

# Det er lov å være syk

---

## «Fraværsoppfølging via verdier»

Kvalitativ intervjustudie med utgangspunkt i IA-avtalen og en organisasjon sitt verdigrunnlag

av

**Thor-Kjetil Sundsbakk**

---

**Diakonhjemmet Høgskole ved Institutt for diakoni og ledelse**

Veileder:

Førsteamanuensis i organisasjon og ledelse

Jan Moren

**02.05.2013**

Antall ord: 32601

## **FORORD**

Dette har vært et år med mange utfordringer der jeg har måttet gå noen runder med meg selv og tenke over hva jeg virkelig vil oppnå med dette prosjektet. Jeg har hele tiden vært bestemt på at dette får jeg til. Det har vært et arbeid som har bydd på både gråt, oppgitthet, fortvilelse og frustrasjoner. Men samtidig gitt meg veldig mye positivt gjennom glede, styrke, utvikling og en motivasjon for å overbevise meg selv at alt er mulig.

Proessen har vært utrolig lærerikt og jeg har mange jeg kan takke for at jeg tilslutt kom i mål med prosjektet.

Først av alt må jeg takke min enestående veileder Jan Moren som har gitt meg en indre drivkraft der han har motivert meg gjennom prosessen og aldri mistet troen på at det her klarer jeg. Jeg påstår så sterkt at jeg hadde ikke fått til dette uten hans gode råd og tips, og måten han veiledet meg igjennom prosessen på. Han fikk meg til å åpne opp nye sider av meg selv der jeg ble mer bevisst på mine tanker og utviklet en bredere refleksjon over stoffet.

## **TUSEN TAKK.**

Jeg vil også gi en takk til veiledningsgruppen jeg var en del av på trinn D, der Harald Askeland var gruppeveileder. Jeg fikk mange gode og nyttige tilbakemeldinger fra medstudentene underveis i prosessen. Det å ha vært masterstudent på Diakonhjemmetshøgskole i fire år innen verdibasert ledelse har vært med og utviklet meg som person og gitt meg en større forståelse og kunnskap av ledelse som fag.

Sist men ikke minst må jeg takke min nærmeste familie for en utrolig støtte. De har vist seg som noen gode støttespillere ved å ringe og høre hvordan det går og at de er utrolig stolte av meg. Vedkommende jeg deler leilighet med har bare vist seg som helt enestående fra start til slutt ved å vise en tålmodighet som er enestående og ha full forståelse for at jeg har vært i en egen liten boble.

Aldri så liten takk til noen gode naboer som har vært helt enestående å invitere på middag og sosial sammenkomst. Det har jeg behøvd. Takk til Nittedal kommune, der en ekstra påskjønnelse går til de som satt av tid til meg så jeg kunne komme og intervju de. De ga meg noen nyttige og innholdsrike historier og fortellinger som jeg tok videre med i oppgaven.

## Innholdsfortegnelse

SAMMENFATNING .....	4
1. INNLEDNING .....	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema .....	5
1.2 Oppgavens avgrensning .....	6
1.3 Presentasjon av problemstilling.....	7
1.4 Oppgavens nøkkelbegrep .....	8
1.5 Hypoteser og forskningsspørsmål .....	10
1.6 Oppgavens disposisjon .....	11
2. EMPIRISK BAKTEPPE OG TEORETISKE FORUTSETNINGER .....	12
2.1 IA-avtalens formål.....	12
2.2 Sandmannutvalget - deres betydning.....	12
2.3 IRIS-rapporten.....	14
3. TEORETISKE PERSPEKTIVER .....	16
3.1 Hva er verdiledelse? .....	16
3.2 Verditilknyttet fraværsoppfølging .....	17
3.3 Felleskap og kultur mangfoldet i fraværsoppfølgingen.....	20
3.4 Leders personlighet og karisma i fraværsoppfølgingen. ....	23
3.5 Betydningen tillit har for leders karisma .....	25
4. METODE OG INTERVJUGUIDE .....	29
4.1 Valg av metode.....	29
4.2 Presentasjon av organisasjon som skal studeres.....	29
4.3 Valg av respondenter .....	30
4.4 Hypoteser og forskningsspørsmål .....	30
4.4.1 Hva sier hypotesene? .....	31
4.4.2 Hva ligger i forskningsspørsmålene? .....	31
4.5 Intervjuguide: Bakgrunn, presentasjon og begrunnelse .....	32
4.6 Forskningsdesign.....	33
4.7 Metodekritikk .....	35

5. FRAVÆRSOPPFØLGING OG VERDIER: HVA SIER DATA? .....	36
5.1 Hvilken betydning kommunikasjon har for fraværsoppfølgingen?.....	37
5.1.1 Informasjon som påvirkning.....	41
5.1.2 Åpenhet og tillit som påvirkning. ....	43
5.1.3 Karisma som påvirkning. ....	46
5.2 Hvilken betydning tilhørighet har for fraværsoppfølgingen?.....	49
5.2.1 Inkludering og nærhet som påvirkning .....	51
5.2.2 Tilrettelegging og fokus på løsninger .....	53
5.2.3 Forpliktelser og forventninger som påvirkning.....	55
5.3 Hvilken betydning dialogføring har for fraværsoppfølgingen?.....	57
5.3.1 Etablering av tidlig kontakt som påvirkning .....	58
5.3.2 Ydmykhet som påvirkning. ....	60
5.3.3 Gjensidighet som påvirkning.....	62
6 OPPGAVENS ANALYSEDEL .....	64
6.1 Tre perspektiver på fraværsoppfølging.....	64
6.2 Hvordan kommer verdiledelse til synet i fraværsoppfølgingen.....	67
6.3 Hvordan kommer leders karisma til syne i fraværsoppfølgingen? .....	70
6.4 Hvilken betydning har kultur for fraværsoppfølgingen? .....	73
6.5 Avslutning: kort oppsummering av funnene i lys av de tre perspektivene.....	77
7 AVSLUTNING .....	80
Litteraturliste.....	82
VEDLEGG 1: Intervjuguidens spørsmål og oppbygging	
VEDLEGG 2: Informert samtykke	

## **SAMMENFATNING**

Det å gjennomføre sykefraværsoppfølging som leder innebærer noen krav og forventninger. I situasjonen stilles ledere ovenfor noen frister som skal overholdes. IA-avtalen som intensjonsavtale er tydelig på det gjennom sine rammer og retningslinjer for hvordan situasjonen skal håndteres. IA-avtalens formål er å oppnå et mer inkluderende arbeidsliv gjennom tre overordnede mål: - å forebygge og redusere sykefraværet, - å styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, - hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet. Avtalen har påløpt seg i to perioder, hvor avtalen første gang ble vedtatt i 2001 og varte til 2009. Den nye avtalen med noen endringer ble gjeldende fra mars 2010( Aakre:2011:23).

Tidligere forskning viser at det er både forsket på hvilke lederegenskaper som er nødvendig for å få til en forankret IA-ledelse, hva tillit har å si for sykefraværsoppfølging når det kommer til NAV-systemet og hvilken betydning etikkarbeid har å si for sykefravær. Ved å ha gjennomført grundig litteratursøk på IA og sykefravær, er det lite som tilsier at det er forsket på sykefraværsoppfølging via verdier. Hvordan verdier kommer til syne i det praktiske arbeidet rundt fraværsoppfølging gjennom noen lederfortellinger? Hva sier egentlig fortellingene når det gjelder å konstruere mening i sin arbeidshverdag når sykefravær inntreffer?

Derfor har jeg gjort et forskningsprosjekt rundt det sistnevnte, med støtte i relevant teori og IRIS-rapportene 2009/157 og 2010/106 som noen teoretiske forutsetninger. Dette for å tydeliggjøre at det jeg ønsket å finne nærmere ut av er relevant som forskningstema.

Kort oppsummert, kan det antas at det er helt umulig å se for seg fraværsoppfølging uten at det foreligger verdiføring for det arbeidet. Dette dreier seg om at fraværsoppfølging som situasjon allerede på et tidlig stadium innebærer noen verdier i praktisk betydning. Det er nærmeste leder som er ansvarlig for sykefraværsoppfølging og at det skal gi mening.

## 1. INNLEDNING

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Denne masteroppgaven knytter seg til et område som vekker min nysgjerrighet. Jeg vil gjøre dypdykk i et område som går på leders håndtering av fraværsoppfølging av ansatte. Jeg ønsker å finne ut hvilke erfaringer ledere har på det å imøtekomme ansatte i en sårbar situasjon som fraværsoppfølging. Hva må ligge til grunn for at oppfølgingen skal gi mening og kalles verdiledelse i praksis? Oppgavens tema vil være **meningsfull fraværsoppfølging gjennom verdier**. Tema har nær forankring til IA-avtalen og dennes betydning for verdier.

Prosjektets tema kan virke `trendy` ved at flere bedrifter nå inntar en IA-forankret ledelse. I det ansvaret er det noen faktorer som er nødvendig for å oppnå et mer inkluderende arbeidsliv og redusert sykefravær. Det blir interessant å finne ut nærmere hvilke faktorer det eventuelt kunne være.

Min nysgjerrighet er å gå i dybden av verdiledelse i praksis ved å vise til leders egne fortellinger. Hva sier egentlig fortellingene om verdiens betydning ved fraværsoppfølging av ansatte? Hvordan gir det mening? Dette vekker en nysgjerrighet med støtte i at verdibasert ledelse er mer enn bare å praktisere verdier. Aadland(2005) sier noen om at verdier er stjernene vi lar oss styre etter og definerer verdier som:

*Verdiar er stabile mål, idealer og prioriteringar som kjem til uttrykk gjennom reflekterte verbale fråsegner og/eller gjennom handlingsmønster(2005:123).*

Inspirasjon for å forske i egen organisasjon har nær sammenheng til arbeidet vi foretok oss i starten av studiet. Som student på trinn A fikk vi i oppgave å gå ut å studere verdiene i egen organisasjon. Jeg undersøkte hvilken forståelse ledere hadde rundt organisasjonens verdigrunnlag og hvilken betydning verdiene hadde for organisasjonskulturen. Resultatet viste at det å sette ord på verdiens praktiske betydning ikke er like enkelt. Allerede da bestemte jeg meg for å forske i egen organisasjonen og se på verdiledelse i praksis. Målet med prosjektet er at jeg skal kunne bidrag med noe nytt inn i ledelsen når det gjelder verdiledelse i praksis knyttet opp mot fraværsoppfølging av ansatte.

Er førstelinjeledere i min nåværende organisasjon bevisst på hvordan de gjennomfører en situasjon med fokus på verdiledelse i praksis? Er de i stand til å sette ord på sine handlinger gjennom fortellinger? Prosjektets drivkraft er å finne nærmere ut om hvordan verdiledelse praktiseres i oppfølging av ansatte som er sykemeldte. Både intensjonsavtalen for et mer

inkluderende arbeidsliv og organisasjon i seg selv tar retning gjennom noen verdier. Avtalen stiller store krav til arbeidsgiveres plikt når det kommer til det å følge opp sykefravær blant ansatte(Aakre 2011:23).

På hvilke måter er verdier integrert i det arbeidet gjennom leders egne fortellinger? Dette er hva som tenner min nysgjerrig for å gjøre dette dypdykket. Jeg er opptatt av historiene rundt det praktiske arbeidet som ligger i det å lede og ha tett oppfølging av ansatte som er sykemeldt. I hvilken grad gir fortellingene mening i henhold til verdiledelse og IA-tiltaket som handler om tettere oppfølging av ansatte som er sykemeldt?

Det å lede gjennom verdier er ikke bestandig like enkelt å få til. Noe Aadland(2004) belyser gjennom å understreke at verdier mister sin egentlige mening så fort parter har en ulik opplevelse og oppfatning av det som gjennomføres. Verdiens betydning tolkes forskjellig og blir derved utydelig i praktisk betydning. Muligens kan det som Aadland sier bekreftes gjennom prosjektet og funnene som innhentes gjennom mine intervjuer.

## 1.2 Oppgavens avgrensning

Prosjektet avgrenses til å se på fortellingene som førstelinjeledere kommer med.

Førstelinjeledere er de som ikke har noen ledere under seg. Det er de som er nærmest de ansatte. Derfor er det mest naturlig å intervju førstelinjeledere i min nåværende organisasjon. Et interessant fenomen vil være å se om fortellingene gir noen mening når det gjelder verdiledelse knyttet til oppfølging av ansatte som er sykemeldt.

Forskningsprosjektet er ikke opptatt av å se på hvilke lederegenskaper som er viktig ved oppfølging av sykemeldte. Da kunne det vært interessant og intervju begge parter, både ledere og ansatte for å se om det er samsvar mellom det de mener og sier. Dette er heller ikke et forskningsprosjekt som tar for seg de statistiske tall rundt hvor høyt sykefravær de ulike avdelinger hadde før versus nå.

Fraværsoppfølging av ansatte er bare et av flere tiltak som ledelsen pålegges å gjennomføre i tråd med noen frister. Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv er mer omfattende enn som så. Avtalen innebærer langt mer enn bare oppfølging av ansatte. I prosjektet har jeg begrenset det dit å forske nærmere på tiltaket som går på tettere oppfølging av sykemeldte og hva det innebærer av historier.

Prosjektet vil ikke belyse de andre målene som avtalen hadde når den første gang ble innført. Det var mål som å redusere sykefraværet, inkludere flere arbeidstakere med redusert arbeidsevne og øke den reelle pensjonsalder (IRIS rapport 2009/157).

Hensikten er heller ikke å gjøre et dypdykk i konvensjonsavtalens innhold, eller å finne ut om avtalen overholdes eller ikke blant ledere i egen organisasjon. Forskningens hovedfokus er hvordan verdiledelse praktisk sett gir mening når det kommer til IA- tiltaket om tettere sykefraværsoppfølging av ansatte.

### 1.3 Presentasjon av problemstilling

IA-avtalen innehar noen frister som leder må forholde seg til. I en hektisk lederhverdag kan det forårsake at andre arbeidsoppgaver som pålegges ovenfra ikke blir utført. Det kan ikke være en god følelse å erkjenne at andre arbeidsoppgaver blir prioritert bort som resultat av tettere fraværsoppfølging av ansatte som avtalen innfører ved å sette frister. En kan spørre seg om dette kan være med å påvirke situasjonen. Hvordan vil oppfølging av ansatte som er sykemeldt gi mening med tanke på leders tidsklemmer? Vil det være like lett å praktisere samme verdiledelse på avdelinger med høyt sykefravær kontra avdelinger med lavt sykefravær? Og i så tilfelle: hvordan synliggjøres det i praktiske handlinger?

Vil en leder la seg ubevisst påvirke av situasjon de står oppe i? I noen tilfeller kan det virke som om ledere lar seg styre etter omgivelsen og støtter seg til det trygge.

Forskningsprosjektet vil se nærmere om dette er aktuelt for førstelinjeledere i organisasjonen jeg tilhører. Jeg er også nysgjerrighet på hvordan verdier kommer til synet i fraværsoppfølging og hvilken betydning det har for situasjonen. Jeg er opptatt av å finne ut av hvordan verdiledelse synliggjøres i det praktiske arbeidet som gjøres. Min intensjon er å gi verdiledelse en praktisk betydning, og vise at begrepet lever gjennom ulike handlinger. Handlinger som videre skal kunne gjenspeiles av noen verdier.

Verdiers betydning har nær sammenheng med hvordan parter opplever situasjonen når verdier inntreffer. Det at leder og ansatt tolker verdier likt i det praktiske arbeidet som gjennomføres er nødvendig for å få en likeartet opplevelse. Oftest er det lettere for en leder å få gjennomslag for sine verdier når man er enige enn når man ikke er det. Begge parter må se verdiers praktiske betydning og nytteverdien i det som foretas. Er dette noe som gjenspeiler seg i fraværsoppfølging av ansatte? Som leder går du inn i en sårbar situasjon for den ansatte, og



spørsmålet er hvordan ledere klarer å oppnå en god mening med situasjonen når de fokuserer på verdiledelse.

I løpet av min lederkarriere har jeg erfart at fraværsoppfølging av ansatte varierer veldig etter hvem den ansatte er og på hvilket grunnlag de er sykemeldt. Jeg har sittet som førstelinjeleder innen helse og sosialsektor på kommunalt nivå i tre år. Det har gitt meg noen utfordringer som jeg har vokst veldig på. Jeg har foretatt ubehagelige valg opp mot personalgruppen som har satt mine personlige verdier på prøve. Dette er noe Nordhaug belyser gjennom strategisk ledelse og det å foreta nødvendige valg som leder. Det er ikke like enkelt å gjøre valg når det er menneskelige ressurser vi har å gjøre med (2002:20-21).

Opgavens overordnede problemstilling lyder slik:

**Hva gjør ledere når de konstruerer mening i arbeidshverdagen, og hvilke verdier legger de vekt på når de følger opp sykefravær?**

Prosjektets problemstilling vil legge føringer for det videre arbeidet og hvilke teorier jeg anvender videre med støtte i intervjuguidens spørsmål.

#### 1.4 Oppgavens nøkkelbegrep

I oppgavens tema inngår det noen nøkkelbegrep som er sentralt for det videre arbeidet som skal gjøres. Begrepene har nær relasjon til oppgavens problemstilling. Det vil derfor være naturlig å ha en kort presentasjon av nøkkelbegrepene menings skaping, verdier, tillit og arbeidshverdag. De er aktuelle for oppgavens problemstilling og det videre arbeidet.

- **Menings skaping:** Det å gi situasjonen mening vil være positivt for begge parter. I situasjonen fraværsoppfølging av ansatte bør det foreligge et mål. Et mål som gir situasjonen en innholdsmessig betydning. Fraværarbeidet skal resultere i noe nyttig og helst vise til gode resultater. I det å skape mening er det noen forutsetninger som bør være tilstede i situasjonen for å kunne bidra til tilbakeføring til jobb. I begrepets vide forstand inkluderes alt i fra organisatoriske rammer, lik opplevelse av situasjonen og til det som omhandler relasjonstilknytting. Kommunikasjon har en viktig betydning for det sistnevnte som går på hvordan man kan skape den gode samtalen. En god relasjon utspiller seg mye på hvordan leder benytter sitt språk gjennom å være aktiv lyttende ovenfor den sykemeldte.

- **Verdier:** De kan være av typen åpne verdier, halvskjulte verdier og skjulte verdier. Det er en forskjell på kategoriseringen av de ulike verdiene. I hvor stor grad spiller verdiene inn for fraværsoppfølging av ansatte, og hvordan gjenspeiler de seg igjennom historiene som fortelles? Det vil i så tilfellet være interessant å finne ut hvordan de muligens kan påvirke på situasjonen, og om det er noe mønster for hvilke verdier som er i fokus. Verdier er på mange måter egenskaper som vi ønsker å ta inn over oss og som er styrende for en persons holdninger og atferd.
  
- **Tillit:** Tidligere masterstudent Heidi(2012) trekker frem tillit og hvilken betydning det har i relasjon til andre ved å vise til teoretikerne Løgstrup og Coleman. De ser på tillit gjennom det å være tillitsgiver og tillitsmottaker. Som tillitsmottager skal man opptre varsom da man holder deler av andres liv i sin hånd. Både tillitsgiver og tillitsmottager gjør noen viktige vurderinger når det kommer til mer strategiske forhold rundt det å bygge opp en tillit. Tillit er noe man kan gjøre seg mer og mer fortjent, og erfaringen vil vise om man er tilliten verdig eller ikke. Dette er sentralt i en leder-medarbeiderrelasjon(Østbye 2012:21). Tillit er ikke noe vi har herredømme over, men noe vi har. Det er en del av det å være menneske. Løgstrup understreker at « *tillit er konstituerende for menneskets måte å være i verden på* ». Vi er født inn i en tillitsrelasjon uten forklaringsbehov. Det er først når det oppstår mistillit at det er nødvendig. Mens Coleman ser tillit som noe som står til menneskers rådighet og som mennesker selv har herredømme over. Det er opp til hver enkelt å velge om de ser det som hensiktsmessig å stole på andre eller ikke. I det ligger en risikovurdering ved at den andre kan ta noen uventede valg som ikke er ønsket(ibid:18-19).
  
- **Arbeidshverdag:** En leders arbeidshverdag består kort sagt i å håndtere endringer, gjøre rette prioriteringer, og vise gode lederegenskaper. I det ligger det å takle nye utfordringer og være fleksibel. Jeg antar at i fraværsoppfølging vil det å være fleksibel være positivt ved at det har en god betydning for ledere sin arbeidshverdag og håndtering av situasjonen. Det at leder ser viktigheten av fraværsoppfølging og prioriterer det arbeidet har en nær sammenheng med fleksibilitet. Ledere ser fraværarbeidet som en av mange oppgaver som inngår i deres arbeidshverdag. Nordhaug(2002) trekker frem fleksibilitetens utfordring. Det at fleksibilitet brukes i mange sammenhenger med litt ulik betydning kan ha sine utfordringer. Begrepets

mange og upresise betydninger gjør det vanskelig å se hvilken nytte det vil ha for leder og ansatte. Det sies også at fleksibilitet krever stabilitet. Det er nettopp håndteringen av endring versus stabilitet som utgjør en stor og vanskelig utfordring for både leder og ansatte (2002:90).

## 1.5 Hypoteser og forskningsspørsmål

De ovenfor nevnte nøkkelbegrepene har nær tilknytning til hypotesene jeg sitter inne med og ønsker svar på. Jeg har fire hypoteser som legger føringer for det jeg vil finne nærmere ut av via prosjektet. Flere av hypotesene har nær tilknytning til leders åpenhet.

- Den første hypotesen er at *ansatte er i en sårbar situasjon og trenger anerkjennelse og derved er i forhandlingsposisjon.*
- Den andre hypotesen er at *leder tilrettelegger for den ansattes arbeidsforhold uten å redusere sykefraværet.*
- Den tredje hypotesen er at *leder gir mer av seg selv enn de får igjen av resultater.*
- Den fjerde og siste hypotesen er at *leder har et annet inntrykk av hva som er den beste oppfølgingen enn hva den sykemeldte selv har.*

Disse hypotesene har videre en nær sammenheng til forskningsspørsmålene jeg ser som interessant og aktuelt for prosjektet. Jeg ønsker å finne nærmere ut av om verdiledelse i praktisk betydning er gjennomførbar når det kommer til fraværsoppfølging av ansatte, eller om det da oppstår andre utfordringer som bare gjør situasjonen utfordrende.

- Det første forskningsspørsmål er, *hvordan gjennomføres sykefraværsoppfølgingen med fokus på organisasjonens verdigrunnlag?* Kommunen har egne rammer og retningslinjer ledere må forholde seg til når det gjelder fraværarbeid. Det arbeidet skal være gjenkjennelig i forhold til de verdier virksomheten står inne for.
- Det andre forskningsspørsmål er, *hvordan forankres intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv inn i det praktiske arbeidet som fraværsoppfølgingen innehar i henhold til verdiledelse?* Intensjonsavtalen innehar noen viktige verdier som også skal synliggjøres når det kommer til leders håndtering av IA-tiltaket tettere oppfølging av den sykemeldte. Det handler om å gjøre verdiene synlige i det praktiske arbeidet som leder.

- Det tredje og siste forskningsspørsmålet er, *på hvilken måte kan fraværsoppfølging sies å være et meningsfylt arbeid og gi en såkalt mening?* I dette ligger det mye å se hvilke forutsetninger som muligens må være tilstede i situasjonen for at fraværsoppfølgingen skal gi et godt resultat og gi en meningsfull betydning. Tillit er et stikkord som kan vise seg å ha stor betydning og innvirkning på situasjonen.

Disse hypotesene og forskningsspørsmålene vil utdypes nærmere og begrunnes senere i oppgaven.

## 1.6 Oppgavens disposisjon

Oppgavens videre oppbygging vil være slik som dette. I neste kapittel viser jeg til IA-avtalens formål, Sandmannsutvalget og deres betydning og IRIS-rapporten 2009/157 som empirisk bakteppe. I tillegg trekker jeg inn IRIS-rapport 2010/102 og bruker deres nøkkelmodell som en teoretisk forutsetning som ligger til grunn for prosjektet.

I kapittel tre presenterer jeg noen teoretiske perspektiver som jeg ser som aktuelle for fraværsoppfølgingen. I det ligger det å se nærmere på verdiledelse, verditilknyttet fraværsoppfølging, felleskap og kultur mangfoldet i fraværsoppfølgingen og den betydning tillit har for leders karisma.

Kapittel fire vil omhandle valg av metode, valg av respondenter, presentasjon av hypotesene og forskningsspørsmålene, en kort gjenfortelling av intervjuguidens bakgrunn, presentasjon og begrunnelse og metodekritikk.

I kapittel fem vil jeg se på hva data sier om fraværsoppfølging og verdier. Jeg velger å strukturere etter noen sentrale begreper/koder fra intervjudataene. Det å strukturere slik vil gi datamaterialet en meningsfull betydning for oppgavens problemstilling.

Videre i kapittel seks vil jeg drøfte data i lys av aktuell teori. I Analysen vil jeg komme til å strukturere framstillingen etter «forutgående» begreper slik de er presentert i teorikapittelet.

Tilslutt vil jeg i kapittel syv avrunde oppgaven med å fortelle hva jeg har kommet frem til av svar ved å gjøre prosjektet og oppsummere prosessens løp.

## **2. EMPIRISK BAKTEPPE OG TEORETISKE FORUTSETNINGER**

### **2.1 IA-avtalens formål**

De viktigste trekk som er aktuelt for videre forskning vil belyses her. Avtalen vil ligge som et empirisk bakteppe for hva forskningen ønsker å finne svar på. Kort fortalt er inkluderende arbeidslivsavtalen en avtale som er innført med arbeidstaker i fokus.

Inkluderende arbeidsliv er en lovpålagt rettighet for arbeidstaker der arbeidsgiver har plikt til å se at IA avtalen blir fulgt opp og ivaretatt. Det å være del av en IA forankret ledelse krever sitt gjennom å gjøre riktige prioriteringer. Kunsten er å få satt av nok tid og ressurser til oppfølging av den sykemeldte. I tillegg pålegges arbeidsgiver noen oppgaver gjennom samarbeidspartner NAV. NAV er veldig systempreget og fast bestemt på hvordan dette skal praktiseres fra arbeidsgiverens side. Det kan i seg selv være en utfordring å sette av nok tid til arbeidet IA-avtalen krever som leder. Men hvilke erfaringer arbeidsgiver har rundt IA-oppfølging tror jeg er veldig individuelt ut fra frekvensen av sykefraværsoppfølging blant de ansatte.

IA- avtalen ble fornyet og gjeldende fra mars 2010. Målet var å videreføre samarbeidet om et mer inkluderende arbeidsliv(Aakre, 2011:23). Jeg viser herved til arbeidsmiljølovens og folketrygdlovens regler om oppfølging av sykemeldte arbeidstakere. De viktigste endringene som ble foretatt seg er at en oppfølgingsplan skal være klar seneste innen 4. uker, og en samtale mellom arbeidsgiver og den sykemeldte skal være gjennomført innen 7. uker. Manglende oppfølging på dette vil føre til sanksjoner(IA, lest 25.06.12). Dette innebærer en del tidsfrister som arbeidsgiver er pliktig å imøtekomme og forholde seg til.

