



International Research Institute of Stavanger

www.iris.no

Mørk G, Aas RW, Kiær E,
Ellingsen KL, Lønningdal I

IA-forankring i ledelsen

Hva må virksomheter gjøre eller ha på
plass for å redusere sykefraværet og
oppnå et mer inkluderende arbeidsliv
(IA)?

- En kvaliativ studie

Rapport IRIS - 2009/157

Prosjektnummer: 7202036
Prosjektets tittel: Inkluderende arbeidsliv i praksis (IA-praksis) - Dalaneprojektet
Oppdragsgiver(e): SpareBank 1 SR-Bank, NHO's Arbeidsmiljøfond, LO, Eigersund
kommune, Sokndal kommune
ISBN: 978-82-490-0633-5

Stavanger, 31.12.2009

Randi Wågø Aas
Prosjektleder

Sign.dato

Gottfried Heinzerling
Forskningsdirektør
Samfunns- og næringsutvikling

Sign.dato

Forord

Evaluering av IA-avtalen har ikke samlet sett på samfunnsnivå vist resultater i form av redusert sykefravær. Imidlertid har systematisk IA-arbeid gitt resultater på virksomhetsnivå. Dette er tydeliggjort gjennom enkeltteksempler på virksomheter med gode resultater (se for eksempel www.idebanken.org), men også gjennom sykefraværstatistikk fra enkeltbransjer, som for eksempel industrien. For å kunne spre denne arbeidsmåten til flere virksomheter er det av avgjørende betydning å identifisere hva det er som gjør at disse virksomheter oppnår å redusere sykefraværet. En slik erfaringsspredning krever både en teori om hva IRIS har valgt å kalle *IA-praksis*, men også en egnet metode for å kartlegge slik praksis. Dette danner bakgrunnen for et forskningsprosjekt som heter *Inkluderende arbeidsliv i praksis*. På grunn av prosjektets geografiske forankring til næringsliv og offentlige virksomheter i Dalaneregionen sør i Rogland, bærer prosjektet også navnet *Dalaneprojektet*. Denne rapporten er fra det første delprosjektet.

Målet med delprosjektet var å kartlegge hva IA-bedriftene må gjøre eller ha på plass for å oppnå gode resultater i IA-arbeidet. Resultater av IA-arbeid ble i denne sammenhengen, og i tråd med IA-avtalen sett som tre mål; å redusere sykefraværet, inkludere flere med redusert funksjonsevne samt øke den reelle pensjoneringsalder. *Ledelse* ble tidlig i dette prosjektet identifisert som en av de oftest nevnte faktorer for å oppnå resultater i IA-arbeidet. Denne rapporten omhandler derfor resultater fra kun dette temaet. Andre IRIS-rapporter vil fokusere på hva IA-praksis er, eller andre undertemaer som nærvær- og fraværskultur, bistand til virksomheten etc. Etterhvert vil vi i dette prosjektet også utvikle et verktøy som kartlegger sterk-IA-praksis i virksomheter (sammenheng mellom IA-praksis og sykefravær/inkludering).

Vi vil spesielt takke våre finansieringskilder som har gjort dette prosjektet mulig; SpareBank 1 SR-Banks gavefond, NHO's Arbeidsmiljøfond, LO, Eigersund kommune og Sokndal kommune. En varm takk går også til våre 46 informanter; rådgivere ved NAV Arbeidslivssentra i Rogaland og Vest-Agder, samt private og offentlige virksomheters IA-kontakter og tillitsvalgte. Vi vil også takke den partsammensatte referansegruppen i prosjektet: Aker Solutions Egersund AS, Arbeidstilsynet Vestlandet, Dalane Næringsforening, Egersund Group, Eigersund kommune, Fellesforbundet LO, NAV Arbeidslivssenter Rogaland, NAV Nasjonalt utviklingsmiljø for tilrettelegging, Norsk Industri NHO, Sokndal kommune, Sparebank 1 - SR-Bank og Titania AS. Gry Mørk har bidratt med datainnsamling, transkribering, analyse og formidling, Elisabeth Kiær med rekruttering av informanter, datainnsamling, analyse og formidling, Kjersti Lunde Ellingsen med analyse og formidling og Ingvild Lønningdal med rekruttering av informanter, datainnsamling, transkribering og formidling.

Jeg håper at rapportene fra dette prosjektet kan bidra til å videreutvikle den norske IA-modellen.

Stavanger, 31.12.2009
Randi Wågø Aas
Prosjektleder

Referansegruppen for Dalaneprosjektet:



Arbeidstilsynet Vestlandet

Dalane Næringsforening



Eigersund kommune



Sokndal kommune



Innhold

FORORD	3
1 BAKGRUNN	11
2 MÅL	13
3 METODE	13
3.1 DESIGN	13
3.2 INFORMANTER.....	14
3.3 INNSAMLING AV DATA	17
3.4 ANALYSE AV DATAMATERIALET	18
4 RESULTATER	20
4.1 OVERSIKT OVER RESULTATENE	20
4.2 FORMÅLET ER IA-FORANKRING I LEDELSEN	21
4.3 FUNDAMENTET ER TILLIT MELLOM LEDER OG ANSATT	22
4.4 FORUTSETNINGER FOR Å OPPNÅ IA-FORANKRING I LEDELSEN	22
4.5 MÅLET ER REDUSERT SYKEFRAVÆR OG ØKT INKLUDERING	28
5 DISKUSJON	28
5.1 TEMATISK DISKUSJON	28
5.2 METODISKE BEGRENSNINGER	29
6 REFERANSER	31
VEDLEGG	33

Sammendrag

Bakgrunn: Virksomheter som har inngått en IA-avtale har på ulik måte implementert og opprettholdt fokus på IA¹-arbeidet. Det er viktig å identifisere hva de virksomhetene som oppnår resultater med å redusere sykefraværet og øke inkluderingen faktisk gjør for å kunne spre denne arbeidsmåten til flere virksomheter. Erfarne IA-aktører hevder ofte at ledelse er selve kjernen i et godt IA-arbeide. Det finnes imidlertid begrenset forskningsbasert kunnskap om hvilke kjennetegn en virksomhets IA-praksis har, og hvordan ledelsen må være utformet og fungere for å kunne spille en rolle i IA-arbeidet.

Mål: Målet med denne studien var å utforske hvordan virksomhetens lederskap må utformes og hva den må omhandle, hvis den skal bidra til å redusere sykefraværet samt øke inkludering av seniorer og personer med redusert funksjonsevne.

Metode: Studien ble designet som en kvalitativ studie med fokusgruppeintervjuer (n=11)² som datainnsamlingsmetode. Informantene (n=46) var rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter (n=20), samt IA-kontakter (n=14) og tillitsvalgte (n=12) fra IA-virksomheter. Det ble stilt spørsmål om hva en virksomhet må gjøre eller har på plass for å oppnå resultater av IA-arbeidet. Intervjuene ble tatt opp på bånd og transkribert fra lyd til tekst. Metoden Grounded Theory ble brukt ved både datainnsamlingen og i analysefasen.

Resultater: Etter en analyse av hele materialet som resulterte i omkring 2500 meningsbærende enheter, ble alle enheter som omhandlet temaet ledelse identifisert gjennom et detaljert søk i tekstfilen. Om lag en fjerdedel av meningsenhetene var på en eller annen måte knyttet til temaet ledelse. Videre analyser avdekket at *IA-forankring i ledelsen* hadde en spesiell og sentral rolle i datamaterialet og ble omtalt som selve ”kjernen” eller ”formålet”. Videre ble *tillit mellom ansatte og ledelse* sett på som ”fundamentet” som IA-forankring i ledelsen måtte bygges på. Det ble dernest identifisert fire ”forutsetninger” for å oppnå IA-forankring i ledelsen: (1) *IA-engasjement, holdninger og verdier*, (2) *IA-ansvar og roller*, (3) *kunnskap og kompetanse om IA* og (4) *IA-samarbeid, involvering og dialog*. Hvis forutsetningene og fundamentet var på plass, og bidro til IA-forankring i ledelsen kunne virksomheten oppnå redusert sykefravær og økt inkludering.

Konklusjon: Resultatene fra denne studien avdekket at IA-forankring i ledelsen erfares å være en nøkkelfaktor for å oppnå resultater av IA-arbeidet. For at dette skal være mulig må tillit mellom ledelse og ansatte ligge til grunn. Funnene i denne studien viser videre at for å oppnå en slik IA-forankring i ledelsen må fire forutsetninger være tilstede i virksomheten. Disse forutsetningene vil det kunne være mulig å utvikle.

Nøkkelord: Inkluderende arbeidsliv, Avtalen for et inkluderende arbeidsliv, sykefravær, inkludering, pensjonering, ledelse, IA-praksis, grounded theory

1 IA=Inkluderende arbeidsliv

2 n=antall, dvs. 11 fokusgruppeintervjuer

1 Bakgrunn

Sykefravær, uføretrygd og tidlig pensjonering innebærer kostnader både på individ-, virksomhets- og samfunnsnivå. På 90-tallet hadde Norge en økning både i sykefraværet og antall personer på uføretrygd, i tillegg til at den reelle pensjoneringsalderen var redusert (Ose et al. 2009). Utviklingen ble derfor møtt med bekymring både fra arbeidsgivere og offentlige myndigheter (Econ Analyse 2005). På bakgrunn av dette ble Sandmannutvalget oppnevnt av Regjeringen Bondevik våren 1999. Utvalget var bredt sammensatt, med medlemmer fra de største arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene, interesseorganisasjoner, statlige etater, departementer og universiteter. Utvalget hadde som mandat å utrede årsaken til økningen i sykefraværet og tilgangen på nye uførepensjonister. De skulle også vurdere tiltak som var iverksatt, samt nye tiltak for å få ned antall stønadsmottakere. Utvalget påpekte at både arbeidstaker og arbeidsgiver måtte ansvarliggjøres gjennom et større handlingsrom og flere virkemidler (NOU 2000:27). En helt ny ideologi og tankemåte for det utvidede virksomhetsansvaret ble beskrevet, med arbeidsplassen som hovedarena og leder og ansatt som hovedaktører i sykefraværsarbeidet. Funksjon og restarbeidsevne skulle fokuseres i stedet for diagnoser og begrensninger, tidlig intervensjon skulle være et ideal og sykmeldte skulle få tett oppfølging. En bedre dialog mellom aktørene og forankring på arbeidsplassen ble videre understreket som betydningsfullt (ibid).

Som en følge av Sandmannutvalgets anbefaling ble *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* inngått mellom partene i arbeidslivet og Regjeringen. Avtalen skulle være et virkemiddel for å hindre utstøting fra arbeidslivet, og i større grad inkludere personer som sto utenfor arbeidslivet. Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) ble første gang inngått i 2001 og varte frem til 31.12.2005. Målene i avtalen var å (1) Redusere sykefraværet (2) Inkludere flere arbeidstakere med redusert arbeidsevne og (3) Øke den reelle pensjoneringsalder (Partene i arbeidslivet 2001). IA-avtalen ble fornyet for fire nye år (2006-2009), med forlenget varighet frem til 1. mars 2010. Overordnede nasjonale mål med den nye avtalen var å: Forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærvær, hindre utstøting fra arbeidslivet og øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer uten et arbeidsforhold (Partene i arbeidslivet 2005). Det har også blitt utgitt flere tillegg til den siste IA-avtalen.

Spesielt Sandmannutvalgets innstilling, men også IA-avtalen, har endret oppfølgingen av sykemeldte betydelig (Aas 2009). Arbeidsplassen har blitt hovedarena for dette arbeidet, med leder og sykemeldte som hovedaktører (Partene i arbeidslivet 2005). Det har altså skjedd en desentralisering av arbeidet ved at større ansvar og myndighet, samt oppfølging er flyttet ut til linjelederne (Econ Analyse 2005).

