

Lise Beate Bullgård

Mellom mål og muligheter

En kvalitativ studie om oppfølging av sykmeldte



Masteroppgave i sosiologi

Trondheim, august 2009

Institutt for sosiologi og statsvitenskap, NTNU

Forord

Endelig er masteroppgaven ferdig! Det har vært mange lange dager med skriving, men samtidig har det vært spennende og lærerikt å få jobbe med et så aktuelt og viktig tema.

Først og fremst vil jeg takke for at jeg fikk muligheten til å være på IA-prosjektet - det har vært både lærerikt og spennende! Solveig Ose og Tone Mo fortjener hver sin takk i denne sammenhengen. De har vært inkluderende, positive og har gladelig delt sin kunnskap. Dette har vært inspirerende og jeg har lært mye av å være med på dette prosjektet.

Jeg vil takke min veileder Ann R. Sætnan for hennes gode råd, optimisme og faglige innsikt. Jeg har stilt mange spørsmål underveis, og hun har svart på alle.

Takk til alle på lesesal 6498, og resten av sosiologigjengen for en flott studietid! Det har vært et kjempebra studiemiljø, både faglig og sosialt. En takk går også til de tre andre studentene ved prosjektet; Line, Ingunn og Anja for kaffepauser og IA-prat.

Mine foreldre fortjener også en stor takk for at de alltid har støttet meg i årene med studier. Pappa som bestandig sier: kan man ikke gjennomføre plan a, er det alltid en plan b, og mamma som har lært meg at å gi opp, er ikke et alternativ.

Takk til Berit Johanne for korrekturlesing, oppmuntrende ord og usaklige diskusjoner. Neste år er det din tur, og da stiller jeg som korrekturleser!

Til slutt vil jeg takke alle som bidratt med faglige råd og vært hjelpsomme på veien mot en ferdig masteroppgave.

Lise Beate Bullgård
Trondheim, august 2009

1. ET ARBEIDSLIV FOR ALLE?	6
1.1 PRAKTISERING AV OPPFØLGING - MELLOM MÅL OG MULIGHETER	7
1.2 BAKGRUNN FOR TEMATISK OG FAGLIG VINKLING	9
1.3 DEN FORTLØPENDE FERD VIDERE	10
2. INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV	12
2.1 INTENSJONSAVTALEN FOR ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV	12
2.2 IA-AVTALENS MÅLSETTINGER	12
<i>IA-avtalens delmål 1: reduisering av sykefraværet</i>	13
2.3 DIVERSE LOVENDRINGER I ARBEIDSLIVET	14
2.4 IA-OPPFØLGINGENS PLIKTER OG MULIGHETER	15
<i>Oppfølgingsplan og dialogmøte</i>	16
3. ENDRING I ANSVAR, RUTINER OG RELASJONER VED OPPFØLGING	18
3.1 UTVIKLING I RETNING AV ET NORSK INKLUDERENDE ARBEIDSLIV	19
3.2 OPPFØLGING SOM SATSNINGSOMRÅDE OG SOSIALT ANSVAR	20
3.3 ORGANISERING AV ANSVAR OG ETABLERING AV NYE RUTINER	21
3.4 PRAKTISK ARBEID INNENFOR IA-VIRKSOMHETER.....	22
3.5 ARBEIDSMILJØ, RELASJONER OG KOMPETANSE.....	23
3.6 OVERGANGEN FRA TIDLIGERE FORSKNING TIL TEORI	24
KAPITTEL 4. MELLOM MÅL OG MULIGHETER FOR HANDLING.....	25
4.1 VIRKSOMHET OG AKTØRER SOM EN HELHETLIG BAKGRUNNSFORSTÅELSE	25
<i>Kobling mellom mekanismen struktur og aktør</i>	25
4.2 UTFORMING AV NY PRAKSIS	29
<i>Implementering</i>	30
<i>Avdelingen som et handlingsrom for praksis</i>	31
4.3 VIRKSOMHETENS STRUKTURELLE FØRINGER	32
<i>En rasjonell versus en naturlig systemforståelse</i>	32
4.4 MENNESKERS HANDLING I VIRKSOMHETEN	37
<i>En tilpasset handlingsforståelse</i>	38
<i>Ulike handlingstyper - Rasjonelle mål eller relasjonell mening?</i>	38
<i>Kommunikativ handling</i>	39
<i>Ansvar - og omsorgsforståelse</i>	40
4.5 DE SPESIFIKKE FORSKNINGSSPØRSMÅLENE	41
5. REFLEKSJONER VED VALG AV METODE OG HELHETLIG KVALITET.....	42
5.1 KVALITATIV METODE	42
5.2 GJENNOMFØRING AV INNHEITINGSPROSESSEN	43
<i>Utvalg</i>	43
<i>Innhenting av data</i>	45
<i>Intervjusituasjonen</i>	45
<i>Transkribering</i>	47
<i>Analysefasen</i>	48
5.3 FORSKNINGSETIKK	49