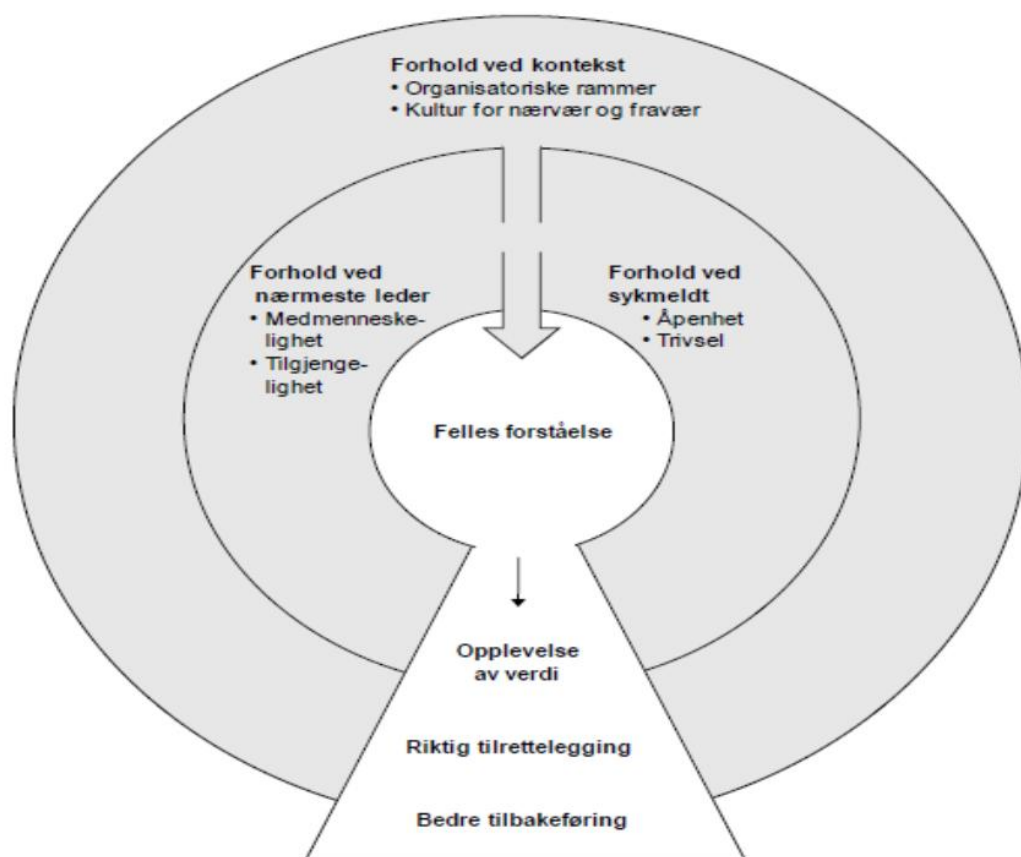
### **2.2 Sandmannutvalget - deres betydning**

Historien rundt Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv kom som følge av Sandmannsutvalgets anbefalinger. Avtalen gjaldt mellom partene i arbeidslivet og regjeringen og trådte i kraft første gang 2001. Hensikten var å hindre utstøting fra arbeidslivet og prøve å inkludere flest mulig av de som sto utenfor(IRIS-rapport 2009/157).

Både Sandmannsutvalgets innstilling og IA-avtalen har med tiden endret betraktelig på oppfølgingen av sykemeldte. Hovedarena for oppfølgingen er nå arbeidsstedet, der både nærmeste leder og den ansatte er til stede i situasjonen. Med andre ord har det foregått en desentralisering av utførelsen ved at førstelinjeledere har fått mer ansvar og myndighet når det

gjelder oppfølgingssituasjonen. I dette ligger det at ledere på det nivået må vise større engasjement og ha tilstrekkelig kompetanse. Kompetanse får de igjennom aktuell utdanning. Nærværarbeid og hva det innebærer er sentralt for å oppnå et inkluderende arbeidsliv (Aas, 2009). IA-arbeidet rundt den sykemeldte skal føre med seg noen resultater.

Det er noen forutsetninger som bør være tilstede for at fraværsoppfølgingen skal gi mening. Meningen med IA-tiltaket tettere oppfølging av ansatte er at tiltaket skal resultere i rask tilbakeføring til arbeid. Nøkkelformen hentet fra IRIS-rapporten (figur 1) belyser akkurat hvilke forutsetninger som bør være tilstede i situasjonen.



*Figur 1. Nøkkelformen viser essensen i relasjonen mellom sykmeldte og deres nærmeste leder.*

Solberg og Aas viser til modellen i IRIS rapporten (2010/102:6) for å framheve hvor viktig relasjonen mellom den sykemeldte og nærmeste leder i tilbakeføringsprosessen er.

Nøkkelformen er symbolet for hvordan en leder skal klare å oppnå en åpen relasjon til den sykemeldte slik at fraværsoppfølgingen resulterer i rask tilbakeføring til arbeid. I det ligger det noen sentrale faktorer av ulike slag når det gjelder relasjonen partene seg i mellom. En sentral forutsetning er at begge parter må være tilstede og inngå i situasjonens kontekst. En

annen ting er at det foreligger en felles forståelse slik at situasjonen er hensiktsmessig og resulterer i en verdiopplevelse, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring til jobb. Dette er noe nøkkelmodellen viser til og ser som aktuell for et godt resultat. I det at situasjonen skal utvikle felles forståelse ligger også det å skape mening. Det som foretas skal gi en hensiktsmessig mening gjennom praktisering av noen verdier som videre bidrar til at den ansatte kommer rask tilbake til jobben. I situasjonen inngår det at leder og sykemeldte klarer å ha en felles oppfatning om hva som er det beste for den ansatte og sykefraværssituasjonen. Noe som videre innebærer at ledere har lik forståelse av sykemeldtes potensial, begrensinger, og muligheter som den ansatte selv har. Dette har en nær assosiasjon til hva som ligger i det som går på empati.

Flere studier innen området påviser hvor stor betydning nærværarbeid har for akkurat sykefravær. Ledere har en sentral rolle når det gjelder tilbakeføring til arbeid ved langtidsfravær. Rollen må gjennomføres på en trygg og effektiv måte. Men det er imidlertid i mindre grad forsket på hvordan slik ledelse har utformet og utviklet seg (Aas, 2009). Der synes jeg nøkkelmodellen som IRIS rapport(2010/102:6) viser til sier noe om, hva relasjonen mellom leder og sykemeldt bør omhandle.

### 2.3 IRIS-rapporten

IRIS rapporten(2009/157) trekker frem tillit mellom ansatte og ledelse som et viktig fundament for å oppnå en IA- forankret ledelse. Tillit er grobunnen for et godt samarbeid. I en leder-ansatt relasjon så er et godt samarbeid helt nødvendig for å oppnå gode resultater. Rapporten kategoriserer fire forutsetninger som er aktuell for å oppnå IA-forankring i ledelsen:

- IA engasjement, holdninger og verdier, - IA-ansvar og roller, - Kunnskap og kompetanse om IA og IA-samarbeid, involvering og dialog

Rapporten spiller en sentral rolle i oppgaven. Oppgavens tema omfatter mange av de forutsetninger som rapporten trekker frem som nødvendig for å kunne praktisere IA- forankret ledelse. Gjennom forskningen håper jeg å finne svar på hvilken betydning disse forutsetningene har for akkurat fraværsoppfølgingen. Hva må til for at fraværsoppfølgingen skal bli sett på som vellykket? Er det noen forutsetninger som viser seg å være mer fremtredende enn andre gjennom de historiene som lederne kommer med?

Jeg ønsker å finne ut mer om hvor stor betydning engasjement, holdninger og verdier har for å kunne få til en meningsfull fraværsoppfølging av ansatte. Hvor aktuelle viser de andre forutsetningene seg å være for å oppnå en god oppfølgingssituasjon? Dette er noe jeg ønsker å finne svar på gjennom oppgaven. Oppgavens tema går på å gi situasjonen en mening, og det innebærer også noen forutsetninger. Det interessante er å se om disse forutsetningene kommer godt nok til syne gjennom historiene som blir fortalt.

Jeg er også nysgjerrig på hvilke erfaringer ledere sitter på når det gjelder tett oppfølging av sykemeldte, og jeg vil tro at jeg kommer innom de fire forutsetningskategorier som IRIS-rapporten trekker frem som nødvendig for å kalles IA-forankret ledelse.



### 3. TEORETISKE PERSPEKTIVER

Jeg finner det interessant å studere fraværsoppfølging av sykemeldte ut fra tre ulike perspektiver på ledelse; ledelse som verdi, kultur og karisma. De er mer tilknyttet hverandre enn adskilte slik jeg ser det. Det er vanskelig å tenke seg verdiledelse uten at det påvirker en leders karisma. Det er via verdier at en kultur skapes, og det er gjennom kulturen at de ansatte har mulighet å danne seg et bilde av leders personlighet på. En leders karisma vurderes av ansatte gjennom deres handlinger og atferd. Verdiledelse har nær relasjon til leders atferd og hvordan de går frem for å etablere en atmosfære som gjenspeiler deres karisma på en riktig måte. Det blir spennende å finne ut hvilken rolle de ulike fenomener har for situasjonen, og leders håndtering av den sykemeldte.

#### 3.1 Hva er verdiledelse?

Verdiledelse har de siste tiårene fremstått som mer aktuell i tråd med verdifokusering og den økende oppmerksomhet verdier har fått i samfunnsdebatten. Det kan virke som at forskning på området har ført til en større forståelse av hva ledelse og organisasjoner bærer med seg. Den nye retningen peker mot et annet interessant fenomen som Aadland viser til. Altså sammenhengen mellom visjon, ideologi, hensikt og mening på den ene siden, og omdømme, prestasjon og praksis på den annen (Aadland, 2006:6). Det betyr at verdienes teoretiske betydning ikke alltid samsvarer med hva som praktiseres og hva som er organisasjonens omdømme. Det å gjøre verdier levende i en organisasjon er ikke bestandig like enkelt å få til, og de trenger ikke alltid å være like synlige. Devold(2011) ser på verdiklargjøring ved å vise til Aadland der han skriver at det er gjennom samtale og meningsutvekslinger med andre at man har selvutvikling og lærer å bli bedre kjent med sine verdivalg. Derfor vil en verdibasert referanseramme være til stor nytte for lederen for å gjøre de riktige tingene sett ut fra et etisk og faglig perspektiv. Dette med støtte at verdibasert ledelse er en ledelsesfilosofi som i motsetning til mål, regel- og budsjettstyring er orientert mot verdiene og virksomhetens visjon(2011:20). Dette er muligens tilfellet når det gjelder ledere og deres praktisering av fraværsoppfølging.

I utførelse av verdiledelse er det spesielt de prinsipielle verdiene det er aktuelt å jobbe etter. Noe som assosierer veldig til den praktiske betydningen av det Aadland legger i verdibasert ledelse. Han legger blant annet vekt på det å fremheve ønskede verdier gjennom organisatoriske handlinger og avgjørelser slik at verdier skal oppleves levende i

organisasjonen(Aadland, 2004). Verdibasert ledelse innehar noen sentrale nøkkelord som gjør at begrepet får en annen betydning enn bare å lede gjennom verdier. Det går like mye på hvordan en organisasjon klarer å sile ut de ikke ønskede verdiene som å fremheve de som er ønsket. Dette i henhold til mobilisering av riktige handlinger og avgjørelser for at organisasjonen skal oppnå egen identitet og en felles organisasjonskultur(ibid:157). En organisasjon eller bedrift praktiserer verdiledelse gjennom å klargjøre og formulere noen verdier som de skal la seg styre etter. Samtidig bør organisasjonen sørge for at verdiene viderefremmes til alle parter slik at alle er klar over hvilke verdier som gjelder og hvordan de skal omsettes til praktisk handling (Aadland, 2004).

Dette er helt nødvendig for verdiledelsens betydning der begge parter skal ha lik oppfatning av det som praktiseres. I det ligger det en tydelig klargjøring av hva som ligger i verdiene, og hvordan de skal synliggjøres i det praktiske arbeidet. Ledere praktiserer verdier, enten de er seg bevisste eller ikke rundt det. En naturlig måte å la seg styre på er ved påvirkning av andres verdier. En persons identitet er i kontinuerlig endring ved at nye verdier stadig inkluderes i deres personlighet(IPO, lest 21.06.12). Muligens kan dette være noe som gjenspeiler seg hos førstelinjeledere når de utfører verdiledelse opp imot fraværsoppfølging av den sykemeldte.

### **3.2 Verditilknyttet fraværsoppfølging**

IA- avtalen viser til noen klare og tydelige verdier som ligger til grunn for avtalen og de endringene som er gjort. Dette er en lovpålagt intensjonsavtale som innehar IA- tiltaket *tettere oppfølging av den sykemeldte*. Intensjonsavtalen trekker frem det å vise lojalitet, imøtekomme den ansatte og opptre på korrekt og rettferdig måte som noen verdier. Ikke minst legges det vekt på at den ansatte skal bli sett og hørt. Det stilles strengere krav om tettere oppfølging fra arbeidsgivers side nå enn tidligere. I det ligger det noen verdier for hvordan IA-tiltaket tettere oppfølging av den sykemeldte skal håndteres. Avtalen er verditilknyttet hvor det ligger noen helt sentrale føringer for hvordan situasjonen skal ta form og gjennomføres (IA, lest 25.06.12).

Jeg er opptatt av å finne ut av hvordan fraværsoppfølgingen kan bidra til å gi mening til de ansattes arbeidshverdag. Gjennom prosjektet vil jeg muligens finne svar på hvilken betydning verdier har for situasjonen. Jeg lurer på om det ligger noe mer bak verdiens betydning enn bare noen prinsipper eller idealer ledere styres etter. Viser det seg at ledere er verdibevisste og hvordan kommer i så fall det til syne i fraværsoppfølgingen? Situasjonen innehar mange

aspekter hvor kunsten som leder vil være å få den sykemeldte til å oppleve fraværsoppfølgingen som nyttig og god. I det ligger det noen verdier som legger føringer for hvordan en leder håndterer situasjonen. Situasjonens kontekst innehar et moralsk preg der leder imøtekommer den ansatte i en sårbar situasjon hvor sterke følelser kan inntreffe. Hatch(2004) skriver at verdier danner basis for hva som er rett og galt, og omtaler dette som moralkodekser. Det at verdier har så nær relasjon til moralske vurderinger utspiller seg ofte i sterke følelser. Verdier er hva vi er opptatt av og de er ikke bestandig like fremtredende i vår bevissthet. Det sies samtidig at medlemmer i en organisasjon lett kan klare å gjenkjenne sine verdier og bli mer bevisste på dem når faren er der for at andre forsøker å gjøre endringer i den opprinnelige kultur (2004:239). Er dette noe som gjenspeiles i min organisasjon når det kommer til det som går på fraværsoppfølging av den sykemeldte? Ut fra teorien til Hatch vil det muligens oppstå en utfordring som leder hvis den ansatte ser situasjonen som en truende endring og går mer i forsvarsposisjon enn i samarbeidsposisjon. Hvis det er tilfellet er det ikke like enkelt å få verdier synlige i det praktiske arbeidet. Det handler derfor om å gjøre verdiene levende og synlig for begge parter. Kunsten er at begge parter skal sitte igjen med en gjensidig verdiopplevelse.

Aadland(2005) sier noe om at de bevisste verdiene er enklest å formidle for de er mer synlige og retningsstyrende enn de skjulte og ubevisste verdiene. Stort sett er det gjennom de bevisste verdier vi blir målt, enten i positiv eller negativ forstand. Disse verdiene er som regel lettest å oppdage og gripe fatt i. Det er mer enighet om disse verdiene, og oftest innebærer de mål og idealer som alle setter pris på og vil være en del av(Aadland, 2005). Derfor er jeg nysgjerrig på om det kun er de bevisste verdiene som alle vil være del av som praktiseres i fraværsoppfølgingen, eller om det ligger noen verdier i historiene som er mer i kategorien «ubevisste verdier». Videre sier han noe om at det ofte er slik at de bevisste verdiene som vi ønsker å være del av blir motarbeidet av de ubevisste verdier når vi føler krise, press eller trusler fra omgivelsene rundt oss. Når vi mister kontroll og føler oss overstyrt kommer de ikke-ønskelige verdiene i fokus. De trenger ikke nødvendigvis å være like synlige som de åpne verdiene. Men de ligger der og gjør ofte situasjonen ubehagelig. De praktiseres i underbevisstheten uten at man er helt klar over det selv(Aadland, 2005).

Det er merkelig å tenke seg noe som er skjult som verdier. Samtidig blir det ikke enklere når dette «skjulte» motarbeider de åpne verdiene som alle vil være en del av. Disse verdiene kan til og med komme til å sabotere de mer åpne verdiene. Vil dette være en erfaring ledere har når de imøtekommer den ansatte i en sårbar situasjon? Kan man utrykke det så sterkt at de

ikke ønskede-verdiene trår til ved bruk av vår indre forsvarsmekanisme? Det er en måte å konfrontere uenighet parter seg i mellom. Dette er utfordringen ved å praktisere verdibasert ledelse, at verdier kan tolkes ulikt, og at vi kan komme i en verdikonflikt med oss selv og andre. Det kan like gjerne være tilfelle når ledere skal imøtekomme den sykemeldte, hvis det ikke ligger noen klare føringer for hvordan fraværsoppfølgingen skal ta form.

Jeg ser altså nærmere på IA-tiltaket for å finne ut hvordan ledere gir situasjonen mening og hvilke verdier de praktiserer i fraværsoppfølgingen av ansatte. Uansett om vi ikke klarer å identifisere alle verdier inn i våre handlinger så vil det alltid være en verdi som er styrende. Verdier er noe vi mennesker ser som verdifullt og ønsker å ta inn over oss. Det er noe positivt som vi ønsker å ta vare på og verne om. De er styrende for våre tanker, prioriteringer og handlinger, og de legger føringer på hvordan andre oppfatter oss (Aadland, 2005). Mulig dette viser seg å være tilfelle når fraværsoppfølgingen inntreffer og skal gi mening. Det som gjør situasjonen enda mer interessant er at fraværsoppfølging er veldig individuelt tilrettelagt. Situasjonen kan fort endre sin form ved at det som sies blir tolket ulikt, og misforståelser kan oppstå som påvirker verdisynet. Hvert enkelt individ har en egen personlighet og væremåte som kommer til uttrykk i hvordan de kommuniserer med andre. En identitet som gjenspeiles av hvordan vi er som person og hvilke handlinger vi foretar oss. I det ligger det noen verdier og jeg er opptatt av om ledere klarer å stå fast på sine egne verdier i en situasjon som omhandler et mangfold av verdier.

I fraværsoppfølging av den sykemeldte bør IA-avtalens verdier være i fokus, samtidig som utførelsen bør være i tråd med organisasjonens verdigrunnlag. I tillegg innehar situasjonen to individuelle parter der både lederes og ansattes verdier blir satt på prøve. Situasjonen innehar mange innfallsvinkler når det kommer til det som går på verdier. Det er et spennende forskningsprosjekt å finne nærmere ut av hvordan de ulike verdiene påvirker hverandre. Det er noe med at verdier praktiseres og tolkes forskjellig ut fra den enkelte setting de inngår i. En annen ting er at verdibetydningen kan endres ut ifra hvilken person som fortolker den. Dette aspektet med ulik fortolkning av situasjon er helt klart sentralt for oppgaven hvor leder skal håndtere det med verdier opp mot ansatte i en sårbar situasjon.

En spennende side ved fraværsoppfølging vil være om jeg klarer å finne ut via fortellingene om det er en gjensidig verdiflyt mellom leder og den sykemeldte som gjør situasjonen god og vellykket. Det er viktig å ha en forståelse av at vi er mennesker med ulike oppfatninger, meninger og tro som kan påvirke hvordan verdiene tolkes og videre praktiseres. Derfor ser jeg

oppgavens problemstilling som interessant med tanke på hvilke verdier ledere prioriterer når de skal følge opp sykefravær hos ansatte og hvordan situasjonen gir mening.

### 3.3 Felleskap og kulturmangfoldet i fraværsoppfølgingen

Det finnes utallige beskrivelser og aspekter av organisasjonskultur. Organisasjonskultur er det vanskeligste av alle organisasjonsbegreper å definere, spesielt på samfunnsnivå (Hatch 2004:227). Jeg er interessert i å se kulturbegrepet fra et individnivå. I det foreligger noen aspekter som er spennende i henhold til kulturbegrepet. Min nysgjerrighet ligger i hvilken betydning fellesskapet og mangfoldet av meninger og fortolkninger har for hvordan fraværsoppfølging utløper seg og gir mening. Felleskap kan ses på som samhold og en måte å oppnå medvirkning på. Medvirkning får også følger for kommunikasjon. Kommunikasjon og språkbruk er nært tilknyttet kulturbegrepet. Hvilken betydning har språket for hvordan leder håndterer fraværsoppfølgingen? Leder og den sykemeldte inntar ulike roller, har ulik tilknytning til situasjonen, og har ikke nødvendigvis samme evne til å innse hva som er det beste i en gitt situasjon. Ut i fra Selznick(1997) vil et slikt snevert medvirkningssyn gjøre situasjonen utfordrende, og begrense mulighetene for at det oppstår en felles forståelse. Det vil igjen medføre at leder kan ha vanskelig for å få formidlet sine mål og verdier i situasjonen. Kommunikasjonen må tilpasses den enkeltes sosiale status ved at leder alltid er på vakt for at informasjon ikke blir misforstått(1997:78).

Hatch(2004) stiller seg spørsmålet om hva det vil si å være sammen om noe? Ved å stille det spørsmålet vil man kunne oppdage at det å være sammen om noe består av to ulike betydninger. Det første er at vi oppnår felles erfaringer ved å være sammen. Vi er direkte involvert i andre mennesker på en måte som får fram våre likheter. Men det å være sammen om noe har også en annen betydning. Vi deler opp noe i individuelle andeler og fordeler de mellom oss. I det ligger det at vi gjør noe hver for oss, men vi gjør det sammen med andre. Dette er den subkulturelle betydningen av begrepet, og gjør at kultur kan ses på som mangfoldig. Det at vi er sammen om kulturelle mønstre betyr ikke nødvendigvis at vi har de samme kulturelle erfaringer, opplevelser og forståelser. En felles kultur innebærer at de ulike parter deltar i og bidrar til de generelle kulturmønstrene, men ikke at de bidrar likt og har en lik opplevelse(ibid:230). Oppgavens vinkling av kulturmangfoldet er å se kultur via felles meningsinnhold, forståelse, verdier, overbevisningssystemer og kunnskap. Det handler om å få en anerkjennelse av at kulturbegrepet er avhengig av både fellesskap og mangfold for å gi

mening. Videre skriver Hatch at mening forutsetter fortolkning(ibid:245). Kultur innebærer like mye å ivareta forskjeller som likheter. Det vil bli interessant å se om det subkulturelle, ulikheter innad i kulturen, er med å påvirke fraværsoppfølgingen og leders atferd.

Martinsen(2009) ser på kulturbegrepet som mer generelt. Han beskriver kultur gjennom hvordan organisasjonen har det i veggene, og knytter det til den måten de alltid har utført ting på. Kultur har nær tilknytting til kommunikasjon, og hvordan partene kommuniserer seg i mellom. Det sier noe om hvordan kultur er innad i organisasjonen. I tillegg er verdier og normer styrende for hvilke oppfatninger, handlinger og verdsettinger som gjøres og er med å danne en kultur. Videre vokser en kultur frem gjennom symboler, handlinger, gjenstander og hendelser hvor tolkninger pågår kontinuerlig. Gjennom tolkninger kan man forsterke både kognitivt og emosjonelt forankrede elementer som innehar sterke følelser. Kultur er et viktig filter å tolke omverden gjennom(2009:185).

Ut fra en slik allmenn beskrivelse av kulturbegrepet kan man muligens se for seg hvilken innvirkning det har på leders atferd og håndtering av fraværsoppfølgingen. Fra et leders perspektiv går man inn i en sårbar situasjon hvor sterke følelser fra den sykemeldte kan inntreffe, og hvor noen verdier og normer er mer styrende enn andre og legger føringer for situasjonen og de valgene man gjør. Dette er med på å danne en kultur gjennom leders væremåte ovenfor den sykemeldte. Kultur er med andre ord nært tilknyttet verdiimplementering og selvrefleksjon. Leder må fokusere på det vedkommende ønsker å gjøre, hvordan det bør gjennomføres, og hvorfor det er så viktig, samtidig som de må være seg bevisst på hva de faktisk gjorde, hvordan de gjennomførte det og hvorfor. Det er noe med å opptre troverdig som leder, gå frem som en god rollemodell og utføre sine handlinger deretter(Devold 2011:19). En troverdig leder har lettere for å få innpass for sine ideer og tanker hos sine ansatte. Det går på en kultur om å opptre korrekt, og at det skal være samsvar mellom det man gjør og det man sier. Troverdighet som leder går mye på å opptre redelig ovenfor ansatte(Aadland:2004). Troverdighet har videre en vis sammenheng med verdien tillit, som er grunnsteinen for å få til godt IA-arbeid (IRIS-rapport 2009/157).

Et interessant aspekt ved kulturdannelse er at den største påvirkningskilden ligger nettopp hos de ansatte. Ansatte har allerede før sykefraværet oppstår opparbeidet seg livets verdier. De er blitt formet gjennom ulike kulturinstitusjoner som kommer til syne gjennom holdninger, atferd og identitet. Alt dette trekkes inn i organisasjonen og blir en del av kulturen. Det sies at organisasjonskultur allerede fra første stund er påvirket av det symbolsk-fortolkende

perspektivet. Som videre danner et bilde av organisasjon som et meningsmønster skapt og opprettholdt av menneskelige tilknytninger gjennom noen felles verdier, tradisjoner og skikker(Hatch 2004:69). I hvor stor grad viser dette seg å være tilfellet når det kommer til det å følge opp ansatte som er sykemeldte? Prosjektet kan muligens gi oss noen svar på nettopp det. Det symbolsk-fortolkende perspektivet ser jeg som sentralt for å besvare oppgavens problemstilling.

Felleskap er et viktig fenomen ved kulturbegrepet. Aakre(2011) ser felleskap via sosial tilhørighet. Tilhørighet er en opplevelse av å være inkludert i en større felleskap med andre, hvor man viser omtanke for hverandre(2011:76). Jeg vil anta at tilhørighet vil gjenspeile seg i hvordan ledere imøtekommer den sykemeldte. Hatch(2004) sier noe om at en felles kulturforståelse kommer som resultat av at medlemmer aktiviseres gjennom deltakelse. De bidrar til generelle kulturmønstre ved å komme med ulike bidrag og forskjellige opplevelser. Det vil resultere i en kulturvekst(2004:230). Dette her vil muligens være et tilfelle ledere prioriterer i sitt fraværsoppfølgingsarbeid. Et spennende funn vil være å se på hvor aktivt ledere lar den sykemeldte få være under dialogsmøtet der de får komme med egne opplevelser og løsninger på problemet. Det å tenke involvering som en del av kulturbetydningen vil muligens være med å gi fraværsoppfølgingen en god og bedre mening. Det å motivere den sykemeldte til selv å komme med gode løsninger og være den aktive part i oppfølgingsmøtet kan vise seg å være gull verdt. Leder åpner opp for en imøtekommende og delaktiggjørende dialog med den sykemeldte. Når dette er ivaretatt er sjansen muligens til stede for at fraværsoppfølgingen gir en verdimeisig betydning for begge parter.

En leders bruk av verdier har nær tilknytning til organisasjonens påvirkning av omgivelsene og hvilken kultur organisasjonen etterlater seg. En organisasjons kultur varierer veldig ut fra om de opererer i stabile eller i raskt omskiftende omgivelser. I de organisasjoner der det siste er tilfelle er fleksibilitet viktig i henhold til kulturdannelse. Ansatte oppmuntres til å bruke sin kompetanse etter de behov som foreligger gjennom å tilpasse arbeidet etter hva som har best nytte. På den måten viser de tilpasningsdyktighet og takler endringer i omgivelsen. Noe som befester en god kultur innad i ledelsen. Dette er typisk for ledelse av organiske organisasjoner. I tillegg er ikke spesialisering, formalisering og hierarkisk struktur mest kjent i slike organisasjoner. De kommuniserer langt mer horisontalt enn andre organisasjoner (Hatch, 2004:94).

I en oppfølgingsprosess av sykemeldte kan disse faktorene spille en sentral rolle for hvilken mening situasjonen gir. Dette har en videre sammenheng til det Selznick legger i sin institusjonelle teori som Hatch(2004) viser til. Der hevdes det at organisasjoner ikke bare tilpasser seg til sine interne gruppers aspirasjoner, men også til det eksterne samfunnets verdier. Det er ved å anerkjenne institusjoners sosiale og kulturelle fundament gjennom konkrete handlingsmønstre at organisasjoner blir til institusjoner. Richard Scott ser institusjonalisering som en prosess som forløper gjennom handlingers gjentakelse slik at det etter hvert gir en ensartet mening av en selv og andre. Handlingene som foretas i organisasjoner kan forstås som institusjoner i samfunnet på lik linje som organisasjonen, ved gjentakelse og at det gir lik mening av flere. Institusjoner er grunnfestet i gjentatte handlinger som gir en felles virkelighetsoppfatning(Hatch2004:102). Det blir derfor spennende å se hvor institusjonalisert fraværsoppfølging av den sykemeldte viser seg å være.

### **3.4 Leders personlighet og karisma i fraværsoppfølgingen.**

Det kan være flere lederroller som kan fungere i en gitt situasjon. Hvilken lederadferd som benyttes i oppfølging av den sykemeldte vil variere ut fra den enkeltes situasjon og fortolkningsgrunnlag. Situasjonen innehar mange faktorer som vil ha betydning for hvilken lederadferd som praktiseres. Det er ikke alle ledertyper som egner seg like godt for alle situasjoner i en organisasjon. Kunsten er å tilpasse sin lederrolle etter forholdene, og omstille seg gjennom nye sett briller for å se situasjonens utvidede betydning. I det ligger det å kunne fortolke en situasjon med bruk av de rette brillene som Bolman og Deal(2007) viser i presentasjon av sine fire fortolkningsrammer. Disse indikerer at ledelse er mer avansert og komplisert enn å lede kun med bruk av et sett briller. Det er derfor viktig å skifte lederrolle, som igjen har en nær assosiasjon til det som går på leders personlighet og deres karisma.

Aakre(2011) viser til Eide og Aadland sin definisjon av etisk kompetanse. De ser etisk kompetanse som en praktisk evne til å oppdage og se hvordan egne handlingsvalg og egen væremåte får følger for andre, og hvordan en selv som fagperson fremstår i lys av sine handlinger. Videre ser de etisk kompetanse som praktisk dømmekraft og klokskap når verdier står på spill(2011:37). Det er nært beslektet til hvordan leder håndterer fraværsoppfølging via verdier i henhold til hvilke prioriteringer de foretar seg. Vi har alle hørt om at personer uttrykker en flott karisma. En leders karisma kan muligens ses via hvilken lederrolle vedkommende velger å benytte i ulike sammenhenger. Karisma har en nær tilknytning til



personligheten og hvordan andre tolker oss utad. Martinsen(2009) skriver noe om at de fleste situasjonsteoriene støtter seg til at det finnes lederroller som er effektive for en hver situasjon, og at hver enkelt situasjon krever ulik lederrolle. Dette er imidlertid en antakelse som ikke er dokumentert gjennom forskning. Uansett hvilken lederrolle som benyttes har ledere i noen situasjoner liten eller ingen innflytelse(2009:128). Vil dette være tilfelle for ledere når det kommer til situasjonen fraværsoppfølging av ansatte og bruk av verdier? Det blir interessant å se på hva fortellingene sier rundt innflytelse og dens påvirkning på situasjonen.

Det kan virke som karismatisk ledelse er den type ledelse som ligger nærmest det å praktisere verdiledelse, fordi den appellerer til våre grunnleggende verdier som er så høyt verdsatt. En karismatisk leder kjennetegnes ved at vedkommende opptrer guddommelig og som helter for at de er best til å takle kriser og håndtere store utfordringer(ibid:108). Dette vekker min nysgjerrighet, og er noe jeg håper å finne nærmere ut av når det kommer til verdiledelse og fraværsoppfølging av den sykemeldte. Det med høyt sykefravær og presset for å følge opp de ansatte kan for mange ledere bli sett på som utfordrende og en form for krise-situasjon. I de tilfeller vil det å kunne praktisere karismatisk ledelse være mest vellykket ut fra beskrivelsen Martinsen(2009) viser til via Yukl. Yukl ser karismatiske ledere gjennom noen typiske kjennetegn. De har stor selvtillit med sterkt behov for makt gjennom at de viser sterk overbevisning om egen tro og egne idealer. De formidler verdier på en sterk og uttrykksfull måte slik at de oppnår tillit hos medarbeiderne. De har en atferd som samsvarer med visjonen og verdiens innhold (ibid:108).

Dette er også i tråd med Strand(2007) når han skriver at ledere er i besittelse av noen spesielle evner. En populær oppfatning av gode ledere er at de har utstråling og karisma som gjør at de blir godt likt og lykkes (2007:171). Videre forestiller han seg at karismatiske ledere uttrykker seg ved bruk av symboler der samhandlingen treffer noen emosjonelle strenger og dype behov som resulterer at den andre part identifiserer seg med og viser leder stor tillit og dermed skjer en mobilisering(ibid:172).

Ledere inntar en lederposisjon med utgangspunkt i noen påvirkningsstrategier. En mulig påvirkningsstrategi er at leder inntar en lyttende rolle. Når leder inntar en aktiv lyttende rolle i situasjonen vil det kunne resultere i at den ansatte føler en tilhørighet og oppleve leder medmenneskelig. Det å bli assosiert som en medmenneskelig leder sier mye om leders utstråling, deres karisma ovenfor ansatte. I situasjonen fraværsoppfølging av den sykemeldte vil muligens den klassiske lederrollen av typen «støttende» lederrolle være aktuell å benytte

og være en god måte å utrykke sin karisma på ovenfor den sykemeldte. I det å opptre støttende foreligger det en lederatferd som muligens kan gi fraværsoppfølgingen en god mening via noen felles verdier. Martinsen(2009) velger å se støttende lederrolle gjennom Kerr og Jermier sine påvirkningsstrategier. Det handler om at leder bør opptre vennlig og oppmuntrende i situasjonen. De skal vise at de bryr seg om sine ansatte og uttrykker en interesse for deres situasjon. Samtidig bør de sette av god tid til å lytte til den ansattes problemer og gi de en støttende hånd når det kommer til utfordrende situasjoner. Det handler om å konsultere medarbeiderne i viktige saker, og anerkjenne deres ønsker ved å vise vilje for å komme dem i møte på viktige områder(2009:129). Dette har en nær sammenheng til å drive aktiv lytting og være tilstede som leder. Det skal ligge noen ubevisste verdier og en god karisma til grunn. En støttende lederrolle av denne type kan vise seg å være relevant for en leders opptreden når de skal imøtekomme den sykemeldte og gi denne mening.

Det bør vær en åpen dialog hvor alle parter får mulighet til å formidle sine tanker og følelser ovenfor hverandre, og gjennom det ha en økende utvikling og oppnå selvrealisering. Aktiv lytting er helt nødvendig for å oppnå en god dialog til den sykemeldte. Eide og Eide(2000) ser aktiv lytting gjennom å være fysisk tilstede med hele sin kropp og sjel, ha riktig kroppsholdning, vise at du bryr deg, ha øyekontakt, ha innlevelsesevne og vise empati. Dette er egenskaper som også er gjeldende i en oppfølgingssamtale der leder tar seg tid til å lytte til hva den sykemeldte har å si. En leder vil med aktiv lytting rette fokuset mot den sykemeldte og gi vedkommende rom for å utrykke seg og komme med egne ønsker og behov.

### **3.5 Betydningen tillit har for leders karisma**

Tillit er noe en leder må jobbe bevisst med hele tiden for å bli sett på som en leder med god karisma. Det vil være en kontinuerlig prosess som leder ikke må slippe fatt i. Det skal ikke mange feilskjær til før tilliten ovenfor den ansatte er svekket. Da er det vanskeligere å få til et godt samarbeid og en god dialog. Ansatte må involveres og forholdene må legges til rette for at tillit mellom leder og ansatte kan vokse.

Dette kan være viktig å tenke over når det kommer til fraværsoppfølging og verdiers egentlige betydning. Det at begge parter får en lik opplevelse av situasjonen og assosierer det praktiske arbeidet gjennom samme verdier er helt nødvendig. Det er positivt at leder er seg bevisst dette, det vil bidra til at oppfølgingen gir et best mulig resultat. Tillit etableres gradvis gjennom leders væremåte, hvordan leder uttrykker seg verbalt ovenfor sine ansatte, og

gjennom de handlinger som foretas. Stikkord for tillitsoppnåelse er god kommunikasjon og samhandling med ansatte. Dette har nær tilknytning til Bullgård(2009) som ser god kommunikasjon som helt nødvendig for å styrke tilretteleggingen. Faktorer som toveis utveksling av informasjon og en åpen dialog er det beste for det sosiale ansvaret(2009:23).

Det å klare å imøtekomme og vise en forståelse for den andre part ved å sette seg inn i deres situasjon vil aldri bidra til å svekke tilliten. Jeg ser et godt tillitsforhold som helt nødvendig i en fraværsoppfølgingsituasjon. Tillit er et fundament som bør være tilstede mellom leder og ansatt for å få til en god opplevelse, som igjen vil medføre til raskere tilbakeføring i arbeid.

Tillit er altså helt vesentlig for å få til en meningsfull fraværsoppfølging. Det blir spennende å se hvilken rolle tillitsgiver og tillitsmottaker har når det kommer til fraværsoppfølging av ansatte. Hva sier fortellingene om det med tillit når det kommer til fraværsoppfølging og har det en sammenheng til det Østbye(2012) skriver? Det at vi er født inn i tillitsrelasjoner vil ikke dermed si at vi bevisst bruker det i relasjon med andre. En annen ting er at det først er ved brudd på tillit at mistillit oppstår og et forklaringsbehov vil melde seg. Det vil igjen si at tillit er noe som skjer mellom mennesker uten forklaring, mens mistillit krever forklaring. Med andre ord er mistillit noe som kommer når tillitsrelasjoner brytes og vi blir skuffet i våre tillitsrelasjoner. Hun sier videre at det å utvise tillit, og vise seg tilliten verdig, er en bevisst strategi for å etablere noe man senere kan ha nytte av og som er framtreddende for en relasjon som er tuftet på tillit(2012:19).

Det blir interessant å se hvilken betydning dette vil ha for situasjoner der leder skal følge opp sykefravær blant ansatte. Det igjen går mye på at ansatte blir hørt og sett, og videre at det skapes en tillitsrelasjon mellom leder og den sykemeldte. Det er en stor fordel hvis tilliten er etablert allerede før sykefraværet inntreffer. Sjansen er da større for at man vil få til en vellykket fraværsoppfølging enn om det foreligger et mistillitsforhold. Leder bør være strategisk og tenke at jeg skal være tilliten verdig og jobbe ut fra det. Da er risikoen mindre for at tilliten brytes og et mistillitsforhold oppstår. Leder unnværer på en slik måte å forklare seg ovenfor ansatte. Hvis ikke kommunikasjon og tillit er etablert før sykefraværet oppstår vil det være vanskelig å delta i dialogmøte med leder. Da er man allerede skeivt ute med tanke på et godt resultat og lik opplevelse av situasjonen (IRIS-rapport 2009/157:18).

I en kvalitativ studie kalt *IA-forankring i ledelse*, viser det seg at tillit oppstår ved at leder involverer flere parter som tillitsvalgt, verneombud og andre ansatte. Det er viktig at leder både tar ansvar, og har tillit til andre slik at ansvaret kan delegeres videre. En annen ting som

er tillitsskapende er når leder lar ansatte uttale seg og tar hensyn til synspunktene som kommer fram i det videre arbeid (IRIS-rapport 2009/157:20). Dette går mye på at leder lar den sykemeldte selv komme med mulighetene og imøtekommer deres ønsker og behov. Det kan igjen virke positivt inn på deres arbeidshverdag og det videre fraværsoppfølgingsarbeidet.

Tillit er aktuelt i alle relasjoner, også når man skal drive IA-arbeid. Fraværsoppfølging av ansatte er en del av det å være IA-leder og det å drive IA-arbeid. Det kan være vanskelig å få til god fraværsoppfølging hvis ikke tilliten foreligger i forkant mellom leder og ansatte. Det sies at tillit er grunnlaget for all samarbeid, involvering og dialog mellom de to parter. Videre sies det at uten tillit er alt annet arbeidet bortkastet. Det at tillit er grunnfundamentet for all sykefraværsoppfølging får støtte i både en kunnskapsoppsummering av Nyberg et al. (2008) og norsk studie av Solberg et al. (2008). I Solberg studie beskrives tillitsskaperen som en av de sju viktigste ledertyper ved tilbakeføring av langtidssykemeldte (IRIS-rapport 2009/157:27). Det vil være interessant å se om tillitsskaperen er tilstede blant ledere i min organisasjon når det kommer til fraværsoppfølging og det å gi situasjonen en mening.

I en fraværsoppfølgingssituasjon er leder avhengig av et godt samarbeid og en god dialog til den sykemeldte for å oppnå et godt resultat. Det må altså foreligge et godt tillitsforhold i bunn. Østbye (2012) ser viktigheten av det å holde fast på den etablerte tilliten og ikke miste den. Det at vi er født inn i en tillitsrelasjon vil videre si at vi som ledere bør ta godt vare på den. En annen begrunnelse er at ledere har lettere for å få gjennomslag for sine ideer og støtte for sine mål når tilliten er der hos de ansatte (Østbye, 2012). Fraværsoppfølging kan sees på som en situasjonsbestemt hendelse hvor leder muligens må foreta seg endringer i sin opprinnelige lederatferd.

Mål-middel modellen til Martinsen (2009) vil kunne være aktuell for bruk i fraværsoppfølging. Modellen er tydelig på at en leders hovedoppgave ligger i å tilrettelegge forholdene for den ansatte slik at ønskede mål er oppnåelige. Det går på å klargjøre veien mot det ønskede mål (2009:122). I dette tilfellet er det å se sykemeldtes funksjonsnivå og legge forholdene til rette for at vedkommende skal komme tilbake i en tilrettelagt arbeidssituasjon. Det å vise en slik imøtekommelse og raushet kan styrke tillitsbåndet mellom leder og den sykemeldte. Måten en leder styrer sine ansatte på er helt avgjørende for den ansattes tilfredshet og effektivitet (ibid:122). Hva partene forventer seg av hverandre i en fraværsoppfølgingssituasjon er et sentralt moment for modellen. I dette ligger det lederoppgaver som handler om å tilrettelegge for at de ansatte oppnår anerkjennelse og

belønning, gi nødvendig veiledning for å nå målet og ikke minst unnvære hindringer og fallgruver som kan hindre måloppnåelsen (ibid:122). Dette kan vise seg å være aktuelt i fraværsoppfølgingssituasjonen til den ansatte når målet er at den sykemeldte skal komme kjapt tilbake i jobb. God oppfølging og motivering fra leders ståsted innebærer arbeidsoppgaver som er oppnåelige for den sykemeldte ut fra deres sykdomsbilde og funksjonsnivå.

Videre får fraværsoppfølgingen en verditilknyttet betydning som gjør at ansatte fortsetter å ha tillit ovenfor sin leder, fordi de føler seg ivarettatt og blir behandlet på en respektfull måte. Dette er muligens en påvirkningsstrategi ledere benytter for å redusere sykefraværet og fortsatt oppnå sine mål. En annen forutsetning er at leder skal være i stand til å endre atferd etter situasjon de står ovenfor, og til en hver tid tilpasse målene etter hva som er det beste for den enkelte ansattes tilbakeføring til jobb. Det å se den enkeltes fraværsårsak som individuell er viktig i henhold til det å praktisere og mestre situasjonen optimalt som leder.

I situasjonsbestemt ledelse kan både styrende og støttende lederatferd være nyttig. I noen situasjoner er det helt nødvendig at en leder praktiserer styrende atferd ovenfor ansatte (Martinsen, 2009). En styrende lederatferd vil jeg anta er nyttig i de situasjoner der den sykemeldte ikke ser noen muligheter, og er lite samarbeidsvillig når det kommer til det å se løsninger på situasjonen. Det ligger noe i dette at fraværsoppfølgingen skal føre til et mål og ikke stagnere. Det er leders ansvar å tilrettelegge arbeidsforholdene slik at den sykemeldte kommer tilbake i sitt arbeid. Målet med tettere oppfølging av den sykemeldte er nettopp det. I andre situasjoner kan det være rom for en støttende lederatferd der ansatte får mulighet å komme med forslag og råd. Leder informerer ansatte om situasjonens muligheter og etablerer en toveiskommunikasjon der ansatte får ha beslutningsmyndighet (ibid:139).

I en fraværsoppfølgingsprosess er en slik støttende lederatferd mulig når tillit er til stede, for da går prosessen sin naturlige gang. Det vil falle naturlig inn å gi den sykemeldte større spillerom siden man som leder da slipper å veilede, komme med løsninger og styre prosessen. Den sykemeldte vil da gjøre dette på eget initiativ. Dette er positivt fordi fraværsoppfølgingen da gir en lik opplevelse og større mulighet for at den praktiske verdibetydningen tolkes likt.

## **4. METODE OG INTERVJUGUIDE**

### **4.1 Valg av metode**

Det er en kvalitativ forskningsstudie jeg kommer til å foreta meg. Jeg velger å benytte strukturert intervju som metodevalg. Innhenting av datamaterialet vil skje gjennom å foreta intervju av ledere i egen organisasjon. Jeg har innledningsvis beskrevet grunnen for hvorfor jeg har valgt å gjøre studiet i egen organisasjon og blant førstelinjeledere. Jeg ønsket å finne nærmere ut av hvilke erfaringer ledere har på det å praktisere verdibasert ledelse opp mot IA tiltaket tettere oppfølging av ansatte som er sykemeldt, og hvordan det igjen konstruerer mening i deres arbeidshverdag.

I tillegg ønsker jeg å finne nærmere ut av hvilke verdier som prioriteres når ledere skal håndtere og følge opp sykefravær blant de ansatte. Jeg ønsker å gå inn i sykefraværsoppfølgingen og studere hvordan verdiledelse praktiseres og på hvilken måte det kommer til uttrykk.

Jeg landet tilslutt på å gjennomføre strukturert intervju med støtte i en utarbeidet intervjuguide. Jeg valgte intervju som metode fordi jeg ønsker å finne nærmere ut av et spesielt fenomen innenfor verdiledelse i praksis, og gå konkret i dybden av en enkelt situasjon opp mot verdiledelse. For å holde god struktur i intervjuet valgte jeg å ha tydelige spørsmål å forholde meg til. Dette passer meg best fordi det vil forenkle mitt videre arbeid når funnene skal analyseres opp mot aktuell teori.

Jeg er en person førstelinjeledere kjenner godt fra før av. De vet hva jeg studerer og kjenner til temaet jeg interesserer meg for. Derfor vil jeg mene at intervjugjennomføring som metode gir meg svar på det jeg ønsker å finne nærmere ut av. Jeg kunne muligens ha kombinert intervju med å drive aktiv observasjon men valgte og ikke ta det. Fraværsoppfølging har noen aspekter ved seg som gjør det problematisk å anvende deltagende observasjon som metode.

### **4.2 Presentasjon av organisasjon som skal studeres**

Min intensjon har vært å gå ut i feltet og gjøre et strukturert intervju med åpne spørsmål. Jeg skal intervju syv ledere på førstelinjenivå i egen organisasjon hvor intervjuguidens spørsmål ligger som føringer for samtalene (vedlegg 1). Organisasjonen inngår i helsesektoren på kommunalt nivå. For å anonymisere har jeg valgt å gi kommunen navn Tango. Dette er en organisasjon jeg er kjent med ved at jeg tidligere er ansatt i Tango og derfor vet at de

fokuserer på etisk refleksjon opp mot ledelse som fag. I det foreligger det noen føringer som er verditilknyttet. Jeg ønsker derfor å finne ut av hvordan verdiledelse ville komme til syne i forbindelse med sykefraværsoppfølging. Et av mine forskningsspørsmål er å studere hvordan Tango sitt verdigrunnlag er med og påvirker gjennomførelsen av sykefraværsoppfølgingen. I sitt verdigrunnlag innehar de flere verdier. Det blir interessant å se hvilke av verdiene som viser seg å være integrert i deres gjenfortellinger rundt det som går på fraværsoppfølging. Ut fra de spørsmålene jeg stiller rundt det verdi-fortolkede perspektivet vil jeg finne nærmere ut om ledere i Tango kommune klarer å synliggjøre verdier gjennom å sette ord på sine handlinger.

### **4.3 Valg av respondenter**

Valg av respondenter er syv ledere i egen organisasjon. Før jeg gjorde intervjuene, sendte jeg ut brev om informert samtykke til enhetsleder av Tango kommune(vedlegg 2). Det at jeg ønsker å forske i egen organisasjon handler om at jeg gjerne vil bidra med noe nytt inn i ledelsesgruppen etter avsluttet studium. Studien designes gjennom en kvalitativ undersøkelse der strukturert intervju vil benyttes som datainnsamlingsmetode. En metode som fokuserer på leders egne fortellinger rundt verdiledelse og sykefraværsoppfølging. Forskningen er inspirert av en mye brukt metode kalt grounded theory. Uten å gå for omfattende inn i grounded theory som metode vil jeg bare gi en kortfattet beskrivelse hva som gjenkjenner metoden. Metoden kjennetegnes av at teori kommer til synet gjennom data og utfolder seg deretter. Valget av grounded theory har begrensning av at det pr. i dag ikke finnes velutviklede teorier på hva IA-ledelse egentlig er(IRIS-rapport 2009/157; Glaser 1978b).

### **4.4 Hypoteser og forskningsspørsmål**

En organisasjon består av noen retningsførende verdibjelker som støtter opp om organisasjonens verdiplattform. Plattformen skal fungere som en grunnmur for organisasjonens visjon og deres ønskede mål for virksomheten. Organisasjonens verdier er forpliktende både for arbeidsgiver og arbeidstaker. I tillegg inngår det noen verdier i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv der lederegenskaper som kontaktsøkende, omtenksum, forståelsesfull, empatisk og anerkjennende står sterkt(Solberg et al.2008). Hvordan kommer disse verdiene til syne blant ledere i egen organisasjon i fraværsoppfølging av ansatte? På hvilken måte arter situasjonen seg fra leders ståsted? Vil

organisasjonens kjerneverdier ha en sentral plass i sykefraværsoppfølgingen? Disse ideene vil jeg nå konkretisere med å formulere noen hypoteser.

#### **4.4.1 Hva sier hypotesene?**

Mine hypoteser innebærer å se situasjonen sykefraværsoppfølging av ansatte fra lederens perspektiv. Min første hypotese er at ansatte trenger å bli hørt og sett fordi de er i en sårbar forhandlingsposisjon. Min andre hypotese er at leder kan tilrettelegge for den ansattes arbeidsforhold uten at man av det oppnår mindre sykefravær. Det å være åpen for nye løsninger som leder vinkles inn på en ny hypotese om at leder gir mer av seg selv enn de får igjen av resultater. Min tredje hypotese er at leder har et annet inntrykk av hva som er den beste oppfølgingen enn vedkommende selv har.

Disse hypotesene vil være retningsgivende for forskningsspørsmålene som blir anvendt videre i oppgaven. Oppgavens videre forskningsspørsmål skal bidra til å spore inn oppgavens problemstilling. Mine forskningsspørsmål vil være spørsmål som er avledet av problemstillingen, og noe jeg videre skal bruke i intervjuguiden for å nærme meg det jeg ønsker å finne nærmere ut av. Det jeg ønsker å finne ut er om verdiledelse i praktisk betydning er gjennomførbar når det kommer til sykefraværsoppfølging av ansatte, eller om det da bare oppstår andre utfordringer som gjør situasjonen vanskeligere. Gjennom studien håper jeg å få svar på om det er andre faktorer som fremmer verdiledelse i praksis enn bare organisasjonens kjerneverdier. Derfor vil jeg stille respondentene noen åpne spørsmål for så godt som mulig å finne svar på det jeg undrer meg over. Dette vil være spørsmål som belyser min problemstilling nærmere, og som vil være til hjelp for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Jeg har utarbeidet tolv spørsmål som jeg videre velger å se ut fra tre perspektiver av ledelse. Det er noe intervjuguiden som legges ved oppgaven viser til (Vedlegg 1).

#### **4.4.2 Hva ligger i forskningsspørsmålene?**

Prosjektets problemstilling er å se hvordan ledere klarer å konstruere mening ved fraværsoppfølging av ansatte. I den anledning skisserer jeg noen forskningsspørsmål som har nær sammenheng til oppgavens problemstilling.



Det første forskningsspørsmål vil være, *hvordan gjennomføres sykefraværsoppfølgingen med fokus på organisasjonens verdigrunnlag?* Vil leder i fraværsoppfølgingen av ansatte kunne si at de praktiserer verdiene som organisasjonen står inne med, og hvordan kommer det til syne i det praktiske arbeidet rundt oppfølgingen? Kan man gjennom historiene eller eksemplene trekke noen likhetstrekk opp mot organisasjonens verdier, og se om handlingene samsvarer med verdiene eller ikke.

Det andre forskningsspørsmål vil være, *hvordan forankres intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv inn i verdiledelse i praksis?* IA-avtalen innehar noen viktige verdier i seg, og det er viktig at de ikke kun forblir på papiret, men også synliggjøres i det arbeidet som gjøres rundt den sykemeldte. Et viktig poeng med IA-arbeidet skal føre til handling. Gjennom det som gjøres i oppfølgingsperioden fra leders ståsted skal man kunne si at leder er bevisst på andre verdier enn bare de organisatoriske. Vil disse verdiene komme til syne i det praktiske arbeidet som fraværsoppfølging innehar?

Det tredje forskningsspørsmål vil være, *på hvilken måte kan fraværsoppfølgingen sies å være et meningsfylt arbeid og gi såkalt mening?* Her vil historiene som blir fortalt være interessante å analysere. Det er viktig at oppfølgingssituasjonen fører til noe positivt og at dialogmøtet gir en mening. Hva må til for at situasjonen treffer blink med en innertier? Det er mange forutsetninger som må være tilstede, og jeg er opptatt å finne ut hvilke forutsetninger det kan være ut fra de intervjuene jeg skal gjennomføre. Hva betyr da begrepet tillit for fraværsoppfølgingens sin del?

Prosjektets intervjuguide vil ha fokus på disse forskningsspørsmålene som videre har en rød tråd til oppgavens problemstilling.

#### **4.5 Intervjuguide: Bakgrunn, presentasjon og begrunnelse**

Bakgrunnen for den ferdigstilte intervjuguiden er at jeg er interessert å forske i egen organisasjon. Dette for at jeg kan bidra med noe forskningsbasert inn i ledergruppen ved å sette litt mer «kjøtt» på det å praktisere fraværsoppfølging via verdier. Jeg har lyst å ta et dypdykk i et område jeg som leder interesserer meg for. Jeg er interessert i å se hvordan fraværsoppfølging vil kunne skape mening via noen verdier som vektlegges i arbeidet. Det å observere hvordan ledere synliggjør det i sitt praktiske arbeid for å gi situasjonen en meningsfull betydning er noe som vekker min nysgjerrighet, og noe jeg ser som nyttig for

prosjektets videre arbeid. Hvilke verdier de vektlegger når de følger opp sykefravær er noe jeg er opptatt av å finne nærmere ut av gjennom deres fortellinger. Jeg er veldig tydelig på at jeg vil foreta intervju fremfor å utarbeide spørreskjema. Det å få et større innsyn og gå i dybden av et spesielt område som inngår i en leders arbeidshverdag vil være sentralt for meg. Jeg kunne sikkert ha intervjuet ansatte også, men valgte kun å forholde meg til ledere. Dette med støtte i min interesse av å se sykefraværsoppfølgingen mer fra et leders perspektiv enn fra ansattes perspektiv.

Det å utarbeide en intervjuguide stiller meg ovenfor noen utfordringer som forsker. I prosessen må jeg hele tiden tenke grundig igjennom hva jeg egentlig tror jeg vil komme ut med av data og sitte igjen med. I tillegg er jeg bevisst rundt hva jeg egentlig ønsker å finne ut av med prosjektet mitt. Jeg reflekterer derfor litt rundt hvert enkelt spørsmål om det vil ha betydning for problemstilling. Jeg kom tilslutt frem til tolv spørsmål som dekker det viktigste av det jeg lurer på. Jeg håper svarene på disse spørsmålene vil gi meg den informasjon som er nødvendig for å kunne besvare oppgavens problemstilling. Jeg mener at alle er svært aktuelle for problemstillingen.

Spørsmålene viser også at fraværsoppfølging kan sees gjennom tre fortolkede perspektiver som går litt i hverandre. Jeg ser det slik at alle har innvirkning på om fraværsoppfølgingen skal kunne gi noen mening. Jeg har tre forskningsspørsmål som ligger til grunn for intervjuguidens spørsmål. Forskningsspørsmålene bestemmer i stor grad for hvordan intervjuguidens spørsmål vil bli utarbeidet. Det er viktig å tenke en rød tråd gjennom oppgavens oppbygging. Det skal ha en naturlig sammenheng. Etter å ha lest aktuell litteratur, andres masteroppgaver rundt IA og fraværsoppfølging, og IRIS-rapporter ser jeg spørsmålene som aktuelle for å kunne gi svar på problemstillingen. Jeg velger å utarbeide spørsmålene ved å tenke meg fraværsoppfølging via tre fortolkede perspektiver: verdi, kultur og karisma.

#### **4.6 Forskningsdesign**

Intervjudataene vil ha betydning for hvordan presentasjon av data vil bli strukturert gjennom begreper og koder i kapittel. De tre overnevnte perspektivene vil ha betydning for hvilken rolle intervjudata og den generelle diskusjonen vil bli presentert i neste kapittel. Jeg ser det som helt nødvendig å presentere hvordan datamaterialet er strukturert i henhold til det videre arbeidet som skal gjøres. Veien fram mot en slik framstilling av datamaterialet er først å transkribere intervjuene. Deretter trekker jeg ut noen felles begreper som går igjen blant

respondentene for å gi oppgavens problemstilling en klarere empirisk betydning. Jeg vil komme til å strukturere dataene gjennom noen hovedtemaer som går igjen i materialet jeg sitter igjen med etter intervjuene. Det vil være min måte å presentere datamaterialet på. Jeg ønsker å vise at begrepene har en nær tilknytting til oppgavens videre problemstilling,

Under de ulike begrepene har jeg valgt å sortere eksempler, historier og fortellinger som ledere viser til. Dette har jeg gjort for å gi begrepene en større betydning og en nærmere tilknytting til de ulike verdier som jeg tolker datamaterialet. Jeg strukturerer datamaterialet på denne måten for å trekke ut det viktigste innholdet. Det er noe jeg kommer til å tydeliggjøre videre i min presentasjon av data. Jeg velger å presentere datamaterialet på en slik måte at det tydeliggjøres at fraværsoppfølgingen kan ses fra ulike perspektiver, og at de indirekte innehar noen sentrale begreper/koder som bidrar til å besvare problemstillingen. Allerede gjennom å presentere datamaterialet på en slik måte vil man kunne se at problemstillingen er aktuell og mulig å få svar på.

I henhold til oppgavens struktur velger jeg å presentere datamaterialet først i kapittel fem og deretter drøfte i lys av teori i kapittel seks. En viktig forskjell mellom de to kapitlene er at jeg i kapittel fem kommer til å strukturere etter sentrale begreper og koder fra intervjudataene. I analysedelen som er kapittel seks vil jeg strukturere framstillingen etter «forutgående» begreper som er presentert i teorikapittelet. Dette er en viktig forskjell som ligger til grunn for prosjektets videre oppbygging og for at både presentasjonen og analysen skal ha en mening.

Ved å strukturere datamaterialet slik jeg har gjort de, viser jeg tydelig at jeg går i dybden av materialet og klarer å trekke ut viktigheten og essensen i det som respondentene kommer med. Jeg går inn i dette som forsker, tolker utsagnene som blir sagt, og trekker videre ut det som er aktuelt for oppgavens problemstilling. For at problemstillingen skal besvares er det viktig å gjøre en oversiktlig strukturering av datamaterialet. Det er noe jeg vil komme til å gjøre i neste kapittel der jeg koder datamaterialet. Jeg tenker at det er nyttig å utarbeide en strukturert tankeskisse hvor man sorterer funnene i ulike hovedtemaer etter hva datamaterialet sier. Videre deler jeg hovedtemaene inn i underemner som har nær relasjon til hovedtemaet. Dette for å gi presentasjonen av data en god struktur som tydeliggjør at de er aktuelle for oppgavens problemstilling.

## 4.7 Metodekritikk

En annen viktig forskjell fra en kvantitativ studie er at du i en kvalitativ studie ikke får kommet innom alle områder av situasjonen du studerer. Samtidig er det et problem at studiet av egen organisasjon ofte blir for snevert i innhold. Jeg kjenner at det er en stor utfordring å få avstand til forskningsmaterialet når det ligger så tett opp til egen organisasjon. Jeg har jobbet utrolig mye med å ta et skritt tilbake, og se feltet fra et fugleperspektiv. I tillegg lå det utrolig mye arbeid i denne kvalitative studien ved at jeg måtte være nøye med å utarbeide en god intervjuguide med gode spørsmål som kan gi meg svar på det jeg ønsker å finne ut av. Jeg har følt på at det har ligget like mye arbeid i forkant av intervjuet som jeg kan tenke meg ligger i forkant av et spørreskjema. Dette er en erfaring jeg selv sitter inne med foreløpig.

## 5. FRAVÆRSOPPFØLGING OG VERDIER: HVA SIER DATA?

Gjennomføring av intervjuene viser at sykefraværsoppfølging er en utfordrende og kompleks aktivitet hvor både arbeidsgiver og den sykemeldte må være villig til å gi og ta for at situasjonen skal gi mening. Alle ledere jeg var i kontakt med trekker frem det å få den sykemeldte kjapt tilbake i jobb som hovedmålet med oppfølgingen. Dette er et mål som er i tråd med hva retningslinjene og rammeverket tilsier rundt det å ha tettere oppfølging av den sykemeldte. Det kan virke som at dette påvirker hvordan de håndterer situasjonen, og hva de prioriterer i fraværsoppfølging av den sykemeldte. Jeg vil belyse det nærmere ved å vise til noen fortellinger der verdier synliggjøres i fraværsoppfølgingens arbeid. Åpenhet og tillit var to begreper som pekte seg ut til å være aktuelle for at fraværsoppfølgingen skulle gi god mening.

Det viser seg at fraværsoppfølgingen gir lite mening så lenge ikke situasjonen resulterer i noe nyttig og bra for den sykemeldte. De fleste ledere trekker frem at det er lettere å komme til en god løsning hvis åpenhet og tillit foreligger situasjonen. Ut fra et fugleperspektiv kan det synes som at leder må tilrettelegge for at den sykemeldte får en god opplevelse, siden dette er grunnfundamentet for at fraværsoppfølgingen skal lykkes og resultere i kjapt tilbakeføring i arbeid. I det foreligger det en del verdier som er styrende for leders praktiske utførelse av situasjonen. Dette uttrykker en leder slik:

«Det å få den sykemeldte raskt tilbake i jobb er ikke gjort over natten. Målet rask tilbake i arbeid kommer ikke av seg selv uten at det foreligger noen tydelige forventninger og forpliktelser fra begge parter».

I det ligger det at det må finnes en gjensidig forpliktelse for at fraværsoppfølgingen skal føre til noe positivt og gi mening. For å få dette til trenger man en kontinuerlig samarbeidsprosess hvor verdien åpenhet hele tiden er tilstede slik at man oppnår en rask tilbakeføring til arbeid. Det er helt klart oppnåelig, men det kreves litt av begge parter for å oppnå en vellykket sykefraværsoppfølging. I en oppfølgingsprosess er den sykemeldte pliktig å delta aktiv i dialogmøtene og samarbeide om mulige løsninger. I tillegg må arbeidsgiver være åpen for å tilrettelegge arbeidsforholdene slik at den sykemeldte kan komme tilbake i jobbsammenheng. Dette er noe retningslinjene og rammeverket rundt det å være IA-bedrift, og det å praktisere tettere sykefraværsoppfølging, ser som viktig.

Fraværsoppfølgingen innehar mange faktorer som påvirker hvordan resultatet vil bli. Selvfølgelig innehar sykefraværsoppfølgingen verdier som legger føringer for hvordan situasjonen gjennomføres. Det viser seg at ledere er bevisste rundt bruk av verdier i sin

utførelse, og klarer å sette ord på sine praktiske handlinger via verdier. De praktiserer verditilknyttet ledelse opp mot situasjonen fraværsoppfølging av ansatte. Det viser seg også at noen verdier er mer inkludert i fraværsoppfølgingen enn andre verdier. Verdier som respekt og anerkjennelse går igjen blant ledere i en eller annen praktisk betydning av fraværsoppfølgingen. En av lederne uttrykker tydelig:

«Jeg respekterer at folk er borte, de skal få lov til å være syk, få være fraværende i sitt arbeid, og de skal få ta den tiden de trenger for å komme tilbake. For i noen perioder i livet er det helt på sin plass».

Det viser seg at noen ledere også har sitt eget særpreg på hvordan de håndterer og utfører situasjonens ulike utfordringer. Et spennende funn er der de såkalte ubevisste og skjulte verdiene inntreffer i situasjonen, og er med på å forme fraværsoppfølgingens egentlige betydning. Ut fra min tolkning av datamaterialet er verdier synlige i den praktiske gjennomføringen av situasjonen. Dette er en samarbeidsprosess der kommunikasjon og tillit er helt nødvendig for å få en vellykket fraværsoppfølging. Dataene poengterer viktigheten av det å skape en god dialog der tillit er tilstede. Ledere trekker også fram betydningen et gjensidig tillitsforhold og åpenhet har for å gi fraværsoppfølgingen et best mulig resultat. En leder sier dette:

«Det er helt umulig å praktisere god fraværsoppfølging og komme til en god løsning viss ikke tillit og åpenhet er tilstede. Det å samarbeide gjennom å vise tillit og åpenhet er en viktig del av fraværsoppfølgingen og arbeidets resultat».

Fraværsoppfølging er en prosess som skal føre til et ønsket mål både for leder og den sykemeldte. Derfor er god dialog og et tett samarbeid utrolig viktig for å oppnå målet. Jeg vil komme nærmere inn på det når jeg presenterer hvilken betydning tillitsforhold og åpenhet vil ha for oppfølgingen, og hvilket resultat man tilslutt sitter igjen med. Det er noe de fleste var veldig opptatt av og ser som alfa omega for hvordan situasjonen tar retning og gir en såkalt god mening. En annen leder uttrykker tydelig:

«Med et godt tillitsforhold er nesten hele arbeidet rundt fraværsoppfølgingen gjort. Prosessens arbeid gjør seg selv når tillit er til stede ».

## **5.1 Hvilken betydning kommunikasjon har for fraværsoppfølgingen?**

I møte med andre mennesker så er kommunikasjon noe av det viktigste for å oppnå kontakt. Det er gjennom hvordan vi uttrykker oss, både verbalt og via kroppsspråket den andre vil

vurdere oss som person i enten positiv eller negativ retning. Dette er med å påvirke hvordan den enkeltes opplevelse av situasjonen vil bli. Målet med fraværsoppfølgingen er å skape en lik opplevelse av situasjon for da gir det god mening. Det handler om at settingen man er i, tolkes likt i stedet for ulikt. Begge parter sitter med de samme fortolkningsbrillene. Dette viser seg å være den største utfordringen ledere ser når de skal imøtekomme den ansatte i en fraværsoppfølging. Dataene viser at medmenneskelige egenskaper som å kommunisere via aktiv lytting er nødvendig for å få den sykemeldte til å åpne seg og ha tillit til deg som leder.

Situasjonen gir først fullkommen mening når leder og den sykemeldte sitter med lik opplevelse av det som sies og gjøres. Hvordan man uttrykker seg er helt avgjørende for hvilket resultat man til syvende og sist vil sitte igjen med. Det kom mange gode eksempler på hvor viktig kommunikasjon er for fraværsoppfølgingen når ledere skulle komme med mulige fallgruver. Et godt poeng flere ledere trekker frem som en mulig fallgruve ved fraværsoppfølgingen er at man kommuniserer tvetydig.

«Det å være utydelig og gå rundt grøten uten å komme til kjernen av problemet for det er tidskrevende og frustrerende». «Det å unnvære situasjonen og utelukke den sykemeldte ved å ta for enkle løsninger som leder og ikke lytte til den sykemeldte, for det er ikke bra for situasjon». «Leder tar ikke den sykemeldte på alvor og legger opp samtalen med en ide om at den sykemeldte skal tilbake på arbeid for en hver pris. Da vil den ansatte ikke føle seg hørt og sett».

Dette innebærer at man ikke tør å gå inn i situasjon med en tydelighet om hvilke forventninger som stilles i en fraværsoppfølgingssituasjon fra leders side. I noen sammenhenger kan det være vel så effektivt og vellykket å gå rett på sak, og komme kjapt til poenget uten å gå noen omveier. Det å drive fraværsoppfølging og ikke kommer frem til fraværets årsak kan noen ganger resultere i frustrasjoner og unødvendig bruk av tid. En av lederne jeg intervjuet kom med et godt eksempel på kommunikasjonens tydelighet når leder viser til en suksesshistorie. Leder uttrykker suksesshistorien slik:

«Jeg gikk på flere møter og følte etter hvert møte at jeg ikke hadde kommet noen vei. Det var ingen tegn på løsninger og den sykemeldtes fokus var på det negative. Mulighetene begrenset seg betraktelig. Etter tredje møte tok jeg opp tidligere dokumentasjon som lå til saken, leste gjennom tidligere møtereferater og gjorde derved meg opp noen tanker til neste møte ved å være mer forberedt da enn tidligere. Jeg gikk inn i det møtet med en helt annen holdning og var tydelig fra starten av at her må det gjøres noe drastisk siden alt viser seg å være galt etter hva som var blitt sagt og jeg så ingen andre løsninger enn at den sykemeldte burde vurdere annen type arbeid når arbeidsstedet er så negativt som vedkommende skulle ha det til. Det som kom ut av møtet var at den sykemeldte åpnet seg. Det kom frem at vedkommende tolket ikke de tidligere utsagnene sine så negativt som jeg gjorde. Vedkommende var enig at det hun tidligere hadde sagt kunne tolkes dit hend at vedkommende var lei alt. Vi

kom frem til en løsning etter det møtet. Det viste seg at den sykemeldte kom tilbake i jobb med en helt annen holdning til arbeidsplassen sin da enn tidligere. Den dag i dag er vedkommende en av de i personalgruppen som ser muligheter og kommer med gode løsninger når andre i personalgruppen er frustrerte. Vedkommende motiverer de andre ansatte til å tenke positivt».

En suksesshistorie som viser hvor tydelig en leder i noen sammenhenger må være for å få den ansatte på rett spor igjen. Dette handler om å takle situasjonen, og uttrykke klart og tydelig hvilke forventninger du som leder har til dine ansatte i en sykefraværssituasjon. En av lederne trekker frem en annen fallgruve:

«Det er ikke bra hvis en leder blir for opptatt av at det må foreligge en diagnose for at vedkommende skal kunne være fraværende. Det å tvile på om den sykemeldte er syk eller ikke er en dårlig tanke, men også en tanke som det er vanskelig å unnvære som leder i noen tilfeller».

Oppfølgingens fokus skal ikke være å snakke om deres diagnose, men å se fremover og være løsningsfokuseret. Det skal sies at flere mener det ikke er like aktuelt nå som tidligere med et slikt fokus. Revidering av retningslinjene har gjort oppfølgingen mer løsningsfokuseret enn diagnosepreget. Det er legen som stiller de aktuelle diagnosene, mens arbeidsgivers oppgave er å tilrettelegge arbeidsforholdene på en best mulig måte ut fra den enkeltes funksjonsnivå. Det kan virke ut fra datamaterialet at de siste endringene gjør fraværsoppfølgingen mer fortrolig og medmenneskelig. Det ligger en mer nærhet og aksept for situasjon nå enn tidligere. I det ligger mye i at det er tillatt å være syk og som leder bør man respektere det. En annen leder uttrykker:

«Alle har perioder i livet sitt hvor det går litt tungt og da må det være lov å hente seg inn med en sykemelding. Noen trenger kanskje ikke mer enn fjorten dager å hente seg inn så er de på plass igjen. Kunsten som leder er å ta situasjonen som den er og ikke la seg irritere over sykefraværets årsak».

Det å gå rundt å undre seg om ansatte er syke eller ikke er lite hensiktsmessig, fordi det fører veldig lite med seg. Tanken ligger der i underbevisstheden og oppstår med jevne mellomrom blant ledere. Det er ikke til å unngå, for det viser seg at tilfellet forekommer spesielt hos det lederne kaller «gjengangere». Viktigheten er å opptre profesjonell som leder og ha den profesjonelle hatten på og ikke la fraværsoppfølgingen styres etter slike tanker. Tankene skal ikke være føringer for hvordan situasjonen håndteres og gripes tak i.

Det er viktig at en leder ikke lar sin egen underbevissthet styre situasjonen for da kan fraværsoppfølgingen muligens ta en feil retning og bli tolket som urettferdig. Det er noe med å prøve å gå inn i situasjonen med blanke ark og tenke gjennom sine arbeidsoppgaver.



Bevisstgjøre seg at det å drive fraværsoppfølging er en del av det å være leder. Det foreligger noen forventninger fra den sykemeldte som bør være styrende for en leders handlinger og prioriteringer uansett hvem den sykemeldte er. Fraværsoppfølgingen skal så godt som mulig gjennomføres etter de samme rammebetingelsene. Situasjonen kan fort oppleves lite troverdig og uredelig viss leder ikke praktiserer det som de ansatte forventer at de skal gjøre. Det går på å være kontaktsøkende, og vise et ønske om å møte den sykemeldte ved å avtale møtetidspunkter. Flere ledere trekker frem det å unnvære kontakt, overse den sykemeldte og ikke følge opp den sykemeldte som mulige fallgruver som har negativ innvirkning på fraværsoppfølgingens prosess. En leder uttrykker dette:

«Hvis jeg som leder ikke avsetter nok tid til fraværsoppfølgingen og viser at jeg bryr meg om den sykemeldte ved å ta tidlig kontakt kan det resultere i et mistillitsforhold som ikke er gunstig for det videre arbeid».

En annen viktig del av det som inngår i kommunikasjon er å spille med åpne kort og være ærlig. Det er positivt for fraværsoppfølgingen om man klarer å snakke åpent om hva årsakene til fraværet er, og ikke dekke over med en annen historie enn hva den egentlige fraværsårsaken er. Dette trenger ikke bestandig å være like enkelt å få til. Spesielt hvis fraværet skyldes arbeidsrelaterte forhold som mistillit til leder, kollegiale forhold og mistriivsel. I forbindelse med dette uttrykker en av ledere følgende:

«Jeg ville sette større pris på å få den harde fakta på bordet enn å gå rundt og undre meg over årsaken for at oppfølgingen stopper opp og man ikke kommer til noe løsning. Det er noe med å være ærlig med hverandre og spille på lag».

Det å skape en åpenhet hvor det er tillatt å kalle en spade for en spade er ikke alltid like enkelt å få til. I dette tilfellet viser det seg at flere ledere ville sette stor pris på akkurat en slik åpenhet. Det er positivt for fraværsoppfølgingen at det skapes en trygg arena der det er tillatt å uttrykke hva man tenker og føler uten at det skal resultere i større konflikter. En av lederne uttrykker åpenhet slik:

«Ingenting er bedre for fraværsoppfølgingen enn at det er takhøyde for at det er tillatt å ta opp ubehagelige opplevelser også i dialogmøtene. For på en slik måte får begge parter tømt seg og klarer å stille med blanke ark».

Dette handler mye om hvordan partene kommuniserer med hverandre og hvordan det videre gir mening. Kommunikasjon er grunnleggende for all relasjonstilknytting enten det gjelder fraværsoppfølging eller noe annet.

### 5.1.1 Informasjon som påvirkning.

Mange ledere jeg var i kontakt med ser informasjon som en nødvendig faktor ved fraværsoppfølgingen. Det å åpne opp for å ha en gjensidig informasjonsflyt ser de som nyttig for at oppfølgingen skal gi mening. I forbindelse med dette sier en av lederne følgende:

«Jeg føler jeg vokser med oppgaven som leder. Jeg takler fraværsoppfølgingen bedre etter å ha gjort meg opp noen erfaringer på både godt og vondt. Jeg ser gjennom erfaringene nytten i at ingen informasjon uteblir situasjonen. Jeg ser god informasjonsflyt som en del av det å skape troverdighet til de ansatte på. Det er noe med å spille med de rette kortene for å gi fraværsoppfølgingen et best mulig resultat ».

Partene har større sjanse for å være samkjørt når det foreligger god informasjonsflyt. En fremmede faktor ved fraværsoppfølging er hvis den sykemeldte er åpen om situasjon, både til leder og arbeidskollegaer. Det at sykemeldte tillater leder å informere ansatte om situasjonen slik at flere får en større forståelse og bedre innsyn i deres sykdomsforløp kan bidra til at en tilrettelagt arbeidssituasjon er oppnåelig. En tilretteleggingssituasjon der leder er tydelig på hvilke arbeidsoppgaver den sykemeldte kan utføre i henhold til deres funksjonsnivå. I tillegg at forholdene tilrettelegges for det på arbeidsplassen ved at alle bidrar aktivt for at den sykemeldte skal kunne forbli i jobben og føle mestring. Dette går mye på å vise kollegial omsorg ovenfor den sykemeldte. Samme leder uttrykker:

«Jeg er veldig opptatt av at de andre ansatte har stor nytte av å vite hvilke plager den sykemeldte har, uten at det strider imot taushetsbelagt informasjon. Det handler om å skape kultur for at en slik åpenhet er mulig i personalgruppen».

En leder har god erfaring med å dele nødvendig informasjon slik at flere får mulighet for å vise at de bryr seg om den sykemeldte. Kontakten til den sykemeldte trenger ikke bestandig å gå gjennom leder. Det viser seg at ansatte tar selv initiativ til å oppsøke den sykemeldte. Det ser leder som positivt i henhold til å opprettholde en tilhørighet til arbeidsstedet.

«Det at ansatte viser at de bryr seg ved å ta kontakt med den syke kan spille en like viktig rolle for at vedkommende kommer tilbake. Det å føle at man er savnet også blant kollegaene og ikke bare meg som leder».

Flere ledere kunne tenke seg å ha inkluderende arbeidsliv som eget tema i personalmøter. Det å informere ansatte om fraværsoppfølging, dagens fraværssituasjon og forebyggende tiltak rundt situasjonen går mye på HMS-arbeid. Ledere påpeker at det foreligger en gjensidig forpliktelse via noen krav når det gjelder fraværsoppfølging. I forbindelse med dette sier en av lederne følgende:

«Jeg er opptatt av å informere ansatte at det stilles noen krav både fra meg som leder og de som ansatte når det kommer til hvordan fraværsoppfølgingen skal gjennomføres. Dette med støtte i IA-avtalens retningslinjene rundt tettere oppfølging av sykemeldte. Det er noe med å oppdatere de ansatte på hva de kan forvente i situasjon».

Vedkommende ser også nytten av at sykemeldte er med i møtene for å være oppdatert på arbeidsplassen og for det sosiale. Her understrekes det altså betydningen av å være inkludert i personalgruppen uten å være fysisk tilstede til en hver tid. Leder ser det å videreføre nye beskjeder og informasjon ut til de ansatte som veldig nyttig i sitt fraværarbeid.

Vedkommende opplever det som positivt å dele sin kunnskap og erfaring med ansatte og presiserer viktigheten av det å ha kontakt. Alle ledere praktiserer tidlig kontakt med støtte; jo tettere kontakt man har med den sykemeldte desto større sjanse er det for at vedkommende kommer tilbake i arbeid. Dette handler om å finne en gylden middelvei mellom det å være nær men samtidig også fjern som leder. Som leder skal du ikke trække over noen grenser. Fordelen er å balansere verdien respekt på en fullverdig måte der leder viser interesse og medfølelse via kontakt uten å opptre masete og påtrengende. Det vil gi situasjonen fraværsoppfølgingen en best mulig troverdighet.

En annen ting er at informasjon som gjelder helse, miljø og sikkerhet til en hver tid hvis ikke det er helt spesielle tilfeller skal informeres nedover i systemet. God informasjonsflyt kan resultere i at partene blir samkjørte ved at de er orientert og oppdatert som videre innehar en lik forståelse. Ledere ser nytten i at ansatte sitter med nødvendig informasjon rundt hva som ligger i fraværsoppfølging for å skape lik forståelse og gi fraværsoppfølgingen en mening. En forutsigbarhet som kan vise seg å være positiv for det videre samarbeidet, og skape trygghet for begge parter. Trygghet skaper igjen den åpenheten som er viktig for sykefraværsoppfølgingen. Men åpenhet har sine begrensinger. Dette handler om å opptre rettferdig og med en ydmykhet som leder når det kommer til det å følge opp den sykemeldte. Ledere kan ikke bestemme hva som skal informeres eller ikke ut til de andre ansatte uten å ha samtykke fra den sykemeldte. En leder uttrykker det slik:

«Det er viktig at jeg som leder aksepterer og tar inn over meg en slik begrensing åpenhet har og ikke trækker over de grensene. Det ligger en form for gradert åpenhet viss man kan bruke det ordet i denne sammenhengen».

Det er ikke bestandig like enkelt for den sykemeldte å åpne seg i situasjonen. Leder trenger ikke nødvendigvis å vite hva som er fraværsårsaken. Det er opp til den enkelte hvor mye de har lyst å informere sin leder om fraværsårsakens bakgrunn. Det er noe å vise hensyn til den

sykemeldte ved å gi de den tiden de trenger for å åpne seg. I forbindelse med dette sier en av lederne at:

«Jeg vandrer i et `terreng` der den ansatte er i en sårbar posisjon som kan gjøre det vanskelig å åpne seg. Jeg må la den syke få ta den tid de trenger så vil fraværsårsaken falle seg naturlig inn i prosessen».

Jo tettere oppfølging desto større sjanse er det for at vedkommende kommer raskere tilbake i arbeid. Det er viktig at tettere oppfølging ikke oppleves som en tvangssituasjon. Når en leder inviterer den sykemeldte på felleslunsj, og tilby deltagelse i møter og liknende skal dette være et tilbud og ikke et krav. Viktigheten er at den sykemeldte tolker det som et tilbud og ikke et krav. Dette dreier seg om å gi informasjon på en korrekt måte slik at det ikke feiltolkes og dermed går i negativ retning. I en oppfølgingssituasjon må ledere være seg bevist rundt hvordan de kommuniserer. Dette uttrykker en leder slik:

«Jeg må hele tiden passe på å veie ordene mine riktig og trå veldig varsomt. Jeg vil vise at jeg bryr meg om den sykemeldtes ved å gi nødvendige opplysninger som jeg sitter inne med på en best mulig måte. Det for å skape en trygghet».

I noen tilfeller så kommer informasjonen av seg selv når tryggheten og tilliten er det. En annen leder sier:

«Jeg prøver å begrense informasjonsgraden for å unngå det å spre unødvendige misforståelser i fraværsoppfølgingen for det skaper bare uheldige spenninger som kan ødelegge prosessens videre arbeid».

Det med informasjonsflyt rundt situasjonen er noe som viser seg å være en viktig del av fraværsoppfølgingen. Det er et nyttig verktøy i henhold til fraværsoppfølgingens videre prosess og fremgang. Det å oppnå en gjensidig forståelse av hva som ligger i fraværsoppfølging ved å stille noen åpne spørsmål av typen hva tenker du? Hva ser du for deg? Hva ser du som nyttig? Gjennom slike spørsmål veiledes den sykemeldte til å bli mer selvreflektert rundt situasjonen, og muligens komme med viktige opplysninger som kan benyttes i det videre oppfølgingsarbeidet.

### **5.1.2 Åpenhet og tillit som påvirkning.**

Åpenhet og tillit betyr mye for fraværsoppfølgingen. Uten åpenhet så viser fraværsoppfølgingen seg å være tidskrevende og utfordrende å imøtekomme som leder. Det går mye på å være ærlig mot hverandre. I forbindelse med dette uttrykker en av lederne:

«Som leder er jeg opptatt av å jobbe opp en kultur der det er lov å kalle en spade for en spade. Det er rom for å ta opp litt ubehagelige ting og at det er fullstendig tillatt å si det man mener. En kultur jeg prøver å videreformidle inn i situasjonen fraværsoppfølging».

Dette er nært beslektet til tillitsbegrepet når det kommer til det å tørre å si hva man kjenner og føler på. Tillit kommer ikke av seg selv, den må bygges opp over tid. Det å få til en god tillitsrelasjon er ikke bestandig like enkelt. En annen leder sier følgende:

«Jeg er bare et menneske av kjøtt og blod, og kan også utrykke meg noen ganger feil. Uansett om jeg er leder har jeg følelser som noen ganger kan ta litt overhånd. Noe jeg senere kan komme til å angre på med tanke på tilliten til den sykemeldte».

Tillit må ligge i bunnen for i det hele tatt gi en god setting, og den bør helst være tilstede før fraværet inntreffer. Ærlighet er et resultat av et godt etablert tillitsforhold. Hvis ikke leder har tillit hos den sykemeldte så vil de heller ikke åpne seg og være ærlig rundt situasjon. Det samme gjelder motsatt når leder ikke har tillit til den sykemeldte. Tillit er nødvendig for å skape et godt samarbeid. Åpenhet og tillit er nært beslektet ut fra dataene å vurdere, og har en nær sammenheng på hvordan en god dialog etableres. I forbindelse med dette sier en av lederne:

«Når det kommer til fraværsoppfølgingens åpenhet går det mye på å oppnå en god relasjon til ansatte for gjennom det vil ansatte klare å ha tillit til meg som leder og en god dialog er oppnåelig».

I noen tilfeller kan det å kommunisere være belastende når tillit ikke eksisterer. Det er viktig å understreke at uansett god relasjon og godt tillitsforhold vil det være begrenset hvor nært leder kommer inn på den sykemeldte.

«Noen plager kan være vanskelig å snakke med meg som leder om og da er det viktig at andre instanser trekkes inn i fraværsoppfølgingen. I det ligger en bevissthet at fraværsoppfølgingen har sine begrensinger. Legens vurdering har også noe å si for situasjonen. Det viser seg at den sykemeldte støtter seg ofte til hva fastlegen mener er det beste for situasjonen».

Dette kan muligens skyldes flere grunner enn bare en dårlig tillitsrelasjon. Derfor er god dialog til sykemeldtes fastlege nødvendig for å finne nærmere ut av fraværsårsaken. Det å ha en åpenhet til de andre instanser er positivt for prosessens videre forløp. Et godt tillitsforhold åpner opp flere dører enn et dårlig tillitsforhold. I forbindelse med dette sier en av ledere:

«Det heter seg at jeg som leder skal vise meg tilliten verdig og det er mitt ansvar å vise ovenfor den sykemeldte at jeg fortjener den. For uten den ser jeg det som hemmende for fraværsoppfølgingen».

Et godt tillitsforhold fører gjerne til større åpenhet. Det er lettere å åpne seg til en person som man kan stole på. Tillitsrelasjon går mye på at ansatte kan stole på sin leder, og vite at de blir tatt på alvor. Det igjen åpner opp for at den sykemeldte blir mer utadvendt, blir mer selvrealisert og ser løsninger for hvilke oppgaver de kan utføre. Med andre ord gir åpenhet utvikling. På denne måten kan man unngå at prosessen stagnerer. En leder uttrykker dette når det kommer til det å ta tidlig kontakt:

«Tidlig kontakt kan vise seg å være nøkkelen til suksess i henhold til det som går på åpenhet. Tidlig kontakt er inngangsbilletten til verdien åpenhet. Min hensikt med å ta kontakt tidlig er å få den sykemeldte kjapt på banen, avklare noen forventninger og sette av møtedatoer. Gjennom dette viser jeg at jeg bryr meg om den sykemeldte og ønsker å etablere god dialog til vedkommende».

Dette går mye på å vise omsorg, ha medfølelse og ufarliggjøre situasjonen. Det vil resultere i at den sykemeldte blir anerkjent og verdsatt som person. De opplever da en trygghet som kan medfører til mer åpenhet. Det er et mål i seg selv som leder å etablere et godt tillitsforhold til sine ansatte. Tillit er derfor nøkkelen til fortrolighet. I fortroligheten foreligger det en trygghet som kan styrke fraværarbeidet. I forbindelse med trygghet sier en av lederne dette:

«Jeg prøver å tenke tillit i en praktisk betydning der ansatte klarer å komme og snakke med meg som leder og fortelle hva de sliter med før fraværet inntreffer. Mitt kontor står ofte åpent for dem og dermed kan de komme innom. Dette er en måte å ufarliggjøre meg som leder på ved å være synlig og skape en trygghet».

Dette har en nær sammenheng til å jobbe forebyggende når det gjelder sykefravær. Med åpenhet slipper leder å gå rundt å lure på hva den ansatte ønsker og vil. Det er lettere å ta opp ting på en litt uformell måte hvis det foreligger åpenhet i situasjonen. Jo mer åpenhet, desto kjappere kommer man til løsninger. Dette innebærer å stille de rette spørsmålene uten å virke påtrengende i dialogen. Muligens vil den sykemeldte åpne seg mer, gjennom at leder stiller mer deltakende spørsmål som hva tenker du om situasjon? Hva har du lyst å jobbe med? Hva klarer du å gjøre? Hvordan kan vi bidra til å oppnå din drøm? Ved å stille slike spørsmål så inkluderer du den sykemeldte og åpner opp for at det er lov å tenke seg bort fra stedet man er på. Det kan videre berolige den sykemeldte og gjøre at den sykemeldte muligens klarer å være ekte ovenfor sin leder. Flere av respondentene understreker at åpenhet går mye på det å være ekte og kunne være direkte.

«Som leder bør man stå frem som en god rollemodell og sette seg inn i den sykemeldtes situasjon ved å bry seg, være medmenneskelig og lytte til hva den sykemeldte forteller. Det å få den sykemeldte til å snakke åpent om sitt private anliggende og imøtekomme de i en sårbar situasjon er ikke enkelt, og heller ikke noe jeg som leder skal være opptatt av. Det er viktig å ikke glemme at sykdom er privat»

Det foreligger ikke i leders ansvarsoppgaver å spørre den sykemeldte ut om sin sykdom. Spesielt er det mange ansatte som kvier seg for å snakke om sin egen helse. Uansett om det kommer naturlig inn i prosessen og samtalen, er det et ubekvemt område der leder må være åpen på at opplysningene som gis er taushetsbelagte. Åpenhet går også på det å være tydelig. Leder må være åpen ovenfor den sykemeldte i henhold til begrensinger ved å ha flere på tilrettelagt arbeid, og hvilke muligheter arbeidsstedet kan tilby vedkommende. Arbeidsstedet har de arbeidsoppgaver som må gjøres og de kan ikke byttes ut. Det er viktig å informere ut at slik jobber vi med sykefraværsoppfølging her og den ser slik ut.

I dette ligger en gjensidighet som begge parter må forholde seg til. Leder vil på en slik måte opptre redelig ovenfor sine sykemeldte. Det er i seg selv en god lederegenskap. Åpenheten i en slik sammenheng kan knyttes nært opp til det som går på å bygge opp et gjensidighetsforhold mellom leder og ansatte. Det er viktig å trekke frem at sykefraværsoppfølgingen innebærer noen gjensidige forpliktelser. Ett godt eksempel er at det vil være vanskelig for den sykemeldte å være tilstede hvis ikke leder er åpen om hva de kan tilby av tilretteleggingsmuligheter. Motsatt at leder har vanskelig for å få til god tilrettelegging hvis ikke den sykemeldte er åpen om situasjonen. Det byr bare på unødvendige utfordringer. Et åpent og godt forhold medfører som oftest til at begge parter vet hva som forventes av den andre og handler deretter, og dermed kommer forpliktelsen av seg selv. En årsak til at ansatte ikke klarer å være åpen kan skyldes som en leder uttrykker:

«Ansatte har vanskelig for å åpne seg for de er redd for hva andre kommer til å tenke og si. De vil ikke være en belastning for de andre ved å være på arbeidsrettet utprøving. Det går mye på at de føler at de ikke mestrer sin arbeidshverdag med arbeidsoppgavene det innebærer».

I denne situasjonen er det leders plikt å legge forholdene godt til rette for at den sykemeldte skal slippe å bære med seg slike tanker. Det å stille seg åpen ovenfor hverandre fremhever et best mulig resultat. Med åpenhet blir det så mye enklere for både leder, den sykemeldte selv og de andre ansatte.

### **5.1.3 Karisma som påvirkning.**

Ut fra datamaterialet er leders karismatiske atferd en faktor med stor betydning for hvordan fraværsoppfølgingen tar form. Leders holdninger og væremåte har stor påvirkning på hvordan situasjonen utarter seg og gir mening. God karisma hos ledere vil føre til at den sykemeldte vil slappe mer av og føle seg tilfreds i situasjonen. De fleste setter stor pris på personer som

utstråler god karisma. En god karismatisk atferd vil muligens resultere i at den sykemeldte åpner seg mer når det kommer til det å etablere en god dialog. En god dialog er avgjørende for det videre oppfølgingsarbeidet. Mange ledere trekker frem det å være medmenneskelig og vise medfølelse. Det innebærer egenskaper som å se og anerkjenne den sykemeldte, og vise en forståelse for at den sykemeldte har det tungt og har lov å være syk. Det handler mye om å bry seg om den sykemeldte ved å respektere situasjonen vedkommende er i. Kunsten er å balansere det å være nær men samtidig også fjern som leder. I det ligger det å bevisstgjøre seg sin egen rolle som leder i den aktuelle situasjonen. En leders rolle i fraværsoppfølgingen er å ha tett kontakt med sykemeldte og tilrettelegge for at de kommer kjappest tilbake i jobb. Det er ikke arbeidsgivers jobb å være lege, psykolog eller fysioterapeut. Dette var et sårt dilemma flere av ledere belyste via sine fortellinger. En leder sier:

«Jeg vil så gjerne være tilstede for den sykemeldte, gi de en skulder å gråte på og trøste de på en profesjonell måte uten at jeg skal bli sett på som en venn eller venninne i situasjonen. Det er viktig å være tydelig på dette i fraværsoppfølgingen».

Det viser seg at det ikke alltid er like enkelt å håndtere fraværsoppfølging like profesjonelt. I tilfeller hvor det ikke er åpenhet kan de skjulte verdiene fort spille inn og påvirke leders holdning og kroppsspråk. Jeg har tidligere nevnt det med å stille seg undrende til «gjengangerne», om de virkelig er så syke som de skal ha det til. En annen uheldig lederatferd er å la seg påvirke av situasjonen ved å bli stresset og irritert i forhold til bemanningen. Men det å ha negative tanker opp mot budsjett og innleie av vakter er ikke å komme bort ifra. En leder åpner seg og uttrykker tydelig:

«Jeg føler noen ganger at uønskede tanker spiller inn ved at jeg som leder stenger den sykemeldte ute. Jeg sier ikke noe verbalt sett men føler at det syns i mitt kroppsspråk. Spesielt der relasjon og tillit til den sykemeldte ikke er til stede vil slik underbevisst atferd oppstå i prosesser som stagnerer og man kommer ikke til noe god løsning på fraværsoppfølgingen».

Det er helt klart uheldig for situasjonen og det videre samarbeidet. Men det er viktig å tenke på at ledere også er individer med egne følelser og holdninger. I disse tilfellene gjelder det å gjøre det beste ut av situasjonen. Mye av det samme går igjen hos flere ledere når de viser til de mest utfordrende sidene ved oppfølgingen. Det er langt i fra enkelt å holde de vonde og dårlige tankene borte når fraværsoppfølgingen stagnerer og ikke gir resultater. En av lederne sier følgende:

«Jeg prøver å opptre på en profesjonell måte slik at den sykemeldte ikke føler seg tråkket på, ved å ta på meg den profesjonelle hatten når det kommer til det å møte de og lar ikke mine tanker være styrende for



fraværsoppfølgingen. Det er noe med å legge bort de vonde tankene. Jeg er litt ambivalent i forhold til det og er noe jeg må jobbe videre med. Egne holdninger er en utfordring å legge bort i noen sammenhenger».

I dette tilfellet er kunsten å utelukke alle de uheldige faktorer som kan påvirke fraværsoppfølgingen i en negativ retning. Det er viktig og ikke la unødvendige holdninger styre hvilken retning fraværsoppfølgingen tar. Utfordringen som leder er å møte sine egne følelser, og håndtere de på en best mulig måte. Det å se seg noen ganger i speilet og åpne opp for at man bare er et menneske av kjøtt og blod. Det å være medmenneske kommer man utrolig langt med her i livet. Det gjelder derfor å sette seg inn i den sykemeldtes situasjon, opptre rettferdig og være positiv som leder uansett type relasjon man har til den enkelte. Ikke minst er det viktig å være seg bevisst på det som signaliseres utad, og opptre deretter. Dette går mye på det å vise en raushet og ydmykhet som person. Dette forsterker en leder ved å si:

«Som leder er det viktig å gå frem som en positiv og god rollemodell ved å være direkte og legge føringer for hva det innebærer på godt og vondt. I fraværsoppfølging er det viktig å jobbe fremover mot et mål og akseptere at slik er situasjonen og gå inn i situasjonen med blanke ark. Respektere at livet består av opp og nedturer og kan fort endre seg og bli annerledes».

Det er derfor viktig å sette seg inn i den sykemeldtes situasjon med nestekjærlighet som en grunnverdi. Moralene er at, slik du vil at andre skal være mot deg skal du være tilbake. I noen sammenhenger handler det om å sette på seg nye fortolkningsbriller og benytte andre kjøreregler for å skape en god relasjon til den sykemeldte. Det å tåle litt utenom det vanlige og gå litt utover den boksen man pleier å bruke, kan i noen tilfeller være nødvendig. En boks som består av IA-avtalens retningslinjer og kommunens rammer rundt sykefraværsoppfølging. Det å bryte noen grenser kan noen ganger være helt nødvendig. I noen tilfeller er det tøffere og utfordrende å gjøre det enn andre ganger. Det har en nær relasjon til det å stå i situasjonen på en profesjonell måte og ha tro på det man gjør gir resultater. En leder uttrykker følgende når det kommer til det å være profesjonell som leder:

«Det å gi slipp på egne tanker og ideer, og bare være der å lytte til den sykemeldte er en kunst. En tidskrevende prosess som kan vise seg å være helt nødvendig for å få den sykemeldte tilbake i arbeid. Jeg viser en raushet ovenfor den sykemeldte ved å gi prosessen all den tid den behøver, og at jeg er villig til å slippe fra meg litt av kontrollbehovet».

Det kan videre vise seg å være suksessfremtredende. Det skapes en fortrolighet som resulterer i en trygghet. Fortrolighet vil medføre at det er lav terskel for den sykemeldte å komme inn på leders kontor og åpne seg angående utfordrende ting. Dette igjen virker positivt inn hvis

ledere i tillegg jobber forebyggende, slik at de er aktivt lyttende før sykefraværet inntreffer. En leders holdning og væremåte går mye på det å vise omsorg gjennom å gi anerkjennelse ovenfor den sykemeldte. I det å anerkjenne ligger det mange verdier som har nær tilknytning til hvordan en leder opptrer i møtet med den sykemeldte og hvilke holdninger ledere i utgangspunktet har. Det å innarbeide en lav terske for at ansatte skal kunne komme inn å snakke, at døren til leders kontor er åpen, er en måte å kommunisere på og skape en god relasjon. Med en slik lederatferd viser man åpenhet, ydmykhet og samtidig en raushet ved å ta seg tid til den ansatte. Flere ledere trekker frem det å være synlig som en viktig faktor ved fraværsoppfølgingen. I forbindelse med det å være synlig uttrykker en av lederne:

«Det å få besøk av ansatte på kontoret ser jeg som positivt der ansatte tar kontakt, åpner seg med å fortelle om sin bakgrunn, sitt familieforhold og sine interesser. En åpenhet som gjør at jeg som leder får mulighet for å bli bedre kjent med den ansatte og danner meg et bedre bilde av hvem de er som person».

Fraværsoppfølgingen har godt utbytte av at ansatte klarer å åpne seg om sin livssituasjon i forkant av fraværet. Dette handler om å skape en god relasjon til den ansatte før fraværet inntreffer, for det er lettere å samarbeide under prosessen. Leder får et bedre innsyn om den sykemeldte, og resultatet kan være at det muligens opptrer mer omsorgsfullt ved at de kjenner deres bakgrunnshistorie. Dermed klarer leder å vise en oppriktig interesse for dem som medmennesker, og gi de en skulder å gråte på hvis det er ønskelig. Dette går på å bygge opp en redelig holdning og væremåte som den sykemeldte setter pris på. Ledere må reflektere rundt dette, og tenke på det som positivt for det videre arbeidet. Det er dermed ikke sagt at dette er det eneste som er nødvendig for å oppnå en god fraværsoppfølging. Flere faktorer må være tilstede for at situasjonen skal gi en god mening.

Det å ha en god holdning som leder ved å opptre respektfullt og raust i møte med ansatte i forkant, under og i etterkant av fraværet er helt vesentlig for resultatet. En atferd som gjenspeiles ved at leder bryr seg, viser anerkjennelse, og har stor empati ovenfor den sykemeldte. Leders væremåte ovenfor den sykemeldte har mye å si for resultatet. Det er noe som tydelig kommer til syne i forhold til leders identitet og personlighet som påvirkningsfaktor i fraværsoppfølgingen.

## **5.2 Hvilken betydning tilhørighet har for fraværsoppfølgingen?**

Tilhørighet går mye på det å ha nærhet til den sykemeldte. Ledere var opptatt av å inkludere den sykemeldte inn i prosessen på en forsvarlig og god måte. Dette dreier seg om hvordan

tettere oppfølging av den sykemeldte skal praktiseres. Tilhørighet er med andre ord det samme som å være deltakende i situasjonen. En leder skal tilrettelegge forholdene for at den sykemeldte skal kunne fungere i sitt arbeid. Dette innebærer å være åpen, se løsninger og muligheter. Forpliktelse er også en ting som trekkes frem ved det som går på tilhørighet. Som en deltakende part i fraværsoppfølgingen forventes det noe av begge parter.

Fraværsoppfølgingen bør til en hver tid ha to parter, leder og den sykemeldte. Hvis disse partene ikke er til stede er fraværsoppfølging veldig begrenset, og mer eller mindre umulig å få til. Det er naturlig å tenke seg at i et slikt arbeid foreligger det en gjensidig forpliktelse fra begge parter. En gjensidig forpliktelse av å være aktiv i prosessen. Aktiv i den forstand at begge parter forholder seg til de krav prosessen krever for at fraværsoppfølgingen skal gi et godt resultat.

Mye i et slikt krav går på det å være delaktig og engasjert i prosessen. Samtidig må begge parter gjøre sitt for at en tilhørighet skal finne sted. Leder går frem som en god rollemodell og legger føringer på at den sykemeldte skal oppleve en tilhørighet. Det dreier seg mye om at leder er seg bevisst sin rolle i fraværsoppfølgingen, og på hva som kreves av de fra den sykemeldte. I det ligger det mye i det å ta ansvar for sine oppgaver. Det skal også sies at den sykemeldte har et ansvar for å skape tilhørighet. Et ansvar som går mye på det å stille opp på dialogmøtene og gjøre fraværsoppfølgingen gjennomførbare. En av ledere sier følgende:

«Det at begge parter blir sett og hørt, tatt på alvor og blir en aktiv part i prosessens arbeid er en viktig del av tilhørigheten. På en slik måte blir begge parter delaktiggjort. Det er igjen en viktig brikke for å oppleve tilhørighet. Uten deltagelse er det ingen samhandling og heller ingen tilhørighet».

Samhandling går på å gjøre noe sammen og i dette tilfellet er det å være deltakende i fraværsoppfølgingen. Hvordan en leder gjør frem for å delaktiggjøre og inkludere den sykemeldte inn i prosessen har mye med verdiledelse å gjøre. Det er litt hånd i hanske med hvordan leder skaper kontakt og bygger opp en god relasjon til den sykemeldte. En god relasjon bygger mye på det å være lyttende, ta tidlig kontakt, og vise at man bryr seg og åpner opp for de medmenneskelige sidene. Ikke minst må leder klare å skape et godt tillitsforhold til den sykemeldte, det vil fremme et godt samarbeid. Tilhørighet går mye på hvordan et samarbeid etableres og tar form. Det er en stor fordel for fraværsoppfølgingen at begge parter føler en tilhørighet for at situasjonen skal gi mening. Dette går klart fram av empirien om hva deltakelse, tilrettelegging og forpliktelse har å si for fraværsoppfølgingen.

### 5.2.1 Inkludering og nærhet som påvirkning

Det dreier seg om å ta den sykemeldte inn i fraværsoppfølgingen og vise som leder at man ønsker å skape en dialog. Uten dialog er det lite tilhørighet, og da blir situasjonen lite troverdig. Det å skape dialog er noe en hver leder trekker frem som en viktig faktor ved oppfølgingen. En av ledere sier:

«Det å få til en dialog ligger mye i hvem jeg er som person og hvilken lederatferd jeg velger å praktisere. Jeg praktiserer det å lytte til vedkommende, være åpen om løsninger og stille de rette spørsmålene uten å trenge seg på. Det er min form for å delta aktiv som leder i situasjonen og vise at jeg bryr seg om den sykemeldte. Den sykemeldte vil bli sett og hørt, tatt på alvor og blir tatt vare på og verdsatt som ansatt».

I det ligger det mye nærhetsfølelse uansett om den sykemeldte er fraværende. Målet med inkluderende sykefraværsoppfølging er at den sykemeldte får en deltakelsesfølelse uansett om de er sykemeldt eller ikke. Det å skape en nærhet gjennom å inkludere den sykemeldte kan føre til at den sykemeldte får en følelse av at de er ønsket tilbake. En følelse som er god å bære med seg når det butter imot. En trygghetsfølelse av at de er savnet og verdsatt som ansatt. Det at de ser seg som en viktig brikke selv om de ikke er fysisk til stede på arbeidsplassen gjør noe med deres engasjement. En leder uttrykker dette ved å se sin personalstab som et kor der vedkommende er dirigenten.

«I et kor spiller en hver stemme inn for at det skal være komplett. Koret har flere stemmer med eget særpreg, men for at koret skal være fullkommen så må alle stemmene være på plass. Når en stemme blir fraværende over lengere tid så skaper det ubalanse i koret. Koret er ikke mer samstemt og det lyder ikke godt. Dette er også konsekvensene på en arbeidsplass når fravær oppstår».

Dette er et symbolsk funn som synliggjør viktigheten av at den sykemeldte er dypt savnet og er sterkt ønsket tilbake i sitt arbeid. Dette går mye på å gi fraværsoppfølgingen en abstrakt betydning og inkludere den sykemeldte ved å gi situasjonen en symbolsk klang.

Det å praktisere inkluderende sykefraværsoppfølging innebærer også det å gi den sykemeldte den tiden de behøver for å åpne seg. En åpenhet som kan medføre at de selv kommer med gode løsninger og muligheter i fraværsoppfølgingen med litt veiledning fra leder. Det handler om at den sykemeldte føler en delaktighet ved at de får være med å bestemme. I fraværsoppfølgingen kan det at den sykemeldte får være med å ta noen avgjørelser resultere til en god dialog partene seg i mellom. God relasjon er helt avgjørende for å komme nær den sykemeldte og kunne gi veiledning. Uten det så er det vanskelig å komme nær og gjøre en god jobb som leder når det kommer til fraværsoppfølging. Leder bør vise raushet ved å prioritere den sykemeldte, og sette av nok tid til fraværsoppfølging. Det at den sykemeldte er i en sårbar

situasjon og har vanskelig for å åpne seg må i visse tilfeller respekteres. Ledere er ikke opptatt av deres plager, men hva de kan foreta seg av tilrettelegging for at den sykemeldte kan klare å komme tilbake. En av lederne uttrykker det så tydelig:

«Kunsten ligger i å balansere det å være nær men samtidig også fjern på en profesjonell måte. Jeg ønsker ikke at den sykemeldte skal føle seg mindreverdige. Det er viktig at de føler at de har litt styring. Den sykemeldte skal hele tiden sitte med en følelse at de inkluderes og tas inn i prosessen på en respektfull måte. Jeg veileder de ved å stille noen åpne spørsmål for å få de til å bli mer aktive i samtalene».

Det å skape en god dialog går mye på det å praktisere nærværsledelse. Nærværsledelse handler i denne sammenhengen om hvordan leder delaktiggjør seg selv og den sykemeldte. Her blir det viktig å være tilstede for den sykemeldte, legge tilbake alle tanker og følelser og ha et profesjonelt fokus der åpenhet og tillit er nødvendig. Leder opptrer på en raus måte ovenfor den sykemeldte og viser at de ønsker et samarbeid. Det går på det å være tett på den sykemeldte. Nærværsledelse kan bidra til å redusere sykefraværet, og være positivt i forhold til det å få den sykemeldte kjappst tilbake i arbeid. I forbindelse med det sier flere av lederne:

«Det å ha rom for at det er lov å komme på besøk, slå av en prat, spise lunsj med andre ansatte og være delaktig i møter uansett om man er sykemeldt vil være positivt. Det er en fremmede faktor for å få de kjappere tilbake på jobb og en måte å ha tett kontakt med den sykemeldte på».

Det er viktig å tenke på at tilhørigheten ligger der før fraværet inntreffer ved at den ansatte tilbringer utrolig mye av sin levetid på en arbeidsplass. I noen tilfeller kan det av helsemessige grunner være et stort tap å være sykemeldt og ikke klare å mestre sin arbeidshverdag. Da må leder åpne opp nye kanaler for å inkludere den sykemeldte inn på andre arenaer. Det at den sykemeldte blir invitert med på sosiale tilstelninger av de andre ansatte, at de bryr seg og viser at de savner vedkommende, kan være med å fremskyve prosessen. Det kan for noen være en faktor til å komme tilbake i jobb igjen. Gjennom å vise omsorg og at man bryr seg ovenfor den sykemeldte sier en av lederne følgende:

«Jeg bruker å sende blomst eller et kort med noen flotte ord til den sykemeldte for å vise at jeg bryr meg. Der jeg ønsker de tilbake så fort som mulig. Jeg har en følelse at det kan skape en motivasjon for å komme tilbake. På en slik måte holdes de inn i varmen. Det gjelder å unngå at fraværsoppfølgingen blir kjølig i den forstand at partene sklir bort fra hverandre. Da vil tilhørigheten svekkes og det vil ta lengere tid å jobbe vedkommende tilbake igjen».

Leder unngår her en påtrengende atferd som kan virke truende ovenfor den sykemeldte. Det går mye på det å gi anerkjennelse og opptre etter nestekjærlighet som verdi. Slik du vil at andre skal være mot deg, skal du være mot andre. I det gjenspeiles en gjensidig respekt der leders personlige holdninger og væremåte tydeliggjøres. Det å vise seg som en delaktig part som leder i fraværsoppfølgingen innehar også sine begrensinger.

### 5.2.2 Tilrettelegging og fokus på løsninger

Fraværsoppfølgingens oppgave sett fra en leders perspektiv er å tilrettelegge for at forholdene for den sykemeldte er til stede for at vedkommende kan komme tilbake i sitt arbeid. I dette arbeidet stilles leder ovenfor noen krav som å se muligheter og være løsningsfokusert. Det å tilrettelegge går mye på å se løsninger for den sykemeldte. En av lederne uttrykker arbeidet slikt:

«Jeg går inn i fraværsoppfølgingen og stiller meg åpen for de faktiske forholdene og ser situasjonen sine begrensinger. Jeg ønsker videre å vise en fleksibilitet ved å ha et individuelt fokus og tenke at den sykemeldte kan utføre administrative oppgaver».

I dette tilfelle kom den sykemeldte tilbake og utførte brukerregnskap og innleie av vikarer som vedkommende ønsket selv. Dette handler om å se den enkelte som et individ med ulike behov, og prøve å tilnærme seg de behovene. Brukerorientering er helt klart en verdi som spiller inn i fraværsoppfølgingens tilretteleggingsarbeid. I individuell tilrettelegging må leder sammen med den sykemeldte gå gjennom en funksjonsanalyse i forhold til hvilke arbeidsoppgaver de kan mestre ut fra deres funksjonsnivå. Leder prøver å etablere god kommunikasjon til den sykemeldte for det vil fremme god tilrettelegging. En annen leder beskriver et slikt arbeid slik:

«I det arbeidet foreligger det å skrive en sykefraværsrapportering innen fire uker til NAV for å involvere flere parter inn i prosessen. En rapportering som kommer som et resultat av et møte med den sykemeldte i forkant. Det er helt nødvendig at et slikt møte er avholdt i forkant der jeg som leder lytter veldig på hva som sies og den sykemeldte kommer noen framtidsutsikter og muligheter».

Dette er noe som ligger i det praktiske arbeid for å oppnå målet for fraværsoppfølgingen som er å tilbakeføre den sykemeldte i sitt arbeid. For å klare det er tett oppfølging nødvendig. Man må derfor som leder veilede den ansatte i riktig retning. En av ledere ser dette gjennom å tøyne sine egne grenser i et slikt arbeid.