En viktig side ved IA-arbeidet var at en spesifikk samarbeidsavtale måtte inngås mellom den enkelte virksomhet og myndighetene (Partene i arbeidslivet 2005). Ved å inngå denne avtalen må den enkelte virksomhet stille seg bak målene i IA-avtalen. IA-virksomhetene får tilgang til særskilte virkemidler, samt at det opprettes en fast kontaktperson ved NAV Arbeidslivssenter (ibid). Rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenter skal gi veiledning og råd til IA-virksomhetene og skal sørge for at økonomiske virkemidler blir utløst raskt og effektivt. Et lavere sykefravær vil medføre en økonomisk gevinst for alle parter. I den enkelte IA-virksomhet må det oppnevnes en IA-kontakt som skal delta aktivt i IA-arbeidet, samt være kontaktperson mellom virksomheten og Arbeidslivssenteret (Arbeids- og Sosialdepartementet 2005). Det er opp til virksomheten selv å bestemme hvem som skal ha dette ansvaret. Hvilken stilling og posisjon IA-kontakten har i virksomheten kan derfor variere i hvert enkelt tilfelle. I den reviderte IA-avtalen, for 2006 – 2009, videreføres også viktigheten av den tette dialogen mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte i arbeidet med å gjøre virksomheten mer inkluderende (ibid).

I fjerde kvartal i 2008 var det registrert 43 303 IA-virksomheter, med nesten 1,2 millioner ansatte (www.nav.no/207940.cms). De som har arbeidet med IA formidler erfaringer om at de virksomheter som gjør de rette tingene oppnår resultater, samt at ledelse i virksomheten er av avgjørende betydning for å få til IA-arbeidet.

En kunnskapsoppsummering fra 2005 fokuserte på forholdet mellom ledelse og ansattes helse (Nyberg et al. 2005). Forfatterne konkluderte med at selv om at det har vært forsket mye på ledelse, var det svært få studier som så på forholdet mellom leder og ansatt, og enda færre som satte fokus på hvordan ledelse påvirket ansattes helse og sykefravær (Nyberg et al. 2005). Flere studier om sikkerhet fant imidlertid linjeledelsen som svært betydningsfull for å oppnå resultater med arbeidet. Zohar og Luria (2003) beskrev at ansattes atferd kunne endres ved å påvirke rollen til linjelederne. Studien viste at økt sikkerhetsorientert interaksjon mellom leder og ansatt, førte til signifikant endring i ansattes sikkerhetsadferd og sikkerhetsklima.

Labriola og kollegaer fant i en dansk registerbasert studie at risikoen for sykefravær over åtte uker økte, når støtten fra lederen var svak og kvaliteten på ledelsen var lav. Undersøkelsen ble utført ved 52 virksomheter fra ulike bransjer og inkluderte totalt 1610 ansatte (Labriola et al. 2006). En studie fra den norske oljeindustrien viste at lederstil og tillit var viktige faktorer for å kunne forutsi personlige skader, og at tillit til leder korrelerte signifikant negativt med sykefravær (Hoivik et al. 2007). I en evaluering av Kollegaprogrammet i Statoil påpekes linjeleder og dens rolle som avgjørende for gjennomføringen av programmet. Linjeleder må ha engasjement og tilstrekkelig kompetanse. De må bli tilbudt relevant utdanning slik at ”trykket” kan holdes oppe over tid (Olsen and Nævestad 2006).

Nærværarbeid er en metode brukt for å skape et inkluderende arbeidsliv. Den handler om sammenhengen mellom god helse og godt arbeidsmiljø. I en studie ved Statoil Forpleining, konkluderte de med at nærværarbeidet førte til en mer inkluderende arbeidsplass med en felles verdiplattform (Bauer and Odijk 2003, Bauer and Odijk 2004). Nærværarbeidet har bedret kommunikasjon og samhandling, samt ledelsens samarbeid med verneombud, bedriftshelsetjeneste og personalavdeling. Engasjement og

dyktighet hos både ledelse og ansatte ble sett på som en suksessfaktor for at endringene skulle vedvare. En svensk tverrsnittsstudie undersøkte sammenhengen mellom lederstiler, egenmeldt sykefravær og nærvær. Resultatene viste at lederstil direkte kan påvirke sykefravær og nærvær på arbeidsplassen (Nyberg et al. 2008).

I et forskningsprosjekt ved IRIS ble 30 langtidssykemeldte og deres ledere spurt om hva de opplevde som de viktigste lederegenskapene ved oppfølging av sykmeldte. Studien viste at de beskrev et stort spekter av lederegenskaper (i alt 78 ulike egenskaper), noe som kunne indikere et behov for skreddersydd ledelse ved oppfølging av sykmeldte (Aas et al. 2008). De fem oftest nevnte egenskapene var evne til å ta kontakt, være omtenkfull, forståelsesfull, empatisk og anerkjennende. Det ble videre identifisert sju viktige ledertyper: Beskytteren, problemløseren, kontaktskaperen, tillitsskaperen, anerkjenneren, oppmuntreren og ansvarliggjøreren. Studien avdekket at spesielt kombinasjonen beskytteren og problemløseren var sentral.

Flere studier viser at ledelse har betydning for utvikling av sykefravær, og at ledere har en nøkkelrolle når det gjelder å legge til rette for en trygg og effektiv tilbakeføring til arbeid ved langtidsfravær. Det er imidlertid i mindre grad beskrevet hvordan slik ledelse er utformet og utviklet og hva den inneholder og innebærer. Dette danner bakgrunnen for denne studien.

2 Mål

Målet med denne studien var å utforske hvordan NAV-rådgivere, IA-kontakter og tillitsvalgte erfarte at virksomhetens lederskap måtte utformes og hva den måtte omhandle, for at den skulle bidra til å redusere sykefraværet/øke inkludering av seniorer og personer med redusert funksjonsevne. Hensikten var at denne forskningsbaserte kunnskapen fra virksomhetsnivået skulle bidra til en ny empirisk grunnet teori om IA-ledelse.

3 Metode

3.1 Design

Studien ble designet som en kvalitativ undersøkelse hvor fokusgruppeintervjuer ble benyttet som datainnsamlingsmetode. Det ble tatt utgangspunkt i den mye brukte metoden grounded theory, der teori oppdages eller vokser frem gjennom data (Glaser 1978b). Denne tilnærmingen ble valgt fordi det ikke finnes velutviklede teorier om hva IA-ledelse er.

3.2 Informanter

Tre typer informanter ble rekruttert til fokusgruppeintervjuene (n=antall rekruttert/antall møtt):

1. Rådgivere fra NAV Arbeidslivssentrene i Rogaland og Vest-Agder (n=25/20)
2. IA-kontakter fra IA-virksomheter i Rogaland og Vest-Agder (n=18/14)
3. Tillitsvalgte fra IA-virksomheter i Rogaland (n=18/12)

De tre gruppene ble valgt ut fordi de hadde god innsikt i IA-arbeidet, og var såkalte ”eksperter” på IA. Informantene kunne derved gi verdifull informasjon om arbeidet som gjøres i IA-virksomheter. Det er en fordel å lage homogene fokusgrupper for å skape en komfortabel gruppedynamikk, i tillegg til at intervjuobjekter med samme erfaringsbakgrunn kan stimulere til en mer dyptgående diskusjon i gruppen (Polit and Beck 2008, Krueger and Casey 2009). I prosessen med å sette sammen informantgrupper var det derfor fokus på å danne homogene grupper, der de tre informantgruppen ble skilt fra hverandre. Her blir det først gitt en felles oversikt over kjennetegn ved informantene. I punkt 3.2.1 og 3.2.2 blir det gjort rede for inklusjons- og eksklusjonskriterier med begrunnelser for hver av gruppene.

Som vist i tabell 1 var det i utgangspunktet totalt 61 informanter som sa seg villige til å delta i studien. Femten av disse frafalt av ulike grunner, slik at det endelige antallet informanter som deltok i intervjuene ble 46.

Tabell 1: Rekruttering og deltagelse i informantgruppene (antall og prosent)

	Rådgivere NAV	IA-kontakter	Tillitsvalgte	Total
Rekruttert	25 (41,0)	18 (29,5)	18(29,5)	61 (100)
Deltok	20 (43,5)	14 (30,4)	12 (26,1)	46 (100)

Tabell 2 viser den fylkesvise fordelingen mellom informantene. Ca 70 prosent av informantgruppene kom fra Rogaland, mens ca 30 prosent kom fra Vest-Agder.

Tabell 2: Informanter fordelt på fylke (antall og prosent)

	Rådgivere NAV	IA-kontakter	Tillitsvalgte	Totalt
Rogaland	11 (55,0)	10 (71,4)	12 (100)	33 (71,7)
Vest-Agder	9 (45,0)	4 (28,6)	0 (0)	13 (28,3)
Totalt	20 (100)	14 (100)	12 (100)	46 (100)

Tabell 3 viser informantgruppenes kjønnsmessige fordeling. Av tabellen ser vi at nesten 70 prosent av informantene var kvinner, mens den resterende tredjedelen var menn. Størstedelen av de mannlige informantene finner vi i gruppen tillitsvalgte.

Tabell 3: Informantenes kjønn (antall og prosent)

	Rådgivere NAV	IA-kontakter	Tillitsvalgte	Totalt
Kvinne	16 (80,0)	10 (71,4)	5 (41,7)	31 (67,4)
Mann	4 (20,0)	4 (28,6)	7 (58,3)	15 (32,6)
Totalt	20 (100)	14 (100)	12 (100)	46 (100)

Tabell 4 gir oversikt over hvilket utdanningsnivå informantene hadde. Vi ser altså at nesten 74 prosent av informantene hadde utdanning på høyskole/universitetsnivå, og at cirka 26 prosent hadde utdanningsnivå på videregående skole eller lavere.

Tabell 4: Informantenes høyeste utdanningsnivå (antall og prosent)

	Rådgivere NAV	IA-kontakter	Tillitsvalgte	Totalt
Grunnskole	0	0	3	3 (6,5)
Videregående skole	0	2	7	9 (19,6)
Høgskole/Universitet ≤ 4 år	5	8	0	13 (28,3)
Høgskole/Universitet > 4 år	15	4	2	21 (45,6)

3.2.1 Rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter

Rådgiverne ved de fylkesvise Arbeidslivssentrene har en sentral rolle i å bistå IA-virkoshetene i deres IA-arbeid. I ordningen ligger det at hver IA-bedrift får en egen fast rådgiver. Rådgivere fra Arbeidslivssentrene NAV Rogaland og Vest-Agder ble per brev (vedlegg 1) forespurt om å delta i denne studien. Ved forespørsel ble det gitt informasjon om prosjektet, samt hvilke inklusjonskriterier som lå til grunn for å delta. Til sammen ble det gjennomført fem fokusgruppeintervjuer med rådgivere (Rogaland: n=3, Vest-Agder: n=2). Informantene fra NAV Arbeidslivssenter ble delt i 2 kategorier:

- Rådgivere med minst to års erfaring fra NAV Arbeidslivssenter (n=12)
- Rådgivere som har arbeidet på NAV Arbeidslivssenter ett år eller mindre (n=8)

Det var i utgangspunktet et ønske om å intervjuere flere rådgivere med erfaring, men dette var ikke mulig å få til på grunn av en nyoppstått stor turnover. Det hevdes at tilnærmet lik erfaring gjør det enklere å dele synspunkt i en gruppe (Polit and Beck 2008). Derved ble erfarne rådgivere og relativt nyansatte rådgivere delt i to ulike grupper og intervjuet hver for seg. På denne måten kunne de som var sist ansatt komme med nye perspektiver og ideer uten å bli styrt av mer erfarne rådgivere, samtidig som de erfarne kunne gå mer dypt inn i beskrivelser og begrunnelser. Rådgivere med ett års erfaring eller mindre fra NAV Arbeidslivssenter hadde gjennomsnittlig 14,0 år med relevant erfaring fra arbeidslivet (min 2 - maks 38, SD 12,6), og hadde jobbet som rådgivere i gjennomsnittlig 0,9 år (min 0 - maks 1, SD 0,354). Rådgiverne med minst to års erfaring fra NAV Arbeidslivssenter hadde gjennomsnittlig 26,0 år relevant erfaring fra arbeidslivet (min 10 - maks 40, SD 9,2), og hadde jobbet som rådgivere i gjennomsnittlig 5,0 år (min 2 - maks 7, SD 1,651). Begge gruppene hadde derfor lang

fartstid i arbeidslivet. Intervjuene ble foretatt i Arbeidslivssentrenes lokaler og ble tatt opp på bånd.

3.2.2 IA-kontakter og tillitsvalgte fra IA-virksomheter

Det var ønskelig å finne virksomheter som hadde opparbeidet seg god erfaring med IA-arbeid, og som kunne bidra med beskrivelser av hva som må gjøres for å oppnå resultater med IA-arbeidet. Før det ble gjort et utvalg av IA-virksomheter, ble det sendt en forespørsel per e-post til Arbeidslivssenteret i Rogaland og Vest-Agder, til Norsk Industri (NHO) og andre sentrale arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner. Her ble de oppfordret til å foreslå navn på IA-virksomheter i Rogaland og Vest-Agder som de mente hadde kommet langt i IA-arbeidet og som hadde oppnådd resultater med dette arbeidet. Ønsket var å finne eksperter på IA. Inklusjonskriteriene for IA-kontakter og tillitsvalgte fra IA-virksomhetene var med andre ord at de hadde jobbet godt med IA-avtalen, at bedriften hadde vært IA-virksomhet siden før 01.01.07, at de representerte ulike bransjer samt at de hadde ulik størrelse. Vi tok i tillegg hensyn til at det meste av finansieringen av dette prosjektet kom fra privat sektor. I utgangspunktet ble det sett som praktisk at IA-kontaktene og de tillitsvalgte kom fra samme virksomhet. Dette lot seg gjøre i seks av de totalt elleve bedriftene som deltok. Forespørsel til den enkelte informant (IA-kontakt og tillitsvalgt) ble gjort per telefon og e-post. Tabell 5 viser hvordan IA-kontaktene (n=14) og tillitsvalgte (n=12) fordelte seg i forhold til sektor, bransje og virksomhetsstørrelse. Den viser at selv om spredningen er stor mellom bransjer så var det var en overvekt av store private virksomheter innen industri og bergverksdrift som deltok.

Tabell 5: Sektor, bransjetilhørighet og virksomhetsstørrelse til IA-kontakter og tillitsvalgte (antall (prosent))

Sektor	IA-kontakter	Tillitsvalgte	Total
Statlig	1	2	3 (11,5)
Kommunal	3	1	4 (15,4)
Fylkeskommunal	0	1	1 (3,9)
Privat	10	8	18 (69,2)
Totalt			
Bransjetilhørighet			
Jordbruk/skogbruke/fiske	1	0	1 (3,9)
Olje- og gassutvinning	1	1	2 (7,7)
Industri og bergverksdrift	5	6	11 (42,2)
Bygg- og anleggsvirksomhet	1	1	2 (7,7)
Offentlig administrasjon	3	1	4 (15,4)
Undervisning	0	2	2 (7,7)
Helse- og sosialtjeneste	2	0	2 (7,7)
Media	1	1	2 (7,7)
Totalt			
Virksomhetsstørrelse			
< 20	1	0	1 (3,9)
20 – 49	0	0	0 (0,0)
50 – 199	1	2	3 (11,5)
200 >	12	10	22 (84,6)
Totalt			(100)

Det ble gjennomført tre fokusgruppeintervjuer med IA-kontakter (Rogaland: n=2, Vest-Agder: n=1). De to intervjuene i Rogaland hadde henholdsvis fem og fire informanter, mens intervjuet i Vest-Agder hadde fire informanter. To av intervjuene ble foretatt i bedriftenes lokaler, mens ett ble foretatt på IRIS. Det ble gjennomført tre fokusgruppeintervju med tillitsvalgte i Rogaland (n=3). De tre intervjuene hadde henholdsvis fire, tre og fem informanter. Informantene hadde roller som både plass- og hovedtillitsvalgte. Det ble ikke gjennomført intervju av tillitsvalgte i Vest-Agder av ressursmessige årsaker. To av intervjuene foregikk på IRIS og et ved en IA-virksomhet. De tillitsvalgte (n=12) hadde arbeidet gjennomsnittlig 23,9 år hos nåværende arbeidsgiver og vært tillitsvalgt i gjennomsnitt 7,1 år (min 1 - maks 20, SD 5,8).

3.3 Innsamling av data

Fokusgruppeintervju er spesielt godt egnet ved innsamling av empirisk data om erfaringer, holdninger eller synspunkter i et miljø der mange mennesker samhandler (Malterud 2002). Ved planlagte gruppediskusjoner kan en dra nytte av gruppedynamikken for å få tilgang på innholdsrik informasjon på en effektiv måte (Polit and Beck 2008). På bakgrunn av dette ble fokusgruppeintervju valgt som datainnsamlingsmetode. Målet med datainnsamlingen var å skaffe et rikt materiale ved at informantene delte ideer, tanker, erfaringer og perspektiver med hverandre. Det ble lagt vekt på å finne forhold i virksomheten som opplevdes å ha bidratt til redusert sykefravær, inkludering av ansatte med redusert funksjonsevne og å få eldre arbeidstakere til å stå lengre i jobb. Intervjuguidene ble utarbeidet i forkant av intervjuene (se vedlegg). Den ble utformet i tråd med grounded teori prinsipper, der helt åpne spørsmålsstillinger ble brukt for ikke å styre temaene som ble diskutert i gruppene. Hvert fokusgruppeintervju startet med at moderator presenterte hensikten med studien og intervjuene, og grunnreglene for diskusjonen. Det ble i tillegg forsøkt å fremme det Stewart et al. (2007) og Krueger og Casey (2009) understreker, at moderator skaper en positiv og trygg atmosfære slik at deltakerne lettere skal kunne åpne seg. Deltakerne fikk informasjon om at gruppeintervjuet ville bli tatt opp på bånd, men at både personer og virksomheter ville bli anonymisert allerede under transkriberingen av intervjuet. Deltakerne ble også bedt om å fylle ut et spørreskjema med bakgrunnsopplysninger.

I fokusgruppeintervjuene ble det stilt to åpne spørsmål. Deltakerne fra NAV Arbeidslivssenter ble først spurt om å *tenke på en IA-virksomhet som de hadde erfart hadde lyktes i IA-arbeidet, og hva denne virksomheten hadde gjort for å oppnå resultater*. Rådgiverne ble bedt om å skrive ned alt de mente var viktig og deretter merke de to de mente var de viktigste. Da diskusjonen startet, sørget moderator for at hver informant fikk presentert sine to nedskrevne punkter. På den måten kom alle deltakerne til orde, noe som er viktig i gruppedynamiske prosesser slik som fokusgruppeintervjuer (Malterud 2003). Senere i intervjuet ble de spurt om å *tenke på en IA-virksomhet som de har erfart ikke hadde oppnå resultater i IA-arbeidet, og hva de mente årsaken var til at de ikke hadde lyktes*. Rådgiverne hadde en stor portefølje av bedrifter de var rådgivere for. Spørsmålene ble formulert slik, for at de da lettere skulle kunne konkretisere svaret ved å tenke på en bestemt virksomhet. Dette kan høyne validiteten i svarene.

Den samme framgangsmåten ble brukt overfor IA-kontakter og tillitsvalgte, men til forskjell fra rådgiverne ble de bedt om å knytte spørsmålene til sin egen virksomhet. Målet med dette var å få et høyere presisjonsnivå i svarene. Informantene delte erfaringer om hva de aktuelle virksomhetene hadde oppnådd resultater med, og hva virksomhetene burde bli bedre på. Diskusjonen i fokusgruppen foregikk uten for mye avbrytelse fra moderator. Oppfølgings- og oppklaringspørsmål ble stilt for å verifisere hvordan utsagn ble oppfattet. Moderator hadde likevel en oppgave med å holde fokus på tema, ved å trekke diskusjonen videre i riktig retning. Samtidig måtte moderator være forberedt på at relevant informasjon kunne komme fram i en annen sammenheng enn det som var forventet eller planlagt (Malterud 2003).

Intervjuene varte fra 90 - 120 minutter. Datainnsamlingen ble utført av to masterstudenter og to forskere ved IRIS i perioden september 2008 til januar 2009. Det var ikke mulig å foreta en såkalt teoretisk sampling i denne studien. Alle valg vedrørende hvilke informanter og hvilke intervjuer som ble gjennomført, ble i stor grad gjort forkant av analysefasen.

3.4 Analyse av datamaterialet

Analysen av datamaterialet ble utført i tråd med det som ofte kalles glaseriansk grounded theory (Glaser and Strauss 1967, Glaser 1978a, Glaser 1998, Glaser 2003b). Kategorier, egenskaper og hypoteser vokste fram (emergence) fra dataene, og ikke fra forskerens antagelser og forutbestemte teoretiske referanser (Glaser and Strauss 1967). Mønster, likheter og sammenhenger ble identifisert gjennom gransking av deltakernes redegjørelser og forklaringer (Glaser 2003a).

Deler av materialet ble analysert først induktivt. Metoden gikk så over i en deduktiv fase ved at kategorier, egenskaper og hypoteser som oppstår kontinuerlig sammenlignes ved å analysere og feste de opp mot resten av datamaterialet. Prosessen pågikk til det oppsto en metning (Glaser 1978b). For å utvikle mer presise og relevante kategorier ble kategoriene som kom fram i datamaterialet sammenlignet med det resterende materialet, for å avdekke likheter og variasjon. Memoskriving er kjernestadiet i grounded theory metodologi (Glaser 1998). Ved å skrive memos ble ideer om kategorier og deres egenskaper generert, som derved kunne videreutvikles til teorier. Materialet leses derved i et nytt lys, og nye oppdagelser kan finne sted (Hartman 2001). Memoskriving er utført i alle fasene ved analysen og fungerte som en konstruktiv tankeprosess. Det ble holdt orden på ideer som dukket opp i forhold til aktuelle kategorier og relasjoner dem i mellom. En masterstudent og prosjektleder gjennomførte selve analysen, ved å veksle mellom analyse og repeterte diskusjoner rundt gjennomført analyse. De kom etter mange runder frem til en omforent forståelse. Analysen ble gjennomført i fire faser, som vil bli beskrevet nærmere i kapittel 3.4.1-3.4.4.

3.4.1 Fase 1: Åpen koding

Åpen koding innebærer at kategorier og deres egenskaper oppdages i datamaterialet. Kategorier er et meningsfenomen for en bestemt gruppe mennesker (Hartman 2001). I denne fasen settes det ikke opp noen begrensninger i forhold til relevans, desto flere

kategorier som oppdages desto bedre (Glaser 1978b). Forarbeidet til dette var gjennomgang av lydopptak sammen med observasjonsnotater og informantens nedskrevne faktorer. Kodingen startet ved at transkribert tekst ble delt i meningsenheter. Meningsenhetene ble kondensert (reformulert av forsker) ved at hovedessensen ble gjengitt. Det ble tilstrebet å benytte ordene som var brukt av informantene for å være så tekstnær som mulig, jmfør Glaser (1978b). Egenskaper ved virksomhetenes IA-arbeid ble identifisert og kategorier vokste fram. Meningsenhetene ble merket med informanttype, samt pluss, minus eller null ut i fra om de var positive, negative eller nøytrale utsagn om hva som bidrar til å oppnå resultater med IA-arbeidet. Meningsenhetene som informantene hadde prioritert høyest, ble så merket. Bakgrunnsinformasjon om informantene, som var innhentet ved hjelp av et spørreskjema, ble lagt inn i statistikkprogrammet SPSS (15.0).

3.4.2 Fase 2: Konstruksjon og kategorisering av delmaterialet

Under arbeidet med åpen koding, vokste det fram et tema som omhandlet betydningen av ledelse i IA-arbeidet. Dette temaet ble tydelig fordi informantene snakket mye om ledelse. Det ble gjort en konstruksjon av et delmaterialet som handlet om ledelse ved at alle meningsenheter og kategorier som dreide seg om ledelse ble valgt ut og kategorisert på nytt. Følgende søkeord ble brukt for å identifisere de relevante dataene: Leder, ledere, lederne, ledernes, ledelse, ledelsen, ledelsens, formann, formenn, sjef og arbeidsgiver. Materialet (som utgjorde om lag en fjerde del av det totale datamaterialet) ble kodet på nytt. Etter hvert som analysearbeidet ble utført, vokste kjernekategori i materialet tydelig frem.

3.4.3 Fase 3: Selektiv koding

Analysearbeidet dreide seg nå om en konsentrasjon av de kategoriene som var i relasjon med kjernekategori, det vil si selektiv koding. Det ble gjort søk på relevante ord i delmaterialet, samt at hver meningsenhet ble lest på nytt og plassert under de kategoriene som omhandlet innholdet i utsagnet. Ut i fra dette vokste det fram nye hypoteser. Denne delen av analysearbeidet endte opp med en kategori som handlet om tillit mellom ledelse og ansatte som en forutsetning for å kunne oppnå forankring i ledelsen, samt fem underkategorier. Fire av disse handlet om forutsetninger for å oppnå IA-forankring i ledelsen, mens den femte handlet om resultater av oppnådd forankring.

3.4.4 Fase 4: Teoretisk koding

I den teoretiske fasen ble det å finne relasjonen mellom kategoriene, (Glaser, (1978b) satt i fokus. Mens den tidligere kodingen var konkretisert ut fra datamaterialet, var de teoretiske ideer mer abstrakte. I denne fasen ble det gjort refleksjoner rundt kodene og kategoriene som allerede var kommet fram i materialet. Det ble her sett på ulike ideer knyttet til hvordan man oppnår IA-forankring i ledelsen gjennom de oppdagede kategoriene. Her var memoskrivingen og prosessen med kontinuerlig å sammenligne tidligere funn med ny data, til god hjelp for at teorien skulle vokse fram.

3.4.5 Forskningsetiske vurderinger

Tematikken i denne studien involverte ikke sensitive opplysninger og derved var det ikke nødvendig å få studien klarert av Regional komité for medisinsk og helsefaglig etikk, REK-Vest. Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet ble vektlagt ved rekruttering, datainnsamling, analyse og formidling av resultater. Dette ble blant annet gjort ved at deltakerne ble informert om at gruppeintervjuet ville bli tatt opp på bånd og sikret at det ikke var mulig å identifisere enkeltinformanter eller virksomheter, og at dette ville bli anonymisert allerede under transkriberingen. Informantene fikk også informasjon om at de kunne trekke seg fra studien til en hver tid uten begrunnelse.

4 Resultater

4.1 Oversikt over resultatene

I det totale materialet ble først all tekst analysert til cirka 2500 meningsenheter og teksten ble kondensert. Det ble deretter skapt et delmateriale som kun omhandlet temaet ledelse, noe som utgjorde cirka en fjerdedel av alle meningsenhetene i materialet.

Av dette materialet vokste det frem syv kategorier, som sto i et bestemt forhold til hverandre. *IA-forankring i ledelsen* hadde en spesiell og sentral rolle i datamaterialet og ble omtalt som selve "kjernen" eller "formålet". Videre ble *tillit mellom ansatte og ledelse* sett på som "fundamentet" som IA-forankring i ledelsen måtte bygges på. Det ble dernest identifisert fire "forutsetninger" for å oppnå IA-forankring i ledelsen: (1) *IA-engasjement, holdninger og verdier*, (2) *IA-ansvar og roller*, (3) *kunnskap og kompetanse om IA* og (4) *IA-samarbeid, involvering og dialog*. Hvis forutsetningene og fundamentet var på plass, og bidro til IA-forankring i ledelsen kunne virksomheten oppnå redusert sykefravær og økt inkludering.

Oppsummert så resultatene slik ut:

<p><i>Kjernen eller selve formålet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • IA-forankring i ledelsen <p><i>Fundamentet for å oppnå IA-forankring i ledelsen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tillit mellom ansatte og ledelse <p><i>Forutsetninger for IA-forankring i ledelsen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • IA-engasjement, holdninger og verdier • IA-ansvar og roller • Kunnskap og kompetanse om IA • IA-samarbeid, involvering og dialog <p><i>Resultat av IA-forankring i ledelsen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Redusert sykefravær og økt inkludering
--

Kategori I *IA-forankring i ledelsen* viste seg å være svært sentral i datamaterialet, og utkrystalliserte seg derved som en kjernekategori. Mange informanter prioriterte denne som en av de aller viktigste faktorene for å oppnå positive resultater med IA-arbeidet. Den skilte seg klart ut fra de andre kategoriene.

Kategori II *Tillit mellom ansatte og ledelse* ble sett som selve *fundamentet* for å oppnå IA-forankring i ledelsen.

Kategori III-VI omhandlet hvilke *forutsetninger* som måtte være tilstede for hvordan slik forankring kunne oppnås.

Kategori VII *Redusert sykefravær og økt inkludering* ble også identifisert direkte og indirekte. Denne hadde en annen beskaffenhet enn de andre seks og omhandlet målet med, eller resultatet av, IA-arbeidet (jf. spørsmålet som ble stilt i intervjuene som etterspurte kun det som bidro til resultater).

4.2 Formålet er IA-forankring i ledelsen

Informantene var opptatt av at forankringen måtte skje både blant toppledelse, linjeledelse samt politisk ledelse (den siste kun for offentlige virksomheter). Spesielt pekte de på at en forutsetning for å implementere IA-arbeidet i hele organisasjonen, er at IA er forankret i toppledelsen. Det ble trukket fram at IA bør være en naturlig del av strukturen, strategien og målbeskrivelsene til virksomhetene, og at toppledelsen må gå foran som et godt eksempel og motivere nedover i systemet. Mange av informantene pekte på at uten topplederforankring ville IA-arbeidet ikke bli prioritert og ville kunne stoppe opp. Det ble også fremhevet at politisk ”leder”-forankring er nødvendig i kommunale virksomheter. Også forankring i linjeledelsen ble trukket fram som svært sentralt for å kunne oppnå gode resultater som IA-virksomhet. Uten at nærmeste leder var pådriver og satte IA- arbeidet på dagsorden, mente informantene det ville være vanskelig å oppnå resultater for andre i organisasjonen som jobbet med IA. Videre var

informantene opptatt av at leder måtte være engasjert og klar over sitt ansvar, sin rolle og opparbeide seg kunnskap. Dette ble beskrevet på følgende måte av en av rådgiverne fra Arbeidslivssentrene:

”Jeg tenker at for å få IA på plass i bedriften, og for å få det til å fungere i praksis, så må for det første lederne forstå hva dette innebærer... ha oppdaga hva innebærer dette for oss som ledere å være en IA-bedrift og hva blir min oppgave i forhold til det.”

For å klare å oppnå IA-forankring i ledelsen ble det pekt på at det var nødvendig at ledelsen økte samarbeidet med andre, involverte og hadde tett dialog med tillitsvalgte og ansatte. Rådgiveren sa derfor videre:

”...Men så må også arbeidstakerne ha fått informasjon. Altså tillitsvalgte, verneombud må jo ha fått informasjon for å være med å dra lasset i samme retning.”

Informantene viste også til at NAV- Arbeidslivssentrene og virksomhetenes Bedriftshelsetjeneste kunne gi bistand til ledelsen i prosessen med å skape IA-forankring.

4.3 Fundamentet er tillit mellom leder og ansatt

Et av hovedfunnene i denne undersøkelsen er at IA-arbeid kan være vanskelig å få til uten en opparbeidet tillit mellom ansatte og ledelsen. Tillit er i følge datamaterialet grunnlag for både samarbeid, involvering og dialog mellom ledelse og ansatte. Det påpekes også at tillit må være tilstede mellom ledelse og ansatte før det oppstår problemer og sykefravær. Informantene påpekte at det vil være vanskelig å delta i dialogmøte med lederen hvis ikke kommunikasjon og tillit har vært tilstede før sykefraværet oppstår. Informantene beskrev at tillit oppstår ved at leder involverer tillitsvalgte, verneombud og andre ansatte. Leder må både ta ansvar, men også ha tillit til andre slik at ansvar kan delegeres videre. Det vil også være tillitskapende hvis leder ikke bare lar ansatte uttale seg, men også tar hensyn til disse synspunktene i det videre arbeidet. Tillit er sentralt i alle relasjoner og spesielt når en skal drive et IA-arbeid. Tillit ble beskrevet som grunnlag for samarbeid, og uten tillit er det andre arbeidet bortkastet i følge en tillitsvalgt i studien. Ansatte må involveres og på den måten legge til rette for at tillit mellom ledelse og ansatte skal vokse. Tilnærmingen er i tråd med en ”bottom-up” strategi.

4.4 Forutsetninger for å oppnå IA-forankring i ledelsen

4.4.1 Leders IA-engasjement, holdninger og verdier

Tabell 6 gir et bilde av innholdet i en av de fire forutsetningene for IA-forankring i ledelsen, og sier noe om hva det gjelder, hvem som er sentral og hvordan dette kan gjennomføres.

Tabell 6: Leders IA-engasjement, holdninger og verdier

Hva:	Hvem:	Hvordan:
I. Leders IA-engasjement, holdninger og verdier	Toppleder / nærmeste leder	<ul style="list-style-type: none"> • Være ildsjel • Motivere • Være initiativrik / pådriver
	Nærmeste leder overfor ansatte	<ul style="list-style-type: none"> • Vise omsorg • Ha positiv grunnholdning • Ha respekt • Vise tillit
<i>Motiverende og positiv til IA-arbeidet, med omsorg og respekt for ansatte</i>		

”Suksesskriterium -antakelig nummer 1, det er engasjert toppleder.” Informantene i studien var opptatt av viktigheten av at både toppledelse og linjeledelse måtte ha engasjement for at IA-arbeidet ikke skulle stoppe opp. Leders IA-engasjement beskrives gjennom begreper som å være motivert, ta initiativ og involvere seg og andre. Det opplevdes å være en stor fordel hvis lederen var en ”ildsjel” i IA-arbeidet, og så nytten av IA og satte det på dagsorden slik at arbeidet ikke ble gjort ”halvhjertet”. Det ble påpekt at initiativet til å arbeide med IA måtte komme fra ledelsen i virksomheten, og ikke fra Arbeidslivssentrene eller andre eksterne aktører. Videre ble det fremhevet at lederen måtte være deltagende og en pådriver for arbeidet gjennom å holde seg selv og ansatte oppdatert på nye prosjekter, rutiner og regler. Det ble også sett på som en viktig faktor at leder selv var involvert i arbeidet, samtidig som leder involverte IA-kontakter, tillitsvalgte og alle ansatte. I følge informantene var det for lett for ledere å melde seg ut av IA-arbeidet, og konsekvensen ble at det blir vanskeligere for virksomheten å oppnå resultater.