5.4 REFLEKSJONER AV OPPGAVENS HELHETLIGE KVALITET	50
<i>Sannhet og troverdighet</i>	50
<i>Uavhengighet og bekreftbarhet</i>	51
<i>Relevans og overførbarhet</i>	51
6. UTFORMING AV OPPFØLGINGSANSVARET.....	53
6.1 INNLEDNING	53
6.2 PLASSERING AV OPPFØLGINGSANSVARET	54
<i>Ned og mot kjernen</i>	54
<i>En variert fordeling av oppfølgingsansvaret</i>	58
6.3 ET DEFINERINGSFORSØK AV OPPFØLGINGSANSVARET	62
<i>Oppfølgingsfase I: Å innfri de konkrete IA – kravene</i>	63
<i>Oppfølgingsfase II: Å innfri de abstrakte IA- kravene</i>	66
6.4 KORT OPPSUMMERING	67
7. STRUKTURENS BETYDNING FOR OPPFØLGINGSPRAKSIS.....	68
7.1 INNLEDNING	68
7.2 IA-VIRKSOMHETENES STRUKTURELLE KONTEKST OG INTERAKSJONSMULIGHETER	68
<i>Retningslinjer og prosedyrer for praktisering av oppfølging</i>	69
<i>Virksomhetens helhetlige handlingsrom</i>	73
<i>Avdelingen som handlingsrom</i>	77
<i>Handlingsrommet mellom virksomhetenes målsettinger og individenes behov</i>	78
7.3 KORT OPPSUMMERING	80
8. AKTØRENE BETYDNING FOR OPPFØLGINGSPRAKSIS.....	81
8.1 INNLEDNING	81
8.2 ULIKE HÅNTERINGSMEKANISMER INNDELTE ETTER ROLLER	82
<i>Kameratrollen – ”det å være en av gjengen”</i>	82
<i>Forsørgerrollen – ”styring og empati”</i>	87
<i>Coachrollen – ”kontroll og effektivitet”</i>	89
8.3 KORT OPPSUMMERING	91
9. EN HELHETLIG FORSTÅELSE AV OPPFØLGING I PRAKSIS	93
9.1 INNLEDNING	93
9.2 OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN I ANALYSEN	94
9.3 EN HELHETLIG FORSTÅELSE AV OPPFØLGINGENS PRAKTISERING	99
9.4 VURDERING AV OPPGAVEN OG VIDERE FORSKNING	100
LITTERATURLISTE.....	101
VEDLEGG.....	107

1. Et arbeidsliv for alle?

I starten av året 2009, er det ikke bare jeg som er opptatt av et inkluderende arbeidsliv. *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*¹ har gjentakende ganger vært på agendaen siden dens oppstart i 2001. Statsminister Jens Stoltenberg har ved flere offentlige anledninger uttrykt sin støtte til inkludering i arbeidslivet. Deriblant, i årets nyttårstale proklamerte han: *"Arbeid til alle er jobb nummer én"* (Regjeringen 2009)². I talen henviste han ikke spesifikt til IA-avtalen, men oppfordret alle til å bidra i dette kollektive prosjektet.

Stoltenberg (Regjeringen 2009) fremhevet paradokset med at Norge har en stadig økende arbeidsledighet, samtidig som landet mangler arbeidskraft (Regjeringen 2009). Av den grunn, jobbes det aktivt for å hindre at flere havner utenfor arbeidslivet. Utarbeidelsen av Intensjonsavtalen kan anses som et viktig virkemiddel i arbeidet med å legge forholdene til rette for et bedre og mer inkluderende arbeidsliv.

IA-avtalen består hovedsakelig av to overordnede mål som setter fokus på et mer inkluderende arbeidsliv. Målene vektlegger hvilke områder som behøver forbedring; *"Å forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærværet og hindre "utstøting" fra arbeidslivet"* og *"øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold"* (Intensjonsavtalen 2006-2009).

De overordnede målene omfatter deretter tre delmål som spesifiserer og redegjør for hvilke grupper mennesker som har størst sannsynlighet for å havne utenfor arbeidslivet. Delmål 1, ønsker å forhindre at sykdom eller andre lidelser er årsaker til at personer ikke kan delta i aktivt arbeid. Nærmere bestemt; *"å få til en reduisering av sykefraværet"*. Delmål 2, vil inkludere en utsatt gruppe som kan ha vanskeligheter med å få innpass på arbeidsmarkedet; *"få personer med redusert funksjonsevne inn i arbeid"*. Delmål 3, vil sørge for å beholde de eldre i arbeidslivet; *"øke alderen for avgang ut av arbeidslivet"* (Intensjonsavtalen 2006-2009)³.

For å avgrense oppgavens omfang, er Intensjonsavtalens delmål 1: *"å få til en reduisering av sykefraværet"* valgt vinkling til oppgavens analyse.

I tilknytning til Intensjonsavtalen rettes arbeidet med et inkluderende arbeidsliv direkte mot virksomhetsnivået. En forutsetning for selve inkluderingen, er først og fremst at virksomhetene og arbeidsgiverne utviser aktive roller i dette arbeidet (Intensjonsavtalen 2006-

¹ *Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv* vil heretter forkortes som Intensjonsavtalen, IA-avtalen eller bare avtalen.

² Opprinnelig hørt og notert, men også dokumentert på nettsiden til Regjeringen 2009. *Arbeid til alle*, er også den viktigste saken for fagbevegelsen LO (LO 2009).

³ IA-avtalens overordnede mål og delmål blir nærmere beskrevet i kapittel to.

2009). Oppgavens fokus er å se nærmere på det arbeidet som foregår i IA-virksomhetene i forbindelse med en redusering av sykefraværet.

Selv IA har satt fokus på sykefraværet, har det jevnt over bare fortsatt å øke. Dette innebærer at antall sykmeldte, snart nærmer seg seks prosent (NRK 2009). Bak denne økningen kan det være flere forklaringer, jeg kan nevne noen;

En forklaring kan være at virksomheter ofte inngår IA-avtalen på grunn av et høyt sykefravær. Det betyr at antall sykemeldte vil være høyere på disse arbeidsplassene, enn ved eventuelle andre virksomheter. I tillegg kan det ikke garanteres at IA-avtalen har en virkning på sykefraværet. I en NOVA-undersøkelse fra 2007, fant Hammer (2007) at en inngåelse av IA-avtalen, ikke har noen betydning på endringer i sykefraværet (Hammer 2007).

En annen forklaring kan være IA-virksomhetenes økte fokus på aktivt arbeid med alle delmålene i avtalen. I løpet av den tiden IA har eksistert (2001-2009), har kun delmål 3 blitt innfridd; ”*øke alderen for avgang ut av arbeidslivet*”. Et slikt resultat kan deriblant gi økning i sykefraværsprosenten på grunn av antatte ringvirkninger av det økte antallet seniorer som befinner seg i arbeidslivet (NRK 2009).

På den andre siden er det flere som hevder at IA-avtalen fungerer. For virkelig å kunne se avtalens funksjon, er det viktig å betrakte resultatene i forhold til det inkluderende arbeidet som legges ned i virksomhetene. Administrerende direktør i NHO; Finn Bergesen jr (NHO 2009), hevder blant annet at IA-avtalen virker. Han sier at dette *er* resultatet i de IA-virksomhetene som utfører det de skal. IA-virksomheter som praktiserer IA-avtalens forpliktelser, kan vise til at det legemeldte sykefraværet har blitt redusert (NHO 2009).

1.1 Praktisering av oppfølging - mellom mål og muligheter

En god praktisering av sykefraværsarbeidet på virksomhetsnivået, er viktig for å få til en redusering i sykefraværet. En økt innsikt i dette arbeidet, kan bidra til en bedre forståelse for hvordan dette gjennomføres innenfor de ulike IA-virksomhetene.

Som vist ovenfor eksisterer det ulike meninger om IA-arbeidet virkelig bidrar til en redusering av sykefraværet. En bredere kunnskap av hvordan virksomhetenes praktiske arbeid foregår, kan være en interessant vinkling og bidrag til det inkluderende arbeidet på feltet.

Statssekretær Laila Gustavsens (ved Arbeids- og inkluderingsdepartementet) uttalelse til NRK i mai i år, ga meg en bekreftelse på at dette er et relevant tema å fokusere på i tilknytning til Intensjonsavtalen;

”- Det er litt der det skorter i dag. Man skal følge opp sykemeldte arbeidstakere og gjør det ikke godt nok. Verken fra arbeidsgiver sin side, eller fra Nav sin side. Så der er det et forbedringspotensial”. (NRK 2009).

Hennes utsagn ga inntrykk av at det er fordelaktig å få tilgang til mer informasjon om oppfølging av sykmeldte. Både i forhold til arbeidsgiver og NAV⁴ sin rolle fremover - tatt i betraktning at IA-avtalen fortsetter etter desember 2009.

Tidligere forskning på feltet; redusering av sykefravær og oppfølging av sykmeldte, har ofte blitt sett fra et overordnet virksomhetsnivå, og ikke fra de lavere nivåenes praktisering av oppfølging. I en forskningsmessig sammenheng har ofte delmål 1 blitt fokusert på sammen med de to andre delmålene, siden alle de tre målene er likeverdige. I tillegg har interessen spesifikt for delmålene, generelt omhandlet forankring på arbeidsplassen og om de oppnådde resultatene innfrir målene.

En av de siste rapportene på forskningsfeltet IA; (Rambøll Management 2008), har gått videre og sett nærmere på arbeidsgivernes relevans av arbeidet innenfor IA-virksomhetene. Riktignok har Drøpping (2004) gjort en undersøkelse på arbeidsgiveres holdninger og oppfatninger av deres økte sosiale ansvar generelt, og i tilknytning til IA (Drøpping 2004), men Rambøll Management (2008) har gått enda nærmere inn på selve praksisen ved arbeidsgivernes ansvar ved oppfølging i IA-virksomheter (Rambøll Management 2008).

Rambøll Managements rapport viser som sagt til en oppfølgingspraksis, representert av arbeidsgivere. De sier derimot ikke noe om hvem sin praksis de representerer, eller hvordan denne praksisen blir fordelt innenfor IA-virksomhetene. Jeg mener at praksis kan være forskjellig etter hvilket nivå man beskuer den på. Med deres henvisning til arbeidsgiver, tyder det på at IA-virksomhetene i rapporten representeres av den øverste ledelsen.

I oppgaven ønsker jeg å se nærmere på de som befinner seg på et mellomnivå, og har blitt tildelt et ansvar for utføringen av det praktiske oppfølgingsarbeidet av sykmeldte. Oppgavens problemstilling er følgende:

”Hvordan opplever og håndterer mellomledere⁵ oppfølgingspraksis for sykmeldte innenfor IA-virksomheter?”

⁴ NAV er en forkortelse for Norges Arbeids- og Velferdsetat.

I forbindelse med arbeidet med redusering av sykefravær, er det anbefalt at oppfølgingen foregår i nærheten av den sykmeldte (NAV 2007b). Dette er en av årsakene til at valget hovedsakelig falt på mellomledere som informanter i analysen. Det er mellomledernes opplevelser og håndtering som skal benyttes i analysen, men jeg har også valgt å styrke funn med relevant informasjon fra andre relevante aktører ved utføringen av oppfølgingen. Denne informasjonen skal bidra til å oppnå et mer helhetlig bilde av virksomhetenes generelle oppfølgingspraksis i forhold til den enkelte mellomleder. Mer om årsaker til dette valget er presentert i metodekapitlet.

Mellomledernes opplevde rolle ved håndtering og praktisering av oppfølging, er en vinkling det er forsket lite på. Det spesielle med mellomledere, er at de er aktører som befinner seg i en posisjon mellom topp og bunn. I en slik posisjon blir de nødt til å forholde seg til virksomhetens mål og forventninger, samt egne muligheter for å utføre en tilpasset oppfølging av de sykmeldte.

Opgavens to forskningsspørsmål er utledet fra problemstillingen og er formulert på bakgrunn av tidligere forskning og teori⁶; ”*Hvordan utformes oppfølging i praksis?*” og ”*Hva oppleves som relevante forutsetninger for å utøve en tilpasset oppfølging for sykemeldte?*”

1.2 Bakgrunn for tematisk og faglig vinkling

Med tanke på avgjørelsen om en videreføring av IA-avtalen, har SINTEF-*Helse* fått i oppdrag fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet å gjennomføre en evaluering av IA-avtalens effekter. Denne masteroppgaven er skrevet i tilknytning til dette pågående IA-prosjektet.

Formålet med oppgaven er å sette fokus på aktiv handling og oppfølgingsarbeid av sykmeldte innenfor IA-virksomheter. Oppgaven blir dermed et kvalitativt bidrag for fremstilling av IA- arbeid på et handlingsnivå.

For å besvare problemstillingen ved å benytte en sosiologisk forståelse, vil jeg se på hvordan mellomledernes oppfølgingspraksis kan bli påvirket av både strukturelle egenskaper og aktørens handlinger. Denne forståelsen belyses gjennom Giddens struktureringsteori, og andre utvalgte teorier som bidrar til å forklare organisasjoners strukturelle føringer og aktørens handlinger.

Struktur og prosess blir dermed viktige deler i analysen, samtidig innebærer oppgaven elementer av tilnærmingen *grounded theory*. Dette er en metodisk retning som bidrar til å

⁵ Jeg har definert utvalget av ledere med personalansvar; som mellomledere. Denne betegnelsen gir også en forståelse av deres posisjon mellom topp og bunn, samt deres handlingsmuligheter. Representanter for mellomledere kan eksempelvis være; enhetsledere, avdelingsledere, seksjonsledere, formenn osv.

⁶ Se kapittel 3 og 4.

redegjøre for de sammenhenger og mønstre som oppdages i empirien (Guvå & Hylander 2003).

Giddens struktureringsteori viser hvordan strukturelle begrensninger og muligheter kan legge føringer for mellomledernes gitte handlingsrom⁷ ved utføring av oppfølging (Giddens 1984). Det er blant annet ønskelig å vektlegge informantenes opplevde forutsetninger ved å benytte en kombinasjon av virksomhetens rasjonelle system i forhold til den sosiale handling. Dette bidrar til å avdekke informantenes opplevde håndteringsmønstre ved oppfølging.

1.3 Den fortløpende ferd videre

I kapittel én aktualiseres oppfølging som tema, og problemstillingen blir formulert. Det argumenteres for relevansen av å se nærmere på mellomledernes oppfølging i praksis.

I kapittel to er et informasjonskapittel, hvor det gis en presentasjon av Intensjonsavtalen, delmål 1 og en nærmere beskrivelse av hva oppfølgingsansvaret innebærer.

I kapittel tre vil tidligere forskning bli diskutert og redegjort for. Kapitlet vil også tydeliggjøre interessante tema som utdypes i analysen.

I kapittel fire gjennomgås den teoretiske bakgrunnsforståelsen. Teoriene vil bidra til å få en forståelse av informantenes handlingsrom og forutsetninger ved oppfølging av sykemeldte. Utarbeidelsen av den teoretiske forståelsen er gjort i samsvar med et innblikk i empirien og den tidligere forskningen på feltet.

Giddens struktureringsteori viser til hvordan strukturelle vilkår kan legge føringer og begrensninger på oppfølgingspraksisen, samtidig som aktørene håndterer oppfølging er av betydning (Giddens 1984). For å forklare struktur og handling utover Giddens teori, kompenseres det med andre teorier på området.

I slutten av kapittel fire presenteres en operasjonalisering av analysens to forskningsspørsmål som er basert på tidligere forskning og den teoretiske bakgrunnen.

Kapittel fem inneholder refleksjoner ved valg av metode og utføring av oppgavens helhetlige kvalitet. En såkalt redegjøring av informanter, innhenting av data, analysefasen, etikk og min rolle i denne undersøkelsen.

⁷ Handlingsrommet i oppgaven er definert som mellomlederens handlingsmuligheter ved utføring av oppfølgingsrelaterte oppgaver. Dette betyr at størrelsen på handlingsrommet, er styrt av mellomlederens oppfatning av eksempelvis retningslinjer/prosedyrer, informasjon og relasjoner og så videre. For å konkretisere et handlingsrom, har jeg i oppgaven fremstilt dette som en avdeling, men jeg vil vektlegge at det ikke er den konkrete, fysiske beskrivelsen jeg sikter til når jeg snakker om mellomledernes opplevde handlingsrom.

Kapittel seks gir en analytisk beskrivelse av oppfølgingsansvarets plassering innenfor IA-virksomhetene. I dette kapitlet defineres informantenes forståelse av oppfølgingskravene.

Alle analysekapitlene tar utgangspunkt i det teoretiske bakgrunnskonseptet som gir en helhetlig analyse av mellomledernes oppfølgingsarbeid som forgår innenfor IA-virksomhetene. Tidligere forskning på området vil benyttes til å styrke eventuelle funn.

Kapittel syv beskriver og forklarer hvordan strukturelle egenskaper kan legge føringer på informantenes handlingsrom ved praktisering av oppfølging.

Kapittel åtte viser hvordan informantene legger til rette for utvikling av oppfølgingspraksis innenfor sitt opplevde handlingsrom. Analysens siste kapittel fokuserer også på informantenes opplevelse av de eksisterende håndteringsmekanismer. Ved å vektlegge faktorer som kan være relevante for handlingsmuligheter, vil dette gi en økt innsikt ulik håndtering av oppfølging.

Kapittel ni gir en oppsummerende avslutning og en drøfting av analysens resultater. Helt til slutt settes funnene inn i en samfunns- og forskningsmessig relevans ved å komme med forslag til videre forskning på feltet.

2. Intensjonsavtalen om et mer Inkluderende Arbeidsliv

2.1 Intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv

For å hindre en stadig utvikling i sykefraværet og økte økonomiske utgifter, ble det i 1999 nedsatt et utvalg kjent som *Sandmanutvalget*. Utvalget fikk i oppdrag å jobbe med denne sykefraværsproblemstillingen. I 2000 utarbeidet de et forslag omtalt som; ”*Sykefravær og utførepensjonering - et inkluderende arbeidsliv*”.

Den 3. oktober 2001, ble Regjeringen og partene i arbeidslivet enige om å inngå et samarbeid for å jobbe videre med forslaget til *Sandmanutvalget*. Dette samarbeidet er bedre kjent som; *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv*⁸ (NOU 2000:27).

Representanter for partene i arbeidslivet er; arbeidsgiverorganisasjoner som NHO, HSH, KS, NAVO og Staten ved fornyingsministeren. Arbeidstakerorganisasjonene LO, Akademikerne, Unio og YS, er også delaktige. I tillegg er Regjeringen ved arbeids- og inkluderingsministeren en vesentlig del av denne avtalen (*Intensjonsavtalen 2001-2005*).

Etter den første perioden som varte fra 2001 til 2005, ble IA-avtalen reforhandlet. Resultatet av forhandlingen endte med at partene og regjeringen besluttet å videreføre avtalen. Denne avgjørelsen skulle gi arbeidslivet mer tid til utvikling og for å oppnå bedre resultater i forbindelse med IA-avtalens målsettinger. Dette førte til at en ny og forbedret versjon av Intensjonsavtalen ble introdusert, og videreført fra 2006 til utgangen av 2009 (*Intensjonsavtalen 2006-2009*).

2.2 IA-avtalens målsettinger

IA-avtalen anses som et viktig virkemiddel for å lage plass til alle som *vil* og *kan* arbeide (NAV 2006). For å få til de gode resultatene, påpeker Intensjonsavtalen (2006-2009) at det er viktig med et godt samarbeid mellom de ulike nivåene makro, meso og mikro. For å lykkes med arbeidet er det essensielt at det eksisterer et funksjonelt partnerskap mellom det nasjonale planet, virksomhetene som handlingsarena og det individuelle nivået (*Intensjonsavtalen 2006-2009*).

Gjennom et slikt partnerskap, skal det tas hensyn til de overordnede og spesifikke målene. Avtalens overordnede mål er fastsatt for å omfavne og etablere viktige tiltak som fokuserer på et inkluderende arbeidsliv. Dette innebærer en økt forebygging som sørger for at

⁸ For mer om Intensjonsavtalens utforming se:

http://www.regjeringen.no/Upload/AID/temadokumenter/velferd/ia/IA-avtalen_2006-2009_med_tillegg.pdf

enkelte grupper av mennesker ikke havner utenfor arbeidslivet, utføre aktive tiltak for å beholde arbeidstakere og ta inn nye arbeidstakerne som til vanlig kan ha problemer med å bli engasjert i aktivt arbeid.

I Intensjonsavtalen er de overordnede målene beskrevet slik; ”Å forebygge sykefravær, øke fokus på jobbnærværet og hindre ”utstøting” fra arbeidslivet” og ”øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold” (Intensjonsavtalen 2006-2009)⁹.

De overordnede målene forutsetter en forbedret politikk på områder som sysselsetting, arbeidsmiljø og inkludering. Det er viktig å få åpnet øynene for befolkningens ulike arbeidsevner og samtidig være oppmerksom på at mennesker som ikke stiller like sterkt som andre, likevel kan bidra med nyttige ressurser. Det er ønskelig at IA-avtalen skal bidra til et inkluderende arbeidsliv, som er til det beste for alle (Regjeringen 2006a).

For å konkretisere områder i arbeidslivet som har behov for utvikling og en bedre definering av hvilke grupperinger som trenger IA-tiltak, spesifiseres IA-avtalens overordnede mål inn i tre ulike delmål. Delmål 1 er; ”å redusere sykefraværet”, delmål 2 prioriterer å ”få personer med redusert funksjonsevne inn i arbeid”, og delmål tre fremhever å ”øke alderen for avgang ut av arbeidslivet” (Intensjonsavtalen 2006-2009). Som tidligere nevnt, er delmål 1 relevant for oppgavens tema og beskrives nærmere nedenfor.

IA-avtalens delmål 1: reduisering av sykefraværet

Over en halv millioner mennesker befinner seg ute i forskjellige trygdeordninger (Regjeringen 2006b). De siste årene har vært preget av en utvikling av sykefraværet i feil retning. Dette er tankevekkende, fordi et høyt sykefravær er ikke fordelaktig verken for individ, virksomheter eller samfunnet generelt. Det er store utgifter som går med på å dekke sykefraværet, i tillegg eksisterer det også andre store utgiftsposter som uføretrygd, eller førtidspensjonering. Dette er også områder som IA-avtalen tar stilling til. Det norske arbeidsmarkedet mangler arbeidskraft blant annet på grunn av de overnevnte årsakene (Becken 2002).

På nasjonalt nivå skal sykefraværet reduseres med 20 prosent. Dette prosentvise måltallet er satt ut i fra sykefraværnivået i andre kvartal 2001 (Intensjonsavtalen 2006-2009). For å nå dette målet, er arbeidsgivere pålagt å være delaktige i arbeidet med delmål 1. Det vil si at arbeidet skal utføres på en systematisk måte, og det skal nedskrives konkrete delmål av oppfølgingsaktiviteten. Med fastsatte mål er det lettere å kontrollere at IA-virksomhetenes arbeidsgivere gjør det de skal gjøre (NAV 2007a).

⁹ Tilleggsavtalen av 6.juni 2006.

De virksomhetene som ønsker å være en del av IA- arbeidet, må skrive under på Samarbeidsavtalen. Denne avtalen bygger videre på Intensjonsavtalens vilkår og målsetninger. I Samarbeidsavtalen (2006-2009) tydeliggjøres virksomhetenes ansvar og oppfølgingsoppgaver. Arbeidsgiverne forplikter seg til gjeldende oppfølgingskrav ved inngåelsen av denne (Samarbeidsavtalen 2006-2009).

Nedenfor gis det en oversikt over noen av de påkrevde oppfølgingsforpliktelsene som IA-virksomhetene og arbeidsgiverne¹⁰ må forholde seg til.

IA-virksomhetenes oppfølgingsoppgaver på virksomhetsnivå:

- a) Gjennom dialog komme fram til mål for sykefraværsarbeidet og sette måltall for sykefraværsutviklingen.
- b) Etablere etterprøvbare aktivitetsmål.
- c) Se til at målene er en integrert del av et godt og målrettet arbeidsmiljøarbeid/ HMS-arbeid.
- d) Utarbeide gode oppfølgingsplaner senest innen 6 uker etter at arbeidstaker har vært helt eller delvis sykmeldt.

(Samarbeidsavtalen & Intensjonsavtalen 2006-2009)

2.3 Diverse lovendringer i arbeidslivet

I 2006 anbefalte Sykefraværsutvalget å gjøre noen endringer i *arbeidsmiljøloven* og *folketrygdloven* for å styrke arbeidet med IA. De nye lovendringene tredde i kraft 1. mars 2007. Hensikten med endringene er å forbedre og øke oppfølgings- og tilretteleggingsarbeidet av sykmeldte i alle virksomheter, også de som ikke er medlem av IA-avtalen. Lovendringene bidrar til et økt fokus på arbeidsgivers ansvar på alle arbeidsplasser. En slik ny lovpålagt ordning skal sørge for at det oppleves mer attraktivt å være en IA-virksomhet. IA-avtalens forpliktelser er derimot valgfrie, mens de generelle lovendringene gjelder hele arbeidslivet. Et økt fokus på arbeidsgivers ansvar, skal sørge for at sykmeldte kommer raskere tilbake til aktiv

¹⁰ For en bedre innsikt i *arbeidsgivers ansvar* - punkt 3.2.1:”oppfølging av egne ansatte”, se Samarbeidsavtalen (2006-2009) <http://www.nav.no/page?id=307>

arbeid. For å bidra til dette, skal det gjennomføres en tettere, mer kontinuerlig og tilpasset form for oppfølging (NAV 2009b).

- Arbeidsmiljøloven og folketrygdloven -

En innsikt i arbeidsmiljøloven - og folketrygdlovens endringer er relevant med tanke på arbeidsgivers økte oppfølgingsansvar. Hver av disse lovene tar for seg ulike former av forpliktelser.

Et av arbeidsmiljølovens viktigste formål er ”å bidra til et inkluderende arbeidsliv”¹¹. Dette gjøres gjennom skriftlig dokumentasjon av tiltak som benyttes i oppfølgingsarbeidet. Utarbeidelse av oppfølgingsplaner skal skje innen seks uker, deretter følger innkalling til dialogmøter og det skal gjøres en tilrettelegging av arbeid i nødvendige situasjoner¹² (Lovdata 2006).

Folketrygdloven er også en viktig del av sykefraværsarbeidet. Loven bidrar til en økt trygghet for de som ikke kan være i aktivt arbeid av ulike grunner. Tryggheten består av varierte former for økonomisk støtte og kompensasjoner. Det skal også utformes muligheter til arbeidsrelatert aktivitet innen åtte uker ved oppstått sykdom eller skade, med tanke på en avgjørelse om mottak av sykepenger. Arbeidsgiver plikter også til å opprettholde statistikker av det eksisterende sykefraværet. Arbeidet med oppfølgingsplan og dialogmøter blir også fremhevet i folketrygdloven¹³ (Lovdata 2009b).

2.4 IA-oppfølgingens plikter og muligheter

I følge Intensjonsavtalen skal inkluderingsarbeidet integreres i virksomhetens organisering, og aller helst i HMS-arbeidet. IA- arbeidet skal deretter skje systematisk og det bør settes mål for kontrollering (Intensjonsavtalen 2006-2009). I ”Forskriften om systematisk helