



Å tilrettelegge for jobbnærvær på arbeidsplassen

- mer enn å forebygge og redusere sykefravær

SOS-3900

Ruth Gabrielsen

Masteroppgave i sosiologi

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

UiT Norges arktiske universitet

Høst 2013

TAKK

Ei lærerik, interessant og oppslukende tid er snart over. Å bli student igjen i voksen alder, godt plassert i hverdagen med sine relasjoner og rammebetingelser – det er ganske vanlig, men samtidig utfordrende, siden livet både er fylt opp og givende fra før. Med gode medhjelpere krysser jeg straks målstreken – endelig!

Aller først vil jeg takke informantene, som med sin velvilje og reflekterende holdning delte sine tanker og viten med meg.

Takk til deg, veileder og professor Geir R. Karlsen. Med engasjement og kunnskap har du gitt meg mange gode råd. Jeg har lært masse av deg, og håper dette vil vises i oppgaven.

Takk til Askild og Stig som har lest korrektur.

Gode arbeidsmiljø med rom for sosiale relasjoner har jeg også vært så heldig å ha. I “rødsofaen” har vi studenter hatt mange fine diskusjoner, og delt både latter og alvor. Jeg har også arbeidet ved Det kunstfaglige fakultet her på universitetet under storparten av studentperioden, og kollegiet der levendegjør det gode arbeidsmiljø. Dette gir meg tro på at oppgavens tema har stor relevans.

Det var artig å finne tilbake til sosiologien igjen. Gamle klassikere kom fram fra bokhylla, med både eselører og stikkord i marginen, og gammel hybeladresse med fasttelefonnummer fra 90-tallet på innsiden av bokomslaget. Jeg har brukt min “gamle” utgave av *Lysgaards Arbeiderkollektivet* i oppgaven framfor nye utgaver, siden ordlyden vil være den samme.

Etter å ha tilbragt lange dager foran skjermen, skal det nå bli godt å igjen få tid til å pleie sosiale relasjoner også utenfor lesesalen - på mikro-, meso- og makronivå. Kjære Isak, Johannes og Stig, gode venner og familie som gjør livet lyst og godt, og alle fine nettverk jeg er med i – jeg gleder meg til nye utfordringer og opplevelser med dere rundt meg.

Den aller største takken går til familien min: Isak, Johannes og Stig. Nå har det blitt mørketid ute, men jeg skal hjem og inn til solskinn!

November 2013

Ruth

Innhold

Innledning.....	8
Problemstillinger	11
Teoretisk tilnærming	11
Oppgavens oppbygning	12
Kapittel 1. Bakgrunn:	13
Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv	13
Kapittel 2. Metode.....	15
2.1. Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning.....	15
2.2. Forskning innen (til dels) eget arbeidsfelt	16
2.3. Meldeskjema, informasjonsskriv og intervjuguide	18
2.4. Utvalg.....	19
2.5. Intervju og datainnsamling.....	21
2.6. Behandling av data: transkribering, kategorisering og analyse	22
Kapittel 3	25
Teoretiske perspektiver.....	25
Del 1.....	26
3.1.1. Innføring i feltet: Perspektiver på fravær og nærvær	26
3.1.2. Fraværstyper	26
3.1.3. Sykdom, sykerolle og sykefravær	27
3.1.4. Nærvær og fravær	28
3.1.5. Saksvik og Finne: Sykefravær og sykenærvær.....	29
3.1.6. Begrepet psykososialt arbeidsmiljø.....	31
3.1.7. Thorsrud: Samarbeidsforsøkene og de psykologiske jobbkra	32
3.1.8. Gjøsund og Størkersen: Å skape nærvær	35
Del 2.....	36
3.2. Lysgaard: De tre systemene i teorien om arbeiderkollektivet	36
3.2.1. Det teknisk/økonomiske system	37
3.2.2. Arbeiderkollektivet	38
3.2.3. Det menneskelige system.....	39
3.2.4. Vurdering av Lysgaards teori om arbeiderkollektivet og de tre systemene i en arbeidsorganisasjon.....	41
Kapittel 4	43
Empiri og analyse	43

4.1. Presentasjon av informantene	43
4.2. Dimensjoner i å tilrettelegge for jobbnærvær og redusere og forebygge sykefravær	43
4.3. Med fokus på å tilrettelegge for den sykemeldte	44
4.3.1. Å skille forebygging og tilrettelegging, og fokusere på det praktiske arbeidet i tilretteleggingen	44
4.3.2. Oppfølgingsplaner	45
4.3.3. Dialogmøter	47
4.3.4. Tilrettelegging ved graderte sykemeldinger	48
4.3.5. Vikarbruk	51
4.3.6. Sykemeldt ut fra arbeidsevne, ikke arbeidstid	52
4.3.7. Avdelingen og samfunnet	53
4.3.8. Kontakt med NAV	54
4.3.9. Tilretteleggingens konsekvenser for sykefraværet	57
4.4. Med fokus på å forebygge sykefravær	58
4.4.1. Formelle medarbeidersamtaler og mer uformelle samtaler	59
4.4.2. Å legge til rette for å mestre de faglige utfordringene i jobben	60
4.4.3. Betydningen av trygghet, ros og konstruktiv kritikk i arbeidsmiljøet	64
4.5. Uformelle dimensjoner: Et inkluderende miljø med felles møtepunkter	66
4.5.1. Arbeidsmiljø, trivsel, og det å “se” den enkelte	68
4.5.2. Å skape et rom for å “by på seg selv”	70
4.5.3. Privatlivet, sykdom og sykefravær.	72
4.5.4. Skape jobbnærvær	75
Kapittel 5	78
Lysgaards kollektivteori, det gode arbeidsmiljø og jobbnærvær	78
5.1. Hvordan kan Lysgaards kollektivteori bidra til forståelsen av det gode arbeidsmiljø?	78
5.2. De tre idealtypiske systemene, slik de framkommer i empirien	80
5.2.1. Det teknisk/økonomiske systemet og mellomlederens plass i dette	80
5.2.2. Det menneskelige systemet med spesielt fokus på den sosiale gruppa	83
5.2.3. Den sosiale gruppa	85
5.2.4. Kollektivet og arbeidsmiljøet	88
5.2.5. Å knytte den sosiale gruppa i det gode arbeidsmiljøet til det teknisk/økonomiske systemet styrker jobbnærværet	93
Kapittel 6	95
Konklusjon	95
6.1. Jobbnærvær som begrep	95

6.2. utfordringer i arbeidet med å tilrettelegge for jobbnærver, samtidig som man skal forebygge og redusere sykefraværet.	98
6.3. Hvordan kan man som mellomleder i offentlige institusjoner styrke og legge til rette for jobbnærver på arbeidsplassen?	99
6.4. Vurdering og veien videre	100
Litteraturliste	101
Vedlegg:.....	104

Innledning

Det er så lett å si noe sånt som “vær nå hjemme til du er frisk” for å vise forståelse for den sykemeldte. Men kanskje viser man vel så mye forståelse ved å inviterende si: “Jeg håper jeg ser deg i morgen”? Med henvisning til daværende arbeidsminister Anniken Huitfeldt, markerer en av informantene med dette oppgavens tema: Hvordan kan man stimulere til jobbnærvær framfor sykefravær?

I *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* (IA-avtalen) er det overordnede målet “å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet” (Arbeidsdepartementet, 2010:1). Med egen bakgrunn innen personalfeltet i offentlig sektor, var det spesielt begrepet *jobbnærvær* som fanget min interesse. Mens sykefravær er et unntak og et avbrudd, er nærvær normaltilstanden. På hvilken måte kan man da styrke nærværet, og hvilke utfordringer møter man i det man skal styrke dette? “Å forebygge og redusere sykefravær” er helt klart en del av dette arbeidet, men er nærvær også noe mer enn en motsats til fravær? Å “styrke jobbnærværet” blir i det overordnede målet satt sammen med å “bedre arbeidsmiljøet”. Jeg ønsker også å fokusere på sammenhengen mellom jobbnærvær og arbeidsmiljø. Siden jobbnærvær er normaltilstanden, må fokuset også rettes mot de som er nærværende på arbeidsplassen. Å styrke de ansattes jobbnærvær kan sees på som å bygge, vedlikeholde og styrke bånd mellom de ansatte og arbeidsplassen. Med andre ord om sosial integrasjon, og hvordan man legger til rette for dette.

I offentlige institusjoner av en viss størrelse vil ofte mellomlederne, i kraft av å være avdelingsledere med personalansvar, være ansvarlig for den daglige oppfølgingen av sykemeldte og forebygging av sykefravær. Slike institusjoner har også en eller flere rådgivere innen IA-arbeid og regelverk knyttet til sykefravær, eller mer generelt feltet *Helse, Miljø og Sikkerhet* (HMS). Gjennom kvalitative intervju med mellomledere og rådgivere fra slike institusjoner, ønsker jeg å fokusere på begrepet *jobbnærvær*, og hva de mener er viktig for å tilrettelegge for dette. Relasjonene mellom ledelse, arbeidsmiljø og den enkelte ansatte står i fokus,¹ med den overordnede forvaltningen, spesielt representert ved NAV, som bakteppe. Med fokus på mellomlederne og rådgivernes roller i arbeidet nærmer jeg meg temaet fra et

¹ Andre parter på arbeidsplassen, som blant annet verneombud, tillitsvalgte og eventuell bedriftstjeneste kan også være aktuelle samarbeidsparter i dette arbeidet. Jeg har ikke fokusert på dette.

personalpolitisk og forvaltningsmessig synspunkt. Jeg har ikke stilt spørsmål knyttet til konkrete hendelser eller arbeidssted.

I oppgaven har jeg lagt vekt på det som ofte kalles det *psykososiale* arbeidsmiljø. Jeg har med andre ord ikke fokusert på det *fysiske* arbeidsmiljøet, som handler om arbeidsplassens tekniske utforming, og den betydning den har for arbeidstakerne (Karlsen, 2010).

Majoriteten av den voksne befolkningen i Norge i dag er i lønnet arbeid. Arbeidet opptar mye av vår våkne tid, og er en viktig del av identiteten for mange. Det er også av stor samfunnsmessig betydning å holde flest mulig i arbeid. Vi lever stadig lengre, samtidig som tilveksten i befolkningen er ganske liten. Populasjonen i Norge framover er forventet å ville bestå av stadig flere eldre mennesker. Det er forventet at forsørgerbyrden per yrkesaktive person vil øke.

For individet kan arbeidet være vesentlig for identitet og opplevelse av likeverd, gi opplevelse av nytte og av å bidra til fellesskapet, og det er en viktig kilde til sosiale nettverk. Langtidsfravær gir økt risiko for permanent ekskludering fra arbeidslivet, og kan gi tap av framtidig inntekt. For samfunnet vil et høyt sykefravær binde opp økonomiske midler som kunne vært brukt til andre ting, føre til redusert tilgang på arbeidskraft og bidra til sosial ulikhet. For virksomhetene gir sykefravær en rekke direkte og indirekte kostnader i tillegg til sykelønn, som produksjonstap, vikarutgifter og mer (Mykletun m.fl. 2010:12).

Dermed blir det viktig både å få og å holde folk i arbeid. Arbeidslinja i norsk sosialpolitikk skal stimulere til at folk kommer i arbeid framfor å leve på trygd eller sosialhjelp. Det iverksettes ulike arbeidsmarkedstiltak for å få utsatte grupper inn i arbeidslivet, grupper som statistikken viser har vanskeligere for å få innpass enn andre. Blant de som allerede er sysselsatt er det satt i gang ulike tiltak for å forebygge sykefravær og uførhet. Blant annet blir det tilrettelagt for at de som måtte oppleve psykososiale eller fysiske terskler skal kunne stå lengre i arbeid, samt for å holde seniorene i arbeidslivet lengre. *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* (IA-avtalen) kom til på en slik bakgrunn, som et samarbeid mellom regjeringen og hovedsammenslutningene LO og NHO med flere.

Arbeidsnærvær og -fravær er dermed relevante og viktige tema både for den enkelte (mikro), arbeidsgiveren (meso) og det norske samfunnet (makro). Et stabilt arbeidsmiljø sees dessuten i mange henseende på som et gode i seg selv.

Siden forebygging og reduksjon av sykefraværet er en viktig del av jobbnærværet, er det også nødvendig å si noe om sykefravær for å vise oppgavens relevans. Det sesong- og influensajusterte sykefraværet i Norge 2. kvartal 2013 var på 6,5 prosent. Det egenmeldte sykefraværets andel av tapte dagsverk var på 14 prosent,² mens resten var legemeldt. Kvinner har et høyere sykefravær enn menn (SSB, 2013:1). De første 16 dager av et sykefravær faller inn under arbeidsgiverperioden, der institusjonen selv har sykepengeansvar. Etter dette dekker staten sykepengene.

Et sykefravær kan betraktes som et midlertidig brudd med arbeidsplassen. Jo lengre en person er sykemeldt, jo mindre sannsynlig er det at personen kommer tilbake til sitt arbeid (NAV Troms, 2011). Tap av viktige sosiale relasjoner og andre uheldige virkninger av sosial og økonomisk art kan bli resultatet. På arbeidsplasser med differensierte arbeidsoppgaver vil fravær også ha betydning for de øvrige arbeidstakerne. Å redusere sykefraværet blir derfor et mål både av hensyn til individet, den enkelte arbeidsplass og til samfunnet som helhet. Derfor har regjeringen satt inn ulike tiltak for å arbeide forebyggende og holde flest mulig i arbeid.

Det vil alltid være et visst sykefravær, ettersom mennesker faktisk blir syke. Men i tillegg til tilfeller der den ansatte helt klart må være borte, finnes det gråsoner. Jeg ønsker med fokus på relasjoner og sosial integrasjon å belyse hvordan man som mellomleder innen offentlige institusjoner kan legge til rette for at den ansatte da kommer på jobb framfor å bli fraværende. Her er institusjonens egne rådgivere innen IA- og sykefraværsoppfølgingsarbeidet viktige samarbeidspartnere.

I 2004 ble det innført endringer i Folketrygdloven som innebar aktivitetsplikt. Etter gjeldende regler skal legen vurdere om det er tungtveiende medisinske grunner til at en person skal være borte fra arbeidet. Dersom legen mener at sykemelding er nødvendig, skal gradert sykemelding være første alternativ. For en delvis arbeidsufør person kan det ytes graderte sykemeldinger ned til 20 prosent (Arbeidsdepartementet, 2006). I oppgaven rettes det også fokus på graderte sykemeldingers betydning på arbeidsplassen.

² Tall uten sesong- og influensajustering.

Problemstillinger

I denne undersøkelsen vil jeg belyse og svare på følgende problemstillinger:

1. Hvordan kan mellomlederne i offentlige institusjoner styrke og legge til rette for jobbnærvær på arbeidsplassen?
2. Hvilke utfordringer møter de når de skal styrke jobbnærværet, samtidig som de skal forebygge og redusere sykefraværet?
3. Hva er jobbnærvær?

Teoretisk tilnærming

Mens nærværsforskning er relativt nytt som forskningsfelt, har sykefraværsforskningen vært omfangsrik og intensiv de siste tjue årene. Forskningen foregår innen fag som sosiologi, psykologi, økonomi, medisin og andre helsefag. Den kvantitative forskningen dominerer, og forskningen har hovedsakelig dreid seg om sammenhenger mellom fravær og sykdom/sykelighet, konjunkturer/arbeidsmarkedet, sykelønnsordninger, familiesituasjon/livsstil eller arbeidsforhold (Gjøsund og Størkersen, 2009:110). I løpet av 1990-årene kom det noen studier med fraværskultur som forskningsfelt. Aronsen og Lindth har studert langtidsfriskes arbeidsvilkår, og påpeker at det ofte tas for gitt at friskhetsfaktorer er motpolen til faktorer som fører til sykefravær. Det er imidlertid ikke alltid en slik sammenheng (sst.). Gjøsund og Størkersen har sammen med Schiefloe fokusert på nærvær i forpleiningsorganisasjoner offshore, og peker ut fra dette på nærværnormer og identitetskonstruksjon som viktige for nærværet (sst.).

Schiefloe skiller mellom tre typer sykefravær (Schiefloe, 2009, Gjøsund og Størkersen, 2009). Jeg kobler denne tredelingen sammen med Saksvik og Finnes bruk av begrepene *sykenærvær*, *nærværspres* og *mestringsfravær* (Saksvik og Finne, 2009) i det jeg ser på ulike dimensjoner i arbeidet med å legge til rette for jobbnærvær, samt forebygging av og tilrettelegging ved sykefravær. I denne delen vil jeg ha fokus på relasjonene på arbeidsplassen, med utgangspunkt i mellomlederens rolle.

Jobbnærvær handler om sosial integrasjon på arbeidsplassen. Jeg har brukt Lysgaards arbeiderkollektivteori for å belyse de ulike rollene i hans tre idealtypiske system (Lysgaard, 1985). Slik inkluderes verdier og normer som utvikles i det sosiale fellesskapet på jobb. Gjennom denne teorien tydeliggjøres mellomlederens rolle som tilrettelegger for jobbnærvær

i et større perspektiv. Med sitt fokus på den sosiale gruppa kan teorien også åpne for en forståelse av *jobbnærvær* som begrep.

Oppgavens oppbygning

Etter denne innledende delen vil jeg gi en kort innføring i Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen). Her presenteres de viktigste punktene i forhold til de tema som er gjenstand for analyse.

I metodekapittelet redegjør og reflekterer jeg over valg av metode, og gangen i selve undersøkelsen. Jeg legger vekt på å synliggjøre både informantenes og mitt eget ståsted. Spesielt vil jeg fokusere på det å forske innen et til dels eget arbeidsfelt, og de implikasjoner og avveielser som følger i kjølvannet av dette.

Det første teorikapittelet handler om perspektiver på fravær og nærvær. I tillegg til å se på ulike typer sykefravær og tilpasninger til dette, vil jeg også kort se på konstruksjonen av sykerollen og sykefravær. Jeg vil belyse begrepet psykososialt arbeidsmiljø, og se på samarbeidsforsøkene og Thorsruds psykologiske jobbkraav. Avslutningsvis vil jeg vise til Gjørund og Størkersen, og deres undersøkelse om nærvær.

Det andre teorikapittelet er viet Lysgaard og de tre systemene i teorien om arbeiderkollektivet. Teoriens hovedtrekk presenteres i denne delen, mens den mer dyptgående teorigjennomgangen blir presentert senere, sammen med analysen.

Empiri og teori kobles sammen til drøfting og analyse i de to neste kapitlene, etter en kort presentasjon av informantene. I første kapittel her fokuserer jeg på dimensjoner i å tilrettelegge for jobbnærvær og redusere og forebygge sykefravær. I andre kapittel tar jeg for meg Lysgaards kollektivteori, det gode arbeidsmiljø og jobbnærvær.

Til sist konkluderer jeg, og sier noe om veien videre.

Kapittel 1. Bakgrunn:

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv

Dagens intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) gjelder for perioden 01.03.10 – 31.12.13, og er den tredje i rekken. Den første ble utarbeidet for perioden 03.10.01 – 31.12.05, som en følge av Sandmansutvalgets innstilling, som kom i 2000. Utvalget hadde som mandat “å utrede årsakene til veksten i sykefraværet og nytilgangen til uførepensjon, og foreslå tiltak for å redusere sykefraværet og uføretilgangen” (Arbeidsdepartementet, 2000). Utvalget mente at det å gripe inn tidlig i sykemeldingsfasen var det viktigste tiltaket for å redusere uføretilgangen. Det la derfor til grunn at arbeidsplassen skal være den viktigste arenaen for å forebygge sykefravær og hindre utstøting fra arbeidslivet (sst.). Forslaget tok utgangspunkt i en tese om at særlig lange sykefraværsperioder fører til disintegrasjon mellom arbeidsliv og arbeidstaker, ved at det skapes en avstand mellom arbeidstakeren og arbeidslivet som må overstiges når den sykemeldte skal tilbake i arbeid (Karlsen, 2010:42-43).

Den første avtalen kom i stand som et trepartssamarbeid mellom staten, arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. De overordnede målene var å redusere sykefraværet og bruken av uføretrygd, bedre ta i bruk eldre arbeidstakers ressurser og arbeidskraft, og skape et mer inkluderende arbeidsliv til beste for den enkelte arbeidstaker, arbeidsplass og for samfunnet. Etter at avtalen ble underskrevet har antallet IA-bedrifter økt også innenfor det private næringsliv.

I 2004 ble det innført endringer i folketrygden som innebar aktivitetsplikt, og med dette kom et økt fokus på jobbnærvær ved sykdom og bruk av graderte sykemeldinger. Begrepet *jobbnærvær* ble innført i den andre IA-avtalen, gjeldende for perioden 01.01.06 – 31.12.09. Partene var enige om å styrke arbeidslinja i arbeidslivet, og et av de overordnede målene var å øke fokuset på jobbnærvær og forhindre utstøting fra arbeidslivet. Dette videreføres i dagens avtale for perioden 01.03.10 – 31.12.13. I denne er det overordnede målet “å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet”.³

³ IA-avtalen virker i et samspill med gjeldende regelverk, og spesielt viktig er Arbeidsmiljøloven og Folketrygdloven. I Arbeidsmiljøloven reguleres rettigheter og plikter for arbeidstaker og arbeidsgiver. Folketrygdloven regulerer blant annet vilkår for rett til sykepenger.

I protokollen mellom partene i avtalen understrekes både arbeidsgivers og arbeidstakers plikter. Arbeidstaker skal tilrettelegge arbeidet for den enkelte sykemeldte, og arbeidstaker plikter å bidra gjennom medvirkning og oppfølging av aktivitetsplikten. Understrekingen av pliktene skal understøtte et økt krav om nærvær og aktivitet, spesielt ved bruk av graderte sykemeldinger. Det understrekes også at arbeidsgivers tilretteleggingsplikt gjelder uavhengig av om tilretteleggingsbehovet har sammenheng med arbeidet eller ikke, og uansett om den reduserte arbeidsevnen er midlertidig eller av mer varig karakter. Det forutsettes at arbeidstaker følger opp sin medvirkningsplikt i henhold til arbeidsmiljøloven og aktivitetsplikt i henhold til folketrygdloven. I tillegg til dette ønsker man også at arbeidsgiver og arbeidstaker skal legge til rette for tilknytningsaktiviteter for å opprettholde god kontakt ved arbeidstakers langtidssfravær, og at man legger til rette for arbeidsmuligheter i annen virksomhet dersom man ikke finner løsninger i egen (Arbeidsdepartementet, 2010:2).

Nåværende IA-avtale legger dermed større vekt på det konkrete virksomhetsnære arbeidet med forebygging og tilrettelegging enn tidligere avtaler, og det understrekes at partene forventer et større fokus på disse områdene i HMS-opplæringen for øverste leder, vernetjenesten, linjeledelsen og tillitsvalgte enn tidligere (sst.).^{4 5}

Fordi det er viktig med en tidlig innsats, har man framskyndet det man kaller “stoppunktene” i sykefraværet⁶ blant annet ved følgende tiltak:

- Oppfølgingsplaner skal utarbeides av arbeidsgiver i samarbeid med arbeidstaker senest etter fire uker.
- Dialogmøte 1 i regi av arbeidsgiver skal gjennomføres for alle sykemeldte, også de med gradert sykemelding, senest innen åtte uker. Sykemelder skal delta i dialogmøtet etter innkalling fra arbeidstaker eller arbeidstaker. Dette kan fravikes.
- Ordningen med aktiv sykemelding avvikles (sst.)

⁴ Partene i arbeidslivet lanserte i september 2011 nettstedet inkluderende.no, som er en veilednings og informasjonstjeneste på nett. Det eksisterer også mange andre informasjons- og holdningskampanjer, som jobbførhelsa.no, som er en veiledningstjeneste fra Helsedirektoratet, NAV og Arbeidstilsynet, og idebanken.org, som i dag organisatorisk er underlagt Arbeids- og velferdsdirektoratet, med oppgave å heve IA-kompetansen i norsk næringsliv gjennom formidling av gode eksempler, forskning og annen kunnskap.

⁵ Nåværende IA-avtale varer ut 2013, og er i slutfasen.

⁶ Dette er fulgt opp med endringer i Arbeidsmiljøloven og Folketrygdloven.

Kapittel 2. Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for valg av metode, og gangen i selve undersøkelsen. Jeg vil også reflektere over de valg jeg har tatt. Jeg legger vekt på å synliggjøre både informantenes og mitt eget ståsted, og reflektere over hvilke implikasjoner dette gir. De etiske og kvalitetsmessige avveielser presenteres underveis i teksten.

Ved bruk av kvalitative forskningsmetoder ønsker forskeren å få tak i aktørenes egne virkelighetsoppfatninger, motiver og tenkemåter, i all sin nyanserikdom (Repstad, 1998:15-16). Man er ute etter “*thick descriptions*”, beskrivelser som ikke bare er deskriptive (“*thin descriptions*”), men også fortolkende ut fra den totale konteksten fenomenene oppstår i (Geertz, 1973). Den *teori om verden* som aktørene bærer med seg, og som forskeren ønsker å få fram, er ofte stilltiende og underforstått. Kvalitativ sosiologisk forskning kalles da også iblant for *forstående sosiologi*. Dette stilles som motsetning til *forklarende sosiologi*, der man opererer med ytre, statistiske årsakssammenhenger mellom variabler (Repstad, 1998:16). Mens det innen kvantitativ forskning er et mål at de ytre stimuli holdes konstant og ikke varierer, er nettopp fleksibilitet en styrke i kvalitative forskningsmetoder.

Det kvalitative forskningsintervjuet framsto som best egnet for mitt formål, som var å få tak i tilretteleggerens tanker og erfaringer rundt det å styrke arbeidstakernes jobbnærver.

2.1. Kvalitetskriterier i kvalitativ forskning

Begrepene *pålitelighet (reliabilitet)*, *gyldighet (validitet)* og *generaliserbarhet* er viktige for å vurdere kvaliteten i kvalitativ forskning. Tjora lanserer i tillegg *transparens* og *refleksivitet* som viktige kvalitetsindikatorer (Tjora, 2010).

For å styrke påliteligheten (reliabiliteten) er det viktig å tydeliggjøre undersøkelsens kontekst. Fullstendig nøytralitet er verken mulig eller et mål innen kvalitativ forskning. Det blir viktig å synliggjøre sin egen posisjon og redegjøre for hvordan denne kan ha påvirket tilgangen til feltet, utvalget, datagenerering, analyse og resultater (sst.).

Gyldighet (validitet) handler om i hvilken grad de svarene vi finner i forskningen faktisk besvarer de spørsmål vi ønsker å stille. Gyldigheten kan styrkes gjennom å redegjøre for de valg vi tar og ved å være sensitive for faktorer som er vesentlige innen tematikken vi har valgt. Tjora skriver at den viktigste kilden til høy gyldighet er at forskningen pågår innenfor rammene av faglighet, forankret i annen relevant forskning (sst.). Ryen viser til at både

kvalitativ og kvantitativ forskning har som mål å forenkle virkeligheten. Innen kvalitativ forskning kan det være en tendens til å fokusere på de mest utpregede tendensene i materialet, og at de avvikende tilfellene utelates. Dette er forhold som berører validiteten (Ryen, 2002), og som fører mot en vurdering av forskningens generaliserbarhet.

Tjora skiller mellom tre ulike typer generalisering: 1. *Naturalistisk generalisering*, der man gjennom å redegjøre for alle detaljer gjør leseren i stand til selv å vurdere hvorvidt funnene har gyldighet for for eksempel egen forskning. 2. *Moderat generalisering*; som er generalisering mer i kvantitativ forstand, der forskeren beskriver i hvilke sammenhenger resultatene vil kunne være gyldige. 3. *Konseptuell generalisering*; der man gjennom kvalitativ forskning utvikler konsepter, typologier eller teorier som vil ha relevans utover akkurat de tilfeller som er studert (Tjora, 2010).

Kvalitativ forskning på sitt beste gir en overskridende erkjennelse. Analysen kategoriserer det ukategoriserte (Repstad, 1998). Dette tilsvarer begrepet konseptuell generalisering. Man hever blikket fra empiriske case ved å stille spørsmål om funnene kan generaliseres, og om det er begreper som fanger opp sentrale trekk ved observasjoner, funn eller dimensjoner som kan brukes for å skissere variasjoner i materialet. Selv om det gjerne er et mål, vil det ikke alltid være mulig å identifisere slike generelle trekk i materialet (Tjora 2010).

Kravet om transparens viser til at undersøkelsen er “gjennomsiktig”. Man blottlegger de valg, endringer og lignende som er gjort underveis i prosjektet. Dette henger sammen med refleksivitet, i det man reflekterer over hvordan tolkningene framkommer, og hvordan de kan være formet av blant annet egne teoretiske og kulturelle muligheter og omgivelser. Når refleksjonen gjøres eksplisitt, øker undersøkelsens troverdighet (sst.).

De ulike kvalitetskriteriene henger nøye sammen. Transparens og refleksivitet er langt på vei aspekter ved pålitelighet og gyldighet. Silverman plasserer transparens både i forhold til prosess og til det å eksplisitt vise de teoretiske forutsetninger man bygger på, som forhold vedrørende reliabilitet, altså pålitelighet (Silverman, 2006:282).

I tråd med disse kriteriene legger jeg vekt på å tydeliggjøre min posisjon, progresjon og relasjon til feltet, informantene og analysen underveis i den metodiske gjennomgangen.

2.2. Forskning innen (til dels) eget arbeidsfelt

“Mye kunnskap om det aktuelle temaet er en fordel for å stille presise spørsmål, men kan også være en ulempe ved at man har med seg mange forutinntattheter,” skriver Tjora

(2010:176). Det er avgjørende for prosjektets pålitelighet å reflektere over hva man har felles med informantene, og hvordan dette påvirker undersøkelsen. Man må finne balansen *mellom nærhet og distanse* (Repstad, 1998).

Jeg har arbeidet som personalkonsulent i en større offentlig institusjon både før og parallelt med masterstudiet. Det har nok bidratt til at jeg var spesielt interessert i å studere begrepet jobbnærver og dets implikasjoner fra et personalpolitisk og forvaltningsmessig utgangspunkt, og at jeg valgte å fokusere på tilretteleggerne i det daglige arbeidet. Saksbehandling og rådgivning om rutiner og regelverk i sykefraværsoppfølgingen har tidligere vært en del av ansvarsområdet mitt, uten at jeg var direkte involvert i det konkrete oppfølgingsarbeidet. Ved å ha fått kjennskap til både god og mindre heldig oppfølging av sykemeldte har jeg fått kunnskap om, og også blitt nysgjerrig på, de begrensninger, muligheter og utfordringer som oppstår. Nysgjerrigheten er av både forskningsmessig og yrkesfaglig art. Jeg er på en måte både “innenfor” og “utenfor” feltet.

Kunnskap om regelverket og feltet generelt har forhåpentligvis vært til nytte i datainnsamlingen. Samtidig er det en teoretisk mulighet for at denne forforståelsen kan ha ført til en slags blindhet, slik at en intervjuer med mindre forkunnskap om feltet kanskje ville fulgt opp stikkord og tema som jeg ikke har lagt like mye vekt på under intervjuet. Jeg har gjennom hele prosessen måttet jobbe for å gjøre informasjon som for meg er implisitt, eksplisitt. Dette innebærer også en nøye refleksjon og atskillelse mellom informantenes vektlegging og min egen forutinntatthet i bearbeidelsen av data og analysen.

En konsekvens av å forske innen egen sektor er at jeg i varierende grad kjenner til flere av de aktuelle informantene gjennom arbeid og kurs jeg har deltatt på. Repstad skriver at man på den ene siden ikke kan forske ukritisk i settinger der det er venner, kolleger og bekjente, siden lojalitetsbånd og avhengighetsbånd og lignende kan forstyrre forskningen. På den annen side har han i sin undersøkelse om religiøs passivisering selv opplevd å ha personer han kjente mer eller mindre godt som en del av utvalget. Han sier det kan være en fordel at de kjente han på forhånd, og at dette blant annet kan ha ført til at de var mer presise med fakta. På den annen side kan deres kjennskap til han ha gjort dem mer tilbøyelige til å spille opp til det de mente var hans standpunkt, uten at han selv kunne finne en slik sammenheng i materialet (Repstad, 1998).

Jeg kjenner meg igjen i dette. I tillegg til at jeg selv tok kontakt med personer jeg hadde en viss kjennskap til fra før, ble også slike personer rekruttert via andre. Når noen foreslo

personer jeg anså å ha for nær yrkesmessig samhandling med, eller på annen måte opplevde å ha for nære relasjoner til i forhold til tema, unnlot jeg å ta kontakt. Derimot er det personer i utvalget jeg anser som mer enn bare “bekjente”, men da uten at oppgavens tema har vært en del av vår relasjon.

Det er mulig at enkelte som kjente til meg på forhånd deltok fordi de ønsket “å hjelpe meg”, men jeg finner ikke vesensforskjeller mellom kjente og ukjente i måten intervjusituasjonen forløp på. Det betyr ikke at de ikke likevel kan være der. Jeg opplevde at alle behandlet meg som en student/forsker med en del grunnkunnskap om temaet, og ingen som en “kollega”. Alle virket fortrolige med rammen rundt intervjuet, og flere uttrykte at de selv hadde erfaring fra denne typen intervju. Dersom intervjuet hadde dreid seg om private eller forhold ved bedriften ville kanskje forskjellen mellom “kjente” og “ukjente” framstått tydeligere. Repstad skriver at slike funderinger blir teoretiske funderinger (Repstad, 1998).

2.3. Meldeskjema, informasjonsskriv og intervjuguide

Jeg sendte inn meldeskjema til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste AS (NSD). Intervjuguide og informasjonsskriv til informantene fulgte som vedlegg.

I informasjonsskrivet til informantene presenterte jeg meg selv og prosjektet, samt målgruppen for undersøkelsen. Jeg redegjorde for hvordan anonymiteten skulle ivaretas, og at intervjuene ville bli tatt opp digitalt, for å slettes etter prosjektets slutt. Før oppfordringen om å ta kontakt presiserte jeg at deltakelse i prosjektet var frivillig, og at de når som helst kunne trekke seg fra studien. Jeg oppga kontaktdata for både meg og veileder.

Intervjuguiden startet også med informasjon om prosjektet og frivillig deltakelse. Etter en kort oppvarmingsdel med mer generelle spørsmål gikk spørsmålene over til refleksjoner som omhandler jobbnærvær og forståelser av arbeidsmiljø. Videre fulgte en del der jeg oppfordret informantene til å fortelle hva de tror påvirker sykefravær, før vi igjen var tilbake i deres yrkesrolle som tilrettelegger for jobbnærvær og oppfølging av sykefravær, med et større fokus på de ulike ordningene og hvordan man utøver sin rolle. Intervjuguiden ble avrundet med generelle tanker rundt IA-avtalens betydning framover, samt en åpning for at informantene kunne legge til det de eventuelt vil si mer om.

NSD avgjorde at undersøkelsen ikke medførte melde- og konsesjonsplikt. Neste skritt ble dermed å kontakte informantene.

2.4. Utvalg

Hovedkriteriet i utvelgelsen av informanter er at forskeren regner med at personene har relevant informasjon for prosjektets problemstilling, det være seg meninger, kunnskap, holdninger, erfaringer eller annet som etterlyses (Repstad, 1998:67). Utvalget skal sammensettes slik at det er informasjonsrikt og variert (Ryen, 2010). Informantene skal være “typiske representanter” for en gitt sammenheng, og det er den aktuelle sammenheng og forskningsinteressen som bestemmer hva som er typisk. Det er altså snakk om en form for kvalitativ, ikke-statistisk representativitet (Fog, 1994:15).

For å oppnå et informasjonsrikt og variert utvalg der intervjumaterialet muliggjorde en analyse med fokus i dybde framfor i bredde, var det viktig å ta noen grep. Sykefraværarbeid og styrking av jobbnærvær kan implementeres innen et vidt spekter av oppgaver og mål. Jeg søkte etter en viss homogenitet i utvalget, samtidig som relevant heterogenitet måtte ivaretas. I problemstillingen tar jeg utgangspunkt i de ansvarlige for det konkrete tilretteleggingsarbeidet, og fokuserer på både de uformelle og formelle prosessene. Ut fra problemstillingen avgrenset jeg dermed utvalget til:

- Mellomledere med personalansvar og rådgivere innen IA-arbeidet. Dette er viktig fordi mellomlederne, som linjeledere, har det daglige ansvaret for å implementere regelverk, rutiner og andre direktiver og utføre tilretteleggingsarbeidet ut fra disse. Rådgiverne bidrar med lederstøtte. Med ulike ståsteder antok jeg at de kunne vektlegge ulike aspekter ved arbeidet, og dermed bidra til variasjon.
- Større, offentlige institusjoner med IA-avtale, fordi disse har mye felles lovverk, i tillegg til flere ansvarsledd med stor grad av spesialisering. Homogeniteten bidrar til å styrke den enkeltes anonymitet, ved at det ikke oppstår store institusjonsforskjeller som må problematiseres.
- Kontoravdelinger, fordi jeg ønsket stor homogenitet i fysiske og ergonomiske arbeidsvilkår, slik at ikke variasjonen i de konkrete, individrettede fysiske tilpasningene måtte problematiseres i stor grad. Dette fokuset på bredde ville gått på bekostning av dybden.

Min første informant var en bekjent med mye erfaring med sykefraværsoppfølging. Informanten ga mye informasjon og gode tilbakemeldinger på intervjuet. Med denne kvalitetssikringen var jeg klar til å gå videre.

Jeg kontaktet en ansatt på NAVs arbeidslivssenter og en rådgiver tilknyttet bedriftshelsetjenesten i en offentlig institusjon. Begge videresendte en e-post fra meg vedlagt forespørsel om intervju, med oppfordring om å melde seg som informanter. En av den sendte en oppfølgende e-post en tid etter. Til sammen resulterte disse framgangsmåtene i kun to potensielle informanter, der en av dem viste seg å være mellomleder uten personalansvar, og dermed utenfor målgruppa. Gjennom NAVs arbeidslivssenter fikk jeg i tillegg kontakt med en representant fra en institusjon som stilte krav til både godkjenning av utvalg og resultater som framkom. Jeg gikk ikke videre med denne.

Jeg hadde langt mer hell i å studere ansattlister og arbeidsbeskrivelser på institusjonenes hjemmesider på internett, og deretter kontakte aktuelle kandidater. I tillegg brukte jeg snøballmetoden, der jeg ved kontakt med en informant ba om hjelp til å finne flere. Noen informanter er rekruttert ut fra min egen kjennskap til dem.

Mange takket nei til å delta, enten fordi de likevel ikke oppfylte alle kriteriene, eller fordi de ikke ville delta av andre grunner. Det var vanskeligere å rekruttere informanter enn jeg hadde trodd på forhånd.

Til sammen gjennomførte jeg åtte intervjuer i perioden vår 2012 til vinter 2013. Seks av informantene var mellomledere, mens to var rådgivere. Et par av mellomlederne oppga at de tidligere hadde hatt ansettelsesforhold med arbeidsoppgaver lik rådgivernes. Informantene er fra fire større, offentlige institusjoner, med overvekt fra en av dem. Alle er i samme by. To av informantene er menn, mens seks er kvinner. Blant mennene var en rådgiver og en mellomleder. Skjevfordelingene gjenspeiler tilgjengeligheten, og kan ha innflytelse på datamaterialet.

Det kan videre være verdt å reflektere over hvem som stiller opp i slike intervju. Kanskje det er de med spesiell interesse for temaet, eller de som opplever å beherske dette arbeidet spesielt godt? Eller at de som stiller opp er mer opptatt av å dele sine tanker enn gjennomsnittet er, eventuelt som en følge av at de er spesielt sosialt anlagt? Kanskje svarer de ja fordi de er spesielt hjelpsomme? Dette er potensielle føringer i kvalitative undersøkelser, som nettopp ikke er statistisk representative. Informantene er ikke representanter for tilretteleggere generelt. Spesielt informasjonsrike informanter med “egne” tanker blir dermed betraktet som positivt for kvalitative undersøkelser.

Dette berører pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet i undersøkelsen, og jeg har lagt vekt på transparens og refleksivitet i å vise hvordan utvalget ble til med det jeg oppfatter som “typiske representanter” for sammenhengen.

Det er innholdet, og ikke antallet, som bestemmer når det er nok informanter. Utvalget må være tilstrekkelig til å reflektere bredden blant deltakerne, og man må ha oppnådd tilstrekkelig informasjon, altså metning. Ved metning opplever man at nye intervju ikke bidrar til noe nytt, men lett blir historier om det samme (Ryen, 2002). Jeg opplevde at åtte intervjuer ga tilstrekkelig informasjon til å danne mønster og belyse temaet. Det var også en viss bredde i utvalget. Samtidig kom jeg ikke til et helt tydelig metningspunkt.

2.5. Intervju og datainnsamling

Tjora argumenterer for å se på det kvalitative intervjuet som en intersubjektiv situasjon, der begge parter påvirker samtalen. Ved dybdeintervjuer ønsker man som hovedregel å få tak i meninger, holdninger og erfaringer; med andre ord «livsverden» til informantene. Man både tillater og framelsker digresjoner fra informantenes side, og kan dermed komme inn på tema og momenter som intervjueren ikke så på forhånd, men som blir relevant fordi informanten oppfatter dem som det (Tjora, 2010).

I tråd med et sosialkonstruksjonistisk perspektiv, representert ved blant andre Berger og Luckmann, vil vi gjennom intervjuet være ute etter hvordan informantene skaper mening og forstår sin virkelighet på bakgrunn av de erfaringer og opplevelser de har (Tjora, 2010). De er representative som “typiske representanter” for sammenhengen, ikke som “den typiske mellomlederen” eller “den typiske IA-rådgiveren”, slik tilfellet kunne vært i en kvantitativ undersøkelse.

Semistrukturerte intervju er en variant av kvalitative intervju. De kjennetegnes av at man på forhånd har satt opp hovedspørsmål, saker eller tema, uten at man i detalj har fastlagt spørsmålsformuleringene og nøyaktig hvilken rekkefølge man skal spørre i. Slik får intervjuet mer form av en vanlig samtale, samtidig som intervjueren følger en plan for tema og spørsmål man skal innom i løpet av intervjuet (Ryen, 2002).

Alle intervju startet med at jeg klargjorde for formålet for studien og frivillig deltakelse. Jeg avklarte at jeg kunne bruke digital lydopptaker, noe alle sa ja til. Jeg informerte om at eventuelle navn på arbeidsplassen og lignende ville bli anonymisert i teksten.

Jeg håpet på intervjuer der vi kunne frigjøre oss fra guiden i en uformell samtale, men hadde likevel formulert forholdsvis fullstendige setninger i intervjuguiden som en ekstra trygghet. Det viste seg at alle informantene var både taleføre og reflekterende, slik at vi innen hver del hoppet forholdsvis fritt mellom de ulike spørsmålene, kun delvis styrt av mine spørsmål. Jeg spurte ofte spørsmålene som ufullstendige setninger som “et godt arbeidsmiljø (er) ...” og “sykdom (er)...”. Dette fungerte bra. De tok også selv opp tema og forhold de opplevde som relevante, og jeg fulgte opp med tillegsspørsmål til disse. Dette førte til data som ble til sentrale deler av analysen.

Jeg sørget for å dekke alle temaene, selv om formen på intervjuene etter oppvarmingsdelen varierte fra intervju til intervju. Jeg understreket at selv om jeg stilte noen spørsmål der svaret kunne virke innlysende, var det likevel viktig at de svarte utfyllende også på disse. Da vi kom til delene som omhandlet deres tanker rundt årsakene til sykefravær understreket jeg at jeg var ute etter det man kan kalle personlige perspektiver. Mange tok også selv uoppfordret dette forbeholdet. Alle informantene brukte mye tid på temaet arbeidsmiljø, og hvordan et godt arbeidsmiljø kunne øke jobbnærværet. Selv om jeg på forhånd anså det som et viktig tema, tok det likevel en større del av intervjuene enn jeg hadde forventet. I avslutningsdelen valgte noen av dem å gå dypere inn i tema de hadde vært innom i løpet av intervjuet. I tilbakemeldingene på intervjuene sa de at det hadde vært interessant og lærerikt å snakke om dette. Samtidig påpekte flere at det var mange “store” spørsmål, og et par kom med utsagn som “jeg tror vi har vært innom det meste jeg hadde på hjertet” og “jeg føler at jeg har fått tømt meg”.

Hvert intervju varte i 60-90 minutter. De bestemte selv sted. Fem intervju foregikk på kontoret til informantene, to på møterom og et hjemme hos informanten. Under kontorintervjuene hendte det at telefonen ringte og at noen banket på, men de gikk straks de så at personen var opptatt “i et møte”.

2.6. Behandling av data: transkribering, kategorisering og analyse

Som forsker må man ha en profesjonell integritet, noe som blant annet innebærer å verne om informantenes anonymitet. Jeg har transkribert alle intervjuene ordrett, med unntak av institusjonsnavn eller andre lett identifiserbare kjennetegn. Intervjumaterialet blir slettet etter prosjektets slutt. Alle informanter ble tildelt fiktive navn i det transkriberte materialet.

I utskriftene har jeg også gjort andre tiltak for å verne om informantenes anonymitet. I direkte sitat har jeg kanskje rettet “min nærmeste kollega” til “en kollega” og lignende. Noen uttrykk

vil også kunne lede mot kjennetegn som dialekter, eller antyde miljø og stedtilhørighet. Denne typen uttrykk er omskrevet. I de tilfeller de kom med uvanlige eksempler som kan være spesielt gjenkjennbare eller belastende, har jeg unnlatt å bruke deres fiktive navn, og anonymisert dem ytterligere til “en informant sier”, uten at dette har fått betydning for analysen.

Etter datagenereringen og transkriberingen kodet og kategoriserte jeg materialet. Ved koding går man nøye gjennom intervju for intervju, og oppretter koder, altså ord og uttrykk, som beskriver avsnitt eller enda mindre utsnitt av datamaterialet (Tjora, 2010). “Trygt arbeidsmiljø” er et eksempel fra mitt materiale. Kategoriseringen består av å samle de kodene som er relevante for problemstillingen i grupper, og sortere ut andre deler av materialet. Som en hovedregel vil kategoriene danne utgangspunkt for hovedtemaene i analysen (sst.). Eksempelvis er “tilrettelegging” en kategori i mitt materiale.

Etter den første kodingen av materialet begynte en ny prosess der jeg både kodet og kategoriserte, ved hjelp av fargekoder, stikkord og stadig endrede underoverskrifter som jeg samlet materialet under. Når underoverskriftene var forholdsvis klare, fokuserte jeg på dem en etter en, og gikk gjennom hele datamaterialet kun med blick for det som hørte til under denne.

Neste skritt er det Tjora kaller “utvikling av konsepter”. Dette beskriver han slik: *“Med blick på hvert hovedtema fra forrige stadium, og med relevante teorier og perspektiver i bakhodet, spør vi: “Hva er det dette handler om? Finnes det en mer generell merkelapp på det (fenomenet eller problemet) vi ser? Finnes det noen teoretiske bidrag som allerede omtaler det eller som på annen måte er relevant?”* (Tjora, 2010:161).

Jeg har brukt en induktivt orientert metode. Induktiv metode innebærer å gå fra empiri til teori i undersøkelsen, og står i motsetning til en deduktiv metode, med motsatt retning. Den tredje varianten, en abduktiv metode, tar også utgangspunkt i empiri, men avviser ikke teoretiske forestillinger (Ryen, 2002). Som masterstudent har man nødvendigvis et teoretisk grunnlag som kan influere valg av teori. Min yrkeserfaring er heller ikke teoriløs. Jeg benytter dermed en induktivt orientert metode, som tenderer mot å være abduktiv.

Intervjumaterialet omfatter flere store tema. Jeg valgte å fokusere på sosiale relasjoner og integrasjon fordi informantene fokuserte så sterkt på arbeidsmiljøets betydning for jobbnærvær, og hvordan tilretteleggingsarbeidet påvirker og påvirkes av arbeidsmiljøet.

Dette er store tema innen arbeidssosiologien, og jeg har gjort et utvalg ut fra hvorvidt teoriene kan belyse relasjonene og deres bidrag til integrasjon. En del av det teoretiske materialet er knyttet opp til sykefravær og jobbnærvær. Som en følge av informantenes sterke fokus på et godt arbeidsmiljø's betydning for de fleste jobbrelasjonene, framstod også Lysgaards teori om arbeiderkollektivet som interessant. Dette skyldes spesielt hans fokus på den sosiale gruppa som forløper til systemene.

Fossåskaret beskriver det slik i det han referer til Wadel: «*Det er et sentralt perspektiv hos Cato Wadel at samfunnsvitenskapene konstruerer virkeligheten (Wadel 1990). De begreper og kategorier forskeren utvikler og velger å ta i bruk i sine analyser, framhever noen trekk ved det observerte samfunnet, og overser andre.*» (Fossåskaret 1997:37).

Kapittel 3

Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for det teoretiske grunnlaget for undersøkelsen min. I første del vil jeg presentere perspektiver og teoretiske bidrag som omhandler og belyser overgangene mellom sykefravær og jobbnærvær. På samme måte som sykerollen ikke bare består av faktisk sykdom, vil heller ikke sykefraværet kun være et resultat av personens individuelle opplevelse av sykdom. Hvorvidt det oppstår sykefravær eller jobbnærvær handler i stor grad også om de institusjonelle og relasjonelle rammene. Jeg vil spesielt se på Schiefloes ulike typer fravær (Schiefloe, 2009, Schiefloe, Gjøsund og Størkersen, 2010) og Saksvik og Finnes bruk av begreper for ulike typer sykefravær og –nærvær (Saksvik og Finne, 2009). Disse vil bli sentrale i analysedelen av oppgaven. Videre vil jeg ta for meg begrepet *psykososialt arbeidsmiljø*, og i den sammenheng spesielt samarbeidsforsøkene og Thorsruds psykologiske jobbkrav. Schiefloe, Gjøsund og Størkersen har gjennom sin undersøkelse på seks oljeplattformer gitt et teoretisk bidrag til forståelsen av begrepet *jobbnærvær* (Gjøsund og Størkersen, 2009), og delen avsluttes med dette.

I andre del presenterer jeg Lysgaards teori om arbeiderkollektivet (Lysgaard, 1985). Den belyser de ulike rollene i tre idealtypiske system. Med dette inkluderes også sosiale relasjoner utover individnivå, som normer og verdier som utvikles i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen. Mens første del på mange måter handler om hva det skal legges til rette for, bidrar denne teorien til å også tydeliggjøre mellomlederens rolle som tilrettelegger for jobbnærvær inn i et større perspektiv, og å systematisere føringer for både fravær og nærvær. Gjennom sitt fokus på den sosiale gruppa kan også teorien også åpne for en forståelse av begrepet *jobbnærvær*. For å øke leservennligheten og sette ting i sammenheng har jeg valgt å presentere hoveddelene i teorien i dette kapitlet, mens jeg vil utdype de tre systemene og den sosiale gruppas betydning i analysekapitlet.

Del 1

3.1.1. Innføring i feltet: Perspektiver på fravær og nærvær

I tidligere studier har man identifisert mange faktorer som kan føre til høyere sykefravær. For eksempel fant Tveito i en litteraturgjennomgang at arbeidstakere med størst fravær gjerne kjennetegnes av subjektive helseplager, lav utdanning, lav sosioøkonomisk status, lav mestringsfølelse, tungt manuelt arbeid, lav jobbtilfredsstillelse, røyking, høyt stressnivå, dårlig søvn og lite fysisk aktivitet (Gjørund og Størkersen, 2009:112). I en studie gjort av Aronsson og Lindth viser de at fraværsfrie personer ikke nødvendigvis kjennetegnes av det motsatte. De hevder det ofte tas for gitt at det er et symmetrisk forhold mellom hva som gir sykefravær og ikke, og at få studier har sett på om også asymmetriske variabler kan påvirke; altså at noen faktorer bare er avgjørende når det gjelder enten nærvær eller fravær (sst.).

3.1.2. Fraværstyper

Rent fysisk er det likevel et dikotomisk skille mellom fravær og nærvær. Det er derfor nyttig, med de forbehold som er nevnt, å nærme seg nærværsbegrepet ved å se på de ulike nærværs- og fraværstypene, med utgangspunkt i sykefravær.

Schiefloe skiller mellom tre typer sykefravær:

- Det hvite fraværet: Innebærer skade eller sykdom som fører til at en ikke er i stand til å gå på jobb, selv om man ville.
- Det svarte fraværet: Skulk, enten ved falsk egenmelding eller at man lurer legen til å skrive en sykemelding.
- Det grå fraværet: det som Schiefloe kaller ”den store sekken der vi som arbeidstakere har et mer eller mindre opplevd valg, med hensyn til om vi oppfatter oss som syke eller ikke.” Skal du på jobb eller være hjemme hvis du har moderate muskel- eller skjelettplager, hvis du er deprimert eller livet er vanskelig på andre måter? Ved konflikter eller andre vanskelige forhold på jobben, eller hvis du våkner med hodepine eller forkjølelse?

(Schiefloe, 2009, Gjørund og Størkersen,2009)

Schiefloe hevder det er usannsynlig at det hvite fraværet forklarer økningen i sykefravær, selv om fysisk tilrettelegging og gode HMS-rutiner kan bidra til å redusere dette til en viss grad.

Han holder det heller ikke sannsynlig at det svarte fraværet gir så store utslag på statistikken. Da står man igjen med det grå fraværet som innsatsområde for å redusere sykefravær (sst.).

Det grå fraværet kjennetegnes av at man har et element av individuell vurdering med hensyn til om man skal gå på jobb eller ikke. Schiefloe sier at det som egentlig skjer er at man veier nærværs- og fraværsfaktorer opp mot hverandre. I dette kan både individuelle og relasjonelle faktorer spille inn, i tillegg til at organisatoriske forhold har betydning (Schiefloe, Gjøsend og Størkersen, 2010).

3.1.3. Sykdom, sykerolle og sykefravær

De ulike nyansene av sykdomsbegrepet er fokus for Hofman (2011). Han viser til blant annet Talcott Parsons i det han skriver at man innen samfunnsvitenskapen har antatt at sykdom (*“human ailment”*) kan deles inn i tre distinksjoner: *“Disease”*, *“illness”* og *“sickness”* (DIS). *Disease*, å *“ha”* sykdom, karakteriseres av de hendelser eller tilstander som det profesjonelle helsevesenet betrakter som plager og lidelser for det enkelte individet. *Illness*, å *“være”* syk, karakteriseres av personens egen oppfattelse av helseproblemer, mens *sickness*, selve opplevelsen av sykdom, beskriver sykerollen mennesker inntar ved dette. Selv om dette er nyttige distinksjoner i den teoretiske forståelsen av helse, argumenterer Hofman for at de likevel ikke er utfyllende i forhold til de begrepsmessige og normative utfordringer som oppstår vedrørende sykdom (*“human ailment”*) (Hofmann, 2011:48-49). De ulike distinksjonene påvirkes i et samspill med hverandre, og influeres også av forhold utenfor selve sykdommen.

Hva som defineres som sykdom og hva sykerollen vil omfatte er dermed ikke gitt. For eksempel er ikke alle forklaringer på den sterke økningen av ADHD-diagnoser de senere år av medisinsk art (Rønning, 2011). I arbeidet med ny versjon av det innflytelsesrike diagnosesystemet Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM), som har direkte innflytelse på diagnosesystemet vi bruker i Norge, er blant annet *“forlenget sorg”*, foreslått som en ny diagnose (Dagens Medisin, 2010). Diagnoser oppstår, endres og får betydning i relasjon med forhold i omgivelsene rundt den syke og helsevesenet.

Slik vil også årsakene til sykefravær endres. Man har for eksempel sett at selv om ryggglidelser fremdeles er den dominerende sykdomsgruppen innenfor muskel- og skjelettsystemet hva gjelder trygdeytelser, så har det siden 2000 vært en markant nedgang i antall tilfeller der ryggglidelse har vært årsak til sykefravær og uføreytelser. En foreslått forklaring på dette er at mens man tidligere anbefalte hvile og ro, har det nå vært mer fokus på at pasienten skal

oppretholde normal aktivitet. Man anbefaler rask tilbakegang til arbeid (Ihlebak et.al. 2010). Selv om lidelsen er den samme, er sykerollen endret.

3.1.4. Nærvær og fravær

At sykdom og sykefravær er forskjellige fenomener, gjør at det innen forvaltningen har vært argumentert for at det er mer hensiktsmessig å fokusere på arbeidsførheten og arbeidsevnen når man ønsker å redusere sykefraværet (Mykletun m.fl. 2010). Grad av funksjonsnedsettelse kan variere, noe som gjenspeiles i graderte sykemeldinger.

«Sickness is not static. The conception of the sick role appears to be influenced by the levels of general welfare, unemployment, solidarity, and social responsibility,» skriver Hofmann (2011:52). Mastekaasa viser til en generell tendens til at sykefraværet går ned i nedgangstider og opp i oppgangstider. Han viser til arbeidsrelaterte forhold som at man i nedgangstider kan være redd for å miste jobben og tenke at fravær vil øke risikoen for det, og at det i oppgangstider er mulig at flere med dårlig helse eller svak tilknytning til arbeidsmarkedet rekrutteres inn i jobb. Han mener også det kan tenkes at tiltak og kampanjer påvirker fraværsutviklingen (Mastekaasa, 2000). IA-avtalen vil kunne være et eksempel på et slikt tiltak.

Demografiske forhold kan også ha innvirkning på fraværet. Kvinner i Norge har høyere fravær enn menn (SSB, 2013:1). Det er store variasjoner mellom fylkene i både egenmeldt og legemeldt fravær (SSB,2013:2) og det er forskjeller ut fra næring og sektor (SSB, 2013:3).

Individets sykefravær påvirkes også av de forventinger og normer de opplever å møte i samfunnet og på arbeidsplassen. Noen opplever seg stigmatisert og beskyldt for å være late ved fravær, eller føler at de må gå på jobb selv om de oppfatter seg som syke (“disease”). Andre kan legge vekt på at fravær fra jobb et visst antall dager i året er en rettighet de har ut fra avtaleverket i velferdssamfunnet, og handle ut fra dette (Hofmann, 2011:48-49). Berit Brandth ser på det å være borte fra jobben som en aktiv handling. Sykefraværet kan være en mestringsstrategi eller en problemløsende handling for å møte livets krav og mål. Hun skiller mellom krav og frihet, der det mest uheldige er når høye krav kombineres med liten frihetsgrad (Gjørund og Størkersen, 2009).

Det sammenfaller med Robert Karaseks jobb-krav-kontrollmodell, der kontroll brukes som samme begrep som frihet (Gjørund og Størkersen, 2009). Denne har vært sentral innen organisasjonsforskningen (Eiken og Saksvik, 2006:163). Karasek definerer det psykososiale arbeidsmiljøet med utgangspunkt i de to dimensjonene psykologiske jobbkrav, de krav som

stilles til arbeidstakeren i dennes arbeidssituasjon, og kontroll (beslutningsfrihet), som handler om sammenhengen mellom i hvilken grad man får brukt sine evner kombinert med beslutningsautoritet eller autonomi. Disse komponentene er gjensidig forsterkende (Eiken og Saksvik, 2006).

Det psykososiale arbeidsmiljøets kvalitet avgjøres i følge Karasek av hvordan de ansattes grad av krav og kontroll står i forhold til hverandre. Høye jobbkraav vil ha negativ innvirkning på de ansatte dersom de ikke har tilstrekkelig kontroll og frihet til å ta avgjørelser om hvordan de skal utføre arbeidet. Kontroll gir de ansatte større muligheter til å bruke sine evner, noe som igjen gir kompetanseheving og dermed en følelse av mestring i jobben. Dette vil igjen virke til videreutvikling av egne evner, i tillegg til økt selvsikkerhet og selvfølelse, noe som gjør det enda lettere å mestre høye krav og utfordringer. Med andre ord skapes det en positiv sirkel av mestring og jobbutvikling (sst.)

Mastekaasa mener at arbeidsmiljøtiltak kan bidra til at helseplager i mindre grad medfører at ansatte må være borte fra arbeidet sitt. I tillegg til at hensiktsmessig utstyr kan lette jobben og føre til mindre fysiske plager, kan mer støtte fra ledere og kolleger gjøre det enklere å fungere i arbeidet ved psykiske problemer. En annen effekt som kan oppstå på kort sikt, er at selve opplevelsen av at lederen er opptatt av ansattes helse og velferd, bidrar til å øke de ansattes motivasjon og gjøre det mer attraktivt å gå på jobb (Mastekaasa, 2000:102).

3.1.5. Saksvik og Finne: Sykefravær og sykenærvær

Arbeids- og organisasjonspsykologene Saksvik og Finne viser hvordan nye begrep, som de hevder har blitt mer vanlige innen sykefraværskforskningen den siste tiden, kan bidra til å utvikle vårt syn på sykefravær i nye retninger. De viser til forskning på langtidsfriske, som for eksempel kan være folk som ikke har vært borte mer enn fem dager i en toårsperiode, og hvordan begreper som *sykenærvær*, *nærværspress* og *mestringsfravær* kan bidra til en forståelse av hva det er som gjør at folk går på jobb (Saksvik og Finne, 2009).

De poengterer at det er viktig å skille mellom faktorer som ligger til grunn for sykenærvær og faktorer som ligger til grunn for nærværspress. Slik de forstår begrepet sykenærvær, betyr det at det tas hensyn til at du er syk og at arbeidsplassen legger til rette slik at du kan utføre arbeidet ditt, eller annen type arbeid dersom det er mulig, uten å bli verre, og aller helst slik at det oppnås en forbedring i helsetilstanden (sst.). Dette var et kjerneelement i tidligere regelverk om avventende sykemelding, og er videreført i målsettingene om en størst mulig bruk av graderte framfor fulltidssykemeldinger. Sykenærvær er et mål i dagens IA-avtale.

Nærværspres er derimot faktorer som gjør at du må komme på jobben selv om du egentlig ikke i helsemessig forstand er i stand til å gå på jobb. Vanlige pressfaktorer er uunnværlighetspress, sanksjonspress, moralpress og trygghetspress. Uunnværlighetspress handler om at man har høyt ansvar i jobben, at det er vanskelig å skaffe vikar og lignende. Ved sanksjonspress får man “høre det” fra ledelsen eller kollegene dersom man er borte. Moralpress er knyttet til egen samvittighet, mens trygghetspress handler om redsel for å miste jobben dersom man ikke kommer på jobb (sst.).

Faktorene ved nærværspres er negative i den forstand at de ikke omfatter noen tilrettelegging for at du skal klare jobben om du er syk, men likevel presser deg til å gå på arbeid til tross for at du er det. Nærværspres er altså en individuell opplevelse av forhold i arbeidsmiljøet. Sykenærvær, derimot, retter i større grad blikket mot miljøet og hvordan man kan tilrettelegge på en best mulig måte (sst.). Det er viktig å ta hensyn til forskjellen mellom sykenærvær og nærværspres når man skal tilrettelegge for jobbnærvær.

Saksvik og Finne viser også til den ordningen som har oppstått den senere tid, der man premierer de som har lite eller ingenting fravær gjennom frynsegoder og belønninger på individ- eller gruppenivå. De mener slike ordninger kan skyldes at arbeidsgiver tolker fraværet som et resultat av dårlig motivasjon, og derfor vil gi en bonus for høy tilstedeværelse og høy innsats. Dette er slik de oppfatter det å misforstå begrepet “tilrettelegging”, og ordningen skaper mer nærværspres enn avlastning (sst.).

Samtidig er det en hårfin balansegang mellom sykenærvær og mestringsfravær. Mestringsfravær defineres som fravær for å forebygge at en lidelse blir verre, og hvor primærhensikten er restitusjon eller forebygging av at ytterligere skade skjer. Dersom situasjonen på jobben blir for tøff eller belastende, kan det være nødvendig å ta et avbrekk for å mestre situasjonen. Det vil ofte være den foreliggende arbeidssituasjonen som avgjør hvorvidt en arbeidstaker blir sykenærværende eller benytter seg av mestringsfravær når helsetilstanden tilsier det (sst.) I den sammenheng blir det avgjørende å studere hvordan arbeidssituasjonen virker inn. Hvilken betydning får de ulike faktorene?

Denne gjennomgangen viser at nærvær og fravær på langt nær bare er individuelle fenomener, hvor svarene er å finne i arbeidstakernes motivasjon og holdninger. Sosiale faktorer og relasjoner har stor betydning, og disse er å finne både på arbeidsplassen og i samfunnet man er en del av.

Saksvik og Finne oppsummerer ut fra flere undersøkelser med fokus på sykenærver at følgende parametere er vesentlige for at jobben skal være en positiv faktor i arbeidstakernes liv: God ledelse, godt sosialt miljø, en utviklende og lærerik jobb, tilstrekkelig med tid og ressurser til å gjøre en kvalitativt god jobb og få anerkjennelse for jobben som gjøres (sst.:358-359).

3.1.6. Begrepet psykososialt arbeidsmiljø

Psykososialt arbeidsmiljø blir ofte definert som de psykologiske og sosiale forholdene mennesker opplever på arbeidsplassen (Eiken og Saksvik, 2006:160). Begrepet favner vidt, og det er dermed uenighet om hvilke faktorer som inngår i dette, og hvordan man skal gå fram for å skape et godt psykososialt arbeidsmiljø. Dette på samme tid som det er en trend i tiden å fokusere på tiltak for å forbedre det psykososiale arbeidsmiljøet (sst.:159).

Begrepet *psykososial* stammer blant annet fra teorier i sosialpsykologien som vektlegger den betydning sosiale relasjoner har for utviklingen av psykisk helse. Den amerikanske utviklingspsykologen Erik Eriksons teori om selvets utvikling gjennom åtte ulike faser er en slik teori. Mennesket er i følge Erikson i stor grad et produkt av sine omgivelser (Eiken og Saksvik, 2006, Karlsen, 2010).

Begrepet *arbeidsmiljø* kan betraktes på ulike måter, og Karlsen (2010) viser til tre ulike tilnærminger. Man kan nærme seg begrepet kontrafaktisk, ved å vise hva et godt arbeidsmiljø ikke er. Man kan se det fra et individuelt ståsted, der et godt arbeidsmiljø tilrettelegger for å møte de ansattes individuelle behov, og dermed fremmer individuelle målsettinger som for eksempel selvrealisering. Arbeidsmiljøet kan også betraktes med utgangspunkt i skillet mellom objektive og subjektive faktorer. De objektive faktorene kan påvises empirisk, og effekten kan dokumenteres gjennom materielle beviser. Et eksempel er kjemisk arbeidsmiljø, hvor arbeidsmiljøet tematiseres som de fysikalske effektene av omgang med kjemiske stoffer som kan være helsefarlige, og hvor HMS-komponenten i arbeidsoperasjonen betraktes ut fra de vernetiltak som gjøres for å beskytte arbeidstakernes kropper i omgang med disse. De subjektive faktorene i arbeidsmiljøet kan vanligvis ikke påvises gjennom materielle beviser, men er gjenstand for fortolkning, læring og forståelse. Det innebærer at innfallsvinkelen til arbeidsmiljøbegrepet ligger i selve meningsdannelsen av hva som kjennetegner arbeidsmiljøet. Denne må nødvendigvis ta utgangspunkt i hvordan aktørene subjektivt og eventuelt intersubjektivt oppfatter og fortolker de andre aktørene rundt seg. Karlsen gir som eksempel en omstillingsprosess der trivselen går ned. Her blir det nødvendig å se på

meningsdannelsen av både trivsel og eventuelle årsaker til nedgangen, og bildet kompliseres ytterligere av at denne meningsdannelsen kan variere mellom de ulike individene involvert i prosessen. Dette innebærer dessuten at også de objektive faktorene kan være preget av de subjektive. Å ikke bruke verneutstyr kan for eksempel både skyldes at de ansatte selv anser verneutstyret som unødvendig og at de overordnede legger føringer hvor man ikke skal ta seg tid til dette (Karlsen, 2010:81-82).