«Det handler litt om å være åpen for å strekke seg ut av komfortsonen sin ved å se helt andre muligheter enn hva de hadde tenkt først. Det å respektere at i noen faser av livet så er en `timeout` helt nødvendig».

Som leder går det mye på å veilede den sykemeldte til å se muligheter og tilby vedkommende andre alternative arbeidsoppgaver. I noen tilfeller kan det være nyttig å undersøke om det finnes andre transportmidler som kan benyttes til arbeid enn egen bil. Spesielt vil dette være aktuelt når det viser seg at fraværet skyldes beinbrudd. Her viser ledere at de bryr seg om den sykemeldte ved at de gir mye av seg selv i situasjon og skaper en toveis dialog. Dette innebærer å stille åpne spørsmål rundt tilretteleggingen og tenke god relasjon. En av lederne sier:

«All forskning tilsier at jo lengere man er sykemeldt så vil bøygen være desto større for å komme tilbake i jobb. Derfor ser jeg tett oppfølging og god kommunikasjon som veldig viktig i mitt fraværarbeid for å få til en meningsfull sykefraværsoppfølging».

Det er viktig å tenke framover i et slikt arbeid. Uansett type funksjonshemming så er det mulig å jobbe hvis ansatte får tilpasset sine arbeidsoppgaver og det foreligger god tilrettelegging. Leders dilemma viser seg å være tilretteleggingens begrensinger. At man har sykemeldte på tilrettelagt arbeidsforhold må ikke gå på bekostning av virksomheten. I slike tilfeller er det nyttig å se litt utover arbeidsstedet og tenke nytt. Gjennom en suksesshistorie uttrykker en av lederne følgende:

«I fraværsoppfølgingens andre møte så gikk jeg og den sykemeldte rett på å tenke videreutdanning som en løsning for å oppnå vedkommende sin drøm. Det var vågalt gjort å tenke slikt men helt på sin plass. Den sykemeldte så bare muligheter og ingen begrensinger. Resultatet av den fraværsoppfølgingen var at begge parter fikk en god opplevelse av situasjonen. Jeg kontaktet NAV for å forhøre meg om hvordan vi skulle gå frem for å få det til. Den sykemeldte har i ettertid takket meg for støtten jeg viste, ved å bry seg og hjelpe den sykemeldte til å se nye muligheter».

Leder viste omsorg og åpenhet i forsøket på å imøtekomme den sykemeldte, og er et godt eksempel på hvordan dette kan håndteres på helt nye måter. I dette tilfellet var det å se utover det arbeidsstedet kunne tilby. Leder opptrer både raust og respektfullt i situasjonen. En vellykket historie som ikke hadde vært mulig hvis åpenhet og tillit ikke hadde vært der. Den største bøygen for å klare å legge vekk sine egne følelser ligger i et godt tillitsforhold og trygghet. Åpenheten kommer naturlig som et resultat av situasjonen. Dette er et levende bevis på at alt er mulig så lenge begge parter er løsningsvillige og imøtekommende, og spiller med åpne kort ovenfor hverandre. Det å tilrettelegge forholdene for at vedkommende skal komme

tilbake i sitt arbeid var ikke aktuelt her. Leder og den sykemeldte var i dette tilfellet bare opptatt av å se løsninger og ikke begrensinger.

### **5.2.3 Forpliktelser og forventninger som påvirkning.**

Forpliktelser er en faktor som er nødvendig for at fraværsoppfølgingen skal være mulig å få til. Situasjonen innehar noen forpliktelser for både leder og den sykemeldte. De kan ikke være fraværende, for det vil skape frustrasjoner og unødvendig utsettelse av prosessen. Det er viktig at begge parter er til stede for at fraværsoppfølgingen skal gi mening. Dette er også noe retningslinjene for tettere fraværsoppfølging av den sykemeldte er tydelige på.

Retningslinjene sier at den sykemeldte har et ansvar for å stille opp og delta på dialogmøtene hvis ikke noe helt akutt kommer i veien. Det handler om å være aktiv tilstede i dialogmøtene og forholde seg til de avtalene som gjøres mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette går mye på å være tro mot en plattform av rammer og regler som er bestemt. Ledere henviser til dette når det kommer til hvilke forventninger de stiller til den sykemeldte. Ikke minst gjelder dette i forhold til hvilke forventninger den sykemeldte har til ledere.

Leder må forholde seg til noen rammer, retningslinjer og føringer som inngår i det å være en del av en IA- ledelse. I det ligger videre en forpliktelse på hva ledere må gjøre. Det å holde seg oppdatert rundt endringer som gjøres er en del av det å være leder og ha en IA-avtale å forholde seg til. Flere ledere velger å bevisstgjøre sine ansatte om hvilke forpliktelser og ansvar de har ved å ta det opp på personalmøter eller ha retningslinjene synlig i personalbasen. Det å presisere hva som er arbeidsgivers og arbeidstakers rolle og ansvar når det kommer til fraværsoppfølging gjør at situasjonen blir mer håndterbar. Dette tydeliggjør flere av lederne på følgende måte:

«Jeg er pålagt å ha tett kontakt med den sykemeldte etter det retningslinjene tilsier. Den sykemeldte er pliktig til å gi beskjed når fravær inntreffer og si omtrent fraværlengden om det er mulig. Det er en stor fordel for å kunne avklare noen oppfølgingsdatoer».

De individuelle forskjellene spiller inn her, ved at noen er mer åpne enn andre på det å gi fra seg slike opplysninger. Når ikke åpenheten foreligger må lederne ta i bruk andre kjøreregler for å gjøre et forsøk på å komme inn på den sykemeldte. Dette dreier seg om å skifte fortolkningsbriller og prøve å sette seg inn i den sykemeldtes situasjon. Når man praktiserer en litt annerledes fraværsoppfølging enn det retningslinjene tilsier og det man vanligvis gjør, får lederen mulighet til å vise raushet og nye sider av seg selv.



En av forpliktelsene en leder har i fraværsoppfølgingen er å oppsøke den sykemeldte og ha tett kontakt. Tett kontakt vil si at leder tar seg tid til den sykemeldte, prioriterer vedkommende og gir fraværsoppfølgingen tilstrekkelig med tid og ressurser. Dette viser seg å være i tråd med hvordan ledere praktiserer det med forpliktelser og forventninger inn i situasjonen. Flere av lederne sier følgende:

«De ringer den ansatte i tidlig fase og informerer om deres gjensidige forpliktelser. De ønsker å vite når vedkommende ser for seg å være tilbake på jobb igjen. Det går mye på å se fremover og ikke grave seg ned i sykdomsforløpet. De presiserer at det ligger en gjensidig forpliktelse fra begge parter å holde kontakt under fraværet og møte opp til de avtalte tidspunktene».

Noen av lederne poengterer at kommunens retningslinjer for fraværsoppfølging er en god støtte å ha i sitt arbeid. Retningslinjene viser tydelig at begge parter har et ansvar for at fraværsoppfølging skal være mulig å få til. Et ansvar som innebærer noen forpliktelser både for leder og den ansatte. Forpliktelser kan med andre ord ses som det å realisere noen forventninger. En leder velger å dele forpliktelser i to gjennom sin praksis.

«Jeg praktiserer direkte forpliktelser ved å ha tett kontakt med den sykemeldte, og indirekte forpliktelser ved å tilrettelegge situasjonen for å få den sykemeldte tilbake i jobb».

Ut fra en slik fordeling vil hovedmålet ved sykefraværsoppfølgingen være svar på indirekte forpliktelser. Hovedmålet ved oppfølgingen er nettopp å få den sykemeldte tilbake i jobb. En viktig side ved fraværsarbeidet er at leder ikke stiller noen urealistiske forventninger ovenfor den sykemeldte. Det handler om at de ikke gir den sykemeldte noen forhåpninger som ikke kan gjennomføres. Det gjelder å opptre redelig som leder når det kommer til fraværsoppfølgingens muligheter. Leder må ikke gi den sykemeldte forventninger som ikke kan innfris. Dette er ikke minst viktig når det kommer til hvilke arbeidsoppgaver de kan tilby den sykemeldte. Da må også den ansatte selv ha en godt utviklet selvforståelse, se sine begrensinger og være realistisk når det kommer til sykdomsforløpet. Foreligger det et godt tillitsforhold og en god relasjon i forkant av fraværsoppfølgingen vil begge parter forpliktelser komme av seg selv. Videre vil det medføre at de vet hva den andre parten forventer tilbake og vil handle deretter. En leder gir klart uttrykker for dette:

«Det kan virke som at forpliktelsene og forventningene kommer av seg selv når tillit og åpenhet er til stede. Det er i hvert fall min erfaring når det kommer til det å samarbeide tett opp fraværsoppfølgingen».

### 5.3 Hvilken betydning dialogføring har for fraværsoppfølgingen?

Det å ha god dialog til den sykemeldte er et nyttig verktøy leder trenger for å gjøre fraværsoppfølgingen meningsfull. I fraværsoppfølgingen er en god relasjon mellom leder og ansatte en nødvendighet for å oppnå et godt resultat. Gode relasjoner gjør det lettere for leder å ta opp vanskelige forhold og gi tilbakemeldinger når det kommer så langt i prosessen. Det kan også ha betydning for det å være fleksibel og ville begrense unødvendige konflikter. En god relasjon kan i de fleste tilfeller være etablert før fraværet inntreffer. Uansett om en god relasjon ligger der fra før av er det viktig at leder er seg bevisst at den kan endres. I situasjonen jobber ledere forebyggende for å opprettholde den gode kontakten. I det arbeidet ligger det at leder gjør de nødvendige prioriteringer som skal til for å holde kontakten og skape et godt tillitsforhold. Etablering av et godt tillitsforhold vil da forsterke leders relasjon til den sykemeldte, med de konsekvenser det vil ha.

Leder må opptre på en korrekt måte ovenfor den sykemeldte om det gode forholdet skal bevares. Dette dreier seg om blant annet det å oppsøke de når fraværet inntreffer. Ledere praktiserer tidlig kontakt ved å ta en telefonsamtale. For gjennom samtalen prøver de å finne ut hva som har skjedd og ønsker vedkommende god bedring. Det viser at de ønsker kontakt og at de bryr seg om den sykemeldte. Det skaper gode relasjoner og en mulighet for å komme inn på den sykemeldte, og det gir også fraværsoppfølgingen en meningsfull betydning. Det å gi situasjonen mening handler mye om hvordan leder oppsøker den sykemeldte under prosessen, og går frem for å skape en god dialog til den sykemeldte. Dette går på at leder skal være kontaktsøkende ovenfor den sykemeldte og vise at de bryr seg om vedkommende. Det at leder tar initiativ til kontakt tidligst mulig har sannsynlighet god innvirkning på situasjonen. I forbindelse med dette uttrykker en av lederne følgende:

«Det å være tidlig på banen er en prioritering jeg gjør for å få en følelse av at jeg er i gang med fraværarbeidet. Igjennom tidlig kontakt kan jeg klare å skape gode og trygge relasjonsbånd til den sykemeldte som vil bli helt avgjørende for fraværsoppfølgingens progresjon».

Trygghet har som tidligere nevnt innvirkning på åpenhet. I det å skape en god og åpen dialog ligger det en form for gjensidighet. Denne gjensidigheten innebærer at begge parter må være villige til å gi og ta i et forhold. Det å gjøre noen nødvendige avklaringer og presentere hvilke forventinger som stilles i den aktuelle situasjonen er noe av det som vil fremme en slik situasjon. En annen faktor som fremmer er at leder klarer å imøtekomme den sykemeldte ved å ha brukermedvirkning til stede i sin praktisering. Leder ivaretar den sykemeldtes behov og ønsker og prøver så godt som mulig å legge forholdene til rette for at den sykemeldte føler seg

sett og hørt. Det betyr at leder må vise en viss ydmykhet ovenfor den sykemeldte. En ydmykhet som går på at leder er villig til å se den sykemeldte, og være imøtekommende ovenfor den sykemeldte. I det innebærer det å bry seg, vise omsorg og ha medfølelse som leder.

### 5.3.1 Etablering av tidlig kontakt som påvirkning

Det å etablere god kontakt med den sykemeldte når fraværet inntreffer skulle man tro var lett å få til. Det viser seg imidlertid at denne kontakten ikke kommer av seg selv. Det ligger en del arbeid til grunn for å skape den nødvendige kontakten som trengs for at fraværsoppfølgingen skal gi mening. Det å etablere tidlig kontakt er helt nødvendig i situasjonen fraværsoppfølging. Praktiseringen rundt tidlig kontakt er litt forskjellig ut fra den enkelte leder og hva de ser som nødvendig. En av lederne uttrykker tidlig kontakt på følgende måte:

«Jeg prøver å ringe samme dag som vedkommende har gitt beskjed om fraværet. En samtale som ikke bestandig er like enkelt å få til i henhold til møtevirksomhet og lederseminarer. Det handler om å sette av tid til og prioritere den sykemeldte for det har man så mye igjen for i etterkant. Jeg ringer så klart ikke samme dag viss fraværet skyldes omgangssyke. Da avventer jeg å ringe for å se hva som skjer. Men gjelder det sykemelding så prøver jeg så godt som mulig å ringe samme dag for å forhøre meg litt om hvor lenge den ansatt regner med å være fraværende og om det er noe jeg kan gjøre».

Uten at leder tydeliggjør det ovenfor den sykemeldte, er det viktig å få en oversikt over hvor langt frem i tid leder må drive innleie på vedkommende sine vakter. Det betyr at man må vise ansvar som leder og se helheten i situasjonen. Det kom frem at de aller fleste ansatte setter stor pris på tidlig kontakt. En erfaring flere ledere meddelte og så som viktig i henhold til det å vise omsorg ovenfor den syke og bry seg om vedkommende. En av lederne sier dette:

«Jeg tar kontakt etter to til tre dager for å forhøre meg hvordan det går og hva de tenker. Det går mye på å respektere at ansatte har lov å være borte fra jobb og skal vise hensyn til det ved å vente i noen dager før man tar kontakt. En viktig brikke ved å oppnå kontakt er kunsten å balansere det med påtrengende versus interessert. I noen tilfeller kan det være best å la den ansatte få tid å komme seg før man tar den formelle samtalen».

I en samtale ligger det noen avklaringer og forventninger fra begge parter. Det å kontakte den sykemeldte på en respektfull og forsvarlig måte praktiserer ledere tidlig i fasen av fraværsoppfølgingen. De er bevisste på hvordan dette bør gjennomføres for å komme best mulig i gang med oppfølgingen. Det er viktig å formidle budskapet med fraværsoppfølgingen, og vise hvilke forpliktelser det innebærer for begge parter. Samtalen som gjennomføres etter

to til tre dager inneholder noen praktiske opplysninger rundt fraværsoppfølgingen, som det å avtale møtetidspunkter og hvordan det videre samarbeidsforløpet skal ta form. I denne fasen bør leder være forståelsesfull og omsorgsfull, men samtidig tydelig. En tydelighet som understreker at leder har kompetanse rundt fraværsoppfølging.

Det er viktig at man i en tidlig fase av prosessen som leder finner en gylden balansegang mellom det å være aktivt lyttende og det å være tydelig. I fraværsoppfølgingen vil det være tilfellet allerede etter to til tre dager der leder informerer om hvilke forpliktelser situasjonen innehar. Ledere praktiserer aktiv lytting ved at de er til stede for den sykemeldte via tidlig kontakt for å vise sin interesse og høre hva fraværet skyldes. Det er helt vesentlig for å skape en god relasjon. De ser aktiv lytting som nært tilknyttet til det å bygge opp en god tillit til den sykemeldte, og som en forutsetning for å få mest mulig ut av fraværsoppfølgingen. Det er derfor viktig å skape en fortrolighet som gjør at den sykemeldte føler seg sett og hørt. I tillegg til å være aktiv lyttende så er det helt nødvendig at leder er tydelig på hva fraværsoppfølgingen går ut på. Dette uttrykker en av lederne slik:

«Det er viktig å se fraværsoppfølging via to parter, leder og den ansatte der begge har et ansvar for at fraværsoppfølgingen blir mulig. Det handler om at ledere ikke skal sy puter under armene på den sykemeldte heller».

Dette innebærer at både leder og den sykemeldte må være villig til å gi og ta når det kommer til det å se muligheter og løsninger, og vise en raushet ovenfor den motsatte part. Leder og den sykemeldte må også vise en gjensidig respekt for hverandre. I forbindelse med dette sier en annen leder følgende:

«Jeg har flere ganger gått på hjemmebesøk der jeg har kjøpt inn god mat og hatt samtalen hjemme hos vedkommende. Jeg har også praktisert det å gå tur samtidig som vi prater, og i det siste tilfellet møtte jeg den sykemeldte på kafe over en kopp kaffe».

Dette handler om å møte den sykemeldte på andre arenaer enn arbeidsstedet. Flere ledere var opptatt av å sende blomsterbukett, gi et kort med noen gode ord på, eller en melding på telefon for å vise omtanke. Disse lederhandlingene gjør to ting samtidig; de anerkjenner den syke og viser samtidig raushet som en viktig verdi hos en leder. Dette dreier seg om å bygge opp en god dialog til den sykemeldte på. Det å etablere en god relasjon til den sykemeldte var noe alle ledere var opptatt av å få til i et tidlig stadium av fraværsoppfølgingen. I den tidlige kontaktfasen handler det mye om å skape en god atmosfære der leder viser tydelig hva de står inne med av holdninger og hvilke verdier de prioriterer i sitt oppfølgingsarbeid. Det er i den

fasen leder legger grunnlaget for det videre samarbeidet. Ut fra datamaterialet kan jeg se at ledere praktiserer mange verdier i det de foretar seg. En av lederne uttrykker følgende:

«Jeg er like opptatt av å opprettholde kontakt med ansatte når de er sykemeldt som om de skulle være på jobb. Det er ekstra viktig å ha tett kontakt når de er fraværende for at de skal oppleve å bli sett og føler en tilhørighet uansett om de er borte fra jobben».

Ledere ser viktigheten av å gå tidlig inn, og etablere kontakt for å få til en bedre praktisering av sin fraværsoppfølging.

### **5.3.2 Ydmykhet som påvirkning.**

Ydmykhet handler at leder skal være imøtekommende. Det er i hvert fall det mine data viser i hva som ligger i det å være leder og komme den sykemeldte i møte. Leder er imøtekommende ved at de åpner opp for at fraværsoppfølgingen handler mer om muligheter enn om begrensninger. Det innehar en raus tankegang der leder er villig til å gi mye av seg selv i situasjonen, og er åpen for det meste for å klare å nærme seg den sykemeldte. En av lederhistoriene rundt en vellykket fraværsoppfølging illustrerer dette på en interessant måte. Leder hadde ikke klart å bygge opp en god relasjon til den sykemeldte og det var lite åpenhet fra før av. Tidlig i kontaktperioden hadde leder en utfordring med å komme i kontakt med den sykemeldte. Den sykemeldte svarte ikke på telefon når leder prøvde å oppnå kontakt. Tilslutt ser leder situasjonen som svært alvorlig. Leder uttrykker sin suksesshistorie slik:

«Jeg kontaktet nærmeste pårørende og informerte om situasjon. De viste ingenting om fraværet. Jeg forklarte at jeg var bekymret og urolig for vedkommende. Jeg prøvde så godt som mulig å sette meg inn i situasjon ved å finne ut hvorfor vedkommende ikke ville ha kontakt. Tilslutt velger jeg å sende en bekymret melding på telefon for å vise at jeg var urolig over vedkommende og ønsket en samtale for å se at alt er bra. Jeg åpnet opp for at vedkommende kunne ha med en venn og fikk også bestemme når og hvor vi skulle møtes. Kontakt ble oppnådd ved at den sykemeldte tok initiativ til å møtes på kafe og ville ha med en god venn. Jeg stilte opp til avtalt tid og sted med blanke ark sammen med en god venn av vedkommende. I løpet av det møtet kom alle kortene på bordet frem på hva vi hadde følt og tenkt rundt situasjonen. Noen dager etterpå ringer vedkommende og takker meg for den åpenheten og støtten jeg viste og ønsket å komme tilbake men det ville ta litt tid».

Det at leder var så ydmyk i situasjonen ved å løsrive seg bort fra tidligere holdninger om vedkommende, kan muligens ha påvirket det faktum på at vedkommende noen uker etter møtet kom tilbake i arbeid igjen. En vellykket historie der man ser nytten i at leder klarer å gå inn i situasjonen uten fordommer, legge fortiden bak seg og stille med blanke ark.

Det å vise ydmykhet går mye på det å anerkjenne og ha forståelse for hva som har skjedd og hvorfor. Det gjelder å unngå mistenkeliggjøring av den syke. En leder bør akseptere situasjonen og tenke fremover. Leder kommer ingen vei med å så tvil om den sykemeldte er syk eller ikke. Det er egentlig legen sitt ansvar å sette diagnose og vurdere den sykemeldtes fraværsgrunn. Leder har ingenting med hvorfor vedkommende er fraværende. Det å vise ydmykhet ved å respektere den ansatte selv om de er borte, og unngå slike ovenfor nevnte tanker, gjør at man viser profesjonalitet som leder. Lederen bør videre stille noen åpne spørsmål om hva som skal til for at den sykemeldte skal komme tilbake og hva det er de håper på. Det handler om å være litt på den sykemeldtes nivå, og åpne opp for å forstå deres situasjon. I noen tilfeller må leder la den sykemeldte få en skulder å gråte på uansett om man ikke er lege eller psykolog. En av lederne uttrykker følgende når det gjelder å vise ydmykhet:

«Ydmykhet går mye på at jeg som leder skal slippe den sykemeldte til, de skal få ha ordet. Jeg skal bare være tilstede for den sykemeldte å lytte på hva de sier, gi de trøst og en skulder å gråte på»

En annen side ved ydmykhet er å være løsningsfokusert og imøtekomme den sykemeldte. Dette kan gjøres ved å gi dem alternative arbeidsoppgaver hvis det er nødvendig for at de skal komme tilbake i arbeid igjen. Da gjelder det å se hva som kan tilrettelegges, og gå aktiv inn og gjøre noe med arbeidsmiljøet hvis det er det som er fraværsårsaken. Hvis det viser seg at sykefraværet gjelder arbeidsrelaterte forhold må lederen ta dette på alvor, og iverksette tiltak for at den sykemeldte skal trives. I noen tilfeller handler ydmykhet også om det å vise respekt for det vedkommende plages med. Det å stå i situasjonen og ha et tilstedeværende fokus uten å snakke men bare lytte, tilby som tidligere sagt en skulder å gråte på, gi den sykemeldte vann og papir for å tørke bort tårene med. En annen leder tydeliggjør dette slikt:

«Jeg som leder må vise respekt for den ansatte selv om person ligger nede og har møtt veggen ved å se vedkommende som en nyttig ressurs. Jeg må tåle å leve med at folk er fraværende og at det vil gå litt utover virksomheten i perioder ved at noen oppgaver stopper litt opp».

Dette skal ikke en leder la seg påvirke av når det kommer til fraværsoppfølging av ansatte. Det å imøtekomme den sykemeldte vil innebære å ta avstand til sine egne følelser, tanker og ideer som leder, og heller være der for den sykemeldte og prøve å forstå deres situasjon. Videre har det nær sammenheng med det å være ydmyk, en verdi som flere ledere praktiserer i sin fraværsoppfølging.

### 5.3.3 Gjensidighet som påvirkning.

Gjensidighet går mye på at begge parter må være villige til å være i en gi og ta situasjon. Ikke minst er dette med gjensidighet noe som opptar ledere og særdeles med tanke på verdien respekt. Ledere ser gjensidig respekt og et gjensidig tillitsforhold som helt nødvendig for å oppnå en god fraværsoppfølging. En av lederne uttrykker følgende når det gjelder gjensidighet:

«I det å vise gjensidig respekt foreligger det at begge parter er aktiv tilstedeværende i situasjonen via de forventninger og forpliktelser som den andre parten stiller som krav til situasjonen».

Flere ledere var opptatt av at verdien nestekjærlighet skulle være gjensidig i den forstand at begge parter bør handle etter hva den sier. En moral som er tydelig på at slik man vil at andre skal være mot seg selv, skal man være mot andre. Da må man åpne opp for et gi og ta forhold når det kommer til sykefraværsoppfølgingen og dens betydning. Sett ut fra leders ståsted kan gjensidighet i forholdet være gjenkjennelig av at leder spiller ballen over til den sykemeldte og delaktiggjør han eller henne for å komme mer under huden på vedkommende. Begge parter har et gjensidig ansvar for at situasjonen med fraværsoppfølging skal føre til noe nyttig. Derfor bør man synliggjøre og avklare hvilke forventninger partene har til hverandre. Det handler mye om å bevisstgjøre den sykemeldte om at fraværsoppfølging innebærer et samarbeidsforhold og for å få til et godt samarbeid kreves det noen forpliktelser. En forpliktelse som ledere er opptatt av er at ansatte sier fra om sitt fravær. I forbindelse med dette uttrykker en av lederne følgende:

«Jeg har vært tydelig i møtene at jeg ønsker at ansatte skal mellom klokken åtte og fire på hverdage ringe meg hvis de er syk eller blir sykemeldt. Det er noe som ikke er gjennomførbart hos alle ved at noen ringer arbeidsstedets vakttelefon i stede for å kontakte med som leder».

Allerede her svikter det litt på det som går på å vise en gjensidig respekt ovenfor leder. Det er viktig at ledere også skal bli behandlet med respekt av sine ansatte. Gjensidighet går mye på at leder forventer en viss ærlighet av den sykemeldte. Leder er helt avhengig av at den sykemeldte kan spille med åpne kort for å få til en god fraværsoppfølging. Dette handler om at ledere er opptatt av ærlighet og det å være ekte som person. Når ledere spør den sykemeldte forventer de et ærlig svar på hva ansatte ser for seg i fremtiden, og hvordan de tenker seg at veien dit skal bli. Videre informerer leder om hva arbeidsstedet kan tilby i henhold til tilretteleggingsmuligheter, og er ærlig på om det er gjennomførbart med tanke på hva den sykemeldte vil selv. Leder kan videre trekke inn tilretteleggingsutvalget i kommunen og se

om de ser noen muligheter. Åpenhet om sine egne ønsker og drømmer er det minste en leder må forvente seg av den sykemeldte hvis man skal komme noe vei i fraværarbeidet. En leder sier følgende:

«I de tilfeller at den sykemeldte er veldig sensibel på det emosjonelle plan så bør forventningslisten ligge litt lavere i det første møtet. Det er noe med å imøtekomme den sykemeldte med ydmykhet og respekt for at de har en vanskelig tid fremfor seg».

I gjensidighet ligger et avhengighetsforhold der leder og den sykemeldte er avhengig av hverandre for at fraværsoppfølging skal gi en god mening. For å oppnå en vellykket fraværsoppfølging må begge parter imøtekomme hverandres forventninger. Det handler om å skape et forhold som innebærer en gjensidig forståelse av hvilke føringer som må være tilstede for å kunne gi et godt resultat. Det minste ledere kan kreve av de ansatte er at de er åpen rundt fraværets varighet. Dette viser seg å være litt varierende fra leder til leder. Noen ledere forventer ikke at ansatte trenger å være like åpne om sin situasjon med det første. Andre ledere er tydelig på at det finnes noen forpliktelser som den sykemeldte bør ta på alvor når det dukker opp en fraværssituasjon. Forpliktelse handler særlig om å fortelle om sykefraværet lengde, om fraværet skyldes arbeidsrelaterte forhold, og stille opp og delta aktivt på dialogmøter. Det ligger mye gjensidighet i det å være aktiv og tilstede i dialogmøter. Ansatte har selv et ansvar for å bidra aktivt i prosessen, og gjøre fraværsoppfølgingen oppnåelig. Det er viktig å skape et gjensidig tillitsforhold som vokser fram som et resultat av godt samspill og nær kontakt. I et slikt gjensidig avhengighetsforhold kan både leder og den sykemeldte være ansvarlig for at fraværsoppfølgingen får et substansielt innhold.



## 6 OPPGAVENS ANALYSEDEL

### 6.1 Tre perspektiver på fraværsoppfølging.

Som leder har man noen krav å forholde seg til som legger føringer for hvordan fraværsoppfølgingen skal praktiseres. IA- avtalens rammer og retningslinjer er en av de føringer ledere er nødt til å følge opp når de skal gjennomføre en tettere oppfølging av de ansatte. Situasjonen stiller leder ovenfor noen frister som bør overholdes for å unngå sanksjoner (IRIS 2009/157:2009). Avtalens rammer og retningslinjer viser seg å ha stor innvirkning på hvilke avgjørelser og prioriteringer ledere foretar seg.