Når informantene snakket om leders IA-engasjement, så handlet dette også om å bry seg om sine ansatte. Dette kommer tydelig fram i beskrivelsene av hvilke holdninger og verdier hos ledelsen som var viktige for å oppnå resultater i IA-arbeidet. Det ble videre pekt på at ledelsen måtte ha en positiv grunnholdning og respekt for sine ansatte. Tillitsvalgte trakk fram at det var viktig at leder måtte få ansatte til å føle seg verdsatt, gi tilbakemeldinger, se den enkelte og gi ros. Ledelsens holdninger og verdier ble synlig på basis av ledelsens menneskesyn og hvordan de omtalte sine ansatte. En av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene hadde følgende betraktninger om ledelsens holdninger:

”En av de første bedriftene jeg var på når jeg begynte å jobbe med sykefraværproblematikk... da husker jeg en som sa: ”Ja hvorfor skal de bry seg om meg når jeg er syk når de ikke bryr seg om meg når jeg er frisk?”

Flere av informantene mente at leder måtte stole på sine ansatte og ha forståelse for de som var sykmeldte for å kunne oppnå resultater i IA-arbeidet. Flere mente også at leder måtte signalisere at ansatte var ønsket på jobb, selv om de ikke var 100 prosent friske.. Informantene beskrev også at lederne måtte se verdien av å ha humor og glede på jobb..

Det ble framhevet at hemmende faktorer for IA-arbeidet ville være en ledelse som signaliserer ønske om tidlig pensjonering, motvilje til tilrettelegging og at ansatte selv er ansvarlige for skade og sykdom.

4.4.2 Leders IA-ansvar og roller

Tabell 7 gir et bilde av innholdet i den andre av de fire forutsetningene for IA-forankring i ledelsen.

Tabell 7: Leders IA-ansvar og roller

II. Leders IA-ansvar og roller	Hvem:	Hvordan:
Ansvar for IA-arbeidet og oppfølging av ansatte. Krav til og kontroll av linjeledelse	Toppleder	<ul style="list-style-type: none"> • Stille krav til linjeledelse • Kontroll av linjeledelse
	Nærmeste leder	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritere IA • Eierskap til prosessen • Trygg i lederrollen • Følge opp sykmeldte • Sette grenser jobb/privat

Flere av informantene nevnte at for å oppnå resultater i IA-arbeidet måtte virksomheten sette dagsorden ved å prioritere IA, og ta ansvar for dette. Det var av stor betydning at toppleder, mellomleder, teamleder og fagleder hadde evne og mot til å ta tak i IA-arbeidet. Ledelsen måtte eie prosessen selv, og ikke være avhengig av bistand utenfra. Informantene var opptatt av at det må stilles krav til ledelsen, og refererte til ledere som både tar ansvar, og de som fraskriver seg ansvar. Mange av informantene tok også opp at lederne burde kontrolleres med tanke på IA-arbeidet. Med dette mente de blant annet at toppledelsen måtte ha tilsyn med at oppfølgingen av sykmeldte ble utført på en god måte, og at eventuelle avvik ble registrert og fulgt opp. Da det i hovedsak var linjeledere som hadde ansvar for sykefraværarbeidet, ble dette ledernivået betegnet som spesielt viktig for IA-arbeidet. Dette ansvaret omtales til konkret å gjelde oppfølging av sykmeldte ved tilrettelegging av arbeidssituasjonen, dialogsamtaler og det å fylle ut nødvendige skjemaer og planer. Ansvaret ble også beskrevet som å gi nødvendig informasjon til sine ansatte, samt å følge opp arbeidsoppgavene til sykemeldte, uten å belaste de andre ansatte for mye. Videre blir det omtalt som et lederansvar å jobbe forebyggende med sykefravær og inkludering, samt prioritere medarbeidersamtaler. I tillegg til å være bevisst sitt eget ansvar, ble det nevnt at lederen også burde gi muligheter og ansvar videre til sine ansatte. En av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene beskrev at ledelsens ansvar og rolle har endret seg etter at IA-avtalen trådte i kraft, og sa følgende:

”Det er ikke mange år siden lederens rolle var å holde seg helt passiv. Altså ledere som vi treffer sier: ”Av respekt for min arbeidstaker, så ringer jeg aldri til arbeidstakeren min når han er syk. Han skal få fred, det er min måte å vise respekt, han skal få fred.” Og i dag er det motsatt. Du har en rolle som leder, du har en rolle, mange har en rolle”.

Trygghet i lederrollen ble beskrevet som avgjørende for om man lyktes med IA-arbeidet eller ikke. Informantene påpekte at det ikke var alle ledere som var klar over egen rolle relatert til IA, og at det var nødvendig med opplæring og bevisstgjøring. Ledere måtte bli tryggere i denne rollen ved å kjenne til oppgaver og lovverk knyttet til IA-avtalen. Etter at IA-avtalen trådte i kraft måtte leder i større grad følge opp sykemeldte. Informantene påpekte i denne sammenhengen at det var viktig å sette grenser mellom privat informasjon og det som var relevant for arbeidsgiver. Videre sa informantene at

rollene man hadde som både ansatt og leder måtte tydeliggjøres, og ledere måtte være bevisst de signaler som sendes ut og om disse samsvarer med intensjonsavtalen. Det ble også trukket frem at ledere spiller en viktig rolle for ansatte ved å informere godt, ha daglige samtaler med sine ansatte og være rollemodeller. En leder som er trygg i rollen vil også lettere trekke inn andre samarbeidspartnere og skaffe bistand utenfra.

4.4.3 Leders kunnskap og kompetanse om IA

Tabell 8 gir et bilde av innholdet i den tredje av de fire forutsetningene for IA-forankring i ledelsen.

Tabell 8: Leders kunnskap og kompetanse om IA

	Hvem:	Hvordan:
III. Leders kunnskap og kompetanse om IA <i>Innsikt, forståelse og kunnskap om IA og hvordan opptre som leder</i>	Nærmeste leder	<u>Innsikt og forståelse for</u> <ul style="list-style-type: none"> • Betydningen av å være en IA-virksomhet • At det må arbeides aktivt med IA • IA krever tid og ressurser • Forståelse for ansattes sykdomsproblematikk
	Nærmeste leder	<u>Kunnskap og kompetanse om:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Virksomhetens begrunnelse for å bli en IA-virksomhet • Intensjonene med IA-avtalen • Relevant lov og regelverk • Styrende dokumenter • Kommunikasjon og samhandling • Ansattes sykdom • Å takle vanskelige situasjoner • Relevante samarbeidspartnere og støttespillere
	Nærmeste leder	<u>Sentrale lederegenskaper:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Løsningsorientert • Praktisk anlagt • Kreativ • Kommunikativ • Dokumentasjonsevne

For å oppnå resultater i IA-arbeidet mente informantene at det krevdes en dyktig leder. De beskrev at det var av stor betydning å ha en leder som forsto, hadde innsikt, kunnskap og kompetanse om IA-konseptet. Det ble påpekt at det var en forutsetning at både toppledelsen og linjeledelsen hadde denne forståelsen og innsikten, for at dette skulle nå ut til de ansatte, og derved kunne implementeres i hele organisasjonen. Ledelsen måtte da ha innsikt i hva som krevdes ved å være en IA-virksomhet, samt se behovet og nytten av det. At lederne erkjente at IA-arbeidet måtte tas tak i og at dette både ville ta tid og ressurser, nevnes som en annen viktig faktor. Informantene omtalte også betydningen av at leder hadde forståelse for problematikken, som eksempelvis sykdom hos ansatte.

Informantene trakk også frem at lederne burde ha kunnskap om hvorfor virksomheten var blitt en IA-virksomhet, samt intensjonene ved IA-avtalen. Å sette seg inn i hvilket lov- og regelverk som skulle følges, og hvilke styrende dokumenter man måtte forholde seg til, ble også sett på som sentralt. Ledernes kunnskap om rutiner og arbeidsoppgaver, ansvar, roller og plikter ble også fremhevet som betydningsfulle faktorer i IA-arbeidet.

Informantene konkretiserte dette ved å beskrive at leder må informere og ha tett dialog med ansatte, god kunnskap om sine ansatte og kompetanse til å håndtere vanskelige situasjoner.

Kompetanse om sykefraværsoppfølging ble beskrevet som mestring av oppfølgingssamtaler, utarbeidelse av oppfølgingsplaner, tilbakeføring til arbeid, omplassering, økonomiske virkemidler og tilrettelegging av arbeidsplassen. Kunnskap om relevante samarbeidspartnere og støttespillere som er tilgjengelig var også sett på som relevant, samt å kunne orientere seg i systemet til NAV.

”Jeg merker jo på de som har deltatt i dette lederutviklingskurset... De også blir flinkere til å følge opp det med sykefravær,” fortalte en av IA-kontaktene. Gjennomgående hadde alle informantgruppene som en høyt prioritert faktor at lederrelatert opplæring og utdanning var nødvendig for å oppnå resultater i IA-arbeidet. Det ble uttalt som viktig at ledelsen tok seg tid til opplæring og at dette var en kontinuerlig prosess. Både Bedriftshelsetjenesten og Arbeidslivssentrene ved NAV ble sett på som gode bidragsytere for å få gjennomført opplæringen.

Informantene la vekt på lederegenskaper som å være løsningsorientert, praktisk anlagt, kreativ og god til både å kommunisere og dokumentere. Dersom dette var på plass ville lederne ha kunnskap og kompetanse til å kunne arbeide med forebygging og utviklingsarbeid i virksomheten.

4.4.4 IA-samarbeid, involvering og dialog

Tabell 9 gir et bilde av innholdet i den fjerde av de fire forutsetningene for IA-forankring i ledelsen.

Tabell 9: IA-samarbeid, involvering og dialog

	Hvem:	Hvordan:
IV. Leders IA-samarbeid, involvering og dialog <i>Samarbeid med ulike instanser og etablering av fora for dette</i>	Nærmeste leder	<u>Samarbeide med leders sentrale samarbeidspartnere som:</u> <ul style="list-style-type: none"> • NAV • Bedriftshelsetjenesten • Leger • Personalavdeling • Virksomhetens IA-kontakt • Tillitsvalgte • Verneombud
	Nærmeste leder	<u>Samarbeidsfora for IA-arbeidet</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bredt sammensatte utvalg satt i system i virksomheten • Ulike samarbeidspartnere representert i de ulike utvalgene
	Nærmeste leder	<u>Sentrale forutsetninger</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lett tilgjengelig støtteapparat • Felles målsetning for samarbeidspartene • Tillitsvalgte og ansattes involvering • Tett dialog mellom leder og ansatt

”Dette er ikke soloarbeid. Det tror jeg er utrolig viktig for en leder å være klar over. Vi skal spille på hele støtteapparatet.”

Informantene framhevet at det var viktig for arbeidsgiver å ha et godt samarbeid med ”gode hjelpere” som NAV-Arbeidslivssenter, Bedriftshelsetjenesten, leger, personalavdeling, virksomhetens IA-kontakter, tillitsvalgte og verneombud. Støtteapparatet måtte være lett tilgjengelig for leder, som hadde behov for å vite hvem som skulle kontaktes både internt og eksternt, og når dette burde skje. Gjennom intervjuene kom det fram eksempler på en rekke samarbeidsfora for IA-arbeid. De ulike samarbeidsforaene var ofte satt i system i virksomheten og var et sted hvor ledere kunne komme videre med sine utfordringer. Det som var felles for utvalgene var at de alle hadde med de beskrevne samarbeidspartnerne (i varierende grad og sammensetning), og at de hadde et omforent og felles mål om å sikre IA-arbeidet. Agenda for møtene kunne være strategier for nærvær og andre utviklingstiltak, samt drøfting av ulike problemstillinger og videre anbefalinger til ledere. Fokus var både på enkeltsaker og utviklingsarbeid for hele virksomheten.