Det *psykososiale arbeidsmiljøet* betraktes i dag ofte ut fra tre innfallsvinkler. Man kan rette fokus mot ytre påvirkninger som organisasjonskultur eller arbeidsdeling, altså kjennetegn ved omgivelsene og arbeidsbetingelsene, eller man kan fokusere på hvordan disse ytre påvirkningene blir oppfattet og bearbeidet av den enkelte arbeidstaker. Den tredje tilnærmingen er å vektlegge resultatene av samspillet mellom ytre påvirkninger og kjennetegn ved individet. På individnivå kan slike konsekvenser handle om forhold som jobbtrivsel, helse og stress, mens de på gruppe- og organisasjonsnivå kan dreie seg om gruppeeffektivitet, produktivitet og gjennomtrekk (Eiken og Saksvik, 2006:161).

Eiken og Saksvik viser til at Karasek i samarbeid med Theorell senere videreutviklet sin modell til å også omhandle sosial støtte, og slik mente å fange opp det psykososiale arbeidsmiljøet. Sosial støtte ble identifisert som en av de viktigste faktorene for å redusere stress på arbeidsplassen, og slik skulle dermed modellen gjenspeile alle de kombinasjoner og det totale nivået av behjelpelig tilgjengelig interaksjon fra både kolleger og overordnede (Eiken og Saksvik, 2006). Eiken og Saksvik argumenterer for at modellen dermed likestiller sosial støtte og sosiale relasjoner, noe som ikke er tilstrekkelig. Modellen vil ikke fange opp verken negative relasjoner, og heller ikke sosiale relasjoner på et kollektivt nivå, som normer og verdier som utvikles i det sosiale fellesskapet på arbeidsplassene. De hevder at den sosiale dimensjonen er fraværende i forståelsen av begrepet *psykososialt arbeidsmiljø* (sst.).

3.1.7. Thorsrud: Samarbeidsforsøkene og de psykologiske jobbkrav

Einar Thorsrud introduserte selve begrepssammensetningen "*psykososialt arbeidsmiljø*" i Norge, med sin forskning på de såkalte psykologiske jobbkrav (Karlsen, 2010:90). Hans teorier hadde bakgrunn i sosioteknologien, som vokste fram utover 50-tallet. Retningen la stor vekt på den tilfredsstillende som kontroll med arbeidsutføringen og det å kunne realisere mentale evner ga (Byrkjeland, 1998). Dette var på mange måter et motsvar til Human

Relations-skolen, som fra 1920-tallet og utover la vekt på betydningen av sosiale interaksjonsmønstre for arbeidernes produktivitet (Eiken og Saksvik, 2006). Human Relations-tilnærmingen bygde i stor grad på innsikten fra forsøkene ved Hawthornefabrikken til Western Electric Co, der eksperimenter viste at produktiviteten gikk opp uavhengig av prestasjonslønn og variasjoner til det negative i de fysiologiske arbeidsmiljøfaktorene. Forskerne fant at selve det sosiale samværet i gruppene var trivselsfremkallende, og dette ble igjen tolket til å være identitetsfremmende. De fant også det som er blitt kjent som Hawthorne-effekten: At selve det å vite at man er gjenstand for et forsøk i seg selv produserer det forventede resultatet (Byrkjeland, 1998). Human Relations-skolen prioriterte den tilfredsstillende sosiale samhandlingen på arbeidsplassen skapte, uten å være særlig opptatt av innholdet i arbeidet. Sosioteknikken kritiserte dette, og la hovedvekten på tilfredsstillelsen ved å kunne kontrollere arbeidsutførelsen og realisere sine mentale evner (sst.).

Den sosiotekniske teoriretningen fikk stor betydning for teoriutviklingen og syn på arbeidsledelse i Norge (sst.), og gjennom dette på forståelsen av det som kalles det psykososiale arbeidsmiljø. Både internasjonalt og i Norge var det i all hovedsak de industrielle arbeidsplassene som ble studert, noe som hadde sammenheng med den industrielle utviklingen.

Thorsrud ledet de såkalte samarbeidsforsøkene, som kom i stand på 1960- og 70-tallet etter en avtale mellom LO og daværende NAF (nå NHO). Disse var inspirert av forskningen ved Tavistock-instituttet i England på 50- og 60-tallet, der aksjonsforskere forkastet datidens positivistiske vitenskapsideal og tok utgangspunkt i en posisjon hvor forskeren skulle delta i direkte interaksjon med subjektene, for på denne måten forstå subjektiv meningsdannelse (Karlsen, 2010:91). I samarbeidsforsøkene mente det det skulle være mulig å organisere arbeidet slik at de ansatte fikk utfolde sine "menneskelige sider" uten at dette gikk utover produksjonen. Muligens ville den tvert imot øke denne ved at arbeidstakerne fikk økt motivasjon. Derfor ble arbeiderne organisert i selvstyrte grupper der de selv skulle bidra til å utforme produksjonsmålene etter sine egne behov innenfor rammene av virksomhetens produksjonsmål og -teknologi. Man antok dette ville skape bedre trivsel blant arbeiderne, fordi de ville få tilfredsstillt sine menneskelige behov, og at dette i siste instans ville øke produktiviteten (sst.). Thorsen og Emery tok utgangspunkt i Maslows femdelte behovspyramide, der menneskets behov rangeres fra de fysiologiske behov nederst som de mest viktige, til selvrealisering på topp som viktig, men ikke fullt så viktig. Ut fra denne og i forbindelse med samarbeidsforsøkene utviklet de et sett av såkalte psykologiske jobbkra

måtte oppfylles for at arbeidet skulle være optimalt for arbeiderne og derigjennom bidra til økt produksjon (sst.). De pekte særlig ut seks slike psykologiske jobbkraav: “(i) *En jobb bør inneholde et minimum av variasjon. (ii) Den bør gi mulighet for løpende læring og utvikling, (iii) Jobben bør gi rom for å treffe beslutninger på områder som den enkelte arbeidstaker kan kalle sitt eget. (iv) Arbeidstakere bør møtes med mellommenneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen. (v) Jobben bør gi innehaveren mulighet til å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen. (vi) Jobben bør kunne oppleves som forenlig med arbeidstakerens ønske om hvordan framtiden skal være*” (Byrkjeland, 1998:27-28).

Selv om det har vært stilt kritiske spørsmål til både samarbeidsforsøkene betydning og til vitenskapeligheten i Thorsrud og Emerys forskning, fikk de stort gjennomslag, og har blant annet hatt direkte innvirkning på revisjonen av Arbeidsmiljøloven i Norge i 1977. Her finner vi de psykologiske jobbkraavene igjen i 1977-utgavens § 12 som mulighet for selvbestemmelse og faglig ansvar, unngå ensidig gjentakelsesarbeid, unngå arbeid som er styrt av maskin eller samlebånd, mulighet for variasjon, skape sammenheng mellom enkeltoppgaver, kontakt mellom kolleger og arbeidskamerater og mulighet for å holde seg orientert om produksjonskraav og resultater (Karlsen, 2010:92).

Karlsen kritiserer Thorsruds teori om psykologiske jobbkraav for å i liten grad gjøre rede for den logiske sammenhengen mellom utgangspunktet for jobbkraavene, jobbkraavene selv og utfallet av at jobbkraavene enten blir oppfylt eller ikke. Ikke minst sliter den med å forklare hvordan like stimuli gir ulike utslag for ulike personer og i ulike miljø. Den makter heller ikke å gjøre rede for at det er forskjell mellom det personer planlegger å gjøre, og det de faktisk gjør, med andre ord mellom *posisjon* og *rolle* (Karlsen, 2010:93).

Dermed vil verken begrepet psykososialt arbeidsmiljø eller de psykologiske jobbkraav kunne belyse og forklare de sosiale relasjonene som oppstår på både individuelt og kollektivt nivå, og sammenhengen mellom disse. Schiefloes tre typer fravær og Saksvik og Finnes bruk av begrepene sykenærsvær, nærværsvær og mestringsfravær fører oss et skritt på veien, ved å inkludere de sosiale relasjonene i større grad, og vise hvordan de kan føre til både sykefravær og jobbnærsvær. Med heller ikke disse er i stand til å belyse hvordan normer og identitet utvikles, og hvilken betydning dette har for utfallet. Ved å fokusere på nærvær framfor sykefravær, har Gjørsvund og Størkersen i samarbeid med Schiefloe ønsket å gi et bidrag til dette.

3.1.8. Gjø sund og Størkensen: Å skape nærvær

Gjø sund, Størkensen og Schiefloe gjennomførte en større undersøkelse om nærvær på 6 oljeplattformer med ulik fraværstatistikk. Undersøkelsen bestod av kvalitative intervju med så å si alle de ansatte innen forpleining, altså primært kokker og renholdere. Et viktig funn var at det syntes å være ulike fravær- og nærhetsnormer på de ulike installasjonene.

Selv om årsakene til nærvær og fravær var forskjellige på hver plattform, så var det de samme temaene som hadde betydning. Forskjellene handlet om betydningen av faktorene, ikke faktorenes egenskaper. Opplevelse av yrkesstolthet var eksempelvis en nærhetsfaktor på en av plattformene, der den virket motiverende, mens den var en fraværsfaktor på en annen plattform, fordi yrkesstoltheten gjorde at de arbeidet tyngre eller mer enn det kroppen hadde godt av.

Det var også store og nærmest systematiske forskjeller i friske medarbeideres holdning til kolleger som trengte tilrettelegging. På noen plattformer var de friske kollegene med på å opprettholde oppfatningen av at man burde holde seg hjemme dersom man trengte tilrettelegging, fordi dette kunne føre til større belastning på resten av gruppa, som måtte “gjøre jobben” og dermed kunne få tyngre arbeidsbelastning i perioden. På andre plattformer ønsket de forpleiningsansatte alltid sine faste kolleger på jobb, uavhengig av om de var slitne eller trengte tilrettelegging på andre måter. Her åpnet man for å spørre om hjelp og at man kunne legge seg ned mens de friske tok over arbeidsoppgavene. I tillegg til at de ulike nærvær- og fraværnormene var formet på gruppenivå, var de også skapt ut fra medarbeidernes formeninger om når ledelsen og organisasjonen ønsket at de skulle holde seg hjemme. Dette var ofte basert på ledelsens mer uformelle ønsker, muligheter og signaler rundt tilrettelegging, i tillegg til de formelle rammene. De ansatte kunne ikke “gi seg selv” mulighet til for eksempel tilrettelegging eller forebyggende tiltak. Det måtte være legitimert fra nærmeste leder eller annet organisatorisk hold (Gjø sund og Størkensen, 2009) Relasjonene mellom kollegene og relasjonen mellom arbeidsgiver og arbeidstaker ble viktige for utslaget. Den enkelte plattforms fraværnormer oppstod gjennom disse relasjonene.

De kollektive normene kan også være motstridende i forbindelse med sykefravær. Mens du på den ene siden skal være så frisk at du kan yte hundre prosent når du kommer på jobb, skal du på den andre siden være skikkelig syk for å holde deg hjemme (sst.).

For å skape nærvær er det ikke tilstrekkelig med kun sykdomsforebygging. Nærværnormer og identitetskonstruksjon er også viktige for nærværet. Disse utvikles i menneskelig

samhandling og virker på forskjellige nivå, samtidig som elementene er helt ulike i sin natur. Sykdomsforebygging er handlinger med et mer eller mindre målbart resultat, mens nærværnormer og identitet utelukkende er sosialt konstruerte fenomener. Nærværnormer er en sosial konstruksjon som kommer til syne i samhandling, mens identitet er en individuell eller kollektiv tilstand som utvikles i samarbeid med andre. Disse tre elementene er gjensidig avhengig av hverandre og påvirker hverandre (sst.:127).

Dette innebærer at både formelle og uformelle relasjoner og rammebetingelser har stor betydning for sykefravær og jobbnærvær. Sverre Lysgaard (1985) har i sin teori om arbeiderkollektivet, med inndeling i tre systemer som gjensidig påvirker hverandre, belyst hvordan normer og identitet gir seg utslag i ulike tilpasninger til arbeidsplassen. Jeg oppfatter teorien som svært relevant for å belyse ulike sider ved sykefravær og jobbnærvær, og også for å kunne belyse og analysere mellomlederens tilretteleggerrolle. Viktigst av alt, vil teorien bidra til å belyse selve begrepet *jobbnærvær*, i tillegg til å vise relasjoner mellom sykefravær og jobbnærvær innen ulike dimensjoner.

Del 2

3.2. Lysgaard: De tre systemene i teorien om arbeiderkollektivet

Ut fra sin studie av cellulosefabrikken M. Peterson & Søn. A/S Moss Cellulose i 1954 skrev den norske sosiologen Sverre Lysgaard boka *Arbeiderkollektivet*. Dette er en av de fremste studier som er gjort av dynamikken i en virksomhet (Karlsen, 2010:137). Her utviklet Lysgaard et analytisk rammeverk for å forklare hvordan rollemønstre formes i produksjonsorganisasjoner. Han var sterkt influert av 1950- og 1960-tallets amerikanske vitenskap generelt, og organisasjonssosiologi spesielt. Man finner flere paralleller til amerikansk strukturfunksjonalisme, slik den ble utviklet av for eksempel George C. Homans (sst.), og Lysgaard bruker også blant andre Robert K. Mertons begreper for å klargjøre sin egen teori (Lysgaard, 1985). Lysgaard plasserte likevel ikke sine temaer i den større sosiologiske tradisjon for å begrunne den, for eksempel ved å relatere til Marx, som det kan være nærliggende å sammenligne analysen med (Kalleberg, 2001).

Målet var å settes på sporet av viktige synspunkter på en arbeidsorganisasjon i sin alminnelighet, og slik bidra til generell teori på området (Lysgaard, 1985:11). Lysgaard viser hvordan det i tillegg til den formelle lederstrukturen i virksomheten ofte også eksisterer en uformell struktur blant de ansatte. Disse to strukturene er integrert i hverandre. Studien gir oss innsikt i dynamikken mellom ledelse og ansatte, hvordan konflikter oppstår og hvordan

arbeidsmiljø skapes. Lysgaard utvikler også en forklaringsmodell som forklarer hvordan sosiale strukturer innad i virksomheten og i samfunnet for øvrig bidrar i rolleutforming. Denne viser at arbeidsmiljøet oppstår i krysningspunktet mellom system og individ, og representerer et helt sakskompleks som Lysgaard baserer sin teori på (sst.).

Lysgaard bruker Max Webers *idealtyper* til å analysere en komplisert, sosial virkelighet (Kalleberg, 1985). Idealtypen er en teoretisk abstraksjon der man rendyrker de framtrede trekk ved fenomenet. Dette tankebildet forener bestemte relasjoner og hendelser til et univers av tenkte sammenhenger, og fordi de er konstatert eller blitt formodet å være virksomme i virkeligheten, gjør denne sammenhengs egenart anskuelig og forståelig for oss på en pragmatisk måte (Weber, 1971).

Lysgaard deler arbeidsorganisasjonen inn i tre ulike, idealtypiske systemer, som gjensidig er avhengig av og påvirker hverandre. De tre systemene er på samme tid både et verdisystem og et rollesystem. Siden systemene er idealtypiske, defineres de på et sosialt, altså et over-individuelt, plan (Lysgaard, 1985:16).

Han ser videre på hvilke mekanismer som knytter personen til systemet, uansett hvilke særlige systemoppgaver det måtte handle om. Han skjelner analytisk mellom fem former for tilslutning til et sosialt system: 1. Funksjonell forpliktelse, der man anerkjenner systemets endelige målsettinger, og forplikter seg overfor verdisystemet. 2. Normativ forpliktelse, der man drives av fokus på normer og prosedyrer, og hvordan ting bør gjøres. 3. Selvutfoldelse, der systemet blir et middel for å oppnå noe som individet selv verdsetter. 4. Belønning, og 5. Straff. Som medlem av et system garanteres gjensidigheten i medlemskapet gjennom et system av belønninger, og tilsvarende av avstraffelse. Mens aktøren i de to første tilslutningsformene framstår som en *systembærer*, som holder systemet oppe, er de tre siste *systembårne*, i det den vurdering aktøren gjør er basert på en individuell kalkulasjon av nytten av å tilslutte seg systemet. Disse har likevel et normativt innhold (sst.:66-70, Karlsen, 2010: 142-146). Tilslutningsformene er viktige for Lysgaards modell av rollemønstre, fordi tilslutningsgrunnlaget er avgjørende for det innhold individene legger i rollene de inntar i virksomheten (Karlsen, 2010:142).

3.2.1. Det teknisk/økonomiske system

Det teknisk/økonomiske systemet er arbeidsorganisasjonens offisielle ansikt (Lysgaard, 1985:15). I sin rendyrkede form vil det umettelig søke å maksimere effektivitet og

lønnsomhet. For å oppnå disse verdiene er arbeidsorganisasjonen planorganisert, der de ulike deltakerne får gitte formelle posisjoner som de skal fylle. Disse finner man gjerne igjen i bedriftens organisasjonskart. Arbeidstakerne tilsluttes systemet som ansatte. De trer inn i et system av forhåndsdefinerte posisjoner der de skal utføre sin rolle for å oppnå organisasjonens verdier, og i dette systemet forutsettes det at det er liten forskjell mellom det de forventes å gjøre ut fra organisasjonskartet og måten den enkelte arbeidstakeren utfører dette på. Det forventes med andre ord liten avstand mellom posisjon og rolle (Karlsen, 2010:141, Lysgaard, 1985).

En posisjon er den plass i den sosiale strukturen som innehas av en person. Gjennom denne posisjonen utsettes en person for forventninger fra andre med hensyn til atferd og holdninger. Settet av de stabile forventningene som rettes mot posisjonen, utgjør en sosial rolle. Hvordan en person identifiserer seg med denne, utgjør personens rolleidentitet. Rolleatferd er den måten en person handler på ut fra sin posisjon og rolle (Schiefløe, 2011:203-207).

3.2.2. Arbeiderkollektivet

I tillegg til det offisielle teknisk/økonomiske systemet eksisterer det også mer uformelle verdier og roller. Lysgaard sier det var noe i de underordnede arbeidernes følelse av samhörighet som gjorde dem som forskere spesielt interesserte (Lysgaard, 1985:27). Arbeiderne snakket om “oss arbeidere” på den ene siden, og “bedriften” på den andre (sst.:12). Slik kom de på sporet av de underordnede arbeidernes eget fellesskapssystem, “vi arbeidere”, som et idealtypisk system i motsetning til bedriftens offisielle system (sst.). Styrken og tilslutningen til fellesskapssystemet *arbeiderkollektivet* kan variere mellom de ulike organisasjonsenhetene. Lysgaard poengterer at teorien om arbeiderkollektivet heller ikke er en påstand om at det *må* utvikle seg et slikt kollektiv på enhver bedrift (sst.:VII-VIII). Likevel har teorien en klar organisasjonssosiologisk basis, og skal ved hjelp av arbeiderkollektivet som en *teoretisk mulighet* kunne anvendes til å studere blant annet både skoler og statsdrevne bedrifter (sst:92).

Arbeiderkollektivet er et uformelt og beskyttende fellesskap som utvikler seg blant underordnede. Dette kan oppfattes som et likhetsprinsipp, der ingen skal stikke seg fram eller gjøres forskjell på i den enkeltes forhold til bedriften og de overordnede (sst.:12). Slik framtrer det som en kollektiv, forpliktende forskansning, der plassen kan opprettholdes ved en umiddelbar følelse for hva som passer seg en “god arbeidskamerat”, uten at dette nødvendigvis settes i sammenheng med en videre verdioverbygning (sst.:12 og 15).

Rollesystemet er uformelt (sst.:15). Et viktig aspekt ved opprettholdelsen av systemet er at medlemmene er avhengig av hverandre for å danne motstand mot ledelsen i virksomheten, og at det dermed etableres egne systemer av straff og belønning for å sikre seg at medlemmene av kollektivet underordner seg systemnormene. Arbeiderkollektivet som system eksisterer grunnleggende sett i kraft av de moralske normene mellom de ansatte på en arbeidsplass. Slik holder systemet seg selv intakt ved å lage integrasjonsmekanismer som tvinger arbeiderne på plass (Karlsen, 2010:139).

En sosial identitet kan forstås som et individs erkjennelse av at man tilhører en bestemt sosial gruppe, koblet sammen med en emosjonell og verdimeslig vektlegging av denne tilhørigheten (Schiefløe, 2011:180-181). Sosial integrasjon er et produkt av sosiale relasjoner, kulturelt fellesskap og interaksjon. For å bli integrert i et system må tre krav oppfylles. Man må ha utviklet et sett av varige relasjoner til andre aktører. Man må erkjenne og beherske kulturen slik at man kan kommunisere og samhandle på en effektiv måte. Man må inngå som deltaker i den interaksjon som finner sted i systemet (sst.:338).

En norm er en allment kjent og akseptert forskrift for hva som er riktig og uriktig atferd. Den er i all hovedsak uformell⁷. Atferd omfatter her både konkrete og symbolske handlinger. De defineres og opprettholdes gjennom interaksjon av uformell og formell art. Normene etableres og vedlikeholdes, eller forandres, på et systemnivå, mens handlinger og sanksjoner foregår på individnivå (sst.:145). Lysgaard beskriver en normativ forpliktelse til et system som en uformell og direkte forpliktelse overfor gjeldende atferds- og innstillingsmønstre, uten at den enkelte foretar en egen vurdering av normenes hensiktsmessighet (Lysgaard, 1985:67). I Lysgaards undersøkelse gjelder ikke disse normene bare inne på bedriftens område, men får gyldighet også utenfor fabrikkvæggene (Schiefløe, 2011:149).

3.2.3. Det menneskelige system

Mens alle ansatte i arbeidsorganisasjonen er medlemmer av det teknisk/økonomiske system, er det kun de underordnede som kan delta i arbeiderkollektivet, som *arbeidskamerater*. De overordnede er direkte, personlig forpliktet av det teknisk/økonomiske system, og kan ikke danne et kollektiv mot dette på samme måte som de underordnede arbeiderne⁸ (Lysgaard, 1985).

⁷ De normene som er nedskrevet og vedtatt av en formell myndighet, kalles formelle former (sst.)

⁸ Lysgaard viser at de overordnede likevel kan organisere seg gjennom byråkrati, noe som belyses nærmere i analysedelen.

I tillegg til disse to systemene er alle ansatte også medlemmer av et tredje "system". Det menneskelige system er egentlig ikke et system, siden alle automatisk er en del av det, uten forpliktelse, i kraft av å være mennesker. Som verdisystem viser dette til at individet får utviklet sine "egentlige" muligheter og interesser, gjennom menneskelig utfoldelse og frigjøring. Som rollesystem blir det menneskelige system dermed den atferd, de handlinger og innstillinger man må kunne forvente av seg selv og andre for å oppnå dette (sst.:76). Det menneskelige system er ikke separat forankret i arbeidssituasjonen, men får betydning der for hvordan man agerer innenfor rammene av de to hovedsystemene innen virksomheten. Hver enkelt ansatt er gjennom det menneskelige system medlem av mange andre normsystemer utenfor arbeidsorganisasjonen. Slik må både det teknisk/økonomiske systemet og arbeiderkollektivet forholde seg til de generelle samfunnsstrømningene (Karlsen, 2010:141).

En viktig del av det menneskelige systemet er den sosiale gruppa. Mens det teknisk/økonomiske systemet kun har forpliktelser overfor de ansatte som mennesker, ivaretar det sosiale gruppa også personen, gjennom spontan ansikt-til-ansiktinteraksjon der de ansatte identifiserer seg med hverandre og knytter relativt stabile sosiale bånd. Den sosiale gruppa sikter dermed til en «vi»-enhet (Lysgaard, 1985:167). Som en del av det menneskelige systemet er gruppa nettopp ikke forpliktet til annet enn å være mennesker, og kan dermed i prinsippet velge mellom verdiene i enten det teknisk/økonomiske systemet eller arbeiderkollektivet. Dermed blir det avgjørende for de to systemene å knytte gruppa og gruppene i arbeidsorganisasjonen til seg. Gruppa blir et knutepunkt mellom person og system, der de spontanorganiserende prosessene som interaksjon og identifisering "*løper sammen og person kobles til person eller spores av*" (sst.:169).

Slik vil Lysgaards teori kunne bidra til å belyse mellomlederens rolle, som representant for det teknisk/økonomiske systemet, i relasjon til de øvrige posisjoner, roller og prosesser i resten av arbeidsorganisasjonen. Ved å inkludere arbeiderkollektivet som en teoretisk mulighet, tydeliggjøres relasjonenes betydning for både sykefravær og jobbnærvær. Ut fra den overordnedes perspektiv blir det avgjørende å få den sosiale gruppa over på sin side. Ved å fokusere på sosial integrasjon gjennom den sosiale gruppa åpner dessuten teorien for en forståelse av selve begrepet jobbnærvær. Dette vil bli drøftet sammen med en mer dyptgående teorigjennomgang i den avsluttende analysedelen.

3.2.4. Vurdering av Lysgaards teori om arbeiderkollektivet og de tre systemene i en arbeidsorganisasjon

Kalleberg skriver at temaene og problemstillingene i “Arbeiderkollektivet” er av stor samfunnsmessig betydning. Han slår fast at kollektivteorien er et overflødigshorn av sosiologiske innsikter, hvor den fruktbare sirkelvirkning mellom erfaringer og begrep er oppnådd. Den sosiologiske fantasien utvikler seg best når man klarer å få erfaringsmessig og begrepsmessig tak på sirkel- og vekselvirkningen mellom individer, strukturer og historiske forløp, og Lysgaards analyse er proppfull av slik fantasi. Han unngår den ensidighet som Kalleberg hevder kan kjennetegne de som er opptatt av strukturelle sammenhenger som effektivitet, økonomi og administrasjon. Disse er gjerne ikke så opptatt av mellommenneskelige sammenhenger som sosial tilhørighet, menneskelige hensyn og selvrespekt. Lysgaard er opptatt av begge deler, og begrepene om teknisk/økonomiske og menneskelige hensyn er kjerneelementer i Lysgaards modell av bedriften (Kalleberg, 1985:266).

Lysgaard har blitt kritisert av Steen Scheuer for å stille seg på arbeidernes side, og komme med en mer moralsk enn en vitenskapelig kritikk, samt for at utelatelser av beskrivelser av selve produksjonens tilrettelegging og utførelse er en alvorlig mangel. Dette er en uholdbar kritikk, mener Kalleberg. Lysgaard er i stand til å opprettholde en helt særegen upartisk holdning til ledelse og arbeidere, både når han intervjuer og analyserer. *Arbeiderkollektivet* skal ikke tolkes som en samtidshistorisk kasusstudie, mens derimot brukes for erfaringsbasert teoretisering (Kalleberg, 2001).

Selv ønsket Lysgaard ved utgivelsen i 1961 at de hypoteser han framsatte om arbeiderkollektivets utviklingsbetingelser skulle bli utsatt for en mer stringent statistisk prøve i den videre forskningen. Femten år senere ville han ikke helt distansere seg fra dette målet, men fastslo likevel at den viktigste bruk av teorien nok vil være som en *forståelsesramme* (Lysgaard, 1985:VII). Lysgaard forlot først sitt positivistiske ståsted omkring 1980 (Kalleberg, 2001:17).

Lysgaard peker også på den innebygde svakhet i forestillingen av kollektivet, med at den i tilkobling til fagforening og politisk arbeiderbevegelse vil virke til å avvikle det problemgrunnlag den selv hviler på. I den grad arbeiderne oppnår økt kontroll over egen situasjon, svekkes behovet for et fortsatt motsystem (Lysgaard, 1985.:IX).

Karlsen mener at Lysgaard ligger snublende nær å gi inntrykk av et menneskesyn som beskriver en “strukturell slave”, en aktør som kun følger de omkringliggende påleggene, uten å ta hensyn til at mennesket har et refleksivt forhold til sine omgivelser. I siste instans vil en slik forklaringsmodell være absurd, og innebære at man vil være ute av stand til å forklare hvem som skapte den første normen, fordi man forutsetter at alle andre bare følger andres normer. Han legger til at Lysgaards begrep om “det menneskelige system” synes å være ment som utveien fra dette problemet. Selv ser han dette som en svakhet ved Lysgaards analyse (Karlsen, 2010:150).

Videre kan man problematisere de overordnedes roller i analysen. Disse framstilles ganske ensidig som representanter for det teknisk/økonomiske systemets umettelige, ensidige og ubønhørlige krav til maksimal effektivitet og lønnsomhet. Men på samme måte som arbeiderne er begrensede, mangfoldige og trygghetssøkende, er dette egenskaper de også deler med alle andre personer, som for eksempel bedriftens ledere (Kalleberg, 1985:264). Lysgaard sier at studier av ledelsen i en arbeidsorganisasjon har vel så stor praktisk betydning som studier av de underordnede, men at i deres tilfelle var det arbeiderne som fenget sterkest hos dem som sosiologer, og som de dermed baserte sin teori ut fra (Lysgaard, 1985:13). Kalleberg peker på dette viktige forbeholdet, og sier det ikke er nok å spesifisere en gruppes problembetingelser. Vi må også spesifisere dens problemfortolkninger. Ledernes holdninger og handlinger følger ikke umiddelbart av deres strukturelle plassering, men formidles via kulturbestemte forståelsesformer (Kalleberg, 1985:268).

Arbeiderkollektivet som teori er kjent blant mange ledere, og er også stadig aktuell i vitenskapssamfunnet. Den er en moderne klassiker, som uavhengig av endrede rammebetingelser, som blant annet arbeiderbevegelsens sterkere betydning, har stor betydning også i dag. Teorien kan i tillegg gi verdifulle bidrag til forståelse av annen teoretisk forskning, blant annet som Kalleberg viser, i forbindelse med Habermas analyse av moderne samfunn (Kalleberg, 2001).

Kapittel 4

Empiri og analyse

4.1. Presentasjon av informantene

Monica, Anna, Martin, Unni, Siv og Synne er mellomledere med personalansvar. De er i alderen 40 til 50 år. Mens Martin, Unni, Siv og Synne har det daglige oppfølgingsansvar for 7-10 ansatte, har Monica og Anna daglig oppfølgingsansvar for 14 og 18 personer. Alle har vært i konkrete situasjoner med sykemeldte arbeidstakere, men i ulikt omfang. De har vært i nåværende stilling mellom ½ til 5 år, de fleste rundt 3 år. De med kortest fartstid har jobbet i samme type stilling tidligere. Også andre har tidligere ledererfaring eller erfaring som rådgivere innen feltet.

Olav og Hege er rådgivere innen arbeidet med inkluderende arbeidsliv. De er begge rundt 40 år, og har vært i stillingen i 2 ½ og 8 år. Rådgiveren med kortest fartstid har tidligere arbeidet flere år innen feltet et annet sted. Mens en av dem hovedsakelig arbeidet mot ledere i det daglige arbeidet, har den andre rådgiveren et bredere nedslagsfelt innen sin institusjon.

4.2. Dimensjoner i å tilrettelegge for jobbnærvær og redusere og forebygge sykefravær

Å redusere sykefravær og styrke de ansattes jobbnærvær kan sees på som å bygge, vedlikeholde og styrke bånd mellom den enkelte ansatte og arbeidsplassen. Dette handler om *sosial integrasjon*. *Normer og identitet* er viktige begreper i så måte.

Sosial integrasjon opptrer på mikro-, meso- og makronivå. På mikronivået handler det om individets sosiale integrasjon i et bestemt system. På mesonivå kan sosiale systemer være mer eller mindre integrert, og systemene kan også selv fungere mer eller mindre integrerende. Mens noen systemer er åpne og inkluderende, er andre lukkede og ekskluderende. Dette gjelder også systemer på makronivå. Motsetningen til integrasjon er disintegrasjon (Schiefløe, 2011:338-339). Sosial integrasjon på mesonivået *arbeidsplassen* skjer i interaksjon med prosesser på alle tre nivå.

Med bakgrunn i dette vil jeg se på integrasjonsfremmende og integrasjonshemmende relasjoner i tilretteleggingsarbeidet for styrket jobbnærvar, og forebygging og reduksjon av sykefravær. Dette belyses ved ulike dimensjoner.

Jeg vil også vise hvordan informantenes refleksjoner støtter opp om at sykdom og sykefravær er sosiale konstruksjoner, satt i institusjonelle og relasjonelle rammer. Den sosiale integrasjonen skjer på individnivå gjennom identitet, men også i samhandling med makro- og mesonivået, og jeg vil vise hvordan informantene peker på utfordringer og problemstillinger fra alle de tre nivåene. Derfor argumenterer informantene for at jobbnærvarsarbeid må handle om alle nivåene, siden det er mer enn bare fravær av fravær for den enkelte.

4.3. Med fokus på å tilrettelegge for den sykemeldte

4.3.1. Å skille forebygging og tilrettelegging, og fokusere på det praktiske arbeidet i tilretteleggingen

Å tilrettelegge arbeidsplassen og arbeidsoppgavene er viktig for å fremme jobbnærvar og redusere sykefravær. Dette gjelder både som et forebyggende tiltak og når sykemeldingen er et faktum. Mellomlederne er den nærmeste overordnede til den gruppen de leder, og er derfor ansvarlig for oppfølgingsarbeidet ved den enkelte ansattes fravær. Rådgiverne er viktige medspillere, og fungerer som lederstøtte. “Vi skal ikke overta saken,” sier rådgiveren Olav. “Vi skal på en måte være en ballspiller for dem (lederne), og vi skal støtte dem på en måte med løsninger og si hva som går og hva som ikke går.”

Noen informanter gjør et skille mellom å forebygge og tilrettelegge, mens andre mener det handler om det samme. Olav skiller ved å si at det å forebygge innebærer å fokusere på både formelle tiltak og rent sosiale og mer uformelle tiltak for å skape et godt arbeidsmiljø, mens tilretteleggingsarbeidet er mer strukturert, formalisert og regelstyrt. Mellomlederen Anna er inne på det samme i det hun sier at forebygging er å kartlegge for å forhindre et sykefravær hos personen det gjelder, mens tilrettelegging er å følge kartet. Mellomlederen Siv mener at selv om man gjerne gjør dette skillet, så går de i praksis gjerne over i hverandre til et hele.

