversfokus fra lederne er sterkt, og dette medfører skjult tilrettelegging i avdelingene. Forskingen har vist at IA -Avtalen har økt fokuset på sykefraværsoppfølgingen, dette i form av å holde ansatte med redusert arbeidsevne på jobb.

På bakgrunn av våre funn, understøttet av tidligere forskning samt relevant litteratur kan vi ikke se at IA-avtalen slik den foreligger i dag har klart og oppfylle intensjonen om redusert sykefravær. Våre informanter opplever i tillegg at NAV- Arbeidslivssenter ikke er hensiktsmessig organisert for å gi den lederstøtte som det er behov for.

Vi har laget modell 1 som fremstiller våre hovedfunn i forskningen vår. Modellen viser hvordan organiseringen av NAV oppleves fra et lederperspektiv, samt de implikasjoner som oppstår. Dette sett opp mot sykefraværsoppfølging i en IA organisasjon.

Modell 1.



## 6.0 VEIEN VIDERE

Forslag til videre tiltak og forskning internt i organisasjonen:

Ut ifra vår forskning foreslår vi forbedring av systematisk lederstøtte i forhold til sykefraværs oppfølging i organisasjonen.

Videre bør det ut ifra våre funn gjøres en kartlegging for å avdekke omfanget av skjult tilrettelegging.

Forslag til videre tiltak i forhold til IA avtalen som et verktøy i sykefraværs oppfølging:

Det bør vurderes om NAV arbeidslivscenter burde organiseres inn under Nav trygd og om avtalen inneholder de virkemidler som skal til for å oppnå avtalens intensjon.

## 7.0 REFERANSELISTE

Arbeidsmiljøloven (2005), Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv av 17 Juni

Anderson, N. Schalk, R.(1998) The psychological contract in retrospect and prospect.

Bass, B.M (2006) Transformational Leadership. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Wiley & Sons, Ltd 2005.

Berg, M E(2003) *Ledelse, Verktøy og virkemidler*, Universitetsforlaget.

Brønn, P.S og Arnulfson, J.K. *Kommunikasjon for ledere og Organisasjoner*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Caverley, N., Barton Cunningham, J., & MacGregor, J.N. (2007). Sickness presenteeism, sickness absenteeism, and health following restructuring in a public service organization. *Journal of Management Studies*, 44(2), 304-319, doi 10.1111/j.1467-6486.2007.00690.x

Fletre, A.M, Frydenlund, (2016) 10-FAKTOR. Kommuneforlaget

Folketrygdloven, Lov om folketrygd. Lov av 28 Februar 1997 nr. 19 om folketrygd. Sist endret ved lov 11. mai 2012 nr 24 og lov 17 desember 2010 nr 81 fral. Juli 2012.

Fuglestad, O.L. Lillejord, S.(1997) *Pedagogisk Ledelse*. Fagbokforlaget

Grønhaug, K. O.Hellesøy, G. Kaufmann(2009): : *Ledelse i teori og praksis*. Fagforlaget

Jacobsen, D.I (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I, Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget

Johannessen, A, Christoffersen, L Tufte, P.A. (2011). *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*. Abstraktforlag

Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542, doi: 10.1002/job.630.

Kaufmann A. Kaufmann G(2003) *Psykologi i Organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget

- Kaufmann, A. Kaufmann, G (2009) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A. Kaufmann, G (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S. Brinkmann, S(2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk.
- Kuhn, T.S.(1962) *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press.
- Lyssgaard, S. (1961). *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget AS
- Marmot, M., Feeney, A., Shipley, M., North, F., & Syme, S.L. (1995). Sickness absence as a measure of health status and functioning: from the UK Whitehall II study. *Journal of Epidemiology and community Health*.
- Martinsen, L.M(2009) *Perspektiv på ledelse*. Gyldendal akademisk
- Peters, R.G. Covello, V.T, McCallums,(1996) *The Determinants of Trust and Credibility in Environmental Risk Communication: An Empirical Study*
- Pellegrini, E.K, Scandur, T.A(2008) *Paternalistic leadership: A review and agenda for future research*.
- Rousseau, D.M(1989) *Psychological and implied contracts in organizations*. Plenum Publishing Corporation 1989
- Størkersen, K.V., (2006). Nærvær og fravær I forpleining offshore
- Saksvik, P.Ø. Attendance pressure during organizational change. *International Journal of stress Management*, 3, 47-60.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1994) *The Psychological Contract as an Explanatory Framework in the Employment Relationship*. Trends in Organizational Behavior.
- Spurkeland, J. (2013) *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget
- Spurkeland, J(2017) *Relasjonsledelse*. Universitetsforlaget.

Turpin, R. S., Ozminkowski, R. J., Sharda, C. E., Collins, J. J., Berger, M. L., Billotti, G. M., Nicholson, S. (2004). Reliability and validity of the Stanford Presenteeism Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*.

Lien, L. & Borgen, H. (2016). Høyere jobbmobilitet-lavere sykefravær? Fafo-rapport 2016.

Lien, L. (2016). "IA-ledelse 2.0- NED med sykefraværet!" Fafo-rapport 2016.

Rousseau, D.M (1989) Psychological and implied contracts in organizations.