Dette sitatet fra en av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene, eksemplifiserer informantenes oppfatning om at ledelsen ikke ville oppnå resultater med IA-arbeidet dersom de ikke involverte tillitsvalgte og ansatte:

”Medvirkning har stor betydning for egentlig alt... skal en implementere IA så er det jo en fordel at alle er med på å dra lasset.”

Det ble sett som nødvendig at tillitsvalgte fikk oppgaver og ansvar, samt deltok på kurs og annen IA-relatert opplæring sammen med ledelsen. Videre ble det uttalt at partene fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden måtte være enige om mål og visjoner i IA-arbeidet, samt være pådrivere sammen. Begge parter måtte også være involvert i utvikling av rutiner, forebygging og oppfølging av sykefravær, samt holdningsskapende arbeid. Informantene beskrev IA-virksomheter som hadde oppnådd resultater i arbeidet fordi ledelsen hadde gitt de tillitsvalgte viktige posisjoner i IA-arbeidet. Tillitsvalgte var således med på å informere og implementere, samt skape et større engasjement for IA-arbeidet. Involvering ble i følge informantene skapt gjennom at leder ga informasjon, muligheter og ansvar til sine ansatte. Det måtte være et godt samarbeidsklima, slik at partene kunne være uenige, men likevel ha respekt for hverandres synspunkt.

En annen sentral faktor som ble trukket fram var at lederen kjente til og lyttet til ansattes ønsker, *”slik at ikke noe blir tredd ned over hodet på den det gjelder”*. Her ble dialogen nevnt som et meget nyttig verktøy. Informantene mente at tett dialog mellom leder og ansatt kunne fange opp problemer før det utviklet seg til sykefravær, og eventuelt løses raskere når sykefravær var et faktum. Betydningen av både medarbeidersamtaler og oppfølgingssamtaler ved sykefravær ble også vektlagt. Det måtte i disse dialogene være rom for å snakke om vanskelige ting, som ble behandlet saklig og konstruktivt av leder. Ledere måtte være tydelig i kommunikasjonen, men ikke glemme å gi positive tilbakemeldinger til sine ansatte.

”Det er lettere å ta opp ting med lederen... Altså den dialogen er mer på plass nå enn den var tidligere (før IA-avtalen), det syntes jeg.”

God kontakt og hyppige samtaler mellom leder og ansatte ble omtalt som en suksessfaktor. Informantene påpekte at tillit mellom ledelse og ansatte var grunnleggende både for samarbeid, involvering og dialog. Det ble uttalt at tillit kunne opparbeides gjennom medvirkning og beskrives som selve limet i IA-samarbeidet. ”*Tillit er selve forankringen*” uttaler en av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene i undersøkelsen.

4.5 Målet er redusert sykefravær og økt inkludering

I selve spørsmålsstillingen ble informantene kun spurt om hva som skulle til for å oppnå resultater av IA-arbeid. Dette er definert i IA-avtalen som både reduksjon i sykefravær, inkludering og utsatt pensjonering. Resultatet av å skape IA-forankring i ledelsen var derved forbundet med å oppnå disse resultatene av IA-arbeidet. Denne konteksten for ledelse ble også stadig understreket av informantene og verifisert gjennom spørsmål fra moderator.

5 Diskusjon

5.1 Tematisk diskusjon

Målet med denne delstudien var å utforske hva IA-ledelse omhandler, når den erfares å bidra til å redusere sykefraværet, øke inkluderingen og utsette pensjoneringssalder.

At tillit mellom ledelse og ansatte har betydning for ansattes sykefravær, støttes både i en kunnskapsoppsummering av Nyberg et al. (2008) og i en norsk studie av Aas et al. (2008). I den norske studien beskrives *tillitsskaperen* som en av sju viktige ledertyper ved tilbakeføring av langtidssykemeldte (Aas et al. 2008). Dette støttes i en studie gjort av Nordlandsforskning der tillit, respekt og toleranse beskrives som de viktigste trekkene ved et godt arbeidsmiljø (Sollund and Wiborg 2007). Denne rapporten påpeker betydningen av ansattes medbestemmelse og innflytelse på arbeidsplassen. Olsen og Nævestad (2006) beskriver at et tillitsfundament er viktig for å implementere endringer og nye program i organisasjonen. Ansatte skal oppleve budskapet ledelsen gir som relevant og meningsfylt, slik at de har tillit til ledelsens hensikt med endringen. Forfatterne viser til at ved å oppnå tillit hos de ansatte, så stiller de seg bak ledelsen og jobber mot samme mål (Olsen and Nævestad 2006). Innenfor IA-arbeidet vil det være viktig å skape en forståelse av at dette handler både om å ivareta ansatte og spare samfunnet og virksomheten for kostnader ved sykefravær. På en slik måte kan ansatte og ledelse i større grad jobbe sammen mot de felles målene i IA-avtalen. Dette er også i tråd med konklusjonen til Zohar og Luria (2003), atferden til linjeledelsen vil være avgjørende for å skape atferdsendring hos ansatte. Med riktig tilnærming kan ledelsen derfor legge grunnlaget for å oppnå resultater med IA-arbeidet i større grad.

IA-avtalen har ført til store endringer i mange norske virksomheter. For å tilpasse seg disse endringene og for å oppnå resultater med IA-arbeidet, er det i følge Mintzberg (2003) nødvendig for ledelsen å ha en strategi. I en studie utført av ECON, konkluderes det med at bedre forankring har tatt over i IA-virksomheter i stedet for den sterke oppmerksomhetsfaktoren som fant sted i begynnelsen (Econ Analyse 2005). Funn fra denne studien støtter opp om resultatene i vår studie. IA-virksomhetene som hadde oppnådd best resultater med IA-arbeidet hadde en sterk forankring i toppledelsen. Den øverste ledelsen hadde sørget for at rutiner ble fulgt, samt at IA var blitt integrert i virksomhetens beslutningssystemer. Kompetanseutvikling av ledere hadde også blitt prioritert (ibid). I denne studien påpekes også betydningen av holdningsskapende arbeid og en inkluderende prosess der både leder og ansatte må ansvarliggjøres. Disse resultatene samsvarer i stor grad med denne studiens kategorier om IA-ledelse.

Videre identifiserer en IRIS-studie fra 2007, forankring av sykefraværsarbeidet hos ledelsen som et viktig suksesskriterium hos flere av 12 kommuner som deltok i prosjektet *Innsatskommuner sykefravær* (Aas and Skaugen 2007a). Her beskrives på samme måte som i vår studie engasjement, kunnskap, IA-samarbeid og involvering som avgjørende faktorer for å forankre IA-arbeidet (Aas and Skaugen 2007b). I ulike faser av forankringsarbeidet kreves det både en "top-down" og en "bottom-up" strategi. Ledelsen må ta ansvar for å sette mål og gjøre ressurser tilgjengelige, men ta i betraktning ansatte og deres representanters synspunkt (Aas and Skaugen 2007b). På samme måte som i vår studie påpekes det at forankringsarbeidet vil styrkes gjennom et samarbeid med rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste, helsetjenesten med flere. Selv om ikke strategier er beskrevet direkte i datamaterialet i vår studie, beskrives det på samme måten som i studien til Aas og Skaugen hva som må gjøres fra toppen i organisasjon ("top-down") og hva som må gjøres gjennom medvirkning ("bottom-up"). Gjennom å se på underkategoriene og den betydningen informantene har lagt i dem, kan det foreslås hvilke strategier som vil være hensiktsmessig i en forankringsprosess. "Top-down" tilnærmingen må gjøres først ved at toppledelsen setter overordnede mål for IA-arbeidet, samt ha klare regler og rutiner for linjeledelsen. Ressurser bør gjøres tilgjengelige og IA-relatert opplæring av linjeledere og alle ansatte må settes på dagsorden. Det videre arbeidet må være en "bottom-up" tilnærming, da det er av stor betydning å legge til rette for medvirkning og involvering for å oppnå resultater i IA-arbeidet. En slik tilnærming til utviklingsarbeid i virksomheten støttes også i evalueringsstudien til Olsen og Nævestad (2006).

5.2 Metodiske begrensninger

For å skape en trygg ramme rundt intervjuene ble det tilstrebet homogenitet i fokusintervjugruppene, slik det er beskrevet i metodekapittelet. Det var likevel varierende hvordan intervjuene foregikk med tanke på flyt og dominans i gruppene. For at alle skulle bidra med sine egne synspunkt måtte alle informantene ved starten av intervjuene skrive ned de viktigste faktorene for å oppnå resultater i IA-arbeidet på gule lapper. Slik var det mulig å begrense at gruppedynamikken stengte for avvikende synspunkt eller hindret ensidig gjennomføring av gruppesamtalen, jamfør Malterud og Stewart et al. (2007, 2003).

Vi har tre arenaer som deltar i arbeidet med å redusere sykefravær og øke inkludering; arbeidsplassen, NAV og helsetjenesten. I dette prosjektet har kun to av disse tre deltatt. En videre utvikling av denne teorien om IA-ledelse kan kanskje tjene på at aktører fra helsetjenesten deltar som informanter? Dette må da være de som har kunnskap og erfaring fra virksomhetsnivået, kanskje da bedriftshelsepersonell heller enn andre aktører fra helsetjenesten. Hvor mye mer dybde og innsikt vi ville ha fått om disse temaene er ikke mulig å klargjøre, uten å utvide informantgruppene. Derved vet vi ikke hvilken begrensning dette metodiske valget innebærer.

Ubevisste antagelser og hvilke ”briller” forskeren har på seg styrer i stor grad hvilke utvelgelser og tolkninger som blir gjort i forskningsarbeidet (Aase and Fossåskaret 2007, Malterud 2003). Selv om forskerens forforståelse kan virke begrensende på å oppdage kunnskap (Gadamer 2001), kan egen erfaring som både tillitsvalgt, ansatt og leder, gi en større horisont og mulighet for flere perspektiv innenfor tematikken IA. Det var derfor en fordel at forskerteamet i prosjektet hadde ulik bakgrunn, utdanning og arbeidserfaring. Det er da større mulighet for at de presenterte resultatene reflekterer multiple perspektiv (Malterud 2001). Det var også en styrke at forskningsgruppen kunne supplere hverandre og få fram kontraster i stedet for å sjekke om en hadde forstått datamaterialet lik, samt at veiledning ble gitt underveis i prosessen.

Det er vanskelig å angi i hvor stor grad resultatet i denne studien er overførbart til andre virksomheter. Inklusjonskriteriet var IA-virksomheter som hadde oppnådd resultater med IA-arbeidet. Hele 84,6 % av IA-virksomhetene var store virksomheter med over 200 ansatte, i tillegg kom 69,2 % av virksomhetene fra privat sektor (tabell 3). I denne sammenheng er det mulighet for at virksomhetene i denne studien i større grad har ressurser og opparbeidede systemer, strukturer og rutiner på IA-arbeidet. Dette kan svekke overførbarheten til virksomheter med færre ansatte, ulike problemstillinger og ikke samme muligheter for struktur og ressurser i IA-arbeidet. En annen mulig svakhet som kan svekke overførbarheten er at 42,2 % av IA-virksomhetene var fra industri- og bergdriftsbransjen. Tillitsvalgte og IA-kontaktene snakket for det meste om erfaringer fra sin egen virksomhet, og dermed ble det preget av hvilke bransje de representerte. Det er et usikkerhetsmoment hvor overførbart det er til andre bransjer. Det må likevel presiseres at bias ved virksomhetsstørrelser, sektor- og bransjetilhørighet utjevnes ved at den største informantgruppen, rådgiverne fra NAV Arbeidslivssenter (43,5 %), snakket om erfaringer fra mange forskjellige IA-virksomheter. Disse informantene gav betydningsfull informasjon om både store og små IA-virksomheter fra både offentlige og private og fra ulike bransjer. Funnene bygger opp under samarbeid, involvering og dialog der tillit mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatt er av stor betydning. Det kan være vanskelig å overføre resultatene til andre samfunn, også vestlige, som ikke er preget av en avtale mellom myndigheter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, slik som den norske IA-avtalen.

6 Referanser

References

- Arbeids- og Sosialdepartementet (2005) *Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv: Intensjonavtale 2006 - 2009*.
- Bauer M & Odijk J (2003) *Nærværarbeid i Statoil: DST forpleining*, Statoil, [Stavanger].
- Bauer M & Odijk J (2004) Nærværarbeid i Statoil Forpleining. *Tidsskrift for Den norske Lægeforening*, 124, 2630-2632.
- Drøpping JA, Midtsundstad T & Østberg T (2004) Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv. In *Fafo-notat 2005:05*. Fafo, Oslo.
- Econ Analyse (2005) 16 IA-virksomheter to år etter. ECON Analyse AS, Oslo.
- Gadamer H-G (2001) *Estetikk og hermeneutikk*. Spartacus, Oslo.
- Glaser BG (1978a) *Theoretical sensitivity*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser BG (1978b) *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*, Sociology Press, Mill Valley, Calif.
- Glaser BG (1998) *Doing grounded theory: issues and discussions*, Sociology Press, Mill Valley, Ca.
- Glaser BG (2003a) *Description's remodeling of grounded theory methodology*.
- Glaser BG (2003b) *The grounded theory perspective II: Description's remodeling of grounded theory methodology*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser BG & Strauss AL (1967) *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*, Aldine, Chicago.
- Hartman J (2001) *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*, Studentlitteratur, Lund.
- Hoivik D, Baste V, Barendsdal E & B.E. M (2007) Association between self-reported working conditions and registered health and safety results. *J Occup Environ Med.*, 49, 139-147.
- Krueger RA & Casey MA (2009) *Focus groups: a practical guide for applied research*, Sage, Los Angeles.
- Labriola M, Christensen KB, Lund T, Nielsen ML & Diderichsen F (2006) Multilevel Analysis of Workplace and Individual Risk Factors for Long-Term Sickness Absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, 923-929.
- Malterud K (2001) Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358, 483.
- Malterud K (2002) Kvalitative metoder i medisinsk forskning - forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift For Den Norske Legeforening: Tidsskrift For Praktisk Medisin*, 122, 2468-2472.
- Malterud K (2003) *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*, Universitetsforlaget, Oslo.
- Mintzberg H (2003) *The Strategy process: concepts, contexts, cases*, Pearson Education, Harlow.
- NAV (2008) Antall ansatte og bedrifter i IA-virksomheter fordelt etter arbeidsstedsfylke 2 kvartal 2008.

- NOU 2000:27 Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv. (HELSEDEPARTEMENTET S-O ed.). Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning.
- Nyberg A, Bernin P & Theorell T (2005) The impact of leadership on the health of subordinates. *SALTSA; Working life research in Europe*, 1:2005.
- Nyberg A, Westerlund H, Magnusson Hanson L & Theorell T (2008) Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, no, 36, 803-811.
- Olsen E & Nævestad T-O (2006) *Kultur og atferd som tilnærming for å bedre sikkerheten: en evaluering av Kollegaprogrammet*, IRIS, International Research Institute of Stavanger, Stavanger.
- Ose SO, Bjerkan AB, Pettersen I, Hem KG, Johnsen A, Lippestad J, Paulsen B, Mo TO & Saksvik PØ (2009) Evaluering av IA-avtalen (2001-2009). SINTEF, Trondheim.
- Partene i arbeidslivet (2001) Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2001-2005. Oslo.
- Partene i arbeidslivet (2005) Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv 2006-2009. Oslo.
- Polit DF & Beck CT (2008) *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*, Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia, Pa.
- Sollund MJ & Wiborg A (2007) En jobb å eldes med? Kjennetegn ved noen gode arbeidsplasser innenfor kommunal eldreomsorg. Nordlandsforskning, Nordland Research Institute.
- Stewart DW, Rook DW & Shamdasani PN (2007) *Focus groups: theory and practice*, SAGE, Thousand Oaks.
- Zohar D & Luria G (2003) The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34, 567-577.
- Aas RW (2009) *Raskt tilbake: kunnskapsbasert rehabilitering av sykmeldte*, Gyldendal, Oslo.
- Aas RW, Ellingsen K, Lindøe P & Möller A (2008) Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18, 335-346.
- Aas RW & Skaugen BH (2007a) Innsatskommuner sykefravær: Problem, mål, tiltak og suksesskriterier. International Research Institute of Stavanger, IRIS.
- Aas RW & Skaugen BH (2007b) *Sykefraværarbeid: en tiltakshåndbok : fundamenteringstiltak, persontiltak og prosjekttiltak*, IRIS, International Research Institute of Stavanger, Stavanger.
- Aase TH & Fossåskaret E (2007) *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*, Universitetsforlaget, Oslo.

Vedlegg

Vedlegg : Invitasjonsbrev Arbeidslivssenter Rogaland

Vedlegg : Invitasjonsbrev Arbeidslivssenter Vest-Agder

Vedlegg : Invitasjonsbrev til IA-kontakter og tillitsvalgte

Vedlegg : Intervjuguide Nav-rådgivere

Vedlegg : Intervjuguide IA-kontakter og tillitsvalgte

Vedlegg : Spørreskjema bakgrunnsinformasjon NAV Arbeidslivssentra

Vedlegg : Spørreskjema bakgrunnsinformasjon IA-kontaktpersoner

Vedlegg : Spørreskjema bakgrunnsinformasjon tillitsvalgte



International Research Institute of Stavanger

NAV Arbeidslivssenter Rogaland

Stavanger, 11.06.08

FORESPØRSEL OM Å DELTA PÅ ET GRUPPEINTERVJU I FORSKNINGSPROSJEKTET "INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKSIS (IA-PRAKSIS)"

IA-virksomheter har på ulik måte implementert og opprettholdt fokus på IA-arbeidet. Noen av virksomhetene har oppnådd gode resultater og har klart å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Det er gjort lite forskning på å avdekke hvilke faktorer det faktisk er i IA-virksomhetenes praksis (struktur, kultur, prosesser og tiltak) som styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. Vi ønsker derfor i denne studien å finne ut hva som kjennetegner en bedrift med god inkluderings og tilretteleggingskultur og hvilken innvirkning dette kan ha på nærvær eller sykefravær i bedriften.

Denne delstudien har som mål å avdekke disse faktorene ved å intervju grupper av personer som har erfaring og kunnskap på området. I denne omgang vil vi gjerne snakke med 3 grupper rådgivere på Nav Arbeidslivssenter. Det er ønskelig at det deltar 5 rådgivere i hver gruppe, og at gruppene deles inn slik:

- Gruppe 1: Rådgivere som har minst tre (3) års erfaring fra Arbeidslivssenteret
- Gruppe 2: Rådgivere som har arbeidet på Arbeidslivssenteret ett år eller mindre
- Gruppe 3: Rådgivere fra avdelingskontoret i Haugesund (blanding av erfarme og nyansatte)

Intervjuene gjennomføres enten på IRIS på Ullandhaug eller på Arbeidslivssenteret, alt etter hva som er mest ønskelig fra deres side. Samtalen vil vare i ca 2 timer, og vil bli tatt opp på bånd slik at vi slipper å skrive alt som blir sagt. Disse oppbevares uten navn, og slettes på opptakeren etter at vi har skrevet dem inn. Resultatene fra intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til den enkelte enhet eller rådgiver.

Det er frivillig å delta, og du/ dere kan trekke dere på et hvilket som helst tidspunkt uten begrunnelse. Alle opplysningene du/ dere gir til oss anonymiseres og oppbevares slik at de ikke kan identifiseres tilbake til deg/ dere. Vi som jobber med prosjektet er alle underlagt taushetsplikt.

Ta gjerne kontakt hvis du/ dere ønsker mer informasjon.

Med vennlig hilsen

Randi Wågø Aas
Prosjektleder
Ergoterapeut, seniorforsker
E-post: randi.aas@iris.no
Telefon: 51 87 50 08 / 911 82 266

Elisabeth Kjør
Sosiolog, forsker
E-post: elisabeth.kjar@iris.no
Telefon: 51 87 50 08

Ingvild Lønningdal
Sosionom, Masterstudent
E-post: ingvild.lonningdal@iris.no



International Research Institute of Stavanger

NAV Arbeidslivssenter Vest-Agder

Stavanger, 11.06.08

FORESPØRSEL OM Å DELTA PÅ ET GRUPPEINTERVJU I FORSKNINGSPROSJEKTET "INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKSIS (IA-PRAKSIS)"

IA-virksomheter har på ulik måte implementert og opprettholdt fokus på IA-arbeidet. Noen av virksomhetene har oppnådd gode resultater og har klart å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Det er gjort lite forskning på å avdekke hvilke faktorer det faktisk er i IA-virksomhetenes praksis (struktur, kultur, prosesser og tiltak) som styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. Vi ønsker i denne studien å finne ut hva som kjennetegner en bedrift med god inkluderings- og tilretteleggingskultur og hvilken innvirkning dette kan ha på nærvær eller sykefravær i bedriften.

Denne delstudien har som mål å avdekke disse faktorene ved å intervju grupper av personer som har erfaring og kunnskap på området. I denne omgang vil vi gjerne snakke med 2 grupper rådgivere på Nav Arbeidslivssenter i Vest-Agder. Det er ønskelig at det deltar 5 rådgivere i hver gruppe, til sammen 10 rådgivere. Etersom det er flere nyansatte på senteret hos dere, er det hensiktsmessig at gruppene settes opp slik:

Gruppe 1: Rådgivere som har minst tre (3) års erfaring fra Arbeidslivssenteret
Gruppe 2: Rådgivere som har arbeidet på senteret i ett år eller mindre.

Dersom det er i orden for dere, gjennomføres intervjuene på Arbeidslivssenteret i Vest-Agder. Samtalen vil vare i ca 2 timer, og vil bli tatt opp på bånd slik at vi slipper å skrive alt som blir sagt. Disse oppbevares uten navn, og slettes på opptakeren etter at vi har skrevet dem inn. Resultatene fra intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til den enkelte enhet eller rådgiver.

Det er frivillig å delta, og du/ dere kan trekke dere på et hvilket som helst tidspunkt uten begrunnelse. Alle opplysningene du/ dere gir til oss anonymiseres og oppbevares slik at de ikke kan identifiseres tilbake til deg/ dere. Vi som jobber med prosjektet er alle underlagt taushetsplikt.

Ta gjerne kontakt hvis du/ dere ønsker mer informasjon.

Med vennlig hilsen

Randi Wågø Aas
Prosjektleder
Ergoterapeut, seniorforsker
E-post: randi.aas@iris.no
Telefon: 51 87 50 08 / 911 82 266

Elisabeth Kjør
Sosiolog, forsker
E-post: elisabeth.kjar@iris.no
Telefon: 51 87 50 08

Ingvild Lønningdal
Masterstudent
E-post: ingvild.lonningdal@iris.no

Tillitsvalgte i IA-virksomhet/
IA-kontakt i virksomhet

Stavanger, 11/9-08

INFORMASJON OM FORSKNINGSPROSJEKTET "INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKSIS"

IA-virksomheter har på ulike måter implementert og opprettholdt fokus på IA-arbeidet. Noen av virksomhetene har oppnådd gode resultater og har klart å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Det er gjort lite forskning på å avdekke hvilke faktorer det faktisk er i IA-virksomhetenes praksis som styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen.