I framstillingen følger jeg samme mal som Anna, og kategoriserer forebygging som noe som skjer før sykemeldingen, mens tilrettelegging er det som skjer når sykemeldingen er et faktum. Dette er et analytisk grep. I praksis vil det være flytende overganger, noe som forsterkes av at man ved graderte sykemeldinger alltid vil forsøke å forebygge økt fravær.

Både i forhold til tilretteleggingen og det forebyggende arbeidet peker informantene på viktigheten av en god kommunikasjon mellom alle leddene i organisasjonen. Mellomlederen Siv peker på betydningen av et godt HMS-system, og nevner også årlige vernerunder som sentralt for forebyggingen. “Den bør være i slike rammer at man på en måte kan snakke om hva man trenger for å fungere godt. Trenger jeg påfyll av kompetanse? Trenger jeg tilbakemelding?” legger hun til. Parter som tillitsvalgte, personalavdeling og bedriftshelsetjeneste trekkes også fram som viktige i denne sammenhengen, både i forebyggings- og tilretteleggingsarbeidet. Anna forteller at avdelingen i aktuelle prosesser har fått hjelp av bedriftshelsetjenesten, som i tillegg har holdt kurs om forebyggende arbeid for alle ansatte. Flere av mellomlederne har vært på kurs om regelverk i IA-avtalen i regi av institusjonens personalavdeling, samt at de oppsøker IA-rådgiverne når aktuelle saker oppstår. Utover dette har ikke disse partenes involvering og medvirkning vært tema i intervjuene.

4.3.2. Oppfølgingsplaner

“Den nye” Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen), gjeldende for perioden 01.03.2010 – 31.12.2013, og medfølgende lovverk, innebærer endringer for økt kontroll; skjerpet krav til oppfølgingsplan, tidligere og hyppigere dialogmøter, økt fokus på legens deltakelse på dialogmøtene, samt en presisering av at graderte sykemeldinger så langt det er mulig skal være normen ved sykefravær.

Informantene er stort sett fornøyde med disse endringene, samtidig som disse skaper utfordringer. Derimot er de mer skeptiske til det de oppfatter som økt rapportering, og sanksjonene som knyttes til brudd på regelverk og tidsfrister i oppfølgingsarbeidet. De opplever det som vanskelig å få kontakt med NAV.

Tilrettelegging er i hovedsak et forhold mellom den enkelte arbeidstaker som enten er sykemeldt, eller står i fare for å bli det, og arbeidsplassen. I det en ansatt blir sykemeldt, utløses et regelverk for hvordan oppfølgingen skal foregå.

Senest etter fire ukers sykemelding skal det i følge regelverket utarbeides en oppfølgingsplan, en endring fra tidligere regelverk hvor man måtte utarbeide oppfølgingsplan etter seks ukers sykemelding. I følge NAV skal denne oppfølgingsplanen inneholde en vurdering av arbeidstakers arbeidsoppgaver og arbeidsevne. Planen skal også inneholde aktuell tilrettelegging og tiltak i arbeidsgivers regi i den videre oppfølgingen, og en vurdering av hvorvidt man har behov for ekstern bistand (NAV, 2012).

Flere av informantene mener det iblant er bra at tidspunkt for utarbeidelse av oppfølgingsplan er framskyndet, mens fire uker i andre tilfeller egentlig er for tidlig. "...de første ukene en sånn avklaringsperiode(...) særlig hvis det er snakk om at folk er 100 prosent sykemeldt, så er det ikke så forferdelig mye å følge opp de første ukene," sier mellomlederen Monica. Andre ganger, spesielt ved graderte sykemeldinger, kan det være opplagt med en gang hva som skal gjøres. "Og så er det jo sånn at de skjemaene passer som regel ikke inn i virkelighetens verden. Hva av oppgavene kan den ansatte gjøre nå eller ikke gjøre med eller uten tilrettelegging. Ofte er det jo sånn at de kan kanskje gjøre alle oppgavene, men i mindre grad, eller de kan ikke gjøre noen av oppgavene. Jeg synes mange ganger det er vanskelig å fylle ut disse skjemaene," fortsetter hun. Monica forteller at hun allerede i det hun får sykemeldingen tar en prat med den sykemeldte for å høre om det eventuelt er noe hun som arbeidsgiver kan gjøre.

Selv om regelendringen kan være bra som en oppstrammer og hjelp til å huske å ha disse samtalene, er Monicas synspunkt at "de som ønsker å tilrettelegge for sine ansatte, de gjør det uansett om de har en oppfølgingsplan eller ikke. Og de som ikke ønsker å tilrettelegge, de gjør det ikke, uansett. Da skriver de bare ned noe svada på det skjemaet.(...) Har du den holdninga at du egentlig driter i det hele, så gjør du bare det du må for å ikke få sanksjoner, men du kan være snar å si at det er faktisk ikke mulig å tilrettelegge her." Mange har lignende utsagn. Mellomlederen Martin tror intensjonen er god, og påpeker at mens man i gode arbeidsmiljø sikkert tar tak i slike ting med en gang, så kan det i dårlige arbeidsmiljø være en fordel å få løftet hele saken ut og opp på et overordnet nivå så fort som mulig. Det å skulle sende planen fra seg innebærer en slags kontroll. Siv mener at tidlige oppfølgingsplaner også gir et signal til den sykemeldte. "Jeg tror det er klokt å komme tidlig inn, og at man viser at både arbeidsgiver og det offentlige bryr seg," sier hun.

Monica viser med dette at hun opplever at det ofte ikke er samsvar mellom tidspunktet for oppfølgingsplan i det formelle regelverket og den praksis hun som mellomleder har i tilretteleggingsarbeidet. Hun venter ikke, men etablerer relasjonen tilrettelegger/arbeidsplass - sykemeldt med en gang. Martin ser dette som vanlig praksis i gode arbeidsmiljø, mens det i dårligere miljø kan være behov for at det offentlige pålegger en tidligere relasjon. Siv viser til at dette også gir et signal til den sykemeldte om at man anser denne og relasjonen som viktig. Samtidig påpeker Monica at verken tidspunkt eller kategorier i regelverket alltid er tilpasset behovene i virkeligheten, og at tilrettelegging ikke alltid er mulig før etter en lengre tid enn fire uker.

4.3.3. Dialogmøter

Mange av de samme forholdene gjelder ved dialogmøter, der det første skal avholdes på arbeidsplassen senest etter sju uker. På dette dialogmøtet skal som hovedregel også sykemelder delta (NAV, 2012). Tidligere ble sykemelder innkalt senere i prosessen. Til forskjell fra da skal også arbeidstakere med gradert sykemelding innkalles, noe Monica påpeker er bra.

“Jeg håper og tror at disse tiltakene skal bidra til at de som er sykemeldt skal føle seg ivaretatt på en annen måte. At de føler seg sett, også med de her dialogmøtene hvor leder er nødt til å ta kontakt,” sier Anna.

Mellomlederen Unni tror hun kanskje ikke ville tatt seg tid til denne konsekvente oppfølgingen hvis det ikke var et krav fra NAV, selv om hun bruker å snakke med de ansatte både før og etter at de har blitt syke. Hun legger til at dialogmøtene dessuten er en fin anledning til å snakke om rettigheter, plikter og muligheter, både i forhold til tilrettelegging og hvem man eventuelt kan snakke med. Det hender “at livet kommer imellom”, som hun sier, og da kan dialogmøtet være en mulighet til å få den sykemeldte til å vurdere ulike aktuelle tilbud. “Så jeg er ikke negativ til det. Faktisk. Selv om jeg synes at det...ja, ja.” oppsummerer hun. Når jeg ber henne utdype “ja, ja”, svarer hun: “Ja, den der... Det blir jo litt motstridende dette her, men.. sant.. det blir jo sånn rapporteringsvelde”.

Også dialogmøtene sees på som å støtte opp om relasjonen til den sykemeldte med bekreftelse på at personen er sett, og et signal om at man tar dette på alvor. Man informerer om aktuelle tiltak, og kan gi et signal om og være åpen for at ting kan høre til utenfor tilrettelegger/arbeidsplass - sykemeldtrelasjonen. Samtidig som det pekes på fordelene med formelle føringer for å komme tidligere inn i en relasjon, pekes det igjen på at formen ikke oppleves tilfredsstillende.

Flere uttrykker seg positivt om å få legen på banen. Siv mener dette er klokt, fordi legen dermed får se sin pasient i dialog med arbeidsgiver om mulige tiltak, og med sin formelle kompetanse får et bedre grunnlag for å vurdere sykemeldingsgraden. Hun sier: “Det er han som på mange måter kan si at, vet du, nå tror jeg du må komme deg tilbake på jobb. Jo forttere de ser i de situasjoner at det er mulig og grunnlag for å komme tilbake på jobb, ja, jeg tror det er bra.” Rådgiveren Hege ser også på legens tidlige deltakelse som en ressurs for en mer konstruktiv tilnærming. Hun sier man kan være veldig tydelig på hva som er muligheter og tilretteleggingsbehov, uten at man trenger å gå inn på diagnoseårsak. “Og jeg mener ikke at

folk på en måte lyver til arbeidsgiverne sine om arbeidsevnen sin. Men når pasienten er i dialog med legen, så er jo fokuset sykdom. Og i disse samtalene er det motsatt,” sier hun, og mener at man med legens deltakelse bedre får samlet de perspektivene som er nødvendige. Informantene argumenterer med dette for å utvide relasjonen til å også omfatte legen, som sees på som en hovedaktør i det institusjonelle systemet.

Samtidig peker flere på at dette binder opp arbeidstid og ressurser for legene og andre, som NAV. “For de aller fleste tror jeg disse møtene vil være selvfølgeligheter (...) så for mange vil det nok oppleves litt meningsløst,” sier Martin. “Men samtidig er det med felles regler med å sikre den her lille andelen som har det uggent på jobb, hvor ingenting gjøres.” Han mener man kan diskutere om det er rett bruk av ressursene med disse møtene, siden det krever både stor innsats og mye ressurser, men sier det godt kan være at vi som samfunn har råd til det. Martin tar altså utgangspunkt i et samfunnsnytteperspektiv og vurderer fordelene og ulempene rundt legens deltakelse i dialogmøtene opp mot hverandre. Han lander på at godene er større enn ulempene.

I denne delen har den sykemeldte som individ stått i sentrum. Gjennom tiltak og dialog skal man søke å opprettholde den enkelte arbeidstakers tilknytning til arbeidsplassen.

4.3.4. Tilrettelegging ved graderte sykemeldinger

Økt fokus på graderte sykemeldinger betraktes som positivt, og som en viktig del av satsingen på jobbnærvær. “Spesielt hvis du ser på relasjonen til de som er syke, så er det jo å få folk til å komme på jobb selv om de faktisk sliter med noe,” sier Anna, og fortsetter: “Det har noe med hverdagen deres å gjøre. At de føler at de i hvert fall mestrer noe. (...) Det å få dem til å skjønne at det vil gjøre noe med dem og, at de får treffe kollegene og se at de får støtte på arbeidsplassen.” Hun understreker at hun selvfølgelig ikke snakker om de alvorlig syke, men for eksempel de som sliter med lettere psykiske plager eller belastningslidelser.

Martin er enig, og poengterer at utfordringen da vil ligge i å gjøre alt man kan for å legge forholdene til rette slik at den som er gradert sykemeldt kan fungere på jobb. Som arbeidsgiver må man innse at akkurat hva dette konkret skal innebære vil variere fra tilfelle til tilfelle. Det kan være fysiske tilrettelegginger eller mer psykososiale.

Samtidig vil det være tilfeller der det kan være bedre å være helt borte enn å være gradert sykemeldt. Mellomlederen Synne sier at det å kunne være litt på jobb, oppleve at kollegene bryr seg og ikke slippe taket for lenge, er veldig viktig. “Samtidig tror jeg at... som det at man går på en smell. Det er noe psykologi i det, også. Det er ikke sikkert den personen har noe

ønske om å komme på jobb før etter en stund.» sier hun. Unni formulerer det slik: “Noen ganger trenger man å rydde hodet sitt andre steder enn på jobb i en periode.” Hun legger til at selv om man oppfordrer personen til å være litt på jobb, så er det jo legen som tar avgjørelsen.

I disse utsagnene tar informantene utgangspunkt i den sykemeldtes integrasjon på arbeidsplassen, i det de har fokus både på vedlikehold av en identitet der man mestrer og på relasjoner. Det vil være bra for den sykemeldte å se at de andre bryr seg om en. Med utgangspunkt i den enkeltes behov anser de opprettholdelse av integrasjon gjennom graderte sykemeldinger som viktig for jobbnærværet. Samtidig erkjenner de at det i enkelte tilfeller vil være bedre for den sykemeldte å være fraværende.

Graderte sykemeldinger byr også på noen utfordringer. «Da må vi også akseptere at det ikke er sånn at hvis du jobber femti prosent, så har du like mange arbeidsoppgaver å løse, og like mange rapporter å levere. Det er ikke sånn at du skal jobbe dobbelt så fort”, sier Martin, og mener det er viktig at man erkjenner at dette er en måte den ansatte kan ha kontakt med arbeidsstedet sitt og kollegene sine. “Det er klart at da må du legge til rette. Kanskje må det vikarer inn, for arbeidsplassen og du har arbeidsoppgaver som skal løses. Arbeidsmengden går jo ikke ned for det om personen går ut i redusert stilling”, legger han til. Med dette viser han at det er den sykemeldte arbeidstakerens behov som skal stå i sentrum, men at dette ikke på noen måte er uproblematisk, fordi arbeidsplassen dermed får et tilsvarende gap mellom de arbeidsoppgaver man skal utføre og de oppgaver man fyller.

Martin mener at det kan være en fare for at man ikke griper fatt i oppgavene både ved hel og delvis sykemelding, men lar arbeidsoppgavene ligge og vente, som et etterslep som skal tas igjen når den sykemeldte er tilbake i fullt arbeid. Igjen tar han utgangspunkt både i den sykemeldte og arbeidsplassens behov, og sier det vil bli veldig stressende for både arbeidsgiversiden og den sykemeldte ansatte dersom man vet at bunken vokser. “Du kan ikke si at vi jobber som før, og så er det den personen som er borte som får bunken. Det vil jo også være et utrolig dårlig signal ovenfor den som er borte eller har redusert arbeidstid,” sier han, og poengterer at det både er et lederansvar og et gruppeansvar å ta i et tak. Lederoppgaven blir å gå inn og prioritere. Han fastslår at dette også er viktig ved fravær på for eksempel tjue prosent. Lederen må lage en prioriteringsliste i samarbeid med kollegiet, der det kommer fram hva som er minst viktig. Dersom kollegiet klarer å ta dette på toppen av de andre oppgavene, er det fint. Hvis ikke, vet man hvorfor.

Ved graderte sykemeldinger har lederen et ansvar for å skape forståelse og aksept hos de andre arbeidstakerne. Dette kan være en vanskelig balansegang mellom ulike hensyn. Lederen skal informere de andre, uten å trø over noen grenser i forhold til personens diagnose eller private forhold. Anna sier det er viktig at hun tar dette ansvaret, slik at de andre forstår hvorfor personen kanskje akkurat har kommet og så går igjen. Hun ser det som å få til jobbnærvær når de øvrige ansatte forstår at dette er en avtale mellom den sykemeldte og henne, respekterer dette og er inkluderende ovenfor personen som er gradert sykemeldt.

En av mellomlederne mener at samfunnet ikke er lagt opp for graderte sykemeldinger, og at en sykemeldt ansatt vil kunne ha vanskeligheter med å slappe av i en slik situasjon. Selv om man ikke er til stede i fulltids stilling forventes det ofte likevel at man gjør jobben sin. Dersom man bestemmer seg for at man skal gå klokka tolv, kan det være man får en telefon eller noen inn på kontoret rett før. Kanskje er det et møte der de andre bare kan delta etter klokka tolv. Da er det lett å tenke at man heller skal gå tidligere neste dag, men neste dag skjer gjerne det samme igjen. Når man har en fulltidsstilling, er det vanskelig å få den til å fungere som noe annet, selv om man gjerne vil. Informanten sier: "I en gradert sykemelding (...) du skal kjenne selv på hva du klarer. Og der tror jeg forventningene til at du klarer mer på den tida enn du egentlig gjør, den er høyere enn yteevnen." En følge kan bli at man tar med seg jobben hjem.

Forholdet mellom yteevne og resultat oppleves altså som problematisk å forvalte for mellomlederne. Man skal ta utgangspunkt i den sykemeldtes behov, men sykemeldingen får også konsekvenser for arbeidsplassen. Lederen har ansvar for å manøvrere mellom de ulike hensyn, mens kollegiet blir delansvarlig i prosessen. Som en av informantene viser til, kan også den sykemeldte ha problemer med å forvalte forholdet mellom ytelse og resultat. Dette kompliserer relasjonen ytterligere.

Synne mener man vil tjene mye på å kunne tenke litt større i tilretteleggingssaker. En tilretteleggingssituasjon kan også bli en vinn-vinn-situasjon. Det er ikke bare mengden arbeid man utfører som har betydning, men også hva slags arbeid man gjør. Dersom man har en avdeling med en del overlappende kompetanse, og en mulighet til å se på hele avdelingen under ett, kan man finne ut hvilke arbeidsoppgaver de ulike personene liker og kanskje ikke liker fullt så godt. Da kan det hende man også har mulighet til å omrokere oppgavene. Det kan for eksempel være slik at den sykemeldte sier at en spesiell arbeidsoppgave ikke er lystbetont og stjeler mye energi, mens en annen oppgave man gjør mindre av derimot gir energi. Hvis

man da er heldig kan det være at en annen ansatt har motsatt forhold til det, og da har man en match. Den sykemeldte kan gjøre mer av det som er lystbetont, enten i en gradert sykemelding eller når personen kommer tilbake fra full sykemelding, og den andre kan gjøre mer av det den liker. “Men det er vanvittig jobb, i tillegg til alt det faglige man skal gjøre. (...) Det er jo et kjempepuslespill!” sier hun.

Synne viser med dette et eksempel på hvordan hun mener man ved å tilrettelegge så og si hele avdelingen framfor kun den sykemeldte kunne kommet fram til en bedre løsning enn man får til med den framgangsmåten det legges opp til i dag. Samtidig sier hun at det krever både ressurser nok og aktive medspillere for å kunne satses på, og det tror hun kan være vanskelig å få til.

Både Anna, Martin og Siv mener det kan være lettere når personen er helt borte enn når denne er delvis til stede. Martin peker på at det er lettere å finne vikar i full stilling enn i en gradert. Det er heller ikke lett for den sykemeldte ansatte. Siv sier at dersom noen sitter på et kontor og er sykemeldt, så er det vanskelig for de andre å huske dette. “Man skulle nesten hatt et skilt på døra med “Sykemeldt. Likevel på jobb”, sier hun.

4.3.5. Vikarbruk

Selv om graderte sykemeldinger og kontakt med arbeidsplassen oppfattes som et gode, skaper det mange utfordringer i den praktiske arbeidshverdagen. Det er ikke lett å kompensere for den tapte arbeidskraften. Flere nevner at man kanskje skulle være flinkere til å søke tilretteleggingstilskudd gjennom NAV, men at det tar mye tid. Det er med andre ord et ressurs spørsmål. Det er heller ikke så lett å få inn en vikar.

De fleste jeg har intervjuet arbeider i avdelinger der de ansatte har forholdsvis spesialiserte arbeidsoppgaver og arbeidsfelt, med tilhørende lovverk, rutiner, datasystemer og mer. Da er det ikke bare å gå til et vikarbyrå og finne noen med tilsvarende kompetanse, verken ved gradvis eller full sykemelding på avdelingen. Martin påpeker at kompetansen kommer ved erfaring, og at man ved å ta inn en nyutdannet må investere mye tid i opplæring. Dette støttes av Monica: “Det er ikke mulig, i alle fall ikke i min bransje, å bare knipse med fingrene og så har du en vikar som fungerer.”

De opplever at det blir enda vanskeligere å finne tid til opplæring dersom noen er borte. Derfor sier Monica det gjerne blir til at de arbeidsoppgavene som kan fordeles blir fordelt på de som er på jobb, og kommer på toppen av deres eget arbeid. Hun tar også selv en del av ekstrajobben. Dette kan gå bra en periode. Hun legger til at hun også har hatt tilfeller der de

har fått tilført ekstra ressurs, men de ansatte likevel opplever at det er de som har fått den ekstra belastningen, og en større belastning enn total ressurs skulle tilsi. Hun tror dette skyldes at de føler så sterkt på ansvaret. Andres fravær går utover de som på en måte alltid er der og tar støyten. I lengden kan det føre til en smitteeffekt, ved at de blir syke fordi belastningen blir for stor. “Det er kjempevanskelig, men det vil aldri ikke kunne gå utover de andre,” sier Monica, og legger til: “Og det er et av de store dilemmaene når vi skal drive å tilrettelegge. Det er jo det at vi skal ivareta den sykemeldte, men vi må og ivareta dem som er frisk.”

Utfordringene ved å bruke vikarer er altså flere. Ikke bare er det er ressurs spørsmål, i forhold til mangel på kvalifiserte vikarer. Det er også både et tids- og ressursfordelingsspørsmål. Dette vil prege relasjonene på arbeidsplassen, og blant annet kunne gi ringvirkninger fra mikronivået med den ene sykemeldte til mesonivået avdelingen, der de øvrige ansatte må tåle en større belastning, noe som igjen kan føre til at prosessen starter på nytt med at en ny arbeidstaker blir sykemeldt.

4.3.6. Sykemeldt ut fra arbeidsevne, ikke arbeidstid

Ved de siste regelendringene i lovverket ble det presisert at man er sykemeldt fra arbeidsevnen, ikke arbeidstiden. Ordningen med avventende sykemelding ble avvirket, og det ble åpnet for en ny praksis. Ved for eksempel femti prosent sykemelding kan man likevel være til stede i fulltids stilling og kun utføre halvparten av arbeidsoppgavene. Sykemeldingen gir arbeidsgiver tilsvarende sykepengerefusjon, og dermed mulighet til å tilføre ekstra ressurser. Flere av informantene er inne på dette aspektet av graderte sykemeldinger. Anna forteller at hun legger vekt på å få medarbeiderne til å forstå dette, men at det tar tid å jobbe med en slik holdningsendring. Hun sier man også må huske at det i mange tilfeller er best med sammenfall mellom gradering og tidsbruk.

Unni anser de nye endringene som veldig nyttige. Hun betegner dette som “en sykemelding der du har lov til å være ukonsentrert på jobb fordi du har det vanskelig av en eller annen årsak”, og at dette er en god løsning som det bør informeres mer om. Hun legger til: “Det er ille hvis du har halvparten av effektiviteten og kun er der halvparten av tida når du egentlig kunne vært der hele tida, men bare kunne gjort halvparten. Da blir det 25 prosent i stedet for 50 prosent gjort.”

Hege synes det er en viktig utvikling, ettersom det er med på å bevege grensen mellom arbeid og ikke-arbeid. Man trenger å tenke litt annerledes og langsiktig, sier hun.

Å bevege grensen mellom arbeid og ikke-arbeid ved å endre fokus fra arbeidstid til arbeidsevne ved en gradvis sykemelding innebærer i praksis en ny konstruksjon av begrepet sykefravær. Den kan ligne på den tidligere ordningen med aktiv sykemelding, der institusjonen fikk full sykepengerefusjon og kunne ansette vikar, mens den sykemeldte kunne komme og gå “på toppen” av det øvrige arbeidet. Men den nye ordningen formaliserer dette slik at både arbeidsgiver og den sykemeldte ansvarliggjøres i større grad, ettersom tidsbruken skal settes inn i institusjonelle rammer og avklares på forhånd.

Samtidig som hun er positiv til den, opplever jeg at Hege setter spørsmålstegn ved ordningen i det hun senere reflekterer over på hvilket tidspunkt det oppleves naturlig for en ansatt å belegen om en sykemelding. Hun sier at alle kan være litt nedpå en dag eller to, og produsere mindre enn normalt. “Selv om jeg på en måte fungerte 50 prosent i jobb den dagen ut fra normalen, så går jeg ikke og sykemelder meg”, sier hun og ler. Hun legger til: “Det vil ikke føles naturlig. Mens for andre så vil man kanskje gjøre det. Jeg vet ikke.” Hun mener dette kanskje er noe man må snakke om i arbeidslivet generelt. Hva tåler vi av belastning? Hvor mye fleksibilitet tåler vi? “Kanskje er det litt sånn at man på en måte kan summere opp at nei, du jobbet jo 120 prosent i hele forrige måned, så det går helt greit om du hangler litt og yter litt mindre i dag.” Hun legger til at det også kan være at man har så høye krav til sin egen prestasjon at dersom prestasjonen senkes, så anser man seg selv som så syk at man trenger sykemelding. “Trenger en erklæring fra lege på det”, sier hun, og med det tolker jeg henne til at hun mener at personen trenger en aksept utenfra.

Dermed setter Hege spørsmålstegn ved hele sykdomskonstruksjonen, som igjen gir konstruksjonen av sykefravær. Hun antyder at for noen vil den enkeltes prestasjon og identitet kobles opp mot maksimal yteevne, slik at de naturlige svingninger i yteevnen oppfattes som avvik, og flyttes inn i sykdomsbegrepet. I tillegg til at hun selv ikke opplever dette som “naturlig”, kompliseres forholdet ytterligere av at ulike ansatte har ulike tilnærminger til dette. Ulik forvaltning av egen identitet i forhold til konstruksjonen av sykdom skaper ulikt syn på normer for sykefravær, og dermed for relasjonene på arbeidsplassen.

4.3.7. Avdelingen og samfunnet

Å skulle ivareta både den sykemeldte og de som er på jobb samtidig, berører også muligheten til å være en inkluderende arbeidsplass for arbeidssøkende med redusert arbeidsevne. Monica sier at selv om hun mener dette er veldig viktig, og hun ser behovet for slike ordninger og støtter tankegangen, så vil hun slite med å ansette disse personene. Hun vil selvfølgelig se an

hva slags problemer det er snakk om. Dersom det er en person som på grunn av sykdom vil være veldig mye borte i perioder, og som ikke har anledning til å yte ekstra når avdelingen har ekstra press og behov for det, så er arbeidsplassen hennes lite egnet til dette. “Det går ikke når du har altfor lite ressurser. Da går det så mye utover de andre at det vil jeg ikke gjøre. Jeg må bare være så ærlig og si det. (...) Den biten blir en illusjon,” sier hun.

Unni peker i den sammenheng på det hun oppfatter som en konflikt mellom bestilling og utførelse. Hun etterlyser noe mer. “Det har skjedd en del endringer de siste ti årene i forhold til krav om leveranser. Mål- og resultatkrav, rett og slett. Produksjon”, sier hun. Hun sier det offentlige kanskje bør ta på seg ansvaret med å inkludere de som jobber saktere eller trenger en spesiell type arbeidsoppgaver, men at dette ikke er lett. “Hvis vi skal ta på oss et større samfunnsansvar, så må det også følge ressurser med for å kunne gjøre det, for vi må levere!” sier hun, og legger til: “Og vi får finansiering ut fra hva vi produserer. Vi blir som en bedrift, ikke sant?” Det ikke er viljen det står på, men rett og slett kapasitet.

Med dette bringes også makronivået inn i analysen. Selv om informantene gjerne vil ta del i samfunnets, og dermed makronivåets, målsetting om å inkludere personer med redusert arbeidsevne, oppleves dette som vanskelig å oppfylle på mesonivået, ettersom makronivåets målsetting ikke følges opp med ekstra ressurser.

Uttalelsene fra informantene viser hvordan det å tilrettelegge for en sykemeldt ikke bare har betydning for den sykemeldte, men påvirker relasjonene på hele avdelingen. Dette er ikke alltid så lett å håndtere. “Jeg skulle ønske jeg hadde litt mer ressurser, litt mer å gå på. (...) At man hadde noen ting å sette inn når det var noen ting. Men det er det jo som regel ikke”, sier Monica. “Ikke er det ressurser i form av penger, ikke er det tilgjengelig arbeidskraft, ikke er det arbeidsoppgaver du kan sette til siden, som regel. Så jeg vet ikke om jeg har noe godt svar på det, egentlig.”

4.3.8. Kontakt med NAV

Samtidig som tilretteleggingsarbeidet oppleves som viktig blant informantene, sier flere av dem at de derimot ikke er begeistret for all rapporteringen som følger med. Selv om de ser at dette i noen tilfeller kan være nødvendig, beslaglegger det tid som kunne vært brukt på andre oppgaver, deriblant flere samtaler og bedre direkte oppfølging. “Når det blir for mye skjemavelde tar det bort for mye av jobbhverdagen”, sier Synne. “Det må da være grenser for hvor mye det offentlige, altså hvor mye lover og regler og innstramming av sånn og sånn man kan putte på en organisasjon eller et fagfelt eller hva jeg skal si.” Olav peker på at

dokumentasjonsarbeidet oppleves som et merarbeid for mange, mens Unni rett og slett konstaterer at “det tar mye tid!”

Flere opplever også at det er vanskelig å komme i kontakt med NAV. Det er ikke mulig å sende en e-post, som tidligere. “Og så er det systemfeil og ja, og så må du ringe, så må du vente, og så tar de ikke telefonen og så er det ikke noen e-post du kan sende”, sier Unni og legger til: “E-post er jo veldig effektivt. Det er ikke sikkert du når noen akkurat når du ringer. Med e-post slipper du å stå i kø på telefonen. Og når man får beskjed fra NAV at “Det er for tiden stor pågang. Vennligst ring igjen” og det holder på en hel time, så blir du irritert, rett og slett.”

“Jeg opplever at NAV har gjort seg ganske utilgjengelig,” sier Monica, og viser til at man ikke kan kontakte saksbehandlerne direkte, verken på telefon eller e-post, samt at NAVs nettsider er lite oversiktlige og brukervennlige. “Så jeg synes jo at NAV har distansert seg og satt en liten mur imellom seg og oss, i forhold til før (...) Nå må du ringe til NAV, og så må de sende en mail til den saksbehandleren om at saksbehandleren skal ringe meg tilbake. Og det er ikke sikkert at det går, for da er jeg kanskje midt i noe annet.” Hun legger til at hun har fått god hjelp når hun først har oppnådd kontakt. Det er utilnærmeligheten som er problemet.

Selv om institusjonene har egne personal- og HMS-avdelinger der mellomlederne kan få råd og hjelp, har flere også behov for kontakt med NAV. Denne kontakten har altså vist seg vanskelig i det praktiske arbeidet. Informantene opplever at relasjonen mellom dem selv som mellomledere på mesonivået og NAV på makronivået er svært tidkrevende og vanskelig å få til. Frustrasjonen retter seg både mot NAV, men for Synnes del også mot personalavdelingen, som hun mener skulle ha tatt mye av ansvaret som nå er lagt på mellomlederfunksjonen. Mens hun som leder for en liten avdeling vil måtte bruke mye ressurser på å sette seg inn i sak etter sak, vil personalavdelingen kunne opparbeide en rutine på det. “Altså, den tida jeg har brukt på skjema meg her og skjema meg der og møter i tillegg, jeg kunne brukt den tida på den som er sykemeldt og fått en bedre dialog, ikke sant? (...) Det blir en tvangstrøye. Alle skjema”, slår hun fast. Synne peker altså på at med de ressurser som er stilt til rådighet, så gjør de formelle, institusjonelle rammene det vanskeligere for henne å utføre det sykefraværsarbeidet hun ønsker å prioritere i praksis.

Dersom arbeidsgiverne ikke følger opp med oppfølgingsplaner og dialogmøter og rapporterer om disse til NAV, vil de etter de nye regelendringene kunne få sanksjoner i form av overtredelsesgebyr. Informantene uttrykker liten tro på effekten av dette. “Det er piskene som

institusjonene får for ikke å ha gjort sin jobb. Men at selve oppfølgingen i seg selv er viktig, det synes jeg. Og det vil muligens redusere sykefraværet på sikt, kanskje”, sier Unni. Monica sier at dersom du ønsker å ta vare på dine ansatte, så gjør du det uansett om du får sanksjoner eller ikke. “Og har du den holdninga at du egentlig driter i det hele, så gjør du bare det du må for å ikke få sanksjoner, men det er ikke sikkert at du legger så veldig mye fantasi i det du gjør i forhold til å være kreativ i forhold til å tenke tilrettelegging. Du kan være snar til å si at det er faktisk ikke mulig å tilrettelegge her”, sier hun, og legger til: “Og det er kanskje derfor vi ikke får den effekten ut av det. At de som, igjen til det, de som har ønsket å gjøre noe for sine, de har gjort det uansett. Og de som ikke ønsker å gjøre noe, de lar være.”

“Det er begrenset hva et sett med regler kan gjøre. Det knekker ned til på en måte den enkeltpersonen som skal følge opp en sykemeldt arbeidstaker,” sier Olav, og poengterer at av den grunn er lederrollen veldig viktig. Han tror man er i rett retning i forhold til å forebygge og å klare å få folk tidligere tilbake igjen gjennom en jevnlig dialog mellom arbeidsgiver og den sykemeldte arbeidstakeren. I den sammenhengen peker han på arbeidsmiljøet:

Et godt arbeidsmiljø støtter den biten, mens et dårlig river det ned. Og da blir det på en måte i noen sammenhenger reglene som redder kontakten, mens det i en annen setting er sånn at reglene bare støtter opp. De er der, men de gir ikke noe ekstra, for det er på en måte naturlig å være i dialog og følge opp en sykemeldt arbeidstaker. Mange bedrifter vil ha nok i et godt arbeidsmiljø. (...) Det blir på en måte ikke putt i en bås som sykefraværsoppfølging. Det blir på en måte en del av den naturlige kontakten du har med kolleger, og dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver.

Trussel om sanksjoner og et regelverk med mange tidkrevende, formelle skjema oppleves ikke som hjelp i sykefraværsoppfølgingen i gode arbeidsmiljø. Tvert i mot stjeler det ressurser fra det egentlige arbeidet, i det den tida man kunne brukt på relasjonen til den sykemeldte heller brukes til å fylle ut skjema. Lederens holdning og kulturen på arbeidsplassen har betydning i forhold til dette. Dersom man ser betydningen av å følge opp sykemeldte arbeidstakere, vil regelverket ikke gi så mye ekstra. Derimot vil dette få betydning på arbeidsplasser der man ikke har vært så god til å følge opp, fordi man gjennom regelverket er påtvunget både å skaffe seg informasjon for å kunne fylle ut skjema, og å være i tettere dialog med den sykemeldte. Man tvinges på en måte til å gjøre tiltak som vil fremme sosial integrasjon for den sykemeldte. Så selv om oppfølgingsarbeidet anses som veldig viktig, så er det både fordeler og ulemper ved den formaliserte ordningen NAV forvalter i forhold til dette.

4.3.9. Tilretteleggingens konsekvenser for sykefraværet

Gjennom intervjuene viser altså informantene at selv om det institusjonelle tilretteleggingsarbeidet er lagt opp med utgangspunkt i den enkelte sykemeldte arbeidstakers behov, så får dette også konsekvenser for avdelingen, både i forhold til kollegiet og dets forhold til samfunnet for øvrig. Mens økonomiske ressurser kan avhjelpes ved sykelønnsrefusjoner, peker informantene på ressursmangel i forhold til tid, fordeling, fleksibilitet og tilgjengelig arbeidskraft. Dette preger relasjonene på arbeidsplassen, og dermed også mulighetene for å legge til rette for en best mulig sosial integrasjon på arbeidsplassen for den sykemeldte og kollegiet.

Med utgangspunkt i skillet mellom *sykenærvær* og *nærværspress* (Saksvik og Finne, 2009) kan vi se at graderte sykemeldinger kan føre til begge. Ved sykenærvær tas det hensyn til at personen er syk, og man tilrettelegger ut fra dette. Dialogmøter med legen til stede kan gi viktig grobunn for dette. Å fokusere på en god dialog, skape forståelse og oppfordre til delansvar hos det øvrige personalet, prioritere mellom arbeidsoppgavene og å være fleksibel og løsningsorientert bygger også opp om sykenærværet. Samtidig opplever lederne ofte at graderte sykemeldinger kan skape utfordringer som kan gjøre det lett å signalisere et nærværspress. Dette fordi man ikke har tilgjengelige vikarer, og at både lederen og den sykemeldte selv kan ha utfordringer med å tilpasse arbeidsmengden til graderingen. Høye krav kan også føre til mestringsfravær (sst.), da spesielt fokusert på av Hege med fokus på gradert sykemelding ut fra arbeidsevne, og ikke tid. Hun tar utgangspunkt i at disse kravene kommer fra individet, som vil yte maksimalt, og derfor kan betrakte seg som syk i de perioder man ikke klarer dette.

Alle disse forholdene berører det *grå fraværet*, der man opplever å ha et mer eller mindre valg (Schiefloe, 2009). I relasjonene mellom den sykemeldte, lederen og kollegiet påvirkes grensene for sammenhengen mellom sykdom og sykefravær, og dermed den sosiale konstruksjonen av begrepene. De institusjonelle rammene som regelverket gir, legger føringer som ikke alltid passer inn i tilretteleggerens virkelighet. Slik bidrar også makronivået, som i denne sammenheng hovedsakelig forvaltes av NAV, til begrepskonstruksjonen.

I forlengelsen av dette sier informantene at et godt tilretteleggingsarbeid med fokus på jobbnærvær, vel så mye avhenger av det arbeidsmiljøet man er en del av som av regelverket. I et arbeidsmiljø uten interesse for å tilrettelegge for sykemeldte vil de institusjonelle føringene få større betydning enn i et godt arbeidsmiljø, der oppfølgingen ofte vil være en del av de

naturlige relasjonene som allerede er der, i forkant av et sykefravær. De neste delene vil handle om dette.

4.4. Med fokus på å forebygge sykefravær

Forebyggingsarbeidet er mindre strukturert, formalisert og regelstyrt enn tilretteleggingsarbeidet. Tilretteleggingsarbeidet skjer med fokus på den sykemeldte, mikronivået, der mellomlederen har et formelt utøveransvar innenfor rammene gitt av regelverk og rutiner. Informantenes utsagn viste at man i det daglige arbeidet også måtte fokusere på det øvrige kollegiet, mesonivået, og dermed relasjonen mellom den sykemeldte, lederen og kollegiet. Denne relasjonen foregikk innenfor de institusjonelle rammene gitt av regelverk og eksterne aktører, altså makronivået.

I forebyggingsarbeidet fokuserer man i større grad på både formelle og uformelle tiltak på både mikro- og mesonivå. Det kan gjøre mellomlederens ansvar mer diffust og vanskeligere å gripe fatt i. Formelt står mellomlederen ansvarlig for å drive forebyggende arbeid, men flere av midlene er i stor grad uformelle. Det kan føre til at mellomlederen i forhold til disse midlene ikke har større innflytelse enn resten av kollegiet. Det er et mål i dette kapittelet å vise denne dualiteten.

Informantene viser til et bredt spekter av tilnæringsmåter og tiltak som kan virke forebyggende mot sykefravær. De hører til både på mikro- og mesonivå. For å strukturere teksten har jeg derfor startet med tiltak rettet mot det enkelte individet, mikro, som en oppfølger til forrige del. Dette fører oss videre til et fokus på hele avdelingen, mesonivået. Her vil ulike sider ved arbeidsmiljøet stå i fokus. Mesonivået påvirkes av relasjoner med både mikro- og makronivået. Jeg legger vekt på å vise dette, før det hele oppsummeres med hva informantene forbinder med jobbnærvar. I tillegg til å fokusere på tilretteleggerens rolle, er det et mål også her å vise hvordan de ulike nivåene står i relasjon til hverandre, samt hvordan forebygging tilrettelegger for jobbnærvar. De ulike temaene er på mange måter overlappende, slik at delingen i underdimensjoner er et analytisk grep.

Informantene sier det er en lederoppgave å ha et kritisk overblikk i hverdagen. De peker på at det er lettere å gripe fatt i fysiske tilpasninger som for eksempel å kjøpe inn scrollemus, hevsenk-bord eller gjøre andre ergonomiske tiltak, enn å være forebyggende i forhold til de mer

diffuse årsakene som kan føre til sykefravær. Det er likevel svært viktig å ha fokus på begge deler. Det forebyggende arbeidet handler om både formelle tiltak og en stor del mer uformelle tilnærminger.

4.4.1. Formelle medarbeidersamtaler og mer uformelle samtaler

Informantene utpeker medarbeidersamtalen som en egnet arena til å få informasjon for å være forebyggende. Hege forteller at man i denne individrettede samtalen mellom leder og den enkelte ansatte kan kartlegge blant annet motivasjonsfaktorer, utviklingsmuligheter og behov.

En av informantene forteller at en undersøkelse viste at mange arbeidstakere i hennes institusjon ikke hadde hatt en slik samtale. Undersøkelsen viste også at de som hadde hatt den, syntes det var veldig positivt.

Synne mener at medarbeidersamtalene kanskje ikke helt fanger det opp dersom noe begynner å røyne på. Medarbeidersamtalen følger en viss mal. Den går egentlig på personlig utvikling i forhold til jobb med spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver man trives best med, behov for faglig påfyll og videre utvikling. Hun sier det på mange måter er en forlengelse av arbeidskontrakten, og ikke legger opp til den samtalen hun tror "faller mellom to stoler". "Altså; hvordan har du det egentlig på jobb, hvordan trives du best å jobbe, og er det ting du sliter med? Sånne ting. For du kan jo ikke spørre en person: Sliter du hjemme? Det vil jo være et overtramp. De må fortelle det selv, hvis de ønsker", sier hun. Hun vet ikke helt hva slags system man skulle hatt for å fange opp slike ting, men mener at man som leder likevel plikter å gjøre noe dersom man ser at noe går utover kvaliteten og produksjonen.

Med dette rettes fokus på de formelle rutinene, som tilsier at de ansatte skal ha medarbeidersamtaler med nærmeste leder, gjerne en gang i året. For dette er det ulik praksis. De formelle rutinene blir i følge en informant ikke alltid fulgt opp. Samtidig sees medarbeidersamtalen som veldig viktig, og da først og fremst som et sted å diskutere personlig og faglig utvikling med utgangspunkt i arbeidsoppgavene. Slik kan man være forebyggende i det man i en god medarbeidersamtale kan fange opp eventuelle behov knyttet til utførelsen av jobben. Medarbeidersamtalen er en relasjon mellom to parter, som en del av det institusjonelle, formelle rammeverket.

Synne påpeker at den ikke er like egnet til å samtale om de mer uformelle og diffuse behov medarbeiderne kan ha, behov som peker utover relasjonene rundt arbeidsoppgavene og på arbeidsplassen. Dermed åpner den heller ikke for diskusjon om forebyggende tiltak mot disse risikofaktorene for sykefravær. Hun peker slik jeg oppfatter det også på et dilemma. Hvor

nært skal man gå for å få den informasjon man mistenker man behøver for å kunne forebygge?

Unni sier hun har innkalt til mer uformelle samtaler dersom noen for eksempel har begynt å bruke svært mange egenmeldinger en periode. “En hyggelig og grei samtale der man egentlig bare viser omsorg, rett og slett. På en måte bare høre hvordan de har det. Om det er noe man kan gjøre, eller om det er andre.. fiske litt, ikke sant... det kan jo hende det er enkelte ting man kan gjøre.” Hun legger til at det er viktig å stille de riktige spørsmålene, som ikke er krenkende eller virker avvisende, og spør: “Tilliten mellom ansatt og leder vil jo kanskje gi deg informasjon, ikke sant?” Tidligere i intervjuet har Unni argumentert for behovet for å se medarbeiderne og ha god dialog i hverdagen utover det faglige, og oppsummert dette med: “Jeg tror nok at hvis man ikke har gjort noen ting før folk blir syke, så er det vanskelig.” Jeg forstår henne slik at det å ha etablert en kultur med rom for dialog utover det faglige, er en viktig forutsetning for å kunne kalle inn til disse samtalene ved for eksempel økt bruk av egenmeldinger.

Siv forteller om en ansatt som er i en vanskelig livssituasjon, der personen ikke vil at de andre i kollegiet skal vite om dette. Siv passer derfor på å jevnlig gå innom kontoret, høre hvordan det går, og vise at hun bryr seg og er interessert i å hjelpe om mulig. Samtidig er hun klar over at dette ikke er noe som passer for alle, verken for alle ledere eller alle ansatte. For henne er det naturlig å spørre hvordan andre har det, men andre kan ha en annen lederstil.

Med dette viser Unni og Siv hvordan de i tillegg til det formelle regelverket ser behov for også å bringe inn uformelle samtaler i det forebyggende arbeidet overfor den enkelte ansatte som for dem ser ut til å ha behov for det. Dette gjøres på individnivå i relasjon mellom den enkelte og lederen. De erkjenner at dette ikke vil passe for alle mellomledere.

4.4.2. Å legge til rette for å mestre de faglige utfordringene i jobben

Et annet område informantene trekker fram i det forebyggende arbeidet på individnivå, er dersom man som leder ser at en ansatt tar på seg for mange arbeidsoppgaver. Monica sier det forebyggende arbeidet da blir å ta fra dem noe av dette på en god måte. Dette er ikke enkelt i hverdagen, og kan lett oppfattes negativt. Samtidig kan det være nødvendig for at den ansatte ikke skal «gå på en smell.»

Synne viser til at den ansatte kan tro at lederen ser når det blir for mye for den enkelte. Men man jobber man jo med kvalifiserte og dyktige folk som på mange måter er selvdrevet og presterer og produserer. Da er det ikke lett for lederen å oppdage det “så lenge noen sier ja og

ja og ja, og det ikke er tegn på at man ikke klarer så mye”. Dersom den ansatte hadde et slikt tillitsforhold til lederen at man kunne komme og be om hjelp til å prioritere når det ble for mange oppgaver, ville lederen få noen redskap til å gjøre noe. Uten dette er det lett at lederen ikke ser, eller at man ser, men ikke vet hvilke grep man skal ta. “Jeg kan jo ikke fysisk ta fra når ikke personen har bedt om det eller benekter at det er for mye”, sier hun. Dette støttes av Hege, som konkluderer med: “Ingen ledere er jo synsk og kan gjette hvordan du opplever ting eller.. så man må jo si fra!”

Her opplever jeg at Monica, Synne og Hege viser at selv om lederen har et hovedansvar for at den enkelte arbeidstaker ikke blir påført for mange arbeidsoppgaver, så må lederen også kunne forvente at den ansatte selv tar ansvar og sier fra.⁹ Medarbeidersamtalen kan med sine formelle rammer være et egnet sted for dette. Synne sier senere i intervjuet at det å tro at man skal mestre, og så ikke gjøre det, må oppleves svært vanskelig for den ansatte. Med dette viser hun at det heller ikke for den ansatte er lett å vite når det blir for mye. Dette vil også kunne høre til blant forebyggende tiltak i mer uformelle samtaler mellom leder og ansatt.

Slike samtaler og tilpasninger av arbeidsmengde gjennom dialog er eksempler på relasjoner på individ- eller mikronivå som er ment å virke forebyggende for sykefravær.

Hege sier at et godt arbeidsmiljø får løst de oppgavene man har. Dette støttes av blant annet Siv, som på spørsmål om hva som kjennetegner et godt arbeidsmiljø svarer: “Først og fremst tenker jeg at det er viktig at man vet hva som er målet. Hva skal jeg jobbe mot? Sånn at man på en måte kan innrette seg i forhold til det man skal gjøre.” Andre peker på muligheter for kompetansebygging og faglige utfordringer som viktige komponenter i et godt arbeidsmiljø. “Å bli vist ansvar i faget og bli vist tillit, rett og slett, gjør at man trives og føler seg verdifull og som del av noe mer,” sier Unni.

Martin peker på at mange ansatte i hans avdeling er spesialister innen sine arbeidsfelt. “Noen av dem er jo selvfølgelig flinkere enn meg. Det skulle bare mangle, hvis man tenker seg om,” sier han. Som leder legger han vekt på å ha en flat struktur, og han mener at de sammen kompletterer hverandre til et godt team. Også Synne er opptatt av dette: “Hvis du har en hel avdeling, så trenger ikke lederen være den flinkeste av alle. Den har andre egenskaper”, sier hun, og fortsetter: “For lederen handler det om å se den ansatte. Det handler om å by på seg selv som en foregangsfigur, og skape trygghet og forutsigbarhet. (...) Det faglige kommer

⁹ Jamfør Arbeidsmiljølovens § 2-3 om arbeidstakers medvirkningsplikt.

lenger ned.” Olav peker på at lederen i tillegg til å lede vil kunne få rollen som fasilitator, rådgiver eller veileder. Å lede er med andre ord en faglig kvalifikasjon av en annen art enn den medarbeiderne trenger å ha. Blant annet handler det om å legge til rette for medarbeidernes faglighet. Fokus på å komplettere hverandre i team peker mot at også mellomlederen er en kollega, og ikke bare en leder.

Rådgiverne Olav og Hege fokuserer på betydningen av en meningsfull jobb. Olav sier at det å se sin egen jobb i relasjon til andres gir mening. Alle jobber har et snev av kjedsommelighet og rutinearbeid i seg, sier han, men man må se sin jobb som et bidrag til noe større. Hege sier: “Det trenger jo ikke være at man skal redde verden med det man gjør, men at man vet hvordan betydning de oppgavene man utfører har for organisasjonen, rett og slett.” Hun legger til at det i mange yrker i dag er veldig opp til deg selv hva du skal prestere på jobb, noe som kan føre til at enkelte legger stort press på seg selv. De kan oppleve det som et krav fra samfunnet. Hun sier:

Man har på en måte dyrket fram i samfunnet vårt og arbeidslivet en ide om at en stor grad av medvirkning og autonomi er bra for for eksempel nærværsfaktorer eller for å få ned sykefraværet. Og det er jo fordeler.. (..) men det er jo likevel.. Ja, du har jo et slags arbeidspress, da, som du legger på deg selv. Du skal få gjort ting. Du skal helst realisere deg gjennom det. Så hvis man har store ambisjoner og drømmer så legger man kanskje hardt press.

Dette handler med andre ord både om å få utført de arbeidsoppgaver man har, se betydningen av dem og få anerkjennelse for dem, i tillegg til at de ansatte også gjerne skal få økt sin kompetanse. Det er en lederoppgave å legge til rette for dette, men den ansatte har også selv et ansvar. Både Hege og Olav bruker eksempler på å være en del av “maskineriet,” og se sin rolle i forhold til dette. For noen kan dette likevel i følge Hege kunne føre til at de føler et for stort mestringspress, og videre betrakter ekstra mestring på jobb som en del av sitt selvrealiseringsprosjekt. Det kan tolkes som at hun stiller spørsmålstegn ved om kanskje for mye av ansvaret for å mestre er lagt på arbeidstakeren i det autonome arbeidslivet, men også om gyldigheten og begrensningene i å koble sin bit av “maskineriet” til et stort og autonomisk selvrealiseringsprosjekt, når man nettopp er en del av noe kollektivt.

Noen ønsker stadig nye utfordringer, andre ikke, men uansett vil mestring i jobben være viktig for trivselen. “Det er jo den mestringsfølelsen du er på jakt etter på jobben, ikke bare en god kommunikasjon eller å ha det hyggelig i team”, sier Martin.

Dette innebærer at en god tilbakemeldingskultur er viktig, sier Hege. For når vet man egentlig at man mestrer? Med dette forsterkes inntrykket av at hun ønsker å flytte mer av ansvaret for mestringsbort fra medarbeideren og over til lederen. Lederen må være tydelig i sin kommunikasjon om hvilke forventninger denne har til medarbeideren.

Synne sier at hun har liten tro på at en person som blomstrer i jobben sin og får tilbakemelding på hvor god man er, blir sykemeldt fordi de opplever et stort press. De tåler mye mer enn en som ikke får det helt til. "... og så får man ikke til å fortelle om det, da. Det er jo også et tap. Dermed blir alt tungt, eller det kan være at man har så mye at selv den enkleste ting kan fortone seg som helt umulig. Klart det går utover mestringsfølelsen. Det er den berømte dråpen."

Opplevelse av mestring er dermed en viktig forebyggende faktor mot sykefravær. Det knytter an til den ansattes identitet, og påvirker relasjonene. Et for stort mestringspress ut fra egne forventninger eller andres, kan eskalere uten at den ansatte klarer å håndtere det, og til slutt føre til sykefravær. Å fange opp dette kan bli en betydelig oppgave for mellomlederen dersom medarbeideren ikke sier i fra. Dette forsterkes dersom den ansatte vurderer sin mestring innen videre rammer enn bare arbeidsplassen, der mellomlederens innflytelse vil ha mindre å si. Samtidig oppfatter informantene at også lederen har et ansvar for de ansattes mestring, og da som Synne og Olav sier, gjennom å legge vekt på å se den ansatte, være trygg og forutsigbar, samt fungere som en fasilitator og rådgiver.

Flere mener det er kjønnsforskjeller i hvordan man opplever mestring og tar arbeidsoppgaver innover seg. Olav poengterer at dette kun er personlige betraktninger i det han peker på "flink pike"-syndromet, som han definerer som "at man skal være flink på alle arenaer i livet". Han relaterer dette til jobbsituasjonen, og mener det blant annet kan føre til at kvinner opplever tidsfrister annerledes enn menn. "Da kan det være lettere å trykke på til den fristen for å være flink, mens menn kanskje kan ha lettere for å levere to dager etter fristen, og ikke bryr seg så mye om det", sier han.

Synne sier også at selv om hun ikke kan slå fast at det er slik, tror hun at spesielt kvinner kan ha vanskelig for å si nei, og derfor takker ja til flere arbeidsoppgaver enn man egentlig har kapasitet til. Når man da ikke klarer alle oppgavene man har tatt på seg, og "alle andre" er flinke, presterer og produserer, så oppleves det ekstra tungt. "Da har man feilet, man får det ikke til, man har tapt. Og det tror jeg kvinner kjenner mer på enn menn", sier hun.

Disse utsagnene støtter opp om at mestringsfølelsen ikke nødvendigvis bare måles opp mot arbeidsoppgaver og arbeidsplassen. Den kan peke videre, og være en del av et større identitetsprosjekt; et livsprosjekt. Fordi livsprosjektet går ut på “å lykkes med alt”, tror informantene at enkelte, og da først og fremst kvinnelige ansatte, vil prøve å gjøre mer enn de egentlig mestrer. Dette gjøres ikke hovedsakelig for å møte arbeidsplassens krav, altså krav på mesonivået, men fordi de anser det som en nødvendig del av sin identitet på mikronivået, for å kunne lykkes i samfunnet, på makronivået. Dermed ligger problemet delvis utenfor mellomlederens kontroll, selv om det er på arbeidsplassen konsekvensene oppstår og gir sykefravær.

4.4.3. Betydningen av trygghet, ros og konstruktiv kritikk i arbeidsmiljøet

Informantene oppfatter det å skape trygghet som en viktig lederoppgave. “Trygghet i bunn” og “åpne, trygge dialoger” trekkes fram, samt “at man føler seg trygg på sin arbeidsplass og sine kolleger og ledelse”. Åpenhet og respekt for hverandre og hverandres forskjeller nevnes som viktig i denne sammenhengen. Man må møte kritikk på en konstruktiv måte og prøve å finne løsninger. Det skal være “høyt under taket” på flere måter.

I motsetning til dette ligger det som av Hege karakteriseres av som at man “ikke kommuniserer med trygghet”. Ytterpunktet karakteriseres av Martin som “den mobbing- og trakasseringsdelen som selvfølgelig er helt uhørt”, men det kan også være at det bare er mer lukket, eller, som Siv beskriver det; “preget av baksnakking, kanskje, og en del skjulte maktfaktorer som du bare aner er der, men som du ikke.. at du skjønner at det er en kultur du ikke skjønner.”

Respekt for andres synspunkter, en løsningsorientert framgangsmåte og dialog til tross for eventuell uenighet trekkes fram som positivt i et godt arbeidsmiljø, og Anna og flere sier at det som regel er konflikter som skaper et dårlig arbeidsmiljø. Hege beskriver det dårlige arbeidsmiljøet som et sted der diskusjoner kan føre til konflikter som går utover faglige diskusjoner og blir personangrep. Olav oppsummerer med å si at dersom man ikke har et trygt miljø, så gjør man det man skal, og er stille ellers. “Så tør man kanskje ikke spørre om hjelp hvis man sliter med et eller annet eller har mye å gjøre og sånn. Da tør man på en måte ikke benytte seg av rommet som et godt arbeidsmiljø skaper”, sier han. Synne mener man da gjerne vil ha nok med seg og sitt. Man blir en mindre bidragsyter for fellesskapet, og kanskje veldig redd for å gjøre feil. “Så blir man litt forknytt, og vil i alle fall ikke la andre bli

innblandet. Man vil ha kontroll på alt selv. Det er et dårlig arbeidsmiljø når det ikke er rom for prøving og feiling og det menneskelige i det”, sier hun.

Informantene peker altså på mesonivået og kollegiets ansvar for å skape et miljø med trygghet. De peker ikke minst på hvordan det å føle trygghet eller ikke forandrer relasjonene både i form, innhold og mengde. Der man kan “benytte seg av rommet” og det er “høyt under taket” er det plass til flere relasjoner enn i et lukket miljø der man blir forknytt. Trygghet vil bidra til integrasjon framfor disintegrasjon.

I tillegg til normer i kollegiet, har også lederen ansvar for at relasjonene oppleves trygge. Olav mener at både leder- og kollegaansvaret er viktig for relasjonene, selv om lederansvaret er klarere definert i utgangspunktet. “Det er klart at en dårlig leder kan skape mye, kan gjøre mye for å skape et dårlig arbeidsmiljø. Det er jeg ikke i tvil om. Men det kan også en dårlig kollega gjøre. Kolleger og leder er på en måte gjensidig ansvarlig for å skape både det gode og det dårlige arbeidsmiljø.”

“Så tenker jeg at man må ha en trygg leder”, sier Siv, og utdyper: “En forutsigbar leder som både viser deg tillit, lar deg være selvstendig, ta egne valg, samtidig som du vet at du alltid kan gå og spørre om svar.” Også Anna understreker at hun som leder må være klar og tydelig ovenfor de ansatte, som igjen har et medansvar for at alle får et godt og trygt arbeidsmiljø. Som motsetning til dette trekker informantene fram en ledelseskultur med lite tilbakemeldinger, brå vendinger og dårlig kommunikasjon. Da blir både mål og framgangsmåte uforutsigbart og uklart.

Måten lederen gir ros og kritikk på har også stor betydning. Anna sier at hun som leder føler at hun ikke får gitt nok ros i hverdagen, men at hun prøver så godt hun kan. Monica er opptatt av at kritikk kan skape utrygghet og hindre utvikling. “Hvis du som sjef går inn og kritiserer folk som faktisk har prøvd, selv om de ikke får det til, eller du driver og rakker ned på folk som gjør feil i stedet for å ta det på en ordentlig måte, så skaper du et veldig dårlig miljø. For da blir folk usikre, engstelig og redd”, sier hun. Hun mener man trenger et miljø der man tør si fra dersom man gjør en feil. Bare slik kan man forhindre andre i å gjøre de samme feilene.

Først og fremst oppfattes dette som en viktig lederoppgave. “Det er et lederansvar hvordan jeg gjør jobben min”, sier Olav. “Noen oppgaver gjør vi bra, andre ikke fullt så bra. Og hvis lederen kun gir meg kritikk, og ikke roser meg for det som er bra, så blir det feil. Lederen skal

støtte opp under det vi gjør som er bra og være med og finne løsninger når ting kunne vært gjort bedre”.

Dermed oppfattes lederens rolle i dette forebyggende arbeidet som viktig, men ikke avgjørende, for om man klarer å skape et godt og trygt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Relasjonene mellom kollegene har også stor betydning. Ros og konstruktiv kritikk kan gis i formelle relasjoner som til en viss grad kan kontrolleres, i tillegg til i uformelle relasjoner, men personangrep og baksnakking foregår ofte innenfor de mer uformelle strukturene. Selv om mellomlederen selvfølgelig kan være en del av dette, kan det vel så gjerne kunne være utenfor dennes rekkevidde og kontroll.

Mobbing, trakassering og det som oppfattes som et dårlig arbeidsmiljø kan gi flere typer sykefravær. I tillegg til at det kan gi *hvitt fravær*, der man ikke er i stand til å gå på jobb selv om man ville (Schiefløe, 2010), kan dette, eller et dårlig arbeidsmiljø av mildere grad, også gi *grått fravær* (sst.), eventuelt i form av *mestringsfravær*; fravær for å forebygge at ytterligere skade skjer (Saksvik og Finne, 2009). Situasjonen gir også rom for *nærværspress* i form av *sanksjonspress*; at den ansatte opplever å måtte gå på jobb uten egentlig å være helsemessig i stand til det, av frykt for sanksjoner som for eksempel trakassering eller baksnakking dersom man er fraværende (sst.). Dette vil på sikt kunne føre til sykefravær. En arbeidsplass som oppleves som trygg kan derimot bidra til jobbnærvær. Ros kan også virke stimulerende.

Dimensjonene behandlet her har betydning i både formelle og uformelle relasjoner. I den neste delen fokuseres det på dimensjoner av uformell art.

4.5. Uformelle dimensjoner: Et inkluderende miljø med felles møtepunkter

Flere trekker fram felles møtepunkter som viktig for å skape et godt arbeidsmiljø. Man trenger en uformell arena. Dette kan være alt fra morgenkaffen og felles lunsj til vinlotteri eller fellesmøter der man passer på å også legge inn mulighet for uformell prat.

Unni mener at en god blanding av å gjøre sosiale ting sammen og å være god på å snakke om det faglige er bra for tilhørigheten. På hennes avdeling har det ganske nylig vært en del endringer i personalet. “Så de der sosiale, hyggelige greiene er kjempeviktige for å skape identiteten på, rett og slett. Hva er vi, og hvem vil vi være, ikke sant? Så det er vel mitt største fokus for tiden, da, det er identiteten. Rett og slett å skape den. At man ikke er så snever. Ja, at

man ser at man er en del av noe større, ikke sant?” sier hun, og legger til at både lederen og de ansatte har et felles ansvar for å ta et løft for det sosiale, selv om lederen er den formelt ansvarlige overfor for eksempel Arbeidstilsynet. “Jeg tenker det er medarbeiderskapet. (...) Det er jo hvordan hver og en opptrer i sitt miljø som faktisk betyr noe, hva folk bringer med seg inn som på en måte vil være resultatet”, sier hun, og mener at også det formelle regelverket slår fast at man som enkeltindivid har ansvar for å ta del i arbeidsmiljøet.

De uformelle møtepunktene kan brukes på ulikt vis. Synne eksemplifiserer dette med å ta utgangspunkt i praten over morgenkaffen. Du kan starte dagen med å være sint og klage over at det nesten er umulig å finne parkeringsplass fordi folk parkerer som idioter, eller du kan starte med å le over de håpløse parkeringene og være glad for at du likevel fant en plass. “Det er det ene mennesket. Man kan velge hvordan man vil ha det selv, altså være med på å velge. Man kan ikke bestemme for de andre”, sier hun.

Også Siv legger vekt på å ha et miljø med felles møtepunkter. “Så jeg tror dette er kjempeviktig, men at det vil variere fra person til person. For vi er forskjellig. Noen har behov for nære ting, nesten å føle seg hjemme på jobb, mens noen vil at jobben bare skal være en jobb, og så vil de ikke ha noe privat der.”

Flere av de andre er også inne på at ulike ansatte har ulike behov. Martin mener det må være rom for at alle er forskjellige, og sier han tror lederoppgaven ikke blir å påse at alle bidrar, men at alle blir hørt. Han mener det er viktig å jobbe for likeverd. Dersom det for eksempel er noen som aldri deltar på lønningspils, bør et godt arbeidsmiljø fange opp dette, og prøve “å fiske litt” for å finne ut hva denne personen liker. Kanskje skal man heller samles og gå en tur, eller for eksempel lage mat sammen? Det er mange muligheter, og alle bør innrette seg noe.

Mens kanskje lederen har hovedansvar for å legge til rette for uformelle samlingspunkt gjennom ulike tiltak, er det alle arbeidstakeres ansvar hva slags relasjoner man fyller dem med. Det er selve muligheten for å bidra som skal stå i sentrum, og man må respektere at de ulike ansatte gir ulike bidrag. Disse møtepunktene er med på å bygge felles identitet og danne normer på arbeidsplassen, og dermed sosial integrasjon. De bidrar til det informantene betegner som et godt arbeidsmiljø.

Denne dimensjonen skiller seg ut fra de øvrige som er presentert, i det den er en arena for samhandling og identitetskonstruksjon, i tillegg til et trekk ved disse. Møtepunktene er

uformelle, og kommer i tillegg til de formelle rammebetingelsene. De springer ut av en klar positiv målsetting om å skape jobbnærver. Det kan dermed bli en positiv faktor i avveiningen mellom *sykenærver* (Saksvik og Finne, 2009) eller sykefravær, og slik motvirke *grått fravær* (Schiefløe, 2010). Det er ment å være en identitetsfremmende arena for samhandling, som det blir opp til den enkelte ansatte hvordan man bruker. Mens Unni peker på medarbeiderskapet og en plikt til å bidra, i det hun fokuserer på både det sosiale og faglige, fokuserer andre, som Martin, på de rent sosiale tiltakene der alle må få en mulighet til å velge om de vil delta. Siv viser til at noen også ønsker å inkludere det rent personlige. Selv om formålet er positivt, viser Synne med sitt eksempel at det likevel er opp til hver enkelt hvordan man velger å bruke denne arenaen. Den kan brukes både positivt og negativt.

4.5.1. Arbeidsmiljø, trivsel, og det å “se” den enkelte

I intervjuene poengterte informantene at trivsel og et godt arbeidsmiljø er viktige dimensjoner for jobbnærver. Ved å gjøre arbeidsplassen til et godt sted å være, arbeider man forebyggende mot fravær. Dette arbeidet må gjøres både på ledernivå, gruppenivå og hos den enkelte arbeidstaker.

“Jeg tror at god trivsel er smittsomt” sier Siv. “Sånn som de eventuelt negative som lurte på om de skal sykemelde seg, de vil på en måte avvæpnes dersom man på en måte får andre holdninger og har et miljø som er preget av glede og trygghet.” Unni viser hvordan hun opplever at trivsel er en sykefraværsforebyggende faktor. “... *hvis folk blir sett i hverdagen sin og har uformelle, hyggelige stunder så trives de bedre på jobb og er mer på jobb, også når man er litt shabby*”, sier hun, og viser til at både det faglige og det sosiale er viktig for trivselen. Monica sier det slik: “Du må på en måte ta vare på folk og passe på dem før de blir sykemeldt. Passe på at de har det godt på jobb, og at enkeltbelastningen ikke blir for stor på enkeltpersoner. At de trives på jobb.” Hun oppsummerer: “Det handler om å se den enkelte.”

«Å bli sett» går igjen som viktig for å trives. “At folk føler seg sett i det daglige, egentlig. Nærver på jobb er jo på en måte mange komponenter, men jeg tror det viktigste er at folk føler seg sett og oppdaget,” sier Olav, og legger til at det “å bli sett” betyr “at man hilser, og gir hverandre ros og kritikk for den jobben man gjør. Og også at man spør om sånn mer dagligdagse ting.” Han viser til kollegiets roller i det han poengterer at dette er viktig både for dem som er sykemeldt og ikke skal føle seg glemt, men vel så mye for dem som er på jobb.

I følge informantene vil altså det å “se” de ansatte bidra til å flytte grensene for sykefravær, i det man fremmer *sykenærver* framfor *mestringsfravær* (Saksvik og Finne, 2009). Man

reduserer *det grå fraværet* (Schiefløe, 2009), siden også de arbeidstakerne som er litt “shabby” lettere møter på jobb. I tillegg avvæpner trivsel “de negative”, som i følge Siv dermed kan få bedre holdninger. Dette betyr mer sykenærvær, og dermed jobbnærvær, og også en reduksjon av *det svarte fraværet* (sst.), altså skulk. Slik viser informantene at trivsel og det “å bli sett” handler om relasjoner på flere plan, der identitetskonstruksjon og normer står i fokus. Dette er viktig for å skape nærvær (Gjøsund og Størkersen, 2009).

En informant sier hun tror et godt arbeidsmiljø er viktigere for de administrativt ansatte enn for det vitenskapelige personalet, som i større grad har et brennende engasjement for arbeidsoppgavene man utfører. Mens de vitenskapelige er mer uavhengig av institusjonen, er de administrativt ansatte avhengig av hverandres arbeid, og å komme godt overens med hverandre.

Det å være klar over at man har et godt arbeidsmiljø kan i seg selv være miljøskapende. Martin sier at de blir stolte når noen utenfra påpeker deres gode arbeidsmiljø. Han sier det blir en identitetsbygger. Sett fra arbeidsgiversiden er det jo også med på å holde på folk, sier han, slik at man slipper så stor turnover. Unni peker også på dette. “Jeg tenker at det er et sikkert tegn på et godt arbeidsmiljø også dette når man er stolt av sin arbeidsplass”, sier hun. De gode relasjonene forsterkes i et slikt miljø, og med dette både identitet og sosial integrasjon. Dette er viktige bidragsyttere til økt jobbnærvær, i det de virker som en buffer mot sykefravær.

Monica sier hun tror det er forventningene til å trives som er avgjørende. Mens noen ikke legger så stor vekt på det, og bare er ærekjære på å få jobben gjort, har andre et virkelig ønske om å trives på jobb. Dersom de ikke gjør det, kan dette slå ut i sykefravær, siden det da er lett å få vondt både her og der.

Informantene er også inne på hvordan kollegers sykefravær, i tillegg til de praktiske konsekvensene, i tillegg kan ha betydning for øvrige ansattes trivsel og forhold til fravær. Hege sier det kan virke inn kulturelt og holdningsmessig. “Det er demotiverende hvis man ser at terskelen for å bli borte er veldig lav. Så spør man seg selv: Er jeg dum som er her?” sier hun og ler, før hun legger til: “Hvis terskelen for å være borte er veldig lav, så er det jo et signal om at det ikke er OK å være på jobb. Så det er et signal på at det egentlig er mer som skurrer.” Dette viser at når mangel på trivsel gir svakere normer for jobbnærvær hos en ansatt, så vil det kunne gi ringvirkninger til andre ansatte. Også Olav er inne på det samme: “Hvis andre har en lav terskel for å være borte, så tror jeg det påvirker ens egen terskel”, sier han. Også Siv tror at arbeidsmoral og holdninger kan være “smittsomt”, og legger til at dersom

man ser at en kollega er sykemeldt på grunn av arbeidspress eller hjemmesituasjon, så er det kanskje enklere å tenke at det er legitimt å gjøre det selv.

En informant reflekterer over hva som skjer i kollegiet dersom man mistenker at en ansatt skulker. Personen tror den ansatte da lett kan bli utstøtt, selv om det kun er en mistanke. Dette framstår som en vanskelig situasjon uten noen gode svar, sier informanten, og legger til at før eller senere vil man som leder bli nødt til å ta det opp med vedkommende. Dersom fraværet hele tiden balanserer på grensa, er det vanskeligere å gripe fatt i.

Med dette ser vi hvordan normer får betydning for både *grått* og *svart fravær* (Schieffloe, 2009). Normene skapes i stor grad i det uformelle arbeidsmiljøet, der lederen i ulike situasjoner bare er en av flere i kollegiet. Som mellomleder er det derfor en utfordring hvordan man skal håndtere dette.

Som Synne viser oppfattes det likevel som et lederansvar. Hun sier at det er en ting å selv kjenne en dag at stemninga ikke er helt god. Det kan man jo tenke iblant. Men det er noe annet og viktigere dersom en ansatt kommer og sier at det har skjedd noe med miljøet som gjør at det ikke lenger oppleves artig å gå på jobb. Da må man som leder gjøre noe. Selv om en del av mekanismene ligger utenfor mellomlederens kontroll, så har denne et ansvar for å bruke sin innflytelse der man kan. Som Synne ble referert tidligere: “For lederen handler det om å se den ansatte. Det handler om å by på seg selv som en foregangsfigur, og skape trygghet og forutsigbarhet.” Lederen har et betydelig ansvar for å legge til rette for og selv bidra til positiv normutvikling på arbeidsplassen.

4.5.2. Å skape et rom for å “by på seg selv”

I tillegg til de formelle og uformelle dimensjonene som er tatt opp i denne delen, trakk informantene i intervjuene også inn en annen faktor de mener kjennetegner gode arbeidsmiljø, og som de oppfatter som å bidra til å bygge jobbnærvær. Man må “by på seg selv”, som Synne uttrykker det.

Det handler om å smile og si hei, og som Olav forteller: “Folk er glad for å komme på jobb. Glad for å se hverandre igjen, på en måte. Det er uproblematisk å diskutere både private ting og jobbting i samme settingen”. Hver enkelt bestemmer selv hvor mye de vil åpne seg, men han mener det er utelukkende positivt at man kan snakke om for eksempel fotballkampen i går, anbefale en bra konsert eller legge ut om den fine restauranten man har vært på. “Man opphører på en måte ikke som privatperson i det man kommer på jobb”, sier han.

Det å for eksempel vite at kollegaens katt fikk kattunger i går, eller at ungene til en annen var syke hele jula, nevnes av en av mellomlederne som faktorer som kan bidra til et godt arbeidsmiljø. “At man faktisk vet litt sånn personlige ting om hverandre, og at man trives i hverandres selskap”, sier hun. Synne sier at “man trenger ikke nødvendigvis være venner, men det er et fellesskap man har lyst til å delta i”. Å ha litt innsikt i hverandres privatliv gir også muligheter for å ta ekstra hensyn og gi støtte ved behov. Man får anledning til å bry seg, eksempelvis ved sykdom i familien, skilsmisse og andre merbelastninger.

Synne peker på at jobben kan fungere som et fristed for den som sliter, et sted man kan lade batteriene. Det samme er Olav inne på, Å ha det tungt på hjemmebane vil helt klart være en merbelastning også i forhold til jobben, sier han, og peker på at da er det om å gjøre at kollegiet viser at man bryr seg. Det er opp til hver enkelt hvor mye de vil dele, men det er viktig at miljøet er så åpent at man har muligheten til å ta opp slike ting, dersom man vil. Dersom jobben oppleves som et godt sted å være når du gjennomgår tunge perioder vil det fremme jobbnærværet. Dersom du sliter på hjemmebane og opplever at ingen på jobben bryr seg og legger merke til deg, vil det gjerne oppleves som en ekstra belastning, og dermed kunne være noe du søker å holde deg unna.

Med dette peker informantene på at sosial integrasjon på arbeidsplassen ikke bare handler om identitet og relasjoner til denne. Det handler også om å se arbeidsplassen i et bredere perspektiv, som en av flere arenaer for relasjoner som gjensidig påvirker hverandre. Integrasjon skjer som følge av og gjennom samhandling mellom mikro-, meso- og makronivå. Det er med andre ord et dialektisk forhold mellom den ansatte som individ og arbeidsplassen, på samme måte som forholdet mellom individ og samfunn. Som Berger og Luckmann viser med sin sosialkonstruktivistiske teori, er mennesket et sosialt produkt i relasjon med samfunnet, mens samfunnet på samme tid både er et menneskelig produkt og en objektiv virkelighet. Forholdet med posisjon og rolle står sentralt (Berger og Luckmann, 2000). Jeg opplever at det er dette helhetssynet informantene peker på når de sier at det å inkludere private hendelser i samtalen dem imellom, og både selv bry seg og la andre bry seg, bidrar til mer jobbnærvær. Disse relasjonene er delvis et produkt av relasjoner mellom individuelle og samfunnsmessige føringer, samtidig som også disse relasjonene virker inn på de samme føringene. Denne arenaen ligner på det Lysgaard betegner som *den sosiale gruppen*, noe som vil bli tatt opp igjen i diskusjonsdelen av oppgaven.

Å snakke om private forhold som kattunger, konserter og syke barn, kan bidra til å styrke båndene mellom de ansatte. Som arbeidstakere kommer man på jobb med “hele seg”, i tråd med Olavs utsagn om at man ikke opphører “som en privatperson” i det man kommer på jobb. Man bekrefter hverandres identitet, både som kollega og menneske. Dette kan virke forebyggende mot sykefravær, både i form av å lede til *sykenærvær* framfor sykefravær (Saksvik og Finne, 2009), men også i kraft av å være noe mer. Dette “noe mer” er det som gjør jobbnærvær til mer enn å bare forebygge sykefravær. For selv om det helt klart kan være forebyggende mot sykefravær å kunne fortelle om og bli tatt hensyn til ved vanskelige livssituasjoner, er det jo ikke slik at det å ikke snakke om konserter og andre små og store hendelser fra privatlivet fører til sykefravær. Som Gjøsund og Størkersen (2009) har påpekt, er det ikke nødvendigvis et symmetrisk forhold mellom hva som gir sykefravær og ikke, og noen faktorer kan dermed ha betydning kun for enten fravær eller nærvær. Dette kan ha slike elementer i seg.

Hva blir da lederoppgaven i dette? Som vist tidligere ser informantene det som viktig å skape felles møtepunkter, arenaer der det sosiale, gjerne i kombinasjon med det faglige, står i fokus. Disse kan brukes på ulikt vis av ulike ansatte. Lederen er ikke bare som en av kollegiet en aktør i normutviklingen på arbeidsplassen, men som leder også er premissleverandør for balansen mellom det faglige og det sosiale. Det er sagt av flere av informantene at det viktigste lederen kan gjøre for jobbnærværsarbeidet er å “se” de ansatte.

Samtidig er det mange situasjoner der det å slite i privatlivet ikke kan kompenseres på jobb. Det er som Synne sier: “Hvis du kommer sliten på jobb og kjenner at jeg har ingenting å gi, livet går i oppløsning, da blir jo også jobben uvesentlig. (...) det kommer helt an på hvor hardt preget man er hva som vil være best”.

4.5.3. Privatlivet, sykdom og sykefravær.

Selv om man ønsker å legge til rette på jobb for de som sliter i privatlivet, er dette ikke alltid lett. Flere av informantene tar opp sammenhengen mellom utfordringer i privatlivet og sykefravær.

Unni sier at vi kanskje er syk på en annen måte enn før, og at opplevelse av manglende mestring ser ut til å være et økende problem også i privatlivet. Hvis man ikke opplever å mestre hverdagen, og kanskje gjennomgår en livskrise, kan et godt arbeidsmiljø med mestring oppleves som et fristed. Dersom man derimot ikke har det bra på jobb heller, vil man få større problemer. “Så ett av stedene må funke, tror jeg, for at man ikke virkelig skal slite”, sier hun.

Med dette ser vi nok en gang hvordan det gode arbeidsmiljøet får betydning som forebyggende faktor mot sykefravær. Et dårlig arbeidsmiljø vil kunne gi disintegrasjon. Det er som Martin sier: “Psykisk påkjenning ... et dårlig arbeidsmiljø tror jeg vil ha en stor grad av sykefravær som er betinget der”.

Hege og Monica peker begge på hvordan private problemer kan føre til sykefravær, uten at dette fraværet egentlig skyldes sykdom. Hege sier man kan ha en kombinasjon av private problemer som gjør deg utslitt og søvnløs, uten at du egentlig er syk. Monica nevner eksempler som store økonomiske problemer, ingen steder å bo og sier: “Det er klart at folk får ikke sove da. De blir syk av det. Men det er ikke sykdom”. Likevel gir det sykefravær.

Med dette stiller de spørsmålsteget ved sammenhengen mellom personens “*illness*”, egenopplevelsen av helseproblemene, og “*sickness*”, selve sykerollen. Distinksjonene påvirkes av forhold utenfor selve sykdommen, og det er disse forholdene som gir et eventuelt sykefravær (Hofman, 2011).

Flere sier også at noen arbeidstakere legger for mange aktiviteter inn på fritiden, slik at de til slutt blir så sliten at det blir et sykefravær av det. Monica sier at flere blir utbrente, og at hun tror det har sammenheng med hvordan vi lever i samfunnet i dag. Hun beskriver dette samfunnet som at begge er i jobb og skal gjøre karriere, samtidig som de skal ta vare på kanskje både gamle foreldre og små barn. Å følge opp barnas skolegang og fritidsaktiviteter krever mye, og barna er også gjerne med på altfor mye på fritiden. I tillegg skal man delta på dugnader, trene og ta seg godt ut. “Og døgnet har 24 timer”, oppsummerer hun.

Hege har en lignende tanke, i det hun sier at selv om vi har mindre fysisk belastning både i arbeid og i det private i dag, så har vi kanskje mer belastning på fritida, som gjør oss mindre robust i forhold til arbeid og arbeidslivet. “Det henger kanskje igjen sammen med det mer individuelle samfunnet som har utviklet seg. Det er liksom selvrealiseringer også på fritida. Både jobb og fritid”, sier hun, og hevder det dermed blir lite tid til å få “den der kollektive støtten, og støtte fra familie og venner, selv om man er sammen med familie og venner også”.

Anna sier at dersom hun ser at en ansatt fyller privatlivet mer enn det ser ut til at denne kan tåle, så må hun ta en prat og spørre om det er noe hun som arbeidsgiver kan gjøre. Hvis de bare er slitne av privatlivet sitt, plikter den ansatte å gjøre noe med det. Hun legger til at hun ikke tror folk tenker over det, og blir så oppslukt at de til slutt bare møter veggen. Samtidig sier hun at mange mener at dette gir dem energi, og “samfunnet vårt er jo slik at du skal være

der og du skal gjøre det, ellers er du nesten lat.(...) Det har vært en trend. Og det er slitsomt for mange.” Hun legger til at hun håper de med barn kan tenke over det, og sette ned foten dersom de kjenner at de er for sliten, og nesten må slepe seg på jobb neste morgen.

I tillegg til at aktivitetene stjeler energi i privatlivet, opplever også mange et realiseringspress. Monica mener at dette kanskje er en del av utviklinga. Hun sier:

Det kan være at utviklinga er sånn at vi blir sykere, i forhold til, jamfør det jeg sier at hverdagen i dag krever ganske mye. Du skal være ung og vellykket, og du skal realisere deg selv, og du skal ha perfekte barn og du skal ha perfekt kropp, og du skal være med på ditt og datt og dutt, som gjør at folk kanskje hadde vært enda mer syk dersom vi ikke hadde hatt den der oppfølginga.

Også Hege og Olav har lignende utsagn. De tror alle at kvinner er mer utsatt for dette presset enn menn, og også ilegger seg selv et større realiseringspress. “Mannsrollen.. du blir ikke vurdert og sett ut fra... Kvinner ser seg selv, og hverandre, veldig ut fra,, ja, som objekter. (..) Altså; sett på, rett og slett. Og vurdert. Og gjør det selv og. Ja, det kan være noe der,” sier Hege.

Olav viser til generasjonsforskjeller, og sier han personlig tror jobben var viktigere for generasjonene før oss enn de generasjoner som jobber nå og som kommer. “Det er andre arenaer som er vel så viktig i en persons liv som jobben,” sier han, og påpeker at man nå kanskje i mye større grad enn før definerer seg selv ut fra hva man driver med av fritidsaktiviteter enn ut fra hva slags jobb man har. “Man selvrealiserer ikke seg selv gjennom jobben. Man realiserer seg selv ved å gjøre andre ting.” Han peker også på at samfunnets forventninger endres. “Man skal på en måte ikke gå det som i gåsetegn kan kalles en “A4-vei”, som man kanskje gjorde mer tidligere.” Han setter dette i sammenheng med både sykefraværstatistikker og uførestatistikker. De som lykkes med “sin selvrealisering” og får et positivt selvbilde ut av dette vil oppnå en mestringsfølelse, mens det samtidig vil være mange som bukker under for krav.

Sykemeldingene kan altså også være uttrykk for en samfunnsprosess, der individets vellykkethet får stor oppmerksomhet. Det antydes at kvinner er mer utsatt for dette enn menn, og dagens unge mer utsatt enn tidligere generasjoner. Dette er forhold som står i relasjon mellom mikro- og makronivået, og berører både normer og sosial identitet. Utfordringen som

mellomleder blir hvordan man på mesonivået skal kunne gripe fatt i dette og forebygge denne typen sykefravær.

Informantene har vært inne på mellomlederens rolle i de siterte utsagnene. Anna sa hun la opp til en samtale med den ansatte dersom hun så dennes fritidsaktiviteter gikk utover jobben, hvor hun viste til at den ansatte selv hadde ansvar for å gjøre noe med det. Monica antyder at sammenhengen mellom for krevende hverdager og sykemeldinger kanskje hadde vært enda sterkere dersom man ikke hadde hatt det systemet man har for oppfølging. Flere har pekt på betydningen av et godt arbeidsmiljø, både som en frisone ved vanskeligheter hjemme, og som et sted å gi og få bekreftelse. Det handler både om sosial integrasjon (Gjørund og Størkersen, 2009) og det Karasek kaller sosial støtte (Eiken og Saksvik, 2006).

Å skulle tilrettelegge for jobbnærvær i dette feltet innebærer på et vis å balansere på grensen mellom den formaliserte arbeidsverden og den mer private sfæren. Det kan være en utfordring. “Vi er et mye mer individrettet samfunn,” sier Hege. “Så kanskje har vi tapt litt verdien av det kollektive fellesskapet, og at det er med på å gjøre oss mer sånn utsatt psykisk? At vi egentlig trenger å styrke det i arbeidslivet?” Man kan se det å satse på gode arbeidsmiljø med trygghet og rom for å «by på seg selv» og ta opp private tema som en måte å gjøre dette. Dette kan kobles sammen med betydningen av å bli sett. Vi trenger å bli bekreftet for å oppnå sosial integrasjon. Hege sier at det er kjempeviktig, “særlig i det samfunnet vi har utviklet med.. ja, høy grad av individualisme og selvrealisering. Så ja, det betyr kjempemye for folk å bli sett og få tilbakemeldinger.” For det er jo som Olav sier:

Man opphører på en måte ikke som privatperson i det man kommer på jobben. Du har jo med deg, på en måte, det øvrige livet ditt, enten du vil det eller ikke. Og det er naturlig å kunne, skal jeg si, bruke privatlivet ditt i en jobbsammenheng. Snakke om ting som er helt naturlig.

4.5.4. Skape jobbnærvær

Som vist innledningsvis, kan det forebyggende arbeidet betraktes ut fra at det har som mål å ikke skape brudd. Dette er også informantene opptatt av.

Sjansen for å komme tilbake til den jobben man har blir mindre ved lengre fravær. “Det er jo ikke noe man trenger å diskutere en gang. Jo lengre man er borte fra jobb, jo vanskeligere er det å komme tilbake” sier Monica, og legger til: “Og det gjør noe med selvfølelsen til folk å gå sykemeldt. Og folk distanserer seg fra samfunnet når de er sykemeldt”. Hun viser med

dette at sykefravær får konsekvenser på mikro-, meso- og makronivå. Derfor er det bra at man nå ønsker å fokusere på å styrke jobbnærværet.

“Mens det før var sånn at man ble nesten litt fornærmet og overrasket over at man fikk en telefon når man var sykemeldt, så er det nå sånn at folk nesten blir litt snurt når de ikke hører noe”, forteller Hege, og legger til: “Så det har jo snudd seg helt på hodet, akkurat de forventningene. Det er artig å følge med en sånn holdningsendring.” Hun peker på forskjellene mellom å fokusere på å redusere sykefravær og å fokusere på jobbnærvær. “Det er jo en mye mer positiv vinkling på det med jobbfravær, ikke sant?” sier hun. “Man går fra jobbfraværs- til jobbnærværsfaktorer. Og det er jo en øvelse det tar litt tid å ta innover seg. (...) Jobbnærvær handler jo om å finne det som er positivt; det som gjør at du går på jobb hver dag.”

Med dette viser hun at hun forstår det å fokusere på jobbnærvær som å begynne i motsatt ende enn fraværsfokuset. Da får man opp andre problemstillinger. Informantene ønsker å rette fokus på å skape et godt arbeidsmiljø til gode for både de som står i fare for å utvikle fravær og de som ikke gjør det. Det handler ikke om å identifisere hvorfor arbeidstakere er borte og hvordan man kan redusere dette, men å identifisere hva som gjør at vi går på jobb. Monica oppsummerer: “Det handler om å se den enkelte”. Og, som Unni slår fast: “Jeg tror nok at hvis man ikke har gjort noen ting før folk blir syke, så er det vanskelig”.

Jeg opplever at informantene ved å rette fokus på de felles møtepunktene og det å være “hele personer” på jobb, nettopp fokuserer på jobbnærvær, og ikke bare sykefraværsforebygging. De peker på normer og identitetskonstruksjon, og hvordan relasjonene kan bidra til økt integrasjon på arbeidsplassen. Samtidig som ansvaret for å skape jobbnærværet er like mye den enkelte medarbeiderens som mellomlederen og det øvrige kollegiet, blir det er viktig jobb for mellomlederen å legge til rette for dette, uavhengig av om utfordringene oppstår på mikro, meso- eller makronivå. Denne krevende utfordringen kan det være vanskelig å møte. Da er det viktig å være i forkant. Å fokusere på jobbnærvær innebærer å være forebyggende, siden arbeidet blir mye vanskeligere dersom man ikke har hatt fokus på dette før sykdom og sykefravær oppstår.

Informantene har gjennom intervjuene vist ulike dimensjoner som de opplever har betydning i tilrettelegging- og forebyggingsarbeidet. En del av dette oppleves å være utenfor deres kontroll. I tillegg opplever de å ha altfor få ressurser til å møte utfordringene som et fokus på jobbnærvær gir. Som Unni sier det: “Jeg tror at en del av oss mellomledere, at vi kommer litt i

skvis, rett og slett, for vi skal både saksbehandle og være produktive. I tillegg skal vi være en leder som ser og ivaretar og tar seg tid til å lytte til folks behov.”

Likevel er de svært positive til å fokusere på jobbnærvær, og håper at dette fokuset kan være med på å endre den sosiale konstruksjonen av sykdom og sykefravær, ikke minst gjennom et godt og tiltrekkende arbeidsmiljø.

Siv sier i den sammenheng at hun ble inspirert av arbeidsminister Anniken Huitfeldt, som sa at man lett kan si sånt som “vær nå hjemme til du er frisk” for å vise forståelse for den sykemeldte. Hun sa videre at man kanskje viser vel så mye forståelse ved å inviterende si: “Jeg håper jeg ser deg i morgen”.

“Og det skal jeg også si”, oppsummerer Siv, “litt avhengig av hva bakgrunnen er: Jeg håper jeg ser deg snart! Jeg håper jeg ser deg i morgen! Uten at det skal være et krav.”

Kapittel 5

Lysgaards kollektivteori, det gode arbeidsmiljø og jobbnærver

Det overordnede målet for dagens IA-avtale er “å forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærveret og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.” Gjennom de forutgående kapitler har jeg vist hvordan mellomlederne og rådgiverne opplever å jobbe med dette. De viser hvordan de ønsker å tilrettelegge for den som er sykemeldt eller står i fare for å bli det, og hvordan de ønsker å jobbe forebyggende mot sykefravær. Samtidig har de vist hvordan dette kan by på utfordringer for mellomlederne, der det kan oppstå konflikt mellom de ulike hensyn de opplever å ha ansvar for å ta. Dette gjelder både rolle- og verdikonflikter på mikro-, meso- og makronivå.

De har som mål å hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Samtidig som de har et ansvar overfor hele avdelingen, er det viktig for dem å fokusere på enkeltindividene, både de som står i fare for å falle utenfor, og de som ikke viser slike tegn. De oppfatter det positivt å skulle fokusere på jobbnærveret, og peker også på betydningen av et godt arbeidsmiljø. De ønsker å skape jobbnærver, og vil legge til rette for det. Et godt arbeidsmiljø der den ansatte blir “sett” er viktig som en arena for jobbnærver. Men hva betyr det, egentlig? Lysgaards teori om arbeiderkollektivet, og hvordan tre idealtypiske systemer står i et funksjonelt forhold til hverandre, kan bidra til å belyse dette.

For å kunne benytte denne teorien er det nødvendig å gjøre visse avgrensninger, og klargjøre bruken av de begrepene jeg benytter. Jeg bygger her videre på teoridelen, og utvider denne med ytterligere referanser til Lysgaards bok *Arbeiderkollektivet* (Lysgaard, 1985).

5.1. Hvordan kan Lysgaards kollektivteori bidra til forståelsen av det gode arbeidsmiljø?

Jeg vil vise hvordan Lysgaards kollektivteori kan bidra til å kaste lys over det som i intervjuene framstår som selve målet for informantene: Å skape jobbnærver gjennom et arbeidsmiljø der den enkelte kan “benytte seg av rommet” og bli “sett”, der arbeidsmiljøet blir et felleskap de ansatte ønsker å delta i. Som mellomledere tilhører de de overordnede, og er dermed ansvarlig for avdelingens formelle oppgaver, som er å oppfylle kravene og målene i

det teknisk/økonomiske systemet. I sammenheng med min problemstilling er dette målet å styrke jobbnærværet, i tillegg til å forebygge og redusere sykefravær.¹⁰

Der Schiefloe, Saksvik og Finnes begreper belyser hvordan ulike dimensjoner gir ulike “vippepunkter” for fravær og nærvær, vil Lysgaards teori, med sin inndeling i tre idealtypiske systemer, bidra til å belyse jobbnærværet som noe mer enn bare fravær av fravær. Dette oppstår i spenningen mellom det teknisk/økonomiske og det menneskelige system, uten at det nødvendigvis manifesterer seg som et tredje system i form av et “arbeiderkollektiv”. Som Lysgaard sier vil realiteten av et arbeiderkollektiv variere sterkt fra arbeidsplass til arbeidsplass (Lysgaard, 1985:227), og det vil sjelden ligge sterke føringer mot et sterkt arbeiderkollektiv som motsystem for beskyttelse i den type kontoravdelinger jeg har sett på (sst.:202). Jeg finner heller ikke tegn på manifestasjonen av et slikt system i mitt materiale.

Likevel kan selve *muligheten* av et slikt kollektiv ligge som en trussel i sykefraværsarbeidet, som noe man som representant for det teknisk/økonomiske systemet skal søke å unngå. Sivs uttalelse om at god trivsel er smittsomt kan peke i den retningen, i det hun forklarer at hun tror god trivsel innebærer at de eventuelt negative som vurderer å sykemelde seg, på en måte vil avvæpnes dersom man har et miljø preget av glede og trygghet. Dette kan tolkes som at hun ønsker å unngå et motsystem preget av normer som peker mot fravær framfor det fra den overordnede side ønskelige nærværet.

For representantene for det teknisk/økonomiske systemet ansees det som viktig at *den sosiale gruppa* innen det menneskelige systemet utvikler normer som spiller på lag med det teknisk/økonomiske systemet, og det blir derfor en viktig strategi å legge til rette for at de ansatte ikke bare får oppfylt sine behov som *mennesker*, men også som *personer* i så stor grad det lar seg gjøre uten å gå utover målsetningene i det teknisk/økonomiske systemet.

Som Lysgaard påpeker streber også det teknisk/økonomiske systemet mot å bli et “kollektiv” i den forstand “*at samtlige ansatte skal føle seg solidariske i kraft av at de deler det felles teknisk/økonomiske verdisystem og i den forstand at samtlige ansatte føler seg moralsk forpliktet til å oppfylle de teknisk/økonomiske rolleforventninger.*” (sst.:235). Dette kan gjøres gjennom at man i tillegg til å legitimere regelverk og mål med henvisning til den formelle orden, også gjennom uformelle tiltak søker å utvikle normer for nærvær i et “vi”-felleskap,

¹⁰ IA-avtalen er en intensjonsavtale med overordnede og operative mål, og er en del av det teknisk/økonomiske systemet, uavhengig av om kravene er absolutte eller intensjoner. Arbeidsmiljøloven og Folketrygdloven gir regelverk som støtter opp om flere av målene i IA-avtalen.

der (grått og svart) fravær blir en norm tilhørende en negativ referansegruppe; “*de andre*”. Det er problemfelleskapet som muliggjør et system (sst.), og i denne sammenheng er problemfelleskapet (grått og svart) fravær.

5.2. De tre idealtypiske systemene, slik de framkommer i empirien

I empirien referer mellomlederne og rådgiverne til problemstillinger som angår det teknisk-økonomiske system og det menneskelige system, og også antydningen av muligheten for et arbeiderkollektiv.

Fordelen ved å spalte arbeidsorganisasjonen i disse tre systemene er den systematikk man oppnår når man drøfter “*viktige målsettinger i arbeidslivet: effektivitet og lønnsomhet, menneskeverd og menneskelig utfoldelse, samhold til gjensidig støtte blant dem som kan komme til å stå svakt hver for seg.*”(Lysgaard, 1985:62). De samme tema er viktige målsettinger for informantene i undersøkelsen min.

5.2.1. Det teknisk/økonomiske systemet og mellomlederens plass i dette

Å tilrettelegge for sykemeldte og forebygge sykefravær, og derigjennom skape jobbnærvær, er et mål for en overordnet i det teknisk/økonomiske systemet fordi dette er krav gjennom formelt regelverk¹¹ og reguleringer^{12 13} som skal oppfylles, og fordi dette skaper en mest mulig effektiv og lønnsom avdeling. Vi starter med det siste først.

Det teknisk/økonomiske systemet er i prinsippet umettelig for alt som kan gjøre bedriften effektiv og lønnsom, og umettelig i forhold til alle de egenskaper og ferdigheter de ansatte har som kan komme til anvendelse i den ansattes tjeneste for systemet. Her er den ansatte naturligvis begrenset (Lysgaard, 1985:73).

Det teknisk/økonomiske verdisystemet handler om å gjøre bedriften så effektiv og lønnsom som mulig, og å hele tiden øke dette. For å oppfylle verdisystemet er bedriftsorganisasjonen planlagt, administrert og bygd opp av et sett av stillinger med bestemte arbeidsoppgaver og bestemte rettigheter og plikter innenfor en viss ansvars- og myndighetsfordeling. Dette, som vi finner i bedriftens organisasjonsplan, er det teknisk/økonomiske rollesystem (sst.).

¹¹ som Arbeidsmiljøloven, Folketrygdloven m.fl. samt internt regelverk.

¹² som IA-avtalen, interne retningslinjer og lignende.

¹³ Håndhevelsen av regelverk og reguleringer skjer i det teknisk/økonomiske systemet, selv om disse også er et resultat av det menneskelige systemet.

Når individene i posisjonene i institusjonens organisasjonskart skal bekle rollene i arbeidsorganisasjonen, går de fra å være abstrakte størrelser til konkrete personer, som etablerer sosiale relasjoner til andre personer. Lysgaard forklarer denne transformasjonen ved å fokusere på de sosiale kreftene i arbeidsorganisasjonen som påvirker overgangen fra posisjon til rolle (Karlsen, 2010:145).

Lysgaard sier ting kan tyde på at de overordnede er mindre utsatt for ubønhørligheten i dette systemet. De har større kjennskap til det, mer makt hver for seg enn de underordnede, og dessuten større personlige utfoldelsesmuligheter og belønninger. Samtidig er de særlig utsatt, fordi det på en måte ikke settes noen rammer for hva den overordnede har å gjøre. Det er ingen som stykker ut jobber for han, som han kan gjøre seg ferdig med. Den store forskjellen mellom overordnede og underordnede ligger dermed i deres form for tilslutning til det teknisk/økonomiske systemet. Den overordnede er, i sin overordnethet, personlig forpliktet overfor det teknisk/økonomiske system. Bedriften kan ikke bli en motpart. (Lysgaard, 1985:86). Dette gjelder i særlig grad toppledelsen, sier Lysgaard. Mellomledelsen og lavere funksjonærer, fortrinnsvis i avdelinger med rutinemessige, funksjonelt mer uklare arbeidsoppgaver, har en mulighet til å trygge seg gjennom "byråkrati". Lysgaard ser det "byråkratiske" system som er en slags ritualisering av den normative forpliktelsen overfor systemet. *"..i å sette i system normer, forskrifter, reglementer og symboler som underbygger ens rolle som bedriftens mann, men som samtidig forskåner en for funksjonelle krav som ville prisgi en systemets grenseløshet og ubønhørlighet"* (sst.:87-88). Byråkratiet må rettferdiggjøre seg ved å overbevise om sin teknisk/økonomiske hensiktsmessighet, om at uten byråkratiske reglementer og sedvaner, så ville ikke bedriften fungere.¹⁴ Slik kan man lykkes ved å ikke foreta seg noe "upassende". Det fritar en for å måtte slutte seg til det rendyrkede, funksjonelt kravfulle teknisk/økonomiske system, samtidig som denne forskansningsordningen kan innebære både maktesløshet og æresløshet overfor det funksjonelle teknisk/økonomiske systemet (sst.:88-89).

Som mellomledere for avdelingen innen statlige institusjoner, opplever informantene at de effektivitets- og lønnsomhetskrav som stilles i det teknisk/økonomiske system som verdisystem, kommer fra makronivået, både innad i institusjonen og på et høyere nivå, som "forvaltningen". Det samme gjelder rollesystemet, administrert som et sett av stillinger med

¹⁴ Her understreker Lysgaard at begrepet "byråkrati" som regel brukes uten den spesielle ritualistiske understrekingen de har gjort, og da ofte som det de kaller arbeidsorganisasjon eller teknisk/økonomisk organisasjon.

bestemte arbeidsoppgaver, rettigheter og plikter innenfor en viss ansvars- og myndighetsfordeling. De er både overordnede og underordnede. De er ansvarlige for å oppfylle effektivitets- og lønnsomhetskrav satt på makronivået, slik Unni beskriver, i det hun sier det har blitt strengere mål- og resultatkrav knyttet til leveranser de siste ti årene, der finansieringen kommer ut fra hva man produserer. Samtidig er det i sykefraværarbeidet mellomlederens rolle å tilrettelegge for mulig jobbnærvær for den enkelte med restarbeidsevne (graderte sykemeldinger), og å gjennomføre formelle prosesser som dialogmøter og utforming av oppfølgingsplaner, også disse bestemt på makronivå. Som informantene beskriver, oppleves det iblant som en umulig oppgave å forene alle kravene. Det er da informantene mener at enkelte ledere fra det de betegner som dårlige arbeidsmiljø, kan gjennomføre dialogmøter uten å legge annet i det enn å unngå sanksjoner, og være snar med å konkludere at det ikke er mulig å tilrettelegge noe. For mine informanter, som uttrykker ønske om å ta vare på både den enkeltansatte og kollegiet som et hele, vil det derimot oppstå en rekke dilemma. Det er ofte ikke samsvar mellom tidspunkt for planer og møter og kategorier i skjemaene fra det teknisk/økonomiske systemets side og de behov de opplever i virkeligheten. Vanskeligheter med å finne kvalifiserte vikarer ved gradert eller fullt sykefravær kan gjøre at for mye av ansvaret faller på resten av kollegiet, eller blir liggende å vente til den ansatte kommer tilbake. Arbeidet knyttet til sykefraværsoppfølging kommer på toppen av det øvrige i en tid der man har mindre tid nettopp på grunn av sykefraværet. Dette gjelder både i formell kontakt med den sykemeldte, og eventuelt også sykemelder, men ikke minst i forhold til kontakt med NAV og i utfylling av skjema som skal dit. Det er med andre ord både et tids- og ressursfordelingsspørsmål. Dette preger relasjonene på arbeidsplassen, og mellomlederen kommer i skvis mellom hensynet til den enkelte og hensynet til kollegiet. Det formelle regelverket på feltet er knyttet til den enkeltes rettigheter, og man blir derfor forpliktet til å følge dette.¹⁵ Dette kan bidra positivt i de arbeidsmiljø der man ikke er så opptatt av å tilrettelegge og forhindre at sykemeldte faller ut av systemet. I det som informantene betegner som gode arbeidsmiljø vil oppfølgingen ofte være en del av de naturlige relasjonene som allerede er der i forkant av sykefraværet.

¹⁵ Dette gjelder også dersom det kommer i konflikt med mindre forpliktende reguleringer som IA-avtalen og interne retningslinjer.

5.2.2. Det menneskelige systemet med spesielt fokus på den sosiale gruppa

Å tilrettelegge for sykemeldte og forebygge sykefravær er også mål ut fra et fokus på menneskeverd og menneskelig utfoldelse.

Det menneskelige systemet er et uformelt "system", som egentlig ikke er et system. Mens man i det teknisk/økonomiske system, og et eventuelt kollektivsystem, forhandler ut fra den ansatte som henholdsvis *ansatt/underordnet* og *arbeidskamerat*, vil man i det menneskelige system forhandle ut fra den ansatte som *menneske* (Lysgaard, 1985:163). Man er ikke forpliktet til annet enn det å være menneske; et individ. Som verdisystem viser det menneskelige system til *"ønskeligheten av at individet får utviklet sine "egentlige" interesser, sine "fulle" og "dypeste" muligheter, slik disse interessene kommer til uttrykk i gjeldende menneskesyn og mer spesielt i medisinsk og psykologisk lære om menneskelig sunnhet."* Selv om det hersker tvil om dette og det er dunkelt, så kan det *"ikke fordunkle det faktum at selve ideen om full menneskelig utfoldelse og frigjøring er sentral i vår kultur og gjør seg gjeldende overalt hvor mennesker må ordne seg med hverandre, og derfor også hvor mennesker settes i organisert samarbeid med hverandre"* (sst.:76). Som rollesystem blir da det menneskelige system den atferd, de handlinger og innstillinger som man måtte vente av en selv og andre, for å bidra til oppnåelsen av disse menneskelige verdiene (sst.). Selv om det menneskelige system ikke er separat forankret i arbeidsorganisasjonen får det likevel gyldighet der, ettersom arbeidsorganisasjonen inngår i et samfunn der det menneskelige system blir hevdet. Slik blir respekten for dette systemet en innrømmelse og en poengtering av at bedriften må tilpasse seg det samfunnet den opererer i (sst.:78-79).

I den forbindelse poengterer Lysgaard at deres teoretiske perspektiv inneholder en forutsetning om at arbeidssituasjonen er en vesentlig del av den ansattes livssituasjon. *"..det er klart at redusert arbeidstid og økte fritidsmuligheter, større mobilitet og forbruk, kan komme til å gjøre den konkrete arbeidssituasjonen mindre tungtveiende i de enkeltes totale livssituasjon"*, skriver han, og fortsetter med at deres perspektiv ikke benekter *"muligheten for at problemsituasjonen utenfor arbeidsplassen kan bli stadig viktigere i den enkeltes liv, og at det er på dette området debatten særlig kommer til å stå når det gjelder ordningen om fremtidssamfunnet"* (sst.:250).

Bedriftene skal ikke være "kursteder" for de ansatte. Medlemskapet i det menneskelige system er både et privilegium og en utfordring. Hensynet til *mennesket* er lovfestet i arbeidsmiljøloven og ellers i avtaleverket og den vanlige bedriftspraksis. Både

arbeidsoperasjoner og mellommenneskelige forhold i bedriftene er belagt med forskrifter og hensyn, ut fra en stadig mer omfattende følelse av forpliktelse overfor de ansatte som mennesker.¹⁶ Men menneskerettighetene er ikke gitt en gang for alle, og det er en stadig kamp om hva rettighetene går ut på i ulike situasjoner (sst.:78).

Med fokus på bedriftens tilpasning til samfunnet den er en del av, følger en viktig distinksjon. Det er kun som *mennesker* de ansatte har privilegier, ikke som *personer*, slik de foreligger med sine spesielle egenskaper og ferdigheter, forskjellig fra alle andre. Som mennesker er alle *like*, i betydning *likeverdige*, i sine muligheter (sst.:79)¹⁷. Bedriften har altså ingen tilsvarende forpliktelse overfor *personen*. Det er sunnhetsprinsippet, og ikke trivselsprinsippet, som i denne sammenheng forplikter bedriftene (sst.:80).

I mitt datamateriale tar informantene opp en rekke hensyn som faller inn under rettigheter som menneske, relatert til lovverk som for eksempel kravene til tilrettelegging, medvirkning og utvikling i § 4-2 i Arbeidsmiljøloven i dag (Arbeidsdepartementet, 2013). Dette gjelder blant annet å legge til rette for at de ansatte får faglige utfordringer som både utfordrer dem og som de mestrer, og at den ansatte skal se sitt arbeid som bidrag til noe større. For å få det til er det viktig med god informasjon både fra leder og ansatt, og medarbeidersamtalen er en god arena for dette. Samtidig viser informantene til at medlemskapet i det menneskelige system ikke bare er et privilegium, men også en utfordring, i det de peker på at den ansatte må ta ansvar for at de ikke fyller privatlivet med så mange aktiviteter og forpliktelser at det går utover ytelsen på jobb. Som Lysgaard forutså, er det ting som tyder på den konkrete arbeidssituasjonen har blitt mindre tungtveiende i den enkeltes totale livssituasjon, og at problemsituasjonen utenfor arbeidsplassen har blitt stadig viktigere i den enkeltes liv. En følelse av manglende mestring og økt realiseringspress i privatlivet kan ha betydning for jobbnærvær og sykefravær. Å skulle tilrettelegge for jobbnærvær kan da bli en balansegang mellom den formaliserte arbeidsverden og den mer private sfæren. Olav tror jobben var en viktigere del av livet for generasjonen før han selv enn den er for hans egen generasjon og de yngre. Han mener at det er andre arenaer som er vel så viktig i en persons liv som jobben, og at man gjerne heller definerer seg selv ut fra fritidsinteressene man har. Man skal ikke gå en "A4-vei", slik man i større grad gjorde tidligere. De som lykkes med sin "selvrealisering" opplever mestring, mens mange bukker under for krav. Dette vil vises på sykefraværs- og utførestatistikker. Videre er spesielt kontakt mellom kolleger og arbeidskamerater trukket fram

¹⁶ Jamfør Thorsruds psykologiske jobbkrav og implementeringen i Arbeidsmiljøloven.

¹⁷ Lovverk mot diskriminering av blant annet mennesker med nedsatt funksjonsevne er en del av dette.

som viktig, i den sterke vektleggingen av et godt arbeidsmiljø. Med dette er vi over i betraktninger rundt det Lysgaard kaller *den sosiale gruppa*.¹⁸

5.2.3. Den sosiale gruppa

Som resten av det menneskelige system er den sosiale gruppa uformell, og et viktig trekk ved samhandling og interaksjon i den sosiale gruppa er at den oppstår spontant.

Lysgaard betegner en sosial gruppe som “*et antall personer som står i direkte ansikt-til-ansikt interaksjon og som dessuten identifiserer seg med hverandre. Gruppen er altså en samhandlende og samføleende enhet*”(Lysgaard, 1985:167). Understrekingen av at personene skal stå i ansikt-til-ansikt-kontakt muliggjør at personene umiddelbart i sin atferd kan innrette seg i reaksjon på alle andre i gruppa. Det følger implisitt at gruppa ikke kan overstige en viss størrelse (sst.).

Ved å understreke at gruppa skal være samhandlende og samføleende gjennom både interaksjon og identifisering, gjøres definisjonen smalere enn den Lysgaard oppfatter som den mer vanlige innen sosialpsykologien og sosiologien, der man ofte ikke har identifisering som et kriterium. Der vil interaksjon med både de som medlemmene av gruppa opplever som “innenfor” og “utenfor” selve gruppa likevel kunne innlemmes i begrepet, så sant de står i en ansikt-til-ansiktrelasjon av en viss stabilitet. Lysgaards forståelse av begrepet “sosial gruppe” sikter til en “vi”-enhet i samhandling, der personene “*er bundet sammen med relativt varige og sterke identifiseringsbånd, altså noe mer enn flyktige konstellasjoner*” (sst.:167). Dette identifiseringsbåndet gjelder også dersom man ikke er umiddelbart samlet. Man mister altså ikke uten videre sitt medlemskap som del av dette “vi”, selv om man skulle være fraværende.

I den forbindelse bringer han inn begrepet om *de sosiale bånd*. Da sikter han til *identifisering* og *interaksjon*, og de bånd som utvikler seg mellom personer som i viktige henseender er lik hverandre, og som gjennom en viss tid befinner seg i nærheten av hverandre (sst.:125).

For at atferden skal regnes som en “vi”-atferd må interaksjonen ha preg av spontan frivillighet, og det skal være et utvilsomt innslag av forventet selvtutfoldelse bak den enkeltes deltakelse i gruppeinteraksjonen. Lysgaard gjør et skille mellom systempålagt og spontant

¹⁸ Egentlig *den sosiale gruppen*. Lysgaard bruker også begreper som *vennskapsklikken*, *kameratklikken* og *smågruppen* om det samme.

valgt interaksjon (sst.:203). Ved systempålagt interaksjon kan det for eksempel være to eller flere som er satt til å utføre et arbeid sammen. Dette er en interaksjonsenhet, men ikke nødvendigvis en identifiseringsenhet. Den spontant valgte interaksjonen oppstår når folk søker sammen for å ta seg en prat uten offisiell foranledning, eller også når de tar seg en slik prat mens de holder på med det arbeid de er satt til å gjøre sammen (sst.). Den systempålagte interaksjonen er ikke en del av det menneskelige system. Det er kun “vi”-atferd når dette oppstår spontant og frivillig, noe som iblant kan sammenfalle med interaksjon pålagt utenfra, og andre ganger ikke (sst.:168).

Poenget er i følge Lysgaard å operere med et gruppebegrep som griper fatt i det som gjør “gruppa” til en enhet med sin særegne karakter. Han skriver at alminnelig erfaring og sosialvitenskapelige undersøkelser viser styrken av den samfølede og samhandlende gruppa.

I Lysgaards undersøkelse får den sosiale gruppa betydning som selve den grunnleggende spontanorganiserende enhet innen systemene. Det er her, hvor medlemmene rives med av gruppeånden eller gruppemoralen, at de sosiale båndene utvikles og holdes fast. Gruppa ligger mellom person og system, og blir et knutepunkt der de spontanorganiserende prosessene som interaksjon og identifisering “løper sammen og person kobles til system eller spores av” (sst.: 169). Gruppa er mer umiddelbar og smidig enn et system kan være. Dette skyldes den umiddelbare og totale interaksjon gruppemedlemmene står i med hverandre. Man kan reagere ut fra dagens situasjon. Siden man kjenner hverandres beveggrunner, kan avvik fra normene forklares og forstås (sst.:173). I gruppa er de ansatte både *mennesker* og *personer*.

Forholdet mellom den overordnede mellomlederen og den sosiale gruppa kan virke tvetydig. Kanskje burde mellomlederen som en del av det menneskelige system kunne delta spontant i gruppa og være samfølede i forhold til blant annet hendelser som egentlig ikke angår institusjonen eller avdelingen som denne leder. Samtidig er mellomlederen en overordnet i det teknisk/økonomiske system, og alltid forpliktet av dette. Mellomlederen er i større grad enn de øvrige ansatte en systembærer i sin samhandling på arbeidsplassen, forpliktet funksjonelt og normativt. Hvorvidt hun/han i den spontane selvtfoldelsen i det umiddelbare identifiserer seg og identifiseres som en del av et samfølede “vi” vil kunne variere fra arbeidsmiljø til arbeidsmiljø, og situasjon til situasjon (Lysgaard, 1985).

Mens gruppa er et uttrykk for innskytelser og utfoldelse, uttrykker systemet forpliktelse og lojal innsats. Det er i denne forskjellen mellom enhetene at gruppas forankring i spontane,

umiddelbare sosiale bånd kommer til syne sammenlignet med systemets forankring i en bindende, vedvarende problemsituasjon (sst.:169).

Siden gruppa har mening i seg selv, uavhengig av hvilke funksjoner den tjener og system den bidrar til, blir det umulig å rendyrke gruppas funksjon på samme måte som systemets funksjon. Men dette forhindrer ikke at man umiddelbart under enhver omstendighet tolker den problemsituasjon man befinner seg i. Det gjør man jo, enten man står alene, deltar i en gruppe eller opptrer i et system. Poenget er at gruppebegrepet ikke er knyttet til noen bestemt slik situasjon, og dermed ikke avgrenset til noe "gyldighetsområde", slik tilfellet er for det arbeiderkollektiv som Lysgaard har påvist. Gruppa er dermed ikke problemfri, men definisjonsmessig ubestemt angående den tolkning som skal få herske i gruppa (sst.:170).

I intervjuene vektlegger informantene betydningen av et godt og uformelt arbeidsmiljø. Dette sammenfaller på mange måter med Lysgaards *sosiale gruppe*, samtidig som det også er en del av organiseringen i det teknisk/økonomiske systemet. Det er først og fremst de som er tilhørende i avdelinger med sju til ti ansatte som ivrer for å for eksempel skape felles møtepunkter, men også de med ansvar for fjorten-atten personer vektlegger miljøets betydning. Dette muliggjør ansikt-til-ansiktrelasjon. Tilretteleggingen av en uformell arena som vinlotteri og fellesmøter der man også legger inn en mulighet for uformell prat, er eksempler på systempålagt interaksjon, siden de er initiert, gjerne av mellomlederen, på forhånd med en agenda. Men de uformelle sosiale bånd som kan oppstå spontant mellom to eller flere personer mens de deltar på dette, er eksempler på spontan selvtfoldelse i deltakelsen, og faller dermed inn under begrepet *sosial gruppe*. På samme måte kan "morgenkaffen," "felles lunsj" og eventuelt "to-kaffen" være eksempler på begge typer interaksjon. Disse møtepunktene kan brukes på forskjellige måter, og hvordan man bruker dem er både avhengig av den umiddelbare responsen og opp til hvert enkelt medlem av den sosiale gruppa. Her kan man være selvtfoldende. Dersom man "gir" av seg selv og forteller om sitt privatliv åpner man for å la sin private del av samfunnet rundt få gyldighet der. Dette vil kunne gjøre det lettere for de øvrige i gruppa å spontant være støttende og oppmuntrende når man har behov for det, eller å ta hensyn dersom man ikke er på topp en dag, og derfor kanskje ikke yter like mye. Det blir forklarlig og forståelig. Det gir også de andre en anledning til å bry seg og være samfølede. Dette kan styrke integrasjonen i gruppa. Den som ikke bidrar til gruppa, kan enten oppleve at dette godtas, eller tvert om oppleve en skepsis ved slike avvik, selv om det systempålagte målet fra mellomledernes side er å skape et miljø med rom for alle.

Som Synne sier skal arbeidsmiljøet være et fellesskap man har lyst til å delta i, selv om man ikke nødvendigvis er venner. Det skal være et “vi”-fellesskap. Å snakke om private forhold av både uskyldig og mer alvorlig art, kan bidra til å styrke de sosiale bånd mellom de ansatte. Man kommer på jobb med *hele seg*, som en person. I den sosiale gruppa kan man være dette. Å bekrefte hverandres identitet, både som kollega og den person man er, kan virke forebyggende mot sykefravær, både i form av å lede til jobbnærvær og sykenærvær framfor sykefravær, men også som noe mer. Den sosiale gruppa er et sted å bli sett. Dersom man er fraværende en tid, mister man heller ikke nødvendigvis medlemskapet.

Slik blir den sosiale gruppa med fokus på spontane, sosiale relasjoner et knutepunkt mellom person og system, til gode for de ansatte. Mellomlederne i undersøkelsen har pekt på hvor viktig de oppfatter at dette er for det gode arbeidsmiljø, men at det er noe de bare kan tilrettelegge for, og ikke styre. Det er det hele kollegiet som gjør. For å få til et slikt arbeidsmiljø blir det derfor om å gjøre å holde den sosiale gruppa på det teknisk/økonomiske systemets side. Man må søke å unngå at det dannes et normsystem som peker i en annen retning.

5.2.4. Kollektivet og arbeidsmiljøet

Dersom det teknisk/økonomiske systemet fantes i sin rendyrkede form, skulle arbeidstakeren ubønhørlig møte på jobb, så sant det ville være fysisk mulig. I virkeligheten har det i samarbeid med det menneskelige systemet utviklet seg et regelverk på sykefraværsområdet, som definerer rettigheter og plikter ved sykdom. Dette hører til i det teknisk/økonomiske system. I den sosiale gruppa, som en del av det menneskelige system, vil den enkelte arbeidstaker kunne finne mer eller mindre støtte til sin individuelle tilpasning til dette. Men det er også en mulighet for at det kan danne seg et system av sterke, felles normer for fravær og nærvær, som kan gå på tvers av regler og normer i det teknisk/økonomiske systemet, og som den enkelte arbeidstaker som *en god arbeidskamerat* (Lysgaard, 1985:61) gjennom kollektivsystemet er forpliktet av. Dette systemet kan legitimere *svart sykefravær* (skulk) (Schiefløe, 2009), for eksempel ved konflikter på arbeidsplassen, men viktigst er nok systemet i forhold til det *grå* sykefraværet (sst.), der man opplever å ha et mer eller mindre valg.

En normativ forpliktelse til et system kjennetegnes i følge Lysgaard av en følelse av forpliktelse direkte overfor gjeldende atferds- og innstillingsmønstre, hva det passer seg å gjøre. Arbeidstakeren forpliktes av *normene*, uten å foreta en egen vurdering av disses

hensiktsmessighet. Tilslutning til systemet blir et slags rituale for han (Lysgaard, 1985:67). Han fokuserer automatisk på atferden til de andre, og får en overbevisning om at det er visse ting som *sømmer seg* innenfor systemet (Karlsen, 2010:142). Den normative tilslutningsformen kan gå sammen med den funksjonelle i det teknisk/økonomiske systemet, men kan også ta form i motsystemet *arbeiderkollektivet*.

Kollektivet er en videreføring av den sosiale gruppa. Der den sosiale gruppa er definert ved hjelp av interaksjons- og identifikasjonsprosessene, er kollektivsystemet definert med henvisning til de samme prosessene, pluss en karakteristisk problemtolkningsprosess. Kollektivet oppstår som et sekundærsystem, en arbeiderstyrt felles forsøksning, ut fra de ansattes ønske om et beskyttet medlemskap i det primære teknisk/økonomiske systemet, og en rettferdiggjørelse av ens manglende tilslutning til å oppfylle alle de truende krav i dette (sst.:78).

Selv om systemet er uformelt og ikke er nedskrevet noe sted, krever det både en funksjonell og en normativ forpliktelse. Som verdisystem ivaretar kollektivet de underordnede ære og makt der de hver for seg kan stå ganske alene, og gir beskyttelse og muligheter for utfoldelse innenfor et stramt og hardt teknisk/økonomisk system (Lysgaard, 1985:243). Rollesystemet defineres på et overindividuell, sosialt plan (sst.:62). Det krever tilslutningssymbolisk klarhet og demonstrativ lojalitet (sst.:173). De som hører til medlemskategorien systemet omfatter, er fanget inn av systemets pålegg om lojal tilslutning, uansett private oppfatninger og klikkforandringer (sst.:240). Det handler om en spontan, umiddelbar følelse av hva man skal og ikke skal gjøre som en *god arbeidskamerat* (sst.:61), uten behov for en referanse til en videre verdioverbygning. Man trenger ingen egen bevissthet om dette for å være en del av systemet. Det er ikke snakk om en mystisk, kollektiv "sjel", men handler om den funksjonelle systemsammenhengen: At de krefter i systemet som virker til å opprettholde og styrke systemet, er bygd opp av folks forventninger til hverandre innen dette, og forankret i sosiale og kulturelle ordninger og forestillinger av mer eller mindre ubrytelig karakter (sst.:62).

Kollektivets strenge og formalistiske systemnormer blir en *erstatning* for den mer intime kontrollen man kan føre med hverandre på gruppeplanet. Dermed henger dens styrke sammen med styrken i de sosiale gruppene, samtidig som det er avgjørende at disse spinnes videre i et større nett av interaksjon, og forgrener seg gjennom hele systemet (sst.:173-174).

Kollektivets hovednorm kan også formuleres i gruppeterminologi: "*Du skal ikke danne gruppe med noen av de "andre" – dvs. du skal ikke stå i interaksjon med ledelsen og*

identifisere deg med dem”(sst.:171). Man kan eventuelt stå utenfor som en outsider, så lenge man holder seg borte fra interaksjon og identifisering med *de andre*, med ledelsen (sst.).

Skillet mellom “vi” og “ de andre” bygger hos Lysgaard på Robert K. Mertons referansegruppeteori. Den har ikke bare som mål å systematisere årsaksfaktorene til, og konsekvensene av, de vurderinger og bedømmelser individet gjør ved å ta andre individers og grupper verdier eller standarder som utgangspunkt. Den skal også systematisere årsaksfaktorene til, og konsekvensene av, de prosessene som går ut på å ta andre individers og grupper verdistandpunkt og forestillinger som det “passende” og retningssskapende for ens egne verdier og standpunkter, altså den *normative* referansegruppa.(sst.:234)¹⁹ Mertons referansegruppeteori omfatter i virkeligheten også spørsmål om referanse-individer, referanse-grupper, referanse-kollektiver og referanse-kategorier, fastslår Lysgaard (sst.:235). Teorien tar opp spørsmål knyttet til både de grupper, kollektiver og enheter han er medlem av, og også de han ikke er medlem av. Både det teknisk/økonomiske systemet og arbeiderkollektivet streber mot full tilslutning fra den overlappende medlemskategorien. Hvorfor arbeiderne velger medlemskap i arbeiderkollektivet som normativ referansegruppe og hvilke konsekvenser det får, blir klarere ved å se på Mertons spaltning i positive og negative referansegrupper. “*En referansegruppe er negativ når man spesielt unnsår seg det normative innhold som kjennetegner denne gruppen, kollektivet eller systemet,*” skriver Lysgaard (sst.:236). Ved å trekke inn begrepet *visibilitet* er det et poeng for Lysgaard å vise at arbeiderne ikke ønsker å være fullt synlig for ledelsen. De ønsker det Goffmann kaller “*backstage*”, et sted å forberede rollene slik de skal vises “*frontstage*” for ledelsen (sst.:239, Goffman, 1992). Arbeiderkollektivet oppstår ut fra et behov for å skjule seg for det teknisk/økonomiske systemet, som i denne sammenheng blir den negative referansegruppen. Ledelsen holder tilsvarende sin “oppvisning” “*frontstage*” for arbeiderne (Lysgaard, 1985:240). Det handler om at menneskene gir opp og forskanser seg overfor visse krav og utfordringer, men også om hvordan “*sosiale gjemmesteder, skuespill og forskansningsordninger i bunn og grunn gror fram av menneskets ukrenkelighet, diskresjon og selvrespekt – og, naturligvis, av dets sans for sine interesser*” (sst.:241-242).

Dette er naturligvis langt fra en drømmesituasjon for en leder. Så er heldigvis også arbeiderkollektivet i sin fullendte form en teoretisk abstraksjon. Det er snakk om *grader* av

¹⁹ Lysgaard sier at selv om referansegruppeteorien tar utgangspunkt i individets sammenlignende og normative forhold til en allerede eksisterende omverden, så vil det likevel også handle om hvordan sosiale grupper og systemer utvikles og opprettholdes, fordi individets tilslutning til systemet er en forutsetning for systemets utvikling og fortsatte eksistens (Lysgaard, 1985:234).

kollektivdannelse. Rangfordelingen er mer flytende på et kontor enn en fabrikk, og på kontorer er det ofte mer vanlig, også for lavere funksjonærer, å oppfatte folk som mer eller mindre overordnet (sst.:202). De flytende overgangene gir et svakere innslag av *“frontstage”* og *“backstage”* mellom over- og underordnede (sst.:205). De blir gjensidig mer *visible* for hverandre, og det vil derfor gjerne ikke oppstå sterke kollektiv her (sst.).

Lysgaard understreker at forestillingen om et arbeiderkollektiv kan være sann, som en sosial mulighet, selv om arbeidsmiljøene rundt om på arbeidsplassene ikke klart oppviser de trekk som er samlet under denne betegnelsen (sst.:VII), men han påstår ikke at det *må* utvikle seg et slikt kollektiv. Han mener det er en nærliggende hypotese at de endringene som skjer i norsk arbeidsliv, med bedre samarbeidsrelasjoner mellom ledelse og arbeidere, for en stor del bidrar til å svekke betingelsene for kollektivet. Samtidig mener han at tendenser som økt konkurranse, rasjonalisering og nedbemanning kan bidra til å styrke utviklingen av disse (sst.:VIII).

Tilbake til utgangspunktet, er den spontane *sosiale gruppa* den grunnleggende uformelle interaksjons- og identifikasjonsenheten i en arbeidsorganisasjon. Det er her de sosiale båndene utvikles og holdes fast. Gruppa blir et knutepunkt mellom person og system, der spontan interaksjon og identifisering kan føre til at personen kobles til systemet eller spores av (sst.:169). I den sosiale gruppa er personene selvutfoldende i umiddelbar ansikt-til-ansiktrelasjon til hverandre, uten å være knyttet til noen bestemt situasjon og *“gyldighetsområde”* (sst.:170). Derfor blir det om å gjøre for mellomlederne, som representanter for det teknisk/økonomiske system, å få gruppa, og dermed personene, til å se problemkomplekset sykefravær versus jobbnærvær fra sin side. *“Ved å “gruppifisere” det teknisk/økonomiske rollesystem kan man søke å få den teknisk/økonomiske innsatsen som i alle fall vil bli pålagt de ansatte i deres respektive stillinger, til å komme “av seg selv”, dvs. som et resultat av spontan frivillighet og utfoldelse fra de ansattes side,”* sier Lysgaard, og legger til: *“Det er i dette lys at man kan si at trivsel og produktivitet går sammen”* (sst.:171). I mitt datamateriale kan det framgå slik: Når mellomlederne og deres rådgivere i så stor grad fokuserer på arbeidsmiljøet og den sosiale gruppa, er dette fordi de ønsker å ta kontroll over disse.

Trivsel er et nøkkelord for informantene i det de skal beskrive det gode arbeidsmiljø. De trekker fram trygge, åpne dialoger, og at man som ansatt kan føle seg trygg på sin arbeidsplass, sine kolleger og ledere. I den sammenheng er det viktig å ha respekt for

hverandre og hverandres forskjeller. Både leder og ansatte skal gi hverandre ros. Kritikkk skal være konstruktiv, og det skal være “høyt under taket”.

Som motsetning til dette trekker de fram det Hege kaller “å ikke kommunisere med trygghet”. Martin beskriver ytterpunktet av dette som en mobbings- og trakasseringsdel som er helt uhørt. Siv beskriver det dårlige miljøet som at det er en del skjulte maktfaktorer som du bare aner er der, og at du skjønner at det er en kultur du ikke skjønner. Olav peker på personangrep, og at man ikke kan benytte seg av det rommet som et godt arbeidsmiljø skaper. Man blir en mindre bidragsyter til fellesskapet, og redd for å gjøre feil. Man kan bli forknytt og redd for å la andre bli innblandet i det man gjør, sier Synne, og poengterer at det er et dårlig arbeidsmiljø når det ikke er rom for det *menneskelige* i det.

Både lederen og kollegiet har ansvar for at de ansatte føler trygghet. Anna peker på betydningen av ros, og Monica på at lederen vil skape et veldig dårlig miljø dersom man rakker ned på arbeidet til dem som faktisk har prøvd, men gjort feil. Unni peker på medarbeiderskapet, og sier at en leder ikke har sjans til å skape et godt arbeidsmiljø alene.

Med dette poengterer de hvor viktige normene er for hvorvidt arbeidsmiljøet blir godt eller dårlig. Der normene oppleves som negative av de ansatte, kan dette føre til at de lettere tyr til sykefravær framfor sykenærvær og jobbnærvær. Sykefraværet kan ta form av mestringsfravær, ved at man holder seg borte for å hindre at ytterligere skade skjer, eller i form av (annet) grått fravær, fordi man ikke har den type tilknytning til fellesskapet som trekker mot jobbnærvær.

Fellesskapets normer har betydning for sykefraværet. Flere peker på at kollegers sykefravær er smittsomt. Hvis man opplever at de andres terskel for fravær er lav, påvirker dette ens egen terskel. Siv sier at man lettere tenker det er legitimt å sykemelde seg på grunn av arbeidspress eller hjemmesituasjon, dersom man ser at kollegaen gjør det. Fellesskapet kan også vende seg mot en ansatt som mistenkes for å skulke. Denne kan lett bli utstøtt. Hege sier hun tror man trenger å styrke det kollektive fellesskapet på jobb, og Martin påpeker at det å være stolt av sin arbeidsplass er en identitetsbygger. Unni sier det er et sikkert tegn på et godt arbeidsmiljø når man er stolt av sin arbeidsplass.

Med disse utsagnene viser informantene at det handler om noe mer enn bare personene og det som skjer i de sosiale gruppene. De peker på normer som deles og smitter, og som er satt i system. Ut fra sitt ståsted som mellomledere og rådgivere for lederne, viser de hva de mener

en god arbeidskamerat er forpliktet til å gjøre, uavhengig av hva den enkelte måtte ønske for seg. Knyttet opp mot sykefravær og jobbnærvær, handler det om i hvilke situasjoner det er legitimt med fravær, og i hvilke det ikke er det. Ikke minst handler det om hvordan man skal oppføre seg for å ikke skape fravær hos andre, men derimot la fellesskapet bli en normativ referansegruppe som trekker den ansatte til seg. Til dette er det nødvendig med et miljø der det er “høyt under taket”, med andre ord mer visibelt, slik at de ansatte blir synlige for ledelsen og hverandre. De vil forhindre at et arbeiderkollektiv får vokse fram som en forskansning mot målene for sykefraværsforebyggende og jobbnærverfsfremmende arbeid, gitt av det teknisk/økonomiske systemet. De ønsker å trekke ansattgruppa til seg, i det de vil styrke sitt eget system.

5.2.5. Å knytte den sosiale gruppa i det gode arbeidsmiljøet til det teknisk/økonomiske systemet styrker jobbnærveret

Da er det nødvendig å gå tilbake til nivået før systemdannelsen; til de sosiale gruppene,²⁰ slik informantene har beskrevet dem i det de betegner som gode arbeidsmiljø. Her er medlemmene knyttet sammen i en “vi”-atferd gjennom interaksjons- og identifiseringsbånd. Atferden er spontan, med forventet selvtfoldelse. Avvik fra normene kan forklares og forstås, og man støtter hverandre. Selve gruppa har mening i seg selv. Det blir et fellesskap man har lyst til å delta i, selv om man, som Synne uttrykker det, ikke nødvendigvis er venner.²¹ Er man fraværende en tid, er man fremdeles en del av fellesskapet. Her kan man delta med *hele seg*, og her blir man *sett*. Fokuset ligger ikke på at “nå forebygger vi sykefravær”, for samværet er formålsløst. Det oppstår fordi man har lyst til det. Det blir som Olav beskrev det i forbindelse med regelverket for oppfølging av sykemeldte: I et godt arbeidsmiljø gir det ingenting ekstra, siden det er naturlig å være i dialog og følge opp en sykemeldt arbeidstaker.

Det er dette *jobbnærver* som begrep handler om; et spontant fellesskap med mulighet for selvtfoldelse som man som arbeidstaker ønsker å være en del av. Et sted der man knyttes sammen gjennom ansikt-til-ansiktrelasjon og bekrefter identitet. Det Hege beskriver som jobbnærveret; det som gjør at du går på jobb hver dag.

²⁰ I denne sammenheng kun en gruppe. Men selv om det ikke var fokusert på under intervjuet, er det likevel teoretisk mulig at disse kan flettes sammen med grupper på andre avdelinger.

²¹ Se Lysgaard, 1985:231-233 for interessante betraktninger knyttet til George C. Homans og S. M. Lipsets ulike vennskapsbegrep i den forbindelse.

Og i det man som mellomleder²² setter dette som et mål, og lager en plan for hvordan man kan *styrke jobbnærværet*, knytter man de bånd som gjør at den sosiale gruppa kobles på det teknisk/økonomiske system. Slik at når man da sier: “Jeg håper jeg ser deg i morgen!” så er ikke dette en spontan ytring fra en deltaker i gruppa til en annen. Det er en utøvelse av den rollen man som mellomleder har for å oppfylle verdisystemet, og de overordnede mål i Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv.²³

²² og på makronivået,

²³ Noe som forsterkes av at informanten legger til: “Uten at det skal være et krav”.

Kapittel 6

Konklusjon

Tema i denne studien er jobbnærvar på arbeidsplassen. Mellomledere i undersøkelsen har ansvar for den daglige oppfølgingen av sykemeldte og for å forebygge og redusere sykefravær. Dette skal gjøres i tråd med gjeldende regelverk, reguleringer og rutiner. IA-rådgiverne fungerer som lederstøtte i dette arbeidet.

Innledningsvis satte jeg opp tre problemstillinger. Jeg spurte hvordan mellomlederne i offentlige institusjoner kan styrke og legge til rette for jobbnærvar på arbeidsplassen. Neste spørsmål var hvilke utfordringer de møter når de skal styrke jobbnævret, samtidig som de skal forebygge og redusere sykefravær. Oppsummeringsvis stilte jeg spørsmålet: Hva er jobbnærvar? Jeg starter med det siste først.

6.1. Jobbnærvar som begrep

Lysgaards begrep om *den sosiale gruppa* viser til et spontant fellesskap der medlemmene gjennom ansikt-til-ansiktinteraksjon og identifiseringsbånd skaper en felles “vi”-identitet. Gruppa har mening i kraft av seg selv, av å være et fellesskap man har lyst til å delta i. Atferden er spontan, med forventet selvtfoldelse. Man kjenner hverandres beveggrunner, og kan dermed forklare og forstå enkeltpersoners eventuelle avvik fra normene. Gruppa støtter hverandre som personer. Man knyttes sammen av sosiale bånd, og mister ikke plassen sin om man skulle være fraværende en tid (Lysgaard, 1985). Man er med andre ord sosialt integrert i gruppa. Man har et sett av varige relasjoner til de andre aktørene, erkjenner og forstår “kulturen” i gruppa, og man er en deltaker i den interaksjon som finner sted (Schiefløe, 2011).

Når mellomlederne og rådgiverne i undersøkelsen min skal forklare hva de mener jobbnærvar er, peker de på betydningen av et godt arbeidsmiljø. Mye av det de trekker fram som viktig og nærværsskapende, sammenfaller med Lysgaards beskrivelse av den sosiale gruppa. De framhever betydningen av at det er et fellesskap man ønsker å delta i, at man bryr seg om hverandre og støtter hverandre, at det er et sted å bli “sett”, som gir rom for å “by på seg selv.” Man kommer på jobb som hele personer, og kan bruke de felles møtepunktene til å utfolde seg selv, fordi man kjenner de andre og er trygg, og rett og slett trives der. Det handler om sosial integrasjon. Dersom noen er sykemeldte eller står i fare for å bli det, vil det være

helt naturlig for gruppa å være i dialog og følge opp, uten at man har et eksplisitt formål med dette.

Som mellomledere og rådgivere ser de betydningen av å sette dette i system, og betydningen av å knytte den sosiale gruppa til dette systemet. Det gode arbeidsmiljøet blir med det et *formål* som skal nås gjennom sosial integrasjon. Informantene uttrykker at de ser et godt arbeidsmiljø som veldig *viktig* for å skape jobbnærvær. Til det trenger man normer som skaper trygghet og åpne, trygge dialoger. Dette skapes gjennom normer for respekt for andres synspunkter, en løsningsorientert framgangsmåte og dialog til tross for eventuell enighet. Ros og konstruktiv kritikk er viktige kjennetegn. Man er ikke på jobb bare for å ha det hyggelig sammen, men først og fremst for å få arbeidsoppgavene gjort. Derfor er det også viktig at man ser betydningen av det arbeidet man utfører, mestrer de faglige utfordringene i dette og opplever tillit, og får jobben gjort. Lederen må gå foran som en trygg og forutsigbar leder, som viser de ansatte tillit, lar dem være selvstendige og ta egne valg, samtidig som man er der som en støtte dersom de trenger det. Kollegiet har et medansvar for at alle får et godt og trygt arbeidsmiljø. Denne tryggheten åpner handlingsrommet. Det er “høyt under taket” og man kan “benytte seg av rommet”. Det blir rom for flere gode relasjoner, noe som igjen forsterker sosial integrasjon. Arbeidsmiljøet skal oppleves som et gode for de ansatte, som et fellesskap de er og ønsker å være en del av. Det er dette jobbnærvær handler om. Jobbnærvær er en positiv vinkling, det å finne det som gjør at du går på jobb hver dag. Det handler om å “se” den enkelte og selv bli “sett”. Dette blir et gode både for de som står i fare for å utvikle (*grått*) sykefravær (Schiefløe, 2009) og for de som ikke gjør det, og vil kunne fremme *sykenærvær* (Saksvik og Finne, 2009). For den som er borte fra arbeidsplassen med sykefravær vil det framstå som et sted man ønsker å komme tilbake til. Nærværnormene er allerede lagt på forhånd, i forkant av sykefraværet, og gir de ansatte en identitet der de hører til. Sykdomsforebygging, nærværnormer og identitetskonstruksjon er gjensidig avhengig av hverandre og påvirker hverandre (Gjøsund og Størkersen, 2009). På denne måten viser man mer forståelse for den som er syk når man inviterende sier: “Jeg håper jeg ser deg snart. Jeg håper jeg ser deg i morgen”, enn ved å si “vær nå hjemme til du er frisk”.

Med vektlegging av disse dimensjonene i det gode arbeidsmiljøet lager informantene, på samme måte som Lysgaard gjorde med sine tre systemer, en *idealtipe* av det gode arbeidsmiljø. Den er en teoretisk abstraksjon der man rendyrker de framtrepende trekk ved fenomenet. Informantene rendyrker de integrerende og positive trekkene ved det gode arbeidsmiljøet. Tankebildet forener bestemte relasjoner og hendelser til et univers av tenkte

sammenhenger, som fordi de er konstatert eller formodet virksomme i virkeligheten, gjør denne sammenhengens egenart anskuelig og forståelig for oss på en pragmatisk måte (Weber, 1982). Det er *idealtypen* av fellesskapet *det gode arbeidsmiljø* som beskrives. Her det ikke plass til negative trekk.

I andre enden, som en motsetning, ligger den negative referansegruppa, idealtypen av det dårlige arbeidsmiljøet. Dette beskrives som et sted man ikke kommuniserer med trygghet, der diskusjoner kan føre til konflikter som blir til personangrep, baksnakking, uforutsigbar og ikke-konstruktiv kritikk, en negativ kultur man bare aner er der, og i verste fall mobbing og trakassering. De negative normene bidrar til at man ikke tør å spørre om hjelp hvis man sliter, og man har ikke har et rom man tør benytte seg av. Man blir en mindre bidragsyter for fellesskapet, og veldig redd for å gjøre feil. Ledelseskulturen i slike miljø består av lite tilbakemeldinger, brå vendinger og dårlig og uforutsigbar kommunikasjon. Måten kritikken gis på, skaper utrygghet og hindrer utvikling. Da er det vanskeligere å se betydningen av arbeidet man gjør, mestre de faglige utfordringene og få jobben gjort. Det oppstår disintegrasjon. I tillegg til at dette i seg selv kan skape sykdom og sykefravær av typen *hvitt* fravær, vil også miljøet kunne oppleves som en ekstra belastning for de som sliter og står i fare for å utvikle (*grått*) sykefravær (Schiefløe, 2009). Ved sykefravær ser man ikke fram til å komme tilbake på jobb. Det dårlige arbeidsmiljøet kan være en ekstra belastning, slik at man i utsatte situasjoner søker å unngå å få dette på toppen av det andre, og tyr til *mestringsfravær* (Saksvik og Finne, 2009). Det er ikke noe der som trekker den ansatte til seg, snarere tvert imot. På den andre siden kan man oppleve *nærværspress*, at man av frykt for mulige sanksjoner føle seg "tvunget" til å gå på jobb, selv om man egentlig ikke er i stand til det (sst.).

Ved å bruke idealtypen av det dårlige arbeidsmiljøet som en negativ referansegruppe, forsterkes den sosiale integrasjonen i det gode arbeidsmiljøet. Det å være klar over at man har et godt arbeidsmiljø, er i seg selv en ytterligere forsterkning av identiteten der. Fra et arbeidsgiversynspunkt er det også med på å holde på folk, slik at man slipper så stor turnover. De gode relasjonene forsterkes når man er stolt av sin arbeidsplass, og med dette både identitet og sosial integrasjon. Dette er viktige bidragsytere til jobbnærvær, og virker også som en buffer mot sykefravær.

Slik kan vi se at jobbnærvær handler om sosial integrasjon på arbeidsplassen. Ikke bare det, jobbnærvær *er* med denne måten å se det på selve den sosiale integrasjonen.

6.2. utfordringer i arbeidet med å tilrettelegge for jobbnærver, samtidig som man skal forebygge og redusere sykefraværet.

Ved å fokusere på *idealtypen* av det gode arbeidsmiljø har jeg hva begrepet jobbnærver kan inneholde. Det er forskjell på idealer og realiteter, og i *realiteten* er dette ikke alltid så lett.

Mellomlederen er ut fra sin posisjon utsatt for en rekke forventninger med hensyn til atferd og holdninger. Hun er som representant for det Lysgaard betegner som det teknisk/økonomiske systemet ansvarlig for å forvalte det formelle regelverket og rutinene gitt av dette.

Samtidig har vi sett at hun i det gode arbeidsmiljø som styrker og legger til rette for jobbnærver, også utsettes for en rekke uformelle forventninger. Hun skal bidra til trygghet og være forutsigbar, tydelig, vise tillit, være støttende, og ikke minst "se" den ansatte og legge til rette for felles møtepunkter der det er "høyt under taket" med rom for god dialog og selvutfoldelse.

Det er også en *formell* side ved det å styrke og legge til rette for jobbnærver på arbeidsplassen, i tillegg til de mer uformelle dimensjonene ved et godt arbeidsmiljø.²⁴ Det er denne en av informantene er inne på når hun sier at jobbnærver er å skape forståelse og aksept hos de andre arbeidstakerne når en person med gradert sykemelding kanskje akkurat har kommet, og så går igjen. Som leder har hun ansvar for å få til dette, slik at kollegiet forstår at dette er en avtale mellom henne som representant for forvaltningen og den enkelte sykemeldte, og opptrer inkluderende overfor denne personen. Dersom hun får til dette, opplever hun å ha lyktes med sin tilretteleggerrolle ut fra den posisjon hun har i systemet.

Som en *implementator* er mellomlederen ansvarlig for å oversette regelverket til organisasjonens komplekse prosess. Ut fra sin posisjon som leder møter mellomlederne av ulike rolleforventninger. Disse kan ofte komme i konflikt med hverandre. Arbeidet knyttet til den enkelte sykemeldte arbeidstaker har fokus på mikronivået og individets rettigheter. Det er tidsmessig ressurskrevende å utarbeide oppfølgingsplaner, avholde dialogmøter, følge de formelle rutinene og rapportere til NAV. I en presset hverdag kan dette være vanskelig å kombinere med skulle erstatte den sykemeldte og dens arbeidsoppgaver, enten med en vikar eller ved at arbeidet kommer på toppen av det vanlige arbeidet for noen eller alle de andre arbeidstakerne. Dette oppleves spesielt ressurskrevende ved graderte sykemeldinger, som i utgangspunktet egentlig er et gode. Slik kommer tilretteleggingen på mikronivået i konflikt

²⁴ Disse uformelle dimensjonene kan gjerne være støttet opp av formelle rutiner i tillegg.

med hensynet til mesonivået. Man skal også oppfylle forventinger fra makronivået, i kraft av å få gjort den jobben som avdelingen skal utføre.

Det er også krevende i forhold til dimensjoner av mer uformell karakter. Det kan være vanskelig å få tid til å "se" den ansatte og oppfylle de ulike uformelle forventingene man møter i det å bidra til et godt arbeidsmiljø som fremmer jobbnærver. Det oppstår også dilemma av mer uformell karakter. Selv om man ønsker å fokusere på jobbnærver og det forebyggende arbeidet, kan det være vanskelig å finne tid til det i hverdagen. Det formelle regelverket er knyttet til den enkelte arbeidstaker. Det er et mål å fokusere på forebygging og jobbnærversfremmende arbeid, men i situasjoner med en for knapp tidsressurs må man prioritere de formelle kravene, knyttet til individet, framfor de uformelle, knyttet til gruppa.

Det å skulle fokusere på de som er på jobb og er friske samtidig som du skal fokusere på den sykemeldte handler altså om dilemma knyttet til ressursmangel. Man vil som leder ofte oppleve at det ikke er tid nok, ikke midler nok, ikke tilgjengelige vikarer og andre forhold som gjør at man ikke klarer å utfylle sin rolle slik man gjerne vil, og gjør det vanskelig å oversette regelverket til organisasjonens komplekse prosess.

I tillegg vil man kunne møte dilemma knyttet til balansegangen mellom den private og den formelle sfæren. Ettersom flere av demisjonene ved sykefravær omhandler forhold utenfor arbeidsplassen, er det ikke lett å vite hvordan man skal møte disse. En av mellomlederne sier hun som leder må si fra dersom hun ser en ansatt tar på seg så mye i privatlivet at det går utover jobben. Andre peker på at dette ikke er lett. Samtidig viser de til realiseringspress og opplevelse av manglende mestring i privatlivet, og hvordan dette kan skape sykefravær. Selv om problemene ikke omhandler arbeidsplassen, er det her konsekvensene vil oppstå, i kraft av en mulig sykemelding. Forhold mellom individ og samfunn, mikro- og makronivå, vil altså gi seg utslag på mesonivået arbeidsplassen. Reguleringene i sykefraværsoppfølgingen og kravene i hverdagen gjør det vanskelig å fasilitere for jobbnærver og forebygge sykefravær.

6.3. Hvordan kan man som mellomleder i offentlige institusjoner styrke og legge til rette for jobbnærver på arbeidsplassen?

Dette viser at regelverket viser sin tilkortkommethet når den møter virkeligheten i virksomheten. Det er undervurdert hvor vanskelig dette er. Med knappe ressurser oppleves det ofte som umulig å kombinere den formelle sykefraværsoppfølgingen med det forebyggende og jobbnærversfremmende arbeidet de så gjerne ville satset på. Det blir som en av lederne peker på i det hun sier hun skulle ønske hun hadde litt mer ressurser, litt mer å gå på. Hun

skulle ønske hun hadde noe å sette inn når det var noen ting, men situasjonen er jo som regel ikke slik. Ikke opplever hun å ha nok ressurser i form av penger, heller ikke i tilgjengelig arbeidskraft, tid og arbeidsoppgaver hun kan sette til siden. Så hvordan skal man få det til? Hun sier at det har hun ikke noe godt svar på, egentlig.

Så hva gjør man da? Det er begrenset hva et sett med regler kan gjøre, sier en informant. Det handler om arbeidsmiljø. I et godt arbeidsmiljø vil det forebyggende arbeidet og gleden ved arbeidet komme naturlig. Det er naturlig å være i dialog, og man setter det ikke i båsen sykefraværsoppfølging når man har kontakt med en sykemeldt eller en som står i fare for å bli det. Det er en del av den naturlige kontakten man har. Man opphører ikke som privatperson i det man kommer på jobb. Enten man vil det eller ikke, har man det øvrige livet med seg også der. Da er det om å gjøre å integrere dette på en måte som bidrar til sosial integrasjon på arbeidsplassen. Her er det et behov for en bedre kommunikasjon og bedre relasjoner mellom mikro-, meso- og makronivået. Det kan være vanskelig å få til, men jobbnærvær og gode arbeidsmiljø må stå i fokus.

6.4. Vurdering og veien videre

Jeg har i denne studien intervjuet det man må kunne betrakte som svært positive mellomledere og rådgivere, som har en visjon for det arbeidet de gjør. De har tatt utgangspunkt i at folk *vil* jobbe, og hvordan de skal legge til rette for dette. De har i liten grad fokusert på andre tilpasninger til arbeidsplassen som den enkelte måtte ha. Dette er et viktig forbehold ved oppgaven. Ikke alle ledere, rådgivere og ansatte er like visjonære.

En spesielt interessant dimensjon ved dette arbeidet som jeg ikke har gått videre med, er hvordan arbeidssituasjonen, i tråd med Lysgaards antydninger (Lysgaard, 1985:250), blir mindre tungtveiende i den enkeltes totale livssituasjon, og hvordan privatlivet tar stadig større plass i denne. Man skal ikke gå en "A4"-vei på samme måte som kan kanskje gjorde før. I dette ligger det mange spennende tema som selvrealisering, mestring og opplevelsen av hva som er "det gode liv".

Litteraturliste

- Arbeidsdepartementet (2010:1): *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 1. mars 2010 – 31. desember 2013 (IA-avtalen)*.
http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf
[Lesedato 01.11.2013]
- Arbeidsdepartementet (2013): *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*. http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven*
[Lesedato 14.11.2013]
- Arbeidsdepartementet (2000): *Om lov om endringer i folketrygdloven og i enkelte andre lover (tidsbegrenset uførestønad)* <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/otprp/20012002/otprp-nr-102-2001-2002-/3.html?id=169708>
[Lesedato 12.05.2013]
- Arbeidsdepartementet (2006) *Ot.prp. nr. 6, (2006-2007) Om lov om endring i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven (tilrettelegging for og oppfølging av sykmeldte mv.)*
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/otprp/20062007/otprp-nr-6-2006-2007-/3/1/2.html?id=430461>
[Lesedato 20.11.2013]
- Arbeidsdepartementet (2010:2): *Protokoll mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om felles innsats for å forebygge og redusere sykefraværet og styrke inkluderingen*
http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-protokoll_24022010.pdf
[Lesedato 01.11.2013]
- Berger, Peter og Thomas Luckmann, (2000): *Den samfunnsskapte virkelighet*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Brage S, C. Ihlebæk, B. Natvig et al. (2010) *Muskel- og skjelettlidelser som årsak til sykefravær og uføreytelser*. Tidsskrift Norske Legeforening 2010; 130: 2369–70.
- Byrkjeland, Martin (1998): *Det gode arbeid : om endringer i arbeidsliv og arbeidsmiljø i Noreg*, Oslo : Fafo
- Dagens medisin (2010): *Sorg kan bli diagnose*
<http://www.dagensmedisin.no/nyheter/sorg-kan-bli-diagnose/>
[Lesedato 15.05.2013]

- Eiken, Trine og Per Øystein Saksvik (2006): *Det psykososiale arbeidsmiljøet – hvor har det blitt av den sosiale dimensjonen*. I: Saksvik, Per Øystein og Nytrø, Kjell (red.), Oslo : Cappelen akademisk forlag
- Fossåskaret, Erik (1997): ”Ustrukterte intervjuer med få informanter gir i seg selv ikke noen kvalitativ undersøkelse”. I: Erik Fossåskaret, Otto Laurits Fuglestad, Tor Halfdan Aase (red.): *Metodisk feltarbeid : produksjon og tolkning av kvalitative data*, Oslo : Universitetsforlaget
- Fog, Jette (1994): *Med samtalen som utgangspunkt : det kvalitative forskningsinterview*, København : Akademisk Forlag
- Geertz, Clifford (1993): *The interpretation of cultures: selected essays*, London : Fontana
- Gjøsund, Gudveig og Kristine Vedal Størkersen (2009): ”Nærværets dynamikk”, I: Kongsvik, Trond Øystein og Hesø, Irene Lorentzen (red.): *Forskning som endringsverktøy i organisasjoner : forståelse og utvikling av praksis*, Trondheim : Tapir akademisk forlag
- Goffman, Erving (1992): *Vårt rollespill til daglig : en studie i hverdagslivets dramatik*, Oslo : Pax Forlag
- Hofman, Bjørn (2011): “On the dynamics of sickness in work absence”. I: Halvor Nordby, Rolf Rønning & Gunnar Tellnes (red.): *Social aspects of illness, disease and sickness absence*, Oslo : Unipub
- Kalleberg, Ragnvald (2001): ”Introduksjon” I: Lysgaard, Sverre: *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo : Universitetsforlaget
- Kalleberg, Ragnvald (1985): ”Etterord”, I: Lysgaard, Sverre (1985): *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo, Universitetsforlaget
- Karlsen, Geir Runar (2010) : *Det regulerte arbeidsmiljø : implementering av HMS i et differensiert organisasjonslandskap*. Oslo : Universitetsforlaget
- Lysgaard, Sverre (1985): *Arbeiderkollektivet : en studie i de underordnedes sosiologi*, Oslo, Universitetsforlaget
- Mastekaasa, Arne (2000): *Fraværsforebygging i Staten : en evaluering av åtte sykefraværprosjekter*, Oslo : Institutt for samfunnsforskning
- Mykletun, Arnstein (2010): *Ekspertgrupperapport til Arbeidsdepartementet. Tiltak for reduksjon i sykefravær: Aktiviserings- og nærværsreform*. Hege R. Eriksen, Knut Røed, Gisle Schmidt, Anette Fosse, Grete Damberg, Ellen Christine Christiansen, Bjørn Guldvog. (red.). Oslo: Arbeidsdepartementet.
- NAV (2012): *Sykefraværregler 1. juli 2011: Tidligere oppfølging av sykemeldte*. Brosjyre utgitt oktober 2012.
- NAV Troms (2011): *Kurs i Inkluderende arbeidsliv*. Tromsø

- Repstad, Pål (1998): *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag*, Oslo : Universitetsforlaget
- Ryen, Anne (2002): *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*, Bergen : Fagbokforlaget
- Rønning, Rolf (2011): "Sickness absence as a social construction: A theoretical perspective". I: Halvor Nordby, Rolf Rønning & Gunnar Tellnes (red.): *Social aspects of illness, disease and sickness absence*, Oslo : Unipub
- Saksvik, Per Øystein og Live Bakke Finne (2009): "Mestring av endring i arbeidslivet". I: Saksvik, Per Øystein og Kjell Nytrø, (red.): *Klinisk organisasjonspsykologi*, Oslo, Cappelen Akademisk forlag
- Schiefloe, Per Morten (2011): *Mennesker og samfunn : innføring i sosiologisk forståelse*, Bergen : Fagbokforlaget
- Schiefloe, Per Morten, Gudveig Gjørund, og Kristine Vedal Størkersen (2010): *Nærvær og fravær*. Stavanger Aftenblad 03.10.10, Stavanger
- Schiefloe, Per Morten (2009): *Syk?* Adresseavisen 09.11.09, Trondheim
- Silverman, David (2006): *Interpreting qualitative data : methods for analyzing talk, text and interaction*, Los Angeles : SAGE
- Statistisk Sentralbyrå (2013:1): *Stabilt sykefravær*
<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal>
[lesedato 10.11.2013]
- Statistisk Sentralbyrå (2013:2): *Tapte dagsverk på grunn av egenmeldt og legemeldt sykefravær for arbeidstakere 16-69 år, i prosent av avtalte dagsverk, etter næring og sektor*
<http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal/2013-09-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=139305>
[Lesedato 10.11.2013]
- Statistisk Sentralbyrå (2013:3): *Sykefraværsdagsverk for arbeidstakere med lege- og egenmeldt sykefravær etter arbeidsstedsfylke* <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/sykefratot/kvartal/2013-09-19?fane=tabell&sort=nummer&tabell=139303>
- Tjora, Aksel Hagen (2010): *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*, Oslo : Gyldendal akademisk
- Weber, Max (1971): *Makt og byråkrati : essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*, Oslo : Gyldendal

Vedlegg:

1. Informasjonsskriv til informantene
2. Intervjuguide
3. Brev fra NSD om at prosjektet ikke medfører meldeplikt

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I EN UNDERSØKELSE OM JOBBNÆRVÆR OG SYKEFRAVÆR

Jeg heter Ruth Gabrielsen, er 45 år, og er mastergradsstudent i sosiologi ved Universitetet i Tromsø. I tillegg til å studere arbeider jeg også som personalkonsulent.

Jeg skal gjøre et mastergradsprosjekt om holdninger og erfaringer fra forebygging av sykefravær og oppfølging av sykemeldte. Datagrunnlaget vil bestå av kvalitative intervju med mellomledere innen administrasjon/kontor og HR/HMS/personalarbeidere, alle innen offentlig virksomhet.

I den nye intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv er det overordnede målet å «forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.» Jeg er spesielt interessert i å studere hva det innebærer å tilrettelegge for å styrke jobbnærværet.

Du er kontaktet fordi jeg tror at du gjennom ditt arbeidsforhold har noen erfaringer med denne typen arbeid.

Jeg ber med dette om å få intervju deg om dine tanker og erfaringer knyttet til forebygging og oppfølging av sykefravær og å tilrettelegge for jobbnærvær. Jeg er interessert i emnet ut fra et personalpolitisk og forvaltningsmessig synspunkt, og vil ikke stille spørsmål som er knyttet til konkrete hendelser eller direkte knyttet til din arbeidsplass. I tråd med dette gis det ikke informasjon til arbeidsplassen om at du intervjues. Det er heller ingen spørsmål om dine personlige forhold.

Til sammen vil jeg intervju ca. 10 informanter fra ulike offentlige virksomheter som alle er tilsluttet IA-avtalen. Mengden og typen erfaring fra sykefraværarbeid vil variere, og det er ingen «rette» og «gale» svar. Det at du har gjort noe arbeid relatert til dette gjør dine tanker og meninger interessante for meg og mitt formål. Intervjuet vil være en samtale om emnet ut fra noen gitte spørsmål. Dersom det er noen spørsmål du ikke ønsker å svare på, står du fritt til å la være.

Jeg håper du synes dette høres interessant ut, og at du ønsker å delta. Intervjuet vil bli tatt opp på digital lydopptaker, for så å bli skrevet ut/transkribert. Din identitet vil holdes anonym ved bruk av fiktivt navn i utskriften og i forskningsrapporten. Dersom det framkommer persongjenkjenning opplysninger vil disse slettes. Du vil ikke kunne identifiseres i rapporten fra prosjektet.

Prosjektet avsluttes våren 2013. Ved avslutning vil alle opptak slettes. All innsamlet informasjon vil behandles i tråd med etiske regler for lagring og bruk av samfunnsvitenskapelige data. Deltakelse i prosjektet er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra studien.

For å kunne gjennomføre prosjektet er jeg avhengig av informanter. Jeg håper derfor at du vil la deg intervju, og gjerne så snart som mulig!

Ta kontakt med meg på tlf. 99 52 47 54 eller e-post ruth.gabrielsen@gmail.com for avtale om intervju, eller dersom du har flere spørsmål.

Med vennlig hilsen

Ruth Gabrielsen

Ansvarlige for prosjektet:

Veileder: Geir Runar Karlsen, førsteamanuensis ved Universitetet i Tromsø, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. E-post: geir.runar.karlsen@uit.no

Ruth Gabrielsen, mastergradsstudent ved Universitetet i Tromsø, Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging. E-post: ruth.gabrielsen@gmail.com

Intervjuguide

Før vi starter:

Presentere prosjektet og meg selv. Gå gjennom informasjonsskriv, som informanten beholder.

Gi informasjon om at deltakelse er frivillig, og at de når som helst kan trekke seg fra undersøkelsen uten å oppgi grunn. De kan også avstå fra å svare dersom det er spørsmål de ikke ønsker å svare på.

Informere om at jeg først og fremst er ute etter deres tolkninger og tanker rundt jobbnærvær og sykefraværsoppfølging. De er valgt ut fordi de ut fra sitt arbeidsområde med oppfølging av sykemeldte har kunnskap og erfaringer på dette feltet. Jeg vil ikke stille spørsmål knyttet opp til deres aktuelle arbeidsplass, men vil studere fenomenet ut fra et personalpolitisk og forvaltningsmessig synspunkt.

Bakgrunn

Mann/kvinne

Alder (ca.)

Rolle i sykefraværsarbeidet? (personal- eller HMSkonsulent/-rådgiver/mellomleder/leder?)

Ca. hvor mange har du ansvar for eller er delaktig i oppfølging for?

Hvor lenge har du jobbet med dette?

Nærværsarbeid og sykefravær

Det overordnede målet i den nye avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv er å *«forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet.»*

Hva tenker du at det å styrke jobbnærværet betyr?

Har du noen eksempler på hva en tilrettelegging for økt jobbnærvær kan være?

Hvilken betydning tror du at arbeidsmiljøet har for jobbnærvær og sykefravær?

Hva vil du si kjennetegner et godt arbeidsmiljø?

Hva vil du si kjennetegner et dårlig arbeidsmiljø?

Hvem sitt ansvar er det å skape et godt arbeidsmiljø, og hvordan?

- Enn for å skape økt jobbnærvær?

.....

Tenker du at sykdom og sykefravær er det samme? I tilfelle ikke: Forklar!

Tror du at årsakene til sykefravær har endret seg f.eks. de siste 10 år? Hvordan?

Kan krav på arbeidsplassen føre til sykefravær? Hvordan, og hvordan unngå?

Tror du det er kjønns- og/eller generasjonsforskjeller i synet på sykefravær?

Hvilke faktorer tror du har betydning for jobbnærvær og sykefravær, og på hvilken måte?

Spør eventuelt om disse faktorene, og hvilken betydning de tror at de har:

- Medbestemmelse og mulighet til å påvirke arbeidet
- Opplevelse av mestring
- Kontakt og samarbeid med andre
- Lederstil
- At man opplever å ha en trygg jobb
- Å bli «sett» (- og hva betyr dette, egentlig?)
- At man opplever respekt
- Forhold utenfor jobben (familie, fritid etc.)
- Nedsettende kommentarer, mobbing og utfrysing
- Tidspress
- Arbeidstakernes omstillingsevne
- Kollegers jobbnærvær og sykefravær
- Annet du vil si noe om?

Det kan være et komplekst samspill av faktorer som virker inn på sykefraværet, men er det noe du tenker skiller seg ut ved å være spesielt viktig?

Å tilrettelegge for jobbnærvær og redusere sykefravær:

Liker du å jobbe med tema som forebygging av fravær og oppfølging av sykemeldte?

Hva i denne typen jobb synes du kan betegnes som forebyggende arbeid?

Er det ting du synes skulle vært en del av dette arbeidet, som ikke er det i dag? Tenker både på forebygging og oppfølging.

Hvis du ser det i forhold til andre arbeidsoppgaver som inngår i stillingen din, hvor viktig synes du arbeidet med forebygging og oppfølging av fravær er?

Hva synes du om de nye reglene for oppfølging av sykefravær?

Enn hvis du sammenligner dem med tidligere regler?

Hvordan er det å utøve din rolle i dette arbeidet? Hvilke muligheter og begrensninger ser du?

Nærværs- og sykefraværsarbeidet involverer flere faggrupper, seksjoner og etater, som NAV, sykemelder (lege/psykolog/fysioterapeut, andre) og bedriftshelsetjeneste, verneombud og tillitsvalgte. I tillegg kommer ledere, personal/HMS, kollegiet og den enkelte arbeidstaker.

Har du noen tanker om de ulike rollene, hvilke muligheter man har og hva man gjør?

Tror du samfunnet rundt har innvirkning på den enkeltes jobbnærvær og sykefravær?

Graderte sykemeldinger – tanker om dette generelt, muligheter og utfordringer

Tilrettelegging på arbeidsplassen – hvordan, muligheter og utfordringer

Oppfølgingsplaner, vil du si noe om det?

Dialogmøter, hvordan, muligheter og utfordringer

Hva innebærer det å ivareta medarbeiderne?

Å forebygge – hva innebærer det?

Å tilrettelegge – hva innebærer det?

I den nye IA-avtalen er det lagt vekt på arbeidets positive betydning for den enkelte, bedriften og samfunnet. Har du noen tanker om det?

Andre tanker om IA-avtalen?

Vil endringen i sykefraværsoppfølging, med tidligere oppfølgingsplan og flere dialogmøter, samt fare for sanksjoner dersom man ikke opprettholder pliktene, ha innvirkning på det arbeidet som gjøres? Hvordan? Hva synes du om utviklingen?

.....

Avslutningsvis vil jeg gjerne høre om du har noen flere tanker rundt det å satse på jobbnærvær. Innebærer det noe mer enn å arbeide for redusert fravær, og i tilfelle hva? Hvordan synes du det ideelt sett skulle vært?

Andre ting du ønsker å legge til?



Bakerfjordveien 29
N-5017 Borge
Tromsø
Tel: +47 57 58 21 11
Fax: +47 57 58 96 50
mailto:nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Orgnr: 985 371 884

Geir Runar Karlsen
Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging
Universitetet i Tromsø
9037 TROMSØ

Vår dato: 28.03.2012

Vår ref:29967 / 3 / MSJ

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.02.2012. Meldingen gjelder prosjektet:

29967	<i>Jobbmærker, arbeidsmiljø og forebygging av sykefravær</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Universitetet i Tromsø, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Geir Runar Karlsen</i>
Student	<i>Ruth Gabrielsen</i>

Etter gjennomgang av opplysninger gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon, finner vi at prosjektet ikke medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.

Dersom prosjektopplegget endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for vår vurdering, skal prosjektet meldes på nytt. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html.

Vedlagt følger vår begrunnelse for hvorfor prosjektet ikke er meldepliktig.

Vennlig hilsen


Knut Kalgraff Skjåk


Marte Sivertsen

Kontaktperson: Marte Sivertsen tlf 55 58 33 48

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopie: Ruth Gabrielsen, Lovesvingen 18, 9100 KVALØYSLETTA

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 29967

Basert på de opplysninger vi har mottatt om gjennomføringen av prosjektet, kan personvernombudet ikke se at det behandles personopplysninger med elektroniske hjelpemidler, eller at det opprettes manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. Personvernombudet vurderer det som lite sannsynlig at lydopptakene vil inneholde personidentifiserende opplysninger. Det opprettes ikke en koblingsnøkkel mellom informanter og intervjuer (verken opptak eller transkripsjoner). Prosjektet vil dermed ikke omfattes av meldeplikten etter personopplysningsloven.

Personvernombudet legger til grunn at man ved transkripsjon av intervjuer eller annen overføring av data til PC, ikke registrerer opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner, verken direkte eller indirekte. Alle opplysninger som behandles elektronisk i forbindelse med prosjektet må være anonyme. Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, verken direkte gjennom navn eller personnummer, indirekte gjennom bakgrunnsvariabler eller gjennom kode og navneliste/koblingsnøkkel.

Prosjektslutt er 31.12.12. Lydopptak slettes.