Web referanser:

[www. lovdatab.no](http://www.lovdatab.no)

(<http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/ia-ledelse-2-0---prosjektinfo.pdf>

([https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia\\_20142018/signert\\_ia\\_avtale.pdf](https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/asd/dokumenter/2014/ia_20142018/signert_ia_avtale.pdf))

<https://psykologisk.no/sp/2015/06/e11/>

<https://forskning.no/2015/11/derfor-gar-syke-ansatte-pa-jobb>)

Exonero (<https://www.sintef.no/contentassets/6c2204e7252844aeb9d2453576e9028e/rapport-a18235-inkluderende-arbeidsliv-i-kommunene.pdf>

<http://www.analytictech.com/mb870/introtogt.htm>

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-sysselsetting/innsikt/den-norske-arbeidsmarknaden/slik-er-arbeidsledigheten-i-norge/id2536083/>

<https://www.aftenposten.no/okonomi/i/8mBa2/OECD-slakter-den-norske-sykelonnsordningen>

<https://www.dagensperspektiv.no/2017/ia-avtale-i-tynnere-trad>

<http://www.idebanken.org/innsikt/artikler/relasjonsledelse>

<http://www.spekter.no/Nyheter/Nyheter-2012/Ledelse-viktigst-i-IA-arbeidet/>

<https://www.magma.no/positivt-lederskap>

<https://www.ledernytt.no/meningsfull-medarbeidersamtale.5933520-419970.html>

<http://mag.idebanken.org/denviktigesamtalen/>

## VEDLEGG A

### INTERVJUGUIDE

#### Intervjuguide for ansatte

#### **Hva er viktige faktorer som spiller inn i gjennomføringen av sykefraværsoppfølging i tråd med IA-avtalen?**

##### 1. Bakgrunnsopplysninger:

Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområde?

Utdanning?

Når begynte du å jobbe omsorg i kommunen?

Hvor stor stilling jobber du i?

##### 2. Forskningsspørsmål 1 Hvordan har ledelse og kommunikasjon betydning for sykefraværsoppfølgingen?

Hvilke faste møtestrukturer har dere i deres avdeling? (personalmøter, trepartsmøter, kvalitetsmøter)

Kan du si noe om møtene? Hvordan gjennomføres de, og hvordan følges de opp i etterkant?

Hvor ofte gjennomføres medarbeidersamtaler i din enhet?

Hva er tema på medarbeidersamtalen?

På hvilke møter opplever du at tema fra medarbeidersamtalen blir fulgt opp? Og eventuelt når blir det fulgt opp?

Hvordan opplever du tilgjengeligheten til din nærmeste leder?

Hvordan meldes sykefravær i din avdeling?

Hvordan følger lederen din opp sykefravær?

##### 3. Forsknings spørsmål 2: Hvilken betydning har ledelse på sykefraværsoppfølging?

Gjøres det andre tiltak i forbindelse med sykefraværsoppfølging i din avdeling? (eksempler?)

Hva er god ledelse for deg?

Hvordan ønsker du å bli fulgt opp i sykefraværsperioden? Kan du gi noen eksempler?

Hva er viktig for deg?

Hvordan oppfatter du ledelsen ved din avdeling?



## Intervjuguide for ledere

### Hva er viktige faktorer som spiller inn i gjennomføringen av sykefraværsoppfølging i tråd med IA – avtalen?

#### 1. Bakgrunnsopplysninger:

Kan du fortelle litt om dine arbeidsoppgaver/ansvarsområdet?

Utdanning?

Når begynte du å jobbe i omsorg i kommunen?

Kan du fortelle konkret hva arbeidet ditt går ut på?

#### 2. Forskningsspørsmål 1: Hvordan har ledelse og kommunikasjon betydning for sykefraværsoppfølgingen?

Hvilke faste møtestrukturer har dere i deres avdeling? (personalmøter, trepartsmøter, kvalitetsmøter)

Kan du si noe om møtene? Hvordan gjennomføres de, og hvordan følges de opp i etterkant?

Hvor ofte gjennomføres medarbeidersamtaler i din enhet?

Hva er tema for medarbeidersamtalen?

Hvordan følger du som leder opp tema i etterkant av medarbeidersamtalen?

Hvor tilgjengelig er du for dine ansatte?

Hvordan meldes sykefravær i din avdeling?

Hvordan følger du opp sykefravær? (tlf, faste møter, planer, osv..?)

#### 3. Forsknings spørsmål 2: Hvilken betydning har ledelse på sykefraværsoppfølging?

Hva er god ledelse for deg?

Hva mener du er god sykefraværsoppfølging?

Hvilken betydning har IA-avtalen for deg i din sykefraværsoppfølging? (effekt, resultat..?)

Hvordan spiller sykefraværsårsak/diagnose inn på din utøvelse av sykefraværsoppfølging?

Gjøres det andre tiltak i forbindelse med sykefraværsoppfølging i din avdeling? (eksempler?)

## **Intervjuguide – oppfølgingsspørsmål**

Leder:

Hvordan blir leder ivaretatt i egen organisasjon i sitt arbeid med sykefraværsoppfølgingen i tråd med IA-avtalen?

Hvordan blir 10-FAKTOR undersøkelsen fulgt opp i organisasjonen?

Intervju med HMS-rådgiver:

Fortell kort om bakgrunnen din i forhold til ditt IA-arbeid

Hvilke erfaringer har du gjort deg med IA- avtalen som verktøy i sykefraværsoppfølgingen?

Hege Christin Stenhammer  
Postboks 1490  
8049 BODØ

Vår dato: 23.04.2018

Vår ref: 60261 / 3 / LT

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 10.04.2018.  
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>60261</i>	<i>Hva er viktige faktorer som spiller inn i gjennomføring av delmål 1 i IA-avtalen.</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Nord universitet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Hege Christin Stenhammer</i>
<i>Student</i>	<i>Line Soltvedt</i>

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- Nord universitet sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at Nord universitet er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

*Documentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs romer for elektronisk godkjenning.*