I fraværsoppfølging er det til stor hjelp at ledere viser praktisk dømmekraft og klokskap når verdier står på spill. Dermed klarer ledere å se hvordan deres beslutninger, handlingsvalg og atferd virker inn på den sykemeldte. Samtidig er de seg bevisste på at det de foretar seg vil bli fortolket av de ansatte. Det har sin støtte i det Aakre(2011) skriver når hun viser til definisjon Eide og Aadland har på etisk kompetanse. En praktisk evne til å oppdage og se hvordan organisatoriske beslutninger og egne handlingsvalg og egen atferd får konsekvenser for andre, og hvordan man som person vil fremstå i lys av det man foretar seg (2011:37).

Et interessant funn er at fraværsoppfølging viser seg å innebære en særegen kultur der verdi er et moment som kan snues og vendes på. Dette har sin klare forklaring i at verdier skal forstås likt av både leder og den sykemeldte. Fraværsoppfølging innebærer flere aspekter der verdier viser seg å kunne skifte betydning. Dette fører dermed sagt ikke til at situasjonen får et mindre meningsinnhold. Ledere som klarer å se at samme verdi kan ha ulik betydning ut fra hvilken setting den inngår i, kan muligens ha større sjanse for å oppnå større lojalitet til ansatte på. Det har støtte i Devold(2011) som skriver at det å skape felles verdier og forståelsesrammer vil kunne være med å styrke lojaliteten til ansatte på. Dette handler om at ansatte viser en verdibevissthet der de ser nytten i det leder foretar seg, og videre oppfatter leder som troverdig(2011:19)

Det er viktig at leder er bevisst på dette når det gjelder verdiers betydning, og videre håndtering av situasjonen. I det tilfellet viser de til en profesjonell praksis ved å ta riktige valg og avgjørelser når det kommer til fraværsoppfølging. Dette handler om at ledere har den profesjonelle hatten på seg i møte med den sykemeldte. Videre dreier det seg om å håndtere det uventede som leder. Ikke minst må leder se at verdier kan endre betydning og benyttes i ulike sammenhenger, men fortsatt ha en sentral funksjon i fraværsoppfølgingen. Dette har nær sammenheng med hva som ligger i verdibasert ledelse. Mobilisering av riktige handlinger og

avgjørelser for at organisasjonen skal oppnå egen identitet og en felles organisasjonskultur(Aadland, 2004:157).

Det å studere verdiledelse i praksis opp mot fraværsoppfølging, viser at verdiledelse har sine begrensinger. Lederrollen sier lite om at samme verdi benyttes i ulike situasjoner med en annen innholdsmessig forståelse. Uansett om verdier endrer betydning er de fortsatt sentrale for situasjonen. Ved å ha forsket nærmere på fraværsoppfølging via verdier, ser jeg at verdien åpenhet kan ha en slik betydning som nevnt ovenfor. Verdier er noe en leder kan snu og vende på, for å gi situasjonen ny mening og et nytt innhold. Dermed vil muligheten for å kunne skape en lik forståelse av verdiers betydning være aktuell. Ledere ser nødvendigheten av dette i sitt fraværarbeid når det gjelder å møte den sykemeldte.

Dette innebærer at den samme verdien kan benyttes i en litt annen situasjon, og der igjennom får en ny mening. Men verdier har fortsatt en viktig funksjon i fraværsoppfølgingen, noe som gjør at verdier får en større betydning og et utvidet handlingsrom. Det kan imidlertid være en utfordring å praktisere verdiledelse. Å gi verdien et større handlingsrom vil muligens gjøre at det er vanskeligere å komme frem til en lik tolkning av verdiers betydning. Det vil kunne skape en større risiko for at den sykemeldte ikke opplever verdiens betydning på samme måte som en leder.

Det å praktisere fraværsoppfølging via verdier handler om at leder må være seg bevisst om sine handlinger og klarer å se på en hver situasjon som ny. Ut fra funnene å bedømme er anerkjennelse det å se den sykemeldte med noen andre briller enn de man til vanlig har på seg som leder. Det at leder er villig å benytte noen andre fortolkningsbriller for å få en helhetlig forståelse av situasjonen er positivt. I det foreligger det noen nødvendige prioriteringer. Leder handler etter det som er mest forsvarlig og det beste i den aktuelle situasjon(Bolman, Deal:2007). Det vil igjen ha god innvirkning på de ansattes oppfatning av lederen. I fraværsoppfølgingen var ledere vel så opptatt av det fenomenet som alt det andre.

Det å møte den sykemeldte med en god karisma er ofte synonymt med det å anerkjenne den sykemeldte. Det å anerkjenne den sykemeldte handler i stor grad om at leder er tilstede for den sykemeldte, bryr seg, og viser støtte og omsorg. Dette er i tråd med hva Strand(2007) hevder når han sier at ledere opptrer i et psykologisk og sosialt kraftverk som tolkes gjennom helt spesielle evner som de er i besittelse av. En populær oppfatning av gode ledere er at de har en utstråling, som gjør at de blir likt og lykkes(2007:171). Uteblir denne tilliten og åpenheten vil det være vanskelig å bli sett på som en person med god karisma. Da ligger

arbeidet mer i det å forklare seg i håp om å rette opp tilliten. Det kan være årsaken for at en fraværsoppfølging i noen tilfeller kan være tidkrevende når et mistillitsforhold er et faktum. Dette har en klar kobling til det Østbye(2012) skriver, at det nemlig først er når tilliten svekkes og når mistillit finner sted at et forklaringsbehov er nødvendig.

Flere ledere var i sitt sykefraværsarbeid opptatt av å vise omsorg gjennom å være nær og lyttende. Dette handler om å etablere en god dialog til den sykemeldte gjennom å være åpen og vise respekt. Ledere håndterer og praktiserer situasjonen ved bruk av verdier. Et interessant funn er at fraværsoppfølging ikke er mulig å få til uten verdiintegring. Noen verdier er mer eller mindre innbakt i prosessens forløp. Ut fra nøkkelmodellen (IRIS-rapport 2010/102) vil ikke en fraværsoppfølging kunne finne sted uten verdier. Den framhever hvor viktig relasjonen mellom den sykemeldte og nærmeste leder er i fraværsoppfølgingen. Allerede ved å ta tidlig kontakt er leder i en relasjon til den sykemeldte ved å vise sin tilgjengelighet og videre en medmenneskelighet av å bry seg. De legger føringer slik en god rollemodell skal gjøre, i håp om at den sykemeldte åpner seg og vil føle seg fortrolig i situasjonen. Det har en videre betydning i hvor stor grad verdier vil kunne oppleves likt når det gjelder fraværsoppfølging(2010/102:6).

Funnene viser videre at verdier må tolkes, og at dette er avgjørende for om en leder lykkes i å utstråle god karisma eller ikke. Det er viktig å vite at en persons karisma vurderes av andre og ikke enn selv. En leders væremåte har positiv effekt ved at leder opptrer som en god rollemodell, og klarer å danne en særegen kultur rundt fraværsoppfølgingen. Det å etablere en åpen kultur i fraværsoppfølgingssituasjonen er nødvendig for å gjøre situasjonen meningsfull. Ledere bør selv ta initiativ til å skape en kultur rundt fraværsoppfølgingen, der det finnes åpenhet og takhøyde for å ta opp utfordrende ting. Initiativet kan muligens skape en kultur som gjenspeiles av at den sykemeldte lar seg påvirke og bli en del av situasjonen.

Det vil være lettere å samarbeide når det foreligger en åpenhet som kan styrke fraværsoppfølgingens videre utvikling. Leder kan allerede før fraværet inntreffer jobbe forebyggende ved å skape en slik kultur i personalgruppen. Dette ligger tett opp til det Hatch skriver når hun slår fast at den mest umiddelbare kilden til påvirkning av en kultur finnes hos de ansatte(2004:225). I dette tilfellet er det som leder å komme inn på den sykemeldte ved å skape en god dialog. Det å være imøtekommende kan være en måte å skape den gode dialogen på. Dette vil igjen kunne etablere en åpenhet som kan vise seg å være helt nødvendig for fraværsoppfølgingens videre progresjon. Åpenhet er nært beslektet med verdier som

trygghet, fortrolighet og ærlighet. De er alle med på å fremme en god fraværsoppfølging. Det er noe den videre drøftingen vil belyse.

## 6.2 Hvordan kommer verdiledelse til synet i fraværsoppfølgingen

Verdiledelse har stor betydning, og er noe som de ledere jeg var i kontakt med praktiserer i fraværsoppfølgingen. Det at lederne håndterer fraværsoppfølgingen så profesjonelt når det kommer til verdier kan skyldes erfaringer de har gjort seg. Dette har en sammenheng til hvordan Richard Scott definerer institusjonalisering. Han ser på det som en prosess der handlinger gjentas og tilordnes ensartet mening av en selv og andre. Handlingene som foretas kan forstås som institusjoner i samfunnet på lik linje som organisasjonen. Institusjoner er grunnfestet i gjentatte handlinger som vil kunne gi en felles virkelighetsoppfatning (Hatch, 2004:102). Det beste for fraværsoppfølgingen er at leder gjennom verdier skal prøve å skape en felles virkelighetsoppfatning. Fraværsoppfølging kan ses som en gjentatt handling siden det er et krav til det å være IA-ledelse. Dette støttes av Hatch som sier at, det at en handling gjentas kan ha juridisk og politisk betydning ved at det noen ganger foreligger noen regler og lover som tilsier at handlingen skal gjentas (ibid:102).

IA-avtalen er en lovpålagt intensjonsavtale der det stilles noen krav til det å være en del av IA-ledelse. I det å drive tettere oppfølging av den sykemeldte ligger det noen gjentakende handlinger som viser seg å være førende for et slikt arbeid. Det å ta tidlig kontakt er en styrende handling som er gjentakende. Tidlig i fasen praktiseres det å ringe den sykemeldte for å åpne opp for dialog med vedkommende. I telefonsamtalen får man avklart noen forventninger og møtetidspunkter. Med en slik atferd viser leder at de bryr seg, de tar seg tid og prioriterer arbeidet, og involverer de inn i fraværsarbeidet. I det å bry seg, ha fokus på dem, lytte til hva de sier og delaktiggjøre den sykemeldte ligger det noen verdier til grunn. Dette er noe som viser seg blant ledere når det gjelder det å gi verdiene brukerorientering, ydmykhet og raushet en praktisk betydning i en tidlig fase av fraværsarbeidet.

Dette var verdier som gikk igjen senere i prosessen, og noe alle ledere var fortrolighet med å bruke i sitt fraværsoppfølgingsarbeid. En annen verdi er åpenhet, der ledere viser gode samarbeidsevner ved å involvere den sykemeldte inn i situasjoner og gi de rom for å komme med løsninger og ideer. Det å åpne opp og se videreutdanning som en mulighet for at vedkommende skal klare å komme tilbake i arbeid igjen. Dette får også støtte i det Aadland(2005) sier når det kommer til verdier. Verdier er verdifulle i den betydning at det er

noe alle ønsker å ta inn over seg og ta vare på. De er styrende for våre handlinger, prioriteringer, og legger grobunn for hvordan andre oppfatter oss. Det er noe som ledere i Tango kommune kan assosiere seg med når det kommer til fraværsoppfølging, og det å gripe an situasjonen på en best mulig måte for å gi den mening.

I dette tilfellet har ledere en pålagt intensjonsavtale og noen rammer og retningslinjer de må forholde seg til. De har noen frister som IA-avtalen viser til rundt tettere oppfølging av den sykemeldte som må ivaretas. I en slik lovpålagt intensjonsavtale ligger det noen verdiføringer til grunn. Avtalen har det å vise lojalitet, være imøtekommende og opptre rettferdighet som noen av sine verdier. Det går mye på at den sykemeldte skal føle en tilhørighet ved å bli sett og hørt (IA, lest 25.06.12). Det viser seg å være helt umulig å gjennomføre fraværsoppfølging av den sykemeldte uten å praktisere verdiledelse. Ledere understreker her også hvor viktig det er at det ligger noen klare retningslinjer til grunn for arbeidet. Det er rammene og retningslinjene som legger hovedføringer for utførelse, noe som viser seg å være generalisert inn i deres praktiske utførelse av situasjonen. De poengterer også at kommunens retningslinjer rundt hvordan fraværsoppfølgingen skal gjennomføres er god å støtte seg til. Dette er en plattform som legger føringer for handlinger og prioriteringer.

Det at ledere tar tidlig kontakt med den sykemeldte, gir nødvendig informasjon, setter av tid og prioriterer arbeidet viser seg å være positivt for fraværsoppfølgingen. Ledere går frem som gode rollemodeller i situasjonen for å etablere en trygg og fortrolig kultur. En kultur som ikke er like enkelt å få til bestandig. Leder viser med en slik atferd at de er villige til å åpne opp for et samarbeid. De viser at de ønsker å skape en god dialog. Mye av dette går på å etablere opp en gjensidig kultur der verdier som åpenhet og respekt er ivaretatt. Prosessen innehar flere verdier enn bare respekt og åpenhet. Ut fra datamaterialet inngår brukerorientering, redelighet og raushet naturlig i det arbeidet. Dette er i tråd med hva Martinsen(2009) legger i en støttende lederrolle. Leder opptrer vennlig, oppmuntrende, viser at de bryr seg, interesserer seg og avsetter tid til å lytte til den ansatte. Det å gi de en støttende hånd når det kommer til utfordrende situasjoner. Sist med ikke minst konsulterer ledere ansatte i viktige saker, og anerkjenner deres ønsker ved å komme dem i møte på viktige områder(2009:129). Dette viser seg å være tilfelle i fraværsoppfølging der leder er imøtekommende, ser andre muligheter, og er tilstedeværende ved at den sykemeldte kan få en skulder å gråte på om det er nødvendig.

Funnene viser også et annet interessant fenomen, at ledere stiller noen av de samme forventningene tilbake til den sykemeldte. I situasjonen ligger det en gjensidig forpliktelse i det

å være imøtekommende, delaktig og løsningsvillig. Noen ledere trekker frem at de også skal behandles med respekt og som et verdig menneske. Det handler om det som går på å vise gjensidig tillit og respekt ovenfor hverandre. Det at ledere stiller forventninger tilbake kan ha sin naturlige årsak i at noen verdier er grunnleggende i vår oppdragelse. De fleste er oppdratt i den kristne tro og har de ti bud og nestekjærlighet som nære verdier. Hatch(2004) sier noe om at verdier danner basis for hva som er rett og galt, og omtales som moralkodekser. Verdier har en nær relasjon til moralske vurderinger og utspiller seg ofte i sterke følelser. Det er noe som opptar oss og ikke bestandig er like fremtredende i vår bevissthet. Videre sier hun at medlemmer i en organisasjon gjenkjenner sine verdier og bli mer bevisste på dem når faren er der for at andre forsøker å gjøre endringer på den opprinnelige kulturen(2004:239).

Dette kan muligens være tilfellet i fraværsoppfølgingen ved at den sykemeldte føler seg overstyrt og mister kontrollen på situasjonen. Det igjen resulterer i et mistillitsforhold og en begrenset åpenhet i situasjon. Når partene tolker situasjonens verdi ulikt er det ikke like enkelt å skape en lik oppfatning av verdiene som ligger til grunn for det arbeidet. Dette betyr at den praktiske betydningen av verdien forsvinner og uteblir. Som videre har konsekvenser for fraværsoppfølgingens betydning ved at situasjonen stagnerer. Derfor er god kommunikasjon og riktig informasjonsflyt viktig for å ufarliggjøre situasjonen ved at den sykemeldte føler en tilhørighet.

Kort oppsummert er verdiledelse helt nødvendig, og også noe som praktiseres når det kommer til fraværsoppfølging. Verdiledelse handler mye om nærværledelse. Nærværledelse er en viktig del av det å drive fraværsoppfølging, og er også noe som IRIS-rapporten benytter i nøkkelmodellen(2010/102:6). I tillegg til å fokusere på de organisatoriske rammene ved å følge retningslinjene og IA-avtalens rammer, er det like nødvendig å legge opp en kultur for nærvær. Leder skal gå frem som en rollemodell og hva er da bedre enn å praktisere nærværledelse. Dette handler mye om å bry seg og vise omsorg der man anerkjenner den sykemeldte og er nær de ansatte gjennom å inkludere de. Et godt samarbeid og en god relasjon vil fremme fraværarbeidet. I en slik prioritering som leder gir fraværsoppfølgingen en verdimesig betydning der verdiene respekt, raushet, brukerorientering og åpenhet praktiseres.

### 6.3 Hvordan kommer leders karisma til syne i fraværsoppfølgingen?

En leders holdning og væremåte har stor betydning for at den sykemeldte skal klare å åpne seg, oppnå en fortrolighet til fraværsoppfølgingen og kunne samarbeide. Det virker som om åpenhet er et av grunnfundamentene for at fraværsoppfølgingen skal kunne resultere i noe positivt. Det at leder åpner seg vil kanskje føre til at de ansatte gjøre det samme, og at de blir sett på som en leder med god karisma. En leders personlighet og utstråling er ikke bestandig gjensidig for begge parter. Gode relasjoner og et godt tillitsforhold vil være avgjørende.

Leders karisma vil bli tolket av de ansatte og den settingen de er i. Det er viktig å understreke at det ikke er leder som avgjør hvilken betydning karisma vil ha for fraværsoppfølging. Det vil være den sykemeldte som vurderer det. Datamaterialet viser at ledere hele tiden må veie sine ord, og helst tenke før de snakker. Dette for å unngå unødvendige misforståelser som kan påvirke hvordan deres karisma tolkes og vurderes. Dette er relevant for det Martinsen trekker frem når det kommer til praktisering av ulike lederroller og dens betydning. Hans poeng er at uansett hvilken lederatferd som benyttes vil de i noen situasjoner ha liten og ingen innflytelse(2009:128). Dette er igjen et bevis på at det å praktisere ledelse er krevende. Ledere har sine mål for utførelsen som bygger på noen verdier som støtter opp om en visjon. Det er ikke bestandig at utførelsen tolkes likt, og gir et godt omdømme. Dette har nær tilknytting til at verdibasert ledelse innebærer sammenhengen mellom visjon, ideologi, hensikt og mening på den ene siden, og omdømme, prestasjon og praksis på den andre(Aadland, 2006:6).

Sett ut fra en slik teori vil leder uansett lederrolle ha begrenset kontroll over hvordan andre vurderer deres karisma. Dette stemmer imidlertid ikke helt overens med mitt datamateriale. Ledere ser en støttende lederrolle som betydningsfull og positiv for hvordan den sykemeldte vil oppleve deres karisma. Det å opptre støttende innebærer å bry seg, være lyttende, vise innlevelsessevne og være imøtekommende ovenfor den sykemeldte. Eide og Eide(2000) ser slike egenskaper sentralt i det å være aktivt lyttende som leder, og en viktig brikke for hvilken betydning kroppsspråket har for etablering av en relasjon. I det å være aktiv lyttende skulle man tro det foreligger en god karisma. Et interessant funn er at leders karisma vurderes først i etterkant av handlingen og de prioriteringer som gjøres.

En leders væremåte har stor betydning på hvordan en situasjon arter seg og gir mening. Ledere er veldig opptatt av hvordan den sykemeldte ser for seg en vellykket fraværsoppfølging, og prøver å imøtekomme dette gjennom å praktisere en lederatferd som oppleves behagelig og troverdig. Det at leder viser omsorg, kjærlighet og trygghet vil

resultere i at den sykemeldte slapper mer av, føler seg tilfreds i situasjonen og er mer åpen ovenfor sin leder. Men når det er snakk om leders personvurdering er det tilslutt den sykemeldte som avgjør hvor god den er ut fra dennes opplevelser. I det ligger det en mulighet å gå via den sykemeldtes opplevelser for å bli sett på som en leder med god karisma. Leder har begrenset innflytelse, men kan helt klart påvirke ansattes vurdering av deres karisma ved å ha en støttende lederatferd i sin fraværsoppfølging. Det at leder viser en profesjonell atferd og reflekterer over at situasjonen har sine prioriteringer, er positivt fordi den sykemeldte da ser verdiers betydning bedre. Dette handler om å skape en felles verdiforståelse. Dette er også i tråd med at verdier er prioriteringer som kommer til syne gjennom reflekterte uttalelser og handlinger. Samtidig er verdier noe alle ønsker å ta inn over seg og bli en del av (Aadland 2005:123).

I det å følge opp sykefravær blant ansatte viser det seg at ledere er opptatt av at begge parter skal ha tilhørighet til prosessen. For å oppnå tilhørighet er det viktig at begge parter spiller en aktiv rolle. Det handler om å involvere den sykemeldte inn i prosessen og spille ballen over til den sykemeldte. Her kan leder stille noen åpne spørsmål, for eksempel om hva de ser som mulige løsninger og hva deres ønsker og behov er. Leder gir med dette fra seg noe kontroll og makten over situasjonen for at den sykemeldte skal få en opplevelse av tilhørighet. Ut fra teorien til Yukl som Martinsen viser til er karisma nært tilknyttet transformasjonsledelse selv om transformasjonsledelse ikke er det samme som karismatisk ledelse. Yukl skiller mellom disse ledelsestypene ved at transformasjonslederen er mer villig til å gi fra seg makt og innflytelse enn hva en karismatisk leder ville gjort (Martinsen 2009:109). I en slik sammenheng vil det kunne skape en vis forvirring rundt hvordan leders karisma preger fraværsoppfølgingen og gir arbeidet betydning. Dette forsterker seg ytterligere når det sies at det å styre etter verdier passer de karismatiske ledere best. Årsaken er at de appellerer til våre grunnleggende verdier og blir sett på som helter fordi de takler kriser og håndterer store utfordringer best (ibid:109).

Ut fra denne beskrivelsen ser jeg karismatisk ledelse som nært beslektet med verdiledelse. Dette er noe som også gjenspeiler seg i en fraværsoppfølgingssituasjon. Når man følger opp sykefravær blant ansatte er det nyttig å løsrive seg litt og være villig til å gi fra seg makt og kontroll. Dette vil gi leder lettere tilgang til en sykemeldte. Leder er helt avhengig å gi slipp på noe av kontrollen, uten at det dermed er sagt at de går over til å praktisere transformasjonsledelse. De viser at de praktiserer verdier og håndterer dette med fraværarbeid på en profesjonell måte. Det å ha høyt sykefravær kan tyde på kriser og



utfordringer i henhold til bemanningspresset, men dette er en situasjon som ledere viser at de mestrer godt. Da skulle man i tråd med Martinsen(2009) kunne konkludere med at det å lede og drive fraværsoppfølging vil passe den karismatiske lederen som hånd i hanske. Dette er imidlertid ikke tilfellet blant de ledere jeg var i kontakt med. De kjennetegnes mer av å være karismatiske ledere enn transformasjons ledere, men samtidig er de veldig villig til å åpne opp for at den ansatt skal bli hørt og sett. Det sentrale her er at leder evner å gi fra seg makt og innflytelse ved at den sykemeldte skal få mulighet for å utrykke hva de mener og føler, og komme med løsninger på problemet. Dette vil øke sannsynligheten for at den sykemeldte vil oppleve at lederen har god karisma. Som leder vil det her være nødvendig å praktisere god kommunikasjon ovenfor den sykemeldte. Dette er nært beslektet til det Bullgård(2009) skriver, at god kommunikasjon mellom leder og den sykemeldte er positivt for det vil føre til økt grad av tilrettelegging(2009:86). Tilrettelegging er en sentral del av fraværsoppfølgingen, der leder åpner opp for alternative løsninger.

Det er viktig å være åpen for at ledere godt kan være karismatiske, og samtidig være villige til å gi fra seg makt og innflytelse. Dette gjøres for å oppnå en tilhørighet til de ansatte. Leder kan gjennom tilhørighet etablere en fortrolighet til den sykemeldte, og på den måten sees som en leder med god karisma. I dette arbeidet ligger det noen taktiske forhold som handler om å spille kortene sine riktig, være smart som leder, gå frem på en troverdig måte og gi den sykemeldte anerkjennelse.

Ut fra det ledere trekker frem kan det virke som at ikke alle lederroller passer like godt for situasjoner med fraværsoppfølging. Det bør finnes en bevissthet om at man går inn og praktisere den lederrollen som har best effekt for akkurat denne situasjonen. Det kan virke som at det å opptre støttende og integrerende som leder fungerer best når man praktiserer verdiledelse opp mot fraværsoppfølging. Det vil som leder gi større gevinst for å komme inn på vedkommende og skape en god tillitsrelasjon mellom leder og den sykemeldte. Dette handler om hvilken lederatferd lederen velger å benytte i den gitte situasjonen.

Kort oppsummert kan jeg si at leders karisma har betydning for fraværsoppfølgingen. Leder skal opptre med en god personlighet ovenfor den sykemeldte. I den forstand at leders personlighet gjenspeiles i at de opptrer aktsomt og hensynsfullt ovenfor den sykemeldte. I tillegg må man være åpen for å skifte lederrolle etter hva som er mest hensiktsmessig og kommunisere deretter. Det er igjennom den sykemeldte at leders karisma bedømmes og som avgjør hvilken betydning dette har for situasjonen med oppfølging. Dette er nært beslektet til

å være profesjonell og vise seg som god rollemodell som leder der man åpne opp for et godt samarbeid. Det å være god rollemodell innebærer mer enn bare å være empatisk. Det har støtte i Bullgård(2009) som skriver at fraværsoppfølging håndteres ved en balansegang mellom styring og empati når det gjelder språklig tilnærming. Det å vise omsorg kan også være et spark bak(ibid:87). I dette tilfellet dreier det seg om at leder viser en tydelighet ovenfor den sykemeldte.

Derfor er det viktig at man ser hver enkelt situasjon som spesiell og handler deretter. Dette går mye på det Bolman og Deal(2007) belyser i sin presentasjon av de ulike fortolkningsrammene. Det kan være hensiktsmessig for leder å benytte seg av flere typer «briller» i fraværsoppfølgingen. Spesielt i de tilfeller der fraværsoppfølgingen tar en litt uventet retning kan det være positivt å skifte såkalte fortolkningsbriller. En leder vil gjennom det skape en større fortrolighet ovenfor den sykemeldte. Dette tydeliggjør Devold(2011) der han skriver at det er verdifullt å tilpasse lederrollen og sin væremåte ut fra hvordan man tolker situasjonen man er i der og da (2011:20). Det gjør igjen at de er mer fleksible i sitt fraværsarbeid. Ledere vil oppnå en større forståelse av situasjonen som gjør at den sykemeldte tas på alvor. Dermed vil leder gjennom den sykemeldtes opplevelser skape seg en god karisma. Det handler om at leder klarer å tenke seg hver fraværsoppfølging som en ny prosess, og at det ikke finnes noen fasit på en vellykket fraværsoppfølging. For hver fraværsoppfølging er individuell.

#### **6.4 Hvilken betydning har kultur for fraværsoppfølgingen?**

Jeg har valgt å se kulturbegrepet fra et individuelt nivå, og se hvilken betydning det har for hvordan fraværsoppfølgingen tar form. Dette handler om hva som kan påvirke situasjonen både på godt og vondt, spesielt når det kommer til mangfoldet av meninger og fortolkninger. Hatch(2004) prøver å tenke seg kultur som en felles aktivitet. Hun stiller seg spørsmålet om hva vil det si å være sammen om noe? Dette for å belyse at det å være sammen om noe har to ulike betydninger. Det å være sammen gir oss noen felles erfaringer. Gjennom felles erfaringer er vi direkte involvert i et annet menneske og får fram likhetene(2004:230). I det å praktisere fraværsoppfølging viser det seg at det å ha noe felles å snakke om kan føre til en god atmosfære, der leder har lettere for å sette seg inn i vedkommende sin situasjon siden leder selv har erfart liknende selv. Det vil igjen kunne skape en fortrolighet til den sykemeldte som kan ha innvirkning på situasjonen. Risikoen med slike felles erfaringer og fortrolighet

ligger i at leder fort kan bli for nær ved at den sykemeldte betror seg om private anliggende forhold til sin leder. Leder kan fort gå over å bli psykolog og fungere mer som en venn eller venninne enn som en leder som skal tilrettelegge for at den sykemeldte kommer kjapt tilbake i arbeid.

Det å være sammen om noe har også en subkulturell betydning der man deler opp noe i individuelle andeler og fordeler de mellom seg. En tanke som gjenspeiler seg i at samtidig som vi gjør det sammen med andre så gjør vi noe hver for oss også. Dette fører til at kultur kan bli sett på som mangfoldig. I det mener Hatch at en felles kultur innebærer at ulike parter deltar i og bidrar til de generelle kulturmønstrene, uten at de bidrar likt eller sitter igjen med en lik opplevelse (ibid:230). Dette er veldig aktuelt i en fraværsoppfølgingssituasjon der leder har sine forpliktelser mens den sykemeldte har helt andre. Men samtidig er de sammen om å gi fraværsoppfølgingen et felles meningsinnhold og noen verdier uten at de trenger å bidra likt og ha en lik opplevelse av det som de foretar seg. I dette ligger det at det å skape en kultur ikke er gjort over natten, og krever sitt av begge parter. Det viser også at begge betydningene har innvirkning på fraværsoppfølgingen i en eller annen form, bare med en litt ulik betydning.

Det å gi situasjonen et felles meningsinnhold krever også et gjensidig tillitsforhold og en gjensidig respekt partene seg i mellom. Det er viktig at man i det minste deltar på møtene og viser at man er forberedt. Situasjonen er helt umulig å gjennomføre hvis ikke begge parter er tilstede. Det er også viktig å tenke på at sykefraværsoppfølging innehar noen forpliktelser. Ved å ta det opp med jevne mellomrom på personalmøter og informere de ansatte om viktigheten av slikt arbeid kan det bidra til å skape en lik forståelse og gi situasjonen en felles kultur. Dette har en nær sammenheng med den generelle betydningen av kulturbegrepet som Martinsen (2007) viser til. Han ser på kultur som noe organisasjonen har i veggene, måten de alltid har utført ting på, og hvordan partene kommuniserer med hverandre. Samtidig understreker han at en kultur vokser frem gjennom symboler, handlinger, gjenstander og hendelser hvor tolkninger pågår kontinuerlig. Det er gjennom tolkninger man forsterker opp både kognitive og emosjonelt forankrede elementer som innehar sterke følelser. Kultur er derfor et viktig filter å tolke omverden gjennom (2007:185).

En slik generell oppfatning gjør at fraværsoppfølgingen får en videre betydning der kultur er noe som vokser frem og kommer som et resultat av fraværsoppfølgingens prosess. Kultur er noe som blir til gjennom prosessens videre progresjon. Det er derfor viktig at leder går frem som en god rollemodell og legger føring for den ønskede kulturen. Det å skape en kultur som

er preget av tydelighet og et godt tillitsforhold til de ansatte er nødvendig for å få noe gjort. For fraværsoppfølgingen sin del kommer tydelighet frem når leder legger føringer for hvordan fraværsoppfølging skal praktiseres. Dette er en måte å gi situasjonen en kulturpreget betydning. Dette handler om å ha en tydelig kommunikasjon som leder, og opptre troverdig.

At situasjonen med fraværsoppfølging innehar sterke følelser er med på å skape en kultur der noen verdier og normer er mer styrende enn andre. Kulturen påvirker hvordan leder går frem i situasjonen og hva det er de prioriterer. På en slik måte er kulturbegrepet nært knyttet til det som går på verdiimplementering og selvrefleksjon. Dette har støtte i det Devold(2011) sier når det kommer til å opptre troverdig som leder, å være en god rollemodell og gjøre de rette handlinger. Det er viktig å legge fokus på hva man ønsker å få til, hva som må til for å komme dit man ønsker, og hvorfor man ser det som viktig(2011:19). Lederes atferd vises gjennom hvilke verdier de praktiserer, og hvordan de uttrykker seg for det har stor påvirkning på hvordan fraværsoppfølgingen vil bli tolket og om leder får igjennom sine ønsker. Dette er noe Aadland(2004) belyser når han snakker om den troverdige lederen. En troverdig leder har lettere for å få innpass for sine ideer og tanker hos ansatte om hun opptre redelig. Det innebærer at det er samsvar mellom det en leder sier og det som praktiseres. Det går mye på å skape en kultur der leder opptre korrekt og med en innlevelse som gjør at ansatte ser leder som en troverdig person.

Kommunikasjon og tillit er viktig for å forstå hvordan en kultur utvikler seg og blir en del av fellesskapet. Dette er i tråd med Østbye(2012) som hevder at selv om vi er født inn i en tillitsrelasjon vil ikke det si at vi bevisst bruker det i relasjon med andre. Tillit har en positiv klang over seg. Det er først når tilliten blir brutt at et mistillitsforhold oppstår og et forklaringsbehov inntreffer. Mistillit er noe som kommer når tillitsrelasjoner brytes og vi blir skuffet i våre tillitsrelasjoner(2012:19). Mens mistillit skaper et sterkt forklaringsbehov, vil man med tillit kunne flyte videre på en medgangsbølge uten å måtte forklare seg som leder. Dette er positivt ved at det er ressursparende og gjør at en felles kultur har lettere for å få satt seg når man har lik oppfatning og forståelse av fraværsoppfølgingen. Derfor bør leder vise seg tilliten verdig ved å skape en kultur som den sykemeldte ønsker å bli en del av.

I en fraværsoppfølgingssituasjon er det viktig å skape en arena som etablerer verdiene åpenhet og redelighet. Åpenhet dreier seg om å legge føringer for en kultur hvor det er lov å si det man mener, og hvor det finnes en takhøyde for ytringsfrihet. I et slikt arbeid viser det seg at det må foreligge et godt tillitsforhold i bunnen mellom leder og den sykemeldte. Både riktig

kommunikasjon og tillit viser seg å ha stor innvirkning på hvordan fraværsoppfølgingen skal kunne skape en felles kulturforståelse og på den måten gi fraværsoppfølgingen mening.

Selznick(1997) er inne på noe vesentlig når det kommer til betydningen av det å skape en felles kultur og hvor viktig kommunikasjon er i en slik setting. Kommunikasjon må tilpasses den enkeltes sosiale status, og leder må være klar over at informasjon kan bli misforstått(1997:78). I dette ligger det at kommunikasjon har sine begrensinger når det kommer til det som går på medvirkning. I situasjoner med fraværsoppfølging har leder og den sykemeldte ulike roller, de har ulik tilknytning til situasjonen, og de sitter inne med ulik forståelse av hva som muligens er den beste løsningen. Allerede her kan et for snevert medvirkningssyn oppstå, noe som gjør at fraværsoppfølgingen blir utfordrende i forhold til det å skape like opplevelser. Ledere er videre inne på det å veie sine ord og trå varsomt i settinger med fraværsoppfølging. Hva legger de i det?

Felleskap er en viktig forutsetning for å klare å etablere en form for felles kulturopplevelse. Det er gjennom opplevelsene at leder og ansatte klarer å sette ord på en kultur. En felles kulturoppnåelse etableres kun ved at medlemmene aktiviseres gjennom deltakelse, og bidrar til de generelle kulturmønstre ved at de har med seg ulike bidrag og opplevelser. På denne måten kan man si at en kultur vokser frem og blir til noe felles. Dette viser seg å være aktuelt når det kommer til fraværsoppfølging også, det å gjøre den sykemeldte delaktig slik at de kan komme med det de sitter inne med av ønsker og behov. Da vil en leder kunne imøtekomme deres ønsker og behov ved å se på mulige løsninger. Det å være imøtekommende er en del av det å skape en åpen kultur.

Kort oppsummert så er kultur et omfattende begrep som ikke bestandig er like enkelt å sette ord på. Begrepet kan ha litt ulike betydninger som gjør at det er vanskelig å få godt grep om det. Men for fraværsoppfølgingens sin del ser jeg det som veldig nyttig at ledere er aktive i bruken av de verdiene de står inne for, både egne, organisasjonens og intensjonsavtalens. På en slik måte kan det skapes en kultur inn i situasjonen som også de ansatte kan kjenne seg igjen i og føle en fortrolighet i forhold til. Gjennom felles opplevelse har man større mulighet til å etablere en kultur. Det at begge parter ser nytten i det som gjøres er styrkende for kulturen. Fraværsoppfølgingen som situasjon innehar flere kulturaspekter som fort kan endre seg, utvikle seg i gal retning og således gi en annen mening enn den man tenkte seg. Endring av en kultur kommer helt an på settingen, hvordan den sykemeldte fortolker situasjonen, og hvordan en leder lar seg prege når situasjonen endrer seg. Dette har en nær sammenheng til

det Hatch(2004) tenker på når hun skriver at en organisasjons kultur varierer veldig ut fra om de opererer i stabile eller i raskt omskiftende omgivelser. I de organisasjoner der det siste er tilfellet er fleksibilitet viktig i henhold til kulturdannelse. Flexibilitet har en nær relasjon til det å vise at man er tilpasningsdyktig og takler endringer i omgivelsen(2004:94). Dette er også tilfellet i en fraværsoppfølging der leder ser det hensiktsmessig å tenke nytt og være villig til å tilpasse seg den enkeltes situasjon ved å vise fleksibilitet ovenfor den sykemeldte.

### 6.5 Avslutning: kort oppsummering av funnene i lys av de tre perspektivene

**Verdier** har en sentral rolle når det handler om å følge opp sykefravær blant ansatte. Det at leder tar tidlig kontakt, er bevisst om hva som inngår i handlingen, og setter ord på det de foretar seg har nær tilknytning til verdiledelse i praktisk betydning. De viser åpenhet og raushet ved at de setter av nok tid til prosessen, prioriterer IA-arbeidet, delaktiggjør seg som leder og involverer den sykemeldte med et mål om å få de tilbake i arbeid igjen. Dette handler om å være tydelig, vise at man er trygg som leder, og innehar en viktig kompetanse som den sykemeldte kan ha nytte av. Det at leder skiller skarpt mellom jobb og privatliv gjennom å være redelig og ha på seg den profesjonelle hatten er nyttig for prosessen. De ønsker ikke å være psykolog, venn eller venninne når det kommer til fraværsoppfølging, De ønsker å være en leder som gir veiledning og tilrettelegger forholdene for at de kan komme tilbake. Men samtidig viser de en ydmykhet ved å lytte til den sykemeldte og gi de en skulder å gråte på om det er ønskelig. Dette skal også håndteres på en profesjonell måte der de viser en respekt ovenfor den sykemeldte. Leder unngår å gå nærmere inn på sykefraværets årsak, fordi det vil falle seg mer naturlig senere etterhvert som prosessen forløper.

En kompetanse og kunnskap som synliggjøres hos lederne er at de ser intensjonene med IA-avtalen og hvor viktig kommunikasjon og samhandling er for situasjonen. Dette har en nær sammenheng med en av forutsetningene IRIS-rapporten belyser ved å oppnå IA-forankring i ledelsen når det kommer til leders IA-ansvar og roller. Det er nærmeste leder som innehar ansvaret for å følge opp den ansatte gjennom noen krav. I det ligger det at de prioriterer IA, viser eierskap til prosessen, viser trygghet som leder, følger opp sykemeldte og skiller mellom jobb og privatliv(2009/157:22).

**Karisma** er også noe som har innflytelse på hvordan fraværsoppfølgingen tar form. Lederne var opptatt av at de skulle opptre gjennom en væremåte og holdning som assosierer veldig til verdien nestekjærighet. I nestekjærighet som grunnsyn handler det om at, «slik vi vil at

andre skal være mot oss, skal vi være mot andre». Det at ledere opptrer medmenneskelig i møte med den sykemeldte er forankret i et slikt grunnsyn. De viser omsorg ved at de tør å møte den sykemeldte og stå i situasjonen på en respektfull måte. De inntar en støttende lederrolle der de opptrer aktivt lyttende i situasjonen. Aktiv lytting er en viktig del av hvordan leders personlighet blir tolket av den sykemeldte. Flere ledere trekker frem det å gi anerkjennelse som en viktig del av sykefraværsoppfølgingen. I det å anerkjenne den sykemeldte går mye på å tillate at det er lov å være syk. Alle kan være syke og har behov for en såkalt «timeout». Det at leder er aktivt til stede for den ansattes, bryr seg og vil deres beste har et karismatisk preg over seg. Gjennom slike holdninger vil en leder vise en personlighet som viser tillit ovenfor den syke. I tillegg må lederen ha respekt for at livet består av både opp og nedturer, og at det i noen faser av livet er helt på sin plass at man uteblir fra sitt arbeid.

Dette har en nær sammenheng med det IRIS-rapporten viser til når det kommer til leders IA-engasjement, holdninger og verdier og hvilken betydning det har for IA-arbeidet. Nærmeste leder skal opptre motiverende med en positiv grunnholdning som videre innehar det å vise omsorg og tillit. I det ligger det å ha respekt for den sykemeldte og gå frem som god rollemodell(2009/157:21).

**Kultur** i denne sammenhengen viser seg å ta form etter hvert i prosessen. Når ledere er opptatt av hvordan informasjon gis ovenfor ansatte og jobber aktivt mot den sykemeldte skaper de en kultur. De prøver gjennom arbeidet å bevisstgjøre den sykemeldte om hvilke løsninger som finnes på problemet. Det viser seg at det er viktig å skape en kultur der den sykemeldte selv ser løsningene på sine ønsker og behov. I en slik prosess er det viktig å se mulighetene og løsningene fremfor begrensningene, noe som er like sentralt for begge parter. Dette dreier seg om at ledere etablerer en kultur hvor verdien brukarmedvirkning er sentralt i deres fraværsarbeid.

Alle disse grunnene gjør at det blir viktig å være kreativ når det kommer til fraværsoppfølging. Kreativitet vil ha en positiv effekt i det å skape en åpen og trygg kultur. Det er viktig at både leder og ansatt vet at alt er mulig så lenge man bare er litt løsningsorientert og åpner opp for et godt samarbeid. Kultur skapes nettopp gjennom at man gjør noe sammen. I fraværsoppfølgingen var ledere opptatt av å praktisere en inkluderende lederrolle der den sykemeldte fikk komme med løsninger. I felleskap diskuterer man seg så frem til en god løsning for at den sykemeldtes ønsker og behov så godt som mulig skal bli ivaretatt. Dette dreier seg om at det må finnes muligheter for å se en situasjon med ulike

fortolkningsbriller. Det ligger veldig nært til den betydning leders kunnskap og kompetanse om IA har for situasjonen. Her kan man hente støtte fra IRIS-rapporten som trekker frem at en leders innsikt, forståelse og kunnskap om IA viser seg å ha betydning for hvordan de opptrer i situasjonen. De ser sentrale lederegenskaper som det å være løsningsorientert, praktisk anlagt, kreativ, ha god språkforståelse og inneha dokumentasjons-evner som verdifulle egenskaper for sykefraværsoppfølging(2009/157:23).



## 7 AVSLUTNING

Det å gi IA-tiltaket, *tettere oppfølging av den sykemeldte* en meningsfull betydning viser seg å inneha noen interessante aspekter. Gjennom prosjektet mitt kommer det tydelig frem at de ulike aspektene inngår i leders arbeid når det kommer til det å følge opp sykefravær blant ansatte. Ut fra praksisen å bedømme har ledere helt klart verdier i bunn av sitt fraværarbeid. Deres videre praksis har støtte i IA sine retningslinjer og hva organisasjonen står inne for som sitt verdigrunnlag. Ledere viser at de håndterer situasjonen profesjonelt på en verdig måte. Deres praksis er i tråd med de forutsetningene som jeg på slutten av analysen viser til. Det viser seg nemlig at det er noen forutsetninger som må ligge til bunn for å skape en IA-forankret ledelse.

Det å se fraværsoppfølgingen i lys av de tre perspektivene slik jeg valgte å gjøre har vært både spennende og lærerikt. Prosjektets oppbygging har vært min måte som forsker å vise at det å drive fraværsoppfølging er en kompleks, allsidig og variert lederoppgave. Det at jeg velger å se denne situasjonen via flere perspektiver understreker bare tydeligere, betydningen de ulike perspektiver har for fraværarbeidet. Jeg kan vel kort konkludere med at det ikke finnes noen konkret oppskrift på hva som gir en mest vellykket fraværsoppfølging. Akkurat som at det må finnes en del «ingredienser» for å kunne kalle noe `bakverk`, må det finnes noen rammer og retningslinjer for å kalle noe fraværsoppfølging. Retningslinjer og rammer er type ingredienser for å få til fraværsoppfølging, men det er opp til hver enkelt leder hvordan man griper det an i sitt arbeid.

Jeg håper gjennom min framstilling av materialet og drøfting av funnene i lys av aktuell teori at jeg har klart å besvare oppgavens problemstilling. Selv ser jeg en rød tråd gjennom forskningsprosjektet, og at mine hypoteser og forskningsspørsmål er en aktuell og sentral del av fraværsoppfølgingen og det å gi situasjonen et innhold. Det er viktig at jeg som forsker klarer å formidle budskapet til deg som leser og at du ser forskningsprosjektet som nyttig. Gjennom å ha strukturert min oppgave slik som jeg har gjort vil jeg håpe og tro at du som leser ser den røde tråden, og at de tre ulike perspektivene verdi, kultur og karisma spiller en viktig rolle i leders måte å praktisere fraværsoppfølging på. Jeg selv føler jeg har fått belyst hvorfor jeg til syvende og sist landet på akkurat den problemstillingen som jeg gjorde. Videre at prosjektet har gitt meg som forsker svar på problemstillingen som altså lød slik:

**«Hva gjør ledere når de konstruerer mening i arbeidshverdagen, og hvilke verdier legger de vekt på når de følger opp sykefravær?»**

Dette har vært en prosess jeg har vokst på som forsker. Jeg har vært ute i «feltet» og gjort noen erfaringer ved å gjennomføre syv intervju av førstelinjeledere. Jeg har vært veldig tydelig på at det jeg ønsket å finne nærmere ut av er hvordan fraværsoppfølgingen gir mening via verdier. Jeg synes selv at jeg som forsker har klart å formidle dette spennet gjennom hvordan datamaterialet er presentert og videre blitt drøftet opp imot teoretiske perspektiver som er relevante for problemstillingen.

Det å gå ut og forske i egen organisasjon var på mange måter en kunst. Min utfordring var å få avstand til respondentene og prøve å inneha et fugleperspektiv på det som handlet om fraværsoppfølging via verdier. Dette var også et område som jeg brenner veldig for og ønsket å finne mer ut av. Jeg har selv erfart som leder at dette er langt ifra enkelt å gripe fatt i, så fremt det ikke finnes et godt tillitsforhold og en god dialog i situasjonen. Det hjelper lite hvor omsorgsfull og medmenneskelig en leder er, hvis ikke den andre parten sitter igjen med en god opplevelse av situasjonen. Via prosjektet fikk jeg mer eller mindre bekreftet mine hypoteser. Det er også interessant å se hvilken innvirkning de ulike perspektivene på ledelse har for situasjonen fraværsoppfølging. Det viser seg at perspektivene er beslektet med hverandre ved at de kan sees litt ut fra hånd i hanske-perspektiv. De er tydelig forankret i hverandre.

Kort oppsummert sitter jeg igjen med at fraværsoppfølging innehar mange gode verdier i seg når det gjelder praktisk utførelse, og noe som er helt nødvendig for at situasjonen skal være mulig å få til. Sykefraværsoppfølging er også gjenkjennelig ut fra hva IA-avtalens retningslinjer og rammer tilsier.

Helt til slutt vil jeg bare si at det har vært en spennende prosess. Jeg har både hatt oppturer og nedturer under arbeidet og kjent på frustrasjoner som inngår i det å være forsker.

Datamaterialet ser jeg som pålitelig ved at det foreligger en validitet i det som er presentert i form av tekstsitat. Jeg kan i hvert fall konkludere med at en god fraværsoppfølging ikke kommer av seg selv. Det ligger mye selvrefleksjon fra leders ståsted når det kommer til hvordan de velger å håndtere en situasjon via perspektivene verdier, karisma og kultur. Alle de tre spiller en sentral rolle for at fraværsoppfølgingen skal kunne bli innholdsrik. Dette har vært utrolig lærerikt, og har utviklet meg som person. Jeg gleder meg nå til å gå tilbake i jobb og praktisere fraværsoppfølging med en større forståelse og en bredere kompetanse enn tidligere.

## Litteraturliste.

Aadland,E(2004) : *Truverdige leiaren*. Bokforlaget Oslo.

Aadland,E(2005) : *Etikk for helse og sosialarbeidarar*. Det norske samlaget Oslo.

Aadland,E(2006): *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8.medlemsvirksomheter i HSH*. Rapport Diakonhjemmet Høgskole.

Aakre,B(2011): *Om etikkarbeid og sykefravær. Kan systematisk etikkarbeid føre til reduksjon i sykefraværet?* Tidligere masterstudent Diakonhjemmet Høgskole Oslo.

Aas, Rw(2009): *Rask tilbake; kunnskapsbasert rehabilitering av sykemeldte*. Gyldendal Oslo.

Bolman, L.G., Deal, T.E.(2007): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Gyldendal akademisk Oslo.

Bullgård,L.B(2009): *Mellom mål og muligheter. En kvalitativ studie om oppfølging av sykemeldte*. Tidligere masterstudent Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU Trondheim.

Devold, K(2011): *Verdibevissthet*. Tidligere masterstudent Diakonhjemmet Høgskole Oslo

Eide,T , Eide H(2000): *Kommunikasjon i relasjoner*. Gyldendal akademisk Oslo

Hatch, M.J(2004): *Organisasjonsteori; Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag Oslo.

Martinsen, Ø.Lund( 2009): *Perspektiver på ledelse*. Gyldendal akademisk Oslo.

Mørk G, Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønningdal I (2010): *God ledelse viktig sentralt i gjennomføring av IA, IA-forankring i ledelsen*. Rapport IRIS- 2010/106.

Mørk G,Aas RW, Kiær E, Ellingsen KL, Lønningdal I(2009): *IA-forankring i ledelsen. Hva må virksomheter gjøre/ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv*. Rapport IRIS- 2009/157.

Nordhaug,O (2002): *Strategisk personalledelse*. Universitetsforlaget Oslo

Selznick,P (1997): *Lederskap*. Norsk utgave, Leadership in Administration. Tano Aschehoug.

Solberg A, Aas RW(2008): *Tilbakeføring til arbeid; relasjonen mellom sykemeldt og nærmeste leder*. IRIS rapport 2009/157.

Strand,T(2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget, Bergen.

Østbye H Schutt(2012): *Tillit- Må finne en gjenklang i meg selv*. Tidligere masterstudent Diakonhjemmets høgskole.Oslo.

<http://www.ipo.no/Litteratur/Artikkel/verdiledelse.htm>. Lest 21.06.2012

<http://www.ia.no>. (reviderte utgaven av 01.07.2011). Lest 25.06.2012.

## **INTERVJUGUIDE MED SPØRSMÅL (VEDLEGG 1)**

### **Formålet:**

Gjennom intervjuet håper jeg å få tak i noen historier. Historier som går på dine egne opplevelser og erfaringer rundt oppfølging av sykemeldte. Studiets mål er å finne nærmere ut hva som ligger i bunn av de fortellingene du viser til. Jeg er opptatt av hvilken mening fortellingene gir på det som går på verdibasert ledelse i praksis. Jeg håper du kan bidra med mange interessante historier rundt situasjonen fraværsoppfølging av ansatte slik at situasjonen gir mening gjennom verdier. Du skal vite at informasjon vil bli anonymisert og senere slettet fra lydbånd-opptaket. Det er ingen som skal klare å gjenkjenne at det er deg jeg har snakket med.

### **Respondenter:**

7. Førstelinjeledere som har personalansvar. I dette tilfellet vil det være ledere i min nåværende kommune.

### **Forskningsspørsmålene:**

- 1.hvordan gjennomføres sykefraværsoppfølgingen med fokus på organisasjonens verdigrunnlag?
- 2.hvordan forankres intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv inn i det praktiske arbeidet som fraværsoppfølgingen innehar i henhold til verdiledelse?
3. På hvilken måte kan fraværsoppfølging sies å være et meningsfylt arbeid og gi såkalt mening?

### **Intervjuguidens spørsmål:**

**\* fire spørsmål fra et verdi-fortolkede perspektiv.**

1. Hva legger du i sykefraværsoppfølging? Fortell
  - Er det noen du vil trekke mer frem enn annet? Hva og hvorfor?
2. Hvordan praktiserer du fraværsoppfølging av den sykemeldte?
  - Noe spesielt du fokuserer ekstra på i situasjonen og hvorfor?

3. Begrunn hvorfor utførelsen kan sies å være verditilknyttet?

4. Hvordan vil god relasjon og et godt tillitsforhold til ansatte før fraværet inntreffer påvirke situasjonen? Vis til eksempel/hendelser.

– Hvilke erfaringer har du på det?

**\* fire spørsmål fra et kultur- fortolkede perspektiv.**

5. Hva kan være med å påvirke om fraværsoppfølgingen blir god eller dårlig, og gir mening? Vis til hendelser/ erfaringer.

– Noen mulige fallgroper du umiddelbart kan vise til når det gjelder oppfølging av den sykemeldte?

6. Fortell hva du tenker når du hører ordet åpenhet, og hvilken betydning det har for fraværsoppfølgingen?

7. Fortell hvilke strategier som benyttes i situasjonen, og hvilke prioriteringer som gjøres underveis i dialogmøtet med ansatte for å gi fraværsoppfølgingen mening?

8. Hvis du prøver å sette deg inn i ansattes situasjon, hvordan tror du de vil at fraværsoppfølgingen skal gjennomføres og ta form? Kom gjerne med eksempler.

**\* fire spørsmål fra et karisma- fortolkede perspektiv.**

9. Prøv og beskriv hva du egentlig føler når det kommer til å imøtekomme den sykemeldte?

– Gi følelsen litt ord. Er noe mer sårbart enn annet.

10. Hva tenker du om ordet gjensidighet, og hvilken betydning har det for din utførelse av situasjonen? Fortell.

11. Fortell først om hendelse der du gjorde en god jobb når det gjelder oppfølging av ansatte ut i sykefravær og så hendelse på hva som skjedde når konsekvensene ble annerledes enn du hadde planlagt og forventet? – hva skjedde? Kom gjerne med både suksessfortelling og fiaskofortelling.

12. Kunne du ha utdypet nærmere om situasjonen tettere sykefraværsoppfølging av dine ansatte har vært med og utviklet deg som leder og på hvilken måte?

**Tusen takk** for at du satt av tid til dette møtet og jeg setter stor pris på all informasjon jeg har fått gjennom dette intervjuet med deg.

## **INFORMERT SAMTYKKE(VEDLEGG 2)**

Fra: Thor-Kjetil Sundsbakk, masterstudent Verdibasert ledelse på Diakonhjemmets høgskole

Til: Enhetsleder i Tango Kommune

### **Samtykkeerklæring**

Jeg er masterstudent på Diakonhjemmetshøgskole, Trinn D på verdibasert ledelse. I den anledning skal jeg skrive masteroppgave som går på tema, meningsfull fraværsoppfølging gjennom verdier. Jeg håper det er en mulighet for å få gjøre intervju av førstelinjeledere i enheten.

Jeg er for tiden ut i permisjon for å fullføre studiet. Jeg har tidligere gjort et uformelt intervju i en av virksomhetens avdelinger som gikk på verdibevissthet. Ett av organisasjonens fokus område er å praktisere verdibasert ledelse og min nysgjerrig er å finne nærmere ut om det belyses blant avdelingsledere når det gjelder IA og fraværsoppfølging av ansatte.

Derfor spør jeg herved om du kan videreformidle dette ut til førstelinjeledere og spørre om de er interessert å være intervjuerespondenter for min masterbesvarelse. Min videre plan er å få fullført intervjuene i løpet av uke 6. Det må avsettes ca. 1.5 time til hvert intervju.

Jeg hadde satt ekstra stor pris på om de kan gi tidspunkt og dager som passer de best å bli intervjuet. Intervjuene bør foretas i rolige omgivelser uten noe form for forstyrrelse. Det vil foreligge full anonymitet. Informasjon som vil bli gitt skal ikke gjenkjennes.

Håper på positivt respons fra enheten. Ikke minst er det viktig at ledere selv må kjenne på om de vil dette selv. Jeg ser i hvert fall frem til å få komme til Dere og gjøre noen intervjuer.

Med vennlig hilsen

Oslo 12.01.2013

Thor-Kjetil Sundsbakk