Målet i denne studien er å avdekke faktorer/elementer som er viktige for å lykkes i IA-arbeidet. Hva er det som må gjøres og være på plass i virksomheten for å få dette til?

Metoden som brukes er gruppeintervju av personer fra både Rogaland og Vest-Agder som har erfaring og kunnskap på området. Det er tre typer informanter: Rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter, IA-kontaktpersoner og tillitsvalgte i IA-virksomheter.

I din gruppe vil det til sammen være 5-6 personer. Intervjuet har en åpen form, og blir lagt opp som en gruppesamtale med diskusjon. Resultatene vil bli anonymisert slik at ingen opplysninger kan spores tilbake til den enkelte person eller virksomhet. Samtalen vil vare i ca 2 timer, og vil bli tatt opp på bånd slik at vi slipper å skrive alt som blir sagt. Disse oppbevares uten navn, og slettes på opptakeren etter at vi har skrevet dem inn. Vi som jobber med prosjektet er alle underlagt taushetsplikt.

Ta gjerne kontakt hvis du/ dere ønsker mer informasjon.

Med vennlig hilsen

Randi Wågø Aas
Prosjektleder
Seniorforsker
E-post: randi.aas@iris.no

Elisabeth Kiær
Forsker
E-post: elisabeth.kiar@iris.no
Telefon: 51 87 50 08

Ingvild Lønningdal
Masterstudent
E-post: ingvild.lonningdal@iris.no

Forskningsprosjektet Inkluderende Arbeidsliv i Praksis (IA-praksis)

Intervjuguide for rådgivere i NAV Arbeidslivssenter

Mål og metode:

- Mål:** Målet med intervjuet er å identifisere elementer eller faktorer i virksomheten som kan bidra til redusert sykefravær (forebyggende og rehabiliterende), inkludering av ansatte med redusert funksjonsevne og at eldre arbeidstakere blir stående lengre i jobb.
- Forberedelse:** Intervjuobjektene blir bedt om på forhånd å velge ut én IA-virksomhet de har vært rådgiver for som har lyktes og én som ikke har lyktes.
- Type intervju:** Intervjuet har en åpen form, og det vil si at det ikke skal styres stramt av monitor. Det monitor skal fokusere på er å forfølge det som blir sagt, for å utdype eller verifisere utsagn. Monitor skal ikke være den som presenterer faktorene/elementene som utgjør en sterk/svak IA-praksis. Begrepet IA-praksis nevnes heller ikke for informantene.
- Opplegg:** Faktorer som er identifisert som fremmende/hemmende for å lykkes med inkludering og sykefraværsreduksjon skrives på post-it lapper. Det brukes en lapp per faktor. De to viktigste faktorer merkes med et kryss i høyre hjørne av informanten. Lappene samles inn ved intervjuets slutt.

Spørsmål som stilles i intervjuet:

a. Å lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten

Tenk på en IA-virksomhet som du har erfart *har lyktes* i IA-arbeidet, en virksomhet som gjør de rette tingene og som oppnår resultater i forhold til sykefravær, inkludering og/eller utsatt pensjonering. Hva er det denne virksomheten **har gjort** eller **har på plass** som har bidratt til at de har lyktes? Skriv ned faktorer på post-it lapper (en faktor pr lapp). Prioriter to av de faktorene som du mener har vært viktigst, og merk de med et kryss i høyre hjørne.

Alle informantene blir etter tur bedt om å presentere sine prioriterte faktorer og begrunne dette valget. Gruppen diskuterer alle faktorene underveis og begrunner hvorfor disse er viktige for å lykkes i IA-arbeidet.

b. Å ikke lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten

Tenk på en IA-virksomhet som du har erfart *ikke har lyktes* i IA-arbeidet, en virksomhet som **ikke gjør de rette tingene** og som **ikke oppnår resultater** i forhold til sykefravær, inkludering eller utsatt pensjonering. Hva er det med denne virksomheten som har bidratt til at de ikke har lyktes? Faktorer begrunnes og diskuteres.

Forskningsprosjektet Inkluderende Arbeidsliv i Praksis (IA-praksis)

Intervjuguide for IA-kontaktpersoner og tillitsvalgte

Mål og metode:

- Mål:** Målet med intervjuet er å identifisere elementer eller faktorer i virksomheten som kan bidra til redusert sykefravær (forebyggende og rehabiliterende), inkludering av ansatte med redusert funksjonsevne og at eldre arbeidstakere blir stående lengre i jobb.
- Type intervju:** Intervjuet har en åpen form, og det vil si at det ikke skal styres stramt av monitor. Det monitor skal fokusere på er å forfølge det som blir sagt, for å utdype eller verifisere utsagn. Monitor skal ikke være den som presenterer faktorene/elementene som utgjør en sterk/svak IA-praksis. Begrepet IA-praksis nevnes heller ikke for informantene.
- Opplegg:** Faktorer som er identifisert som fremmende/hemmende for å lykkes med inkludering og sykefraværsreduksjon skrives på post-it lapper. Det brukes en lapp per faktor. De to viktigste faktorer merkes med et kryss i høyre hjørne av informanten. Lappene samles inn ved intervjuets slutt. Intervjuet skal i størst mulig grad være ens med intervjuguiden for rådgivere i NAV Arbeidslivssenter.

Spørsmål som stilles i intervjuet:

a. *Å lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten*

Tenk på din egen virksomhet. Hvilke faktorer eller elementer har bidratt til at dere har lyktes med IA-arbeidet? Hva er det dere **har gjort** eller **har på plass**? Skriv ned faktorer eller elementer på post-it lapper (en faktor pr lapp). Prioriter to av de faktorene du mener har vært viktigst, og merk de med et kryss i høyre hjørne.

Alle informantene blir etter tur bedt om å presentere sine prioriterte faktorer og begrunne dette valget. Gruppen diskuterer alle faktorene underveis og begrunner hvorfor disse er viktige for å lykkes i IA-arbeidet.

b. *Å ikke lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten*

Hvilke faktorer eller elementer mener du bidrar til at virksomheter *ikke lykkes* i IA-arbeidet? Faktorer diskuteres og begrunnes.

SPØRRESKJEMA TIL NAV ARBEIDSLIVSSENTRA

1. Alder og kjønn

Hva er din alder? (Antall hele år)

Kjønn: mann kvinne

2. Stilling

Hvilket Arbeidslivssenter jobber du i? Rogaland Vest-Agder

Hvor stor stillingsstørrelse har du i nåværende stilling? (Angi prosent eks 80%)

3. Utdanning

Hva er ditt utdanningsnivå? Grunnskole
 Videregående skole
 Universitets- og høgskoleutdanning *til og med 4 år*
 Universitets- og høgskoleutdanning *mer enn 4 år*

Type profesjon/ utdanning:

4. Erfaring

Hvor mange år har du jobbet som rådgiver i Nav Arbeidslivssenter? (Rund av til nærmeste hele år)

Hvor mange års *relevant* erfaring har du fra arbeidslivet? (Rund av til nærmeste hele år)

SPØRRESKJEMA TIL IA-KONTAKTPERSONER

1. Alder og kjønn

Hva er din alder? (Antall hele år)

Kjønn: Mann Kvinne

2. Utdanning

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå? (sett ett kryss)

- Grunnskole
 Videregående skole
 Universitets- og høgskoleutdanning til og med 4 år
 Universitets- og høgskoleutdanning mer enn 4 år

3. Stilling

a) Hvilken sektor jobber du i? (sett ett kryss) Statlig Kommunal Fylkeskommunal
 Privat sektor/off. næringsvirksomhet

b) Hvilken næring jobber du i? (sett ett kryss)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Jordbruk/skogbruk/fiske | <input type="checkbox"/> Varehandel m.v. |
| <input type="checkbox"/> Olje og gass utvinning | <input type="checkbox"/> Hotell- og restaurantvirksomhet |
| <input type="checkbox"/> Industri og bergverksdrift | <input type="checkbox"/> Transport og kommunikasjon |
| <input type="checkbox"/> Kraft- og vannforsyning | <input type="checkbox"/> Finanstjenester |
| <input type="checkbox"/> Bygge og anleggsvirksomhet | <input type="checkbox"/> Forretningsm. tj., eiendomsdrift |
| <input type="checkbox"/> Offentlig administrasjon | <input type="checkbox"/> Helse- og sosialtjenester |
| <input type="checkbox"/> Undervisning | <input type="checkbox"/> Annet |

c) Størrelse på virksomheten (sett ett kryss) :

Under 20 ansatte Fra 20-49 ansatte Fra 50-100 ansatte Over 199 ansatte

d) Hvilket år inngikk virksomheten du jobber i IA-avtale? (årstall)

e) Hva er ditt nåværende yrke?

f) Hvor stor stillingsstørrelse har du i nåværende stilling? (Angi prosent eks 80%)

4. Erfaring

a) Hvor mange års **relevant** erfaring har du fra arbeidslivet? (Rund av til nærmeste hele år)

b) Hvor mange år har du arbeidet i nåværende virksomhet? (Rund av til nærmeste hele år)

c) Hvor mange måneder har du vært IA-kontaktperson i nåværende bedrift? (Mnd)

SPØRRESKJEMA TIL TILLITSVALGTE

1. Alder og kjønn

Hva er din alder?..... (Antall hele år)

Kjønn: Mann Kvinne

2. Utdanning

Hva er ditt utdanningsnivå? (sett ett kryss)

- Grunnskole
 Videregående skole
 Universitets- og høgskoleutdanning *til og med* 4 år
 Universitets- og høgskoleutdanning *mer enn* 4 år

3. Stilling

a) Hvilken sektor jobber du i? (sett ett kryss) Statlig Kommunal Fylkeskommunal
 Privat sektor/off. næringsvirksomhet

b) Hvilken næring jobber du i? (sett ett kryss)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Jordbruk/skogbruk/fiske | <input type="checkbox"/> Varehandel m.v. |
| <input type="checkbox"/> Olje og gass utvinning | <input type="checkbox"/> Hotell- og restaurantvirksomhet |
| <input type="checkbox"/> Industri og bergverksdrift | <input type="checkbox"/> Transport og kommunikasjon |
| <input type="checkbox"/> Kraft- og vannforsyning | <input type="checkbox"/> Finanstjenester |
| <input type="checkbox"/> Bygge og anleggsvirksomhet | <input type="checkbox"/> Forretningsm. tj., eiendomsdrift |
| <input type="checkbox"/> Offentlig administrasjon | <input type="checkbox"/> Helse- og sosialtjenester |
| <input type="checkbox"/> Undervisning | <input type="checkbox"/> Annet |

c) Størrelse på virksomheten (sett ett kryss): Under 20 ansatte fra 21-49 ansatte
 50-100 ansatte Over 100 ansatte

d) Hvilket år inngikk virksomheten du jobber i IA-avtale? (årstall)

d) Hva er ditt nåværende yrke?

e) Hvor stor stillingsstørrelse har du i nåværende stilling? (Angi prosent eks 80%)

4. Erfaring

a) Hvor mange år har du arbeidet i nåværende virksomhet? (Rund av til nærmeste hele år)

b) Hvor lenge har du vært tillitsvalgt i nåværende bedrift? (Rund av til nærmeste hele år)

c) Har du tidligere arbeidet i andre IA-virksomheter hvor du har hatt funksjon som tillitsvalgt?

(sett ett kryss) Ja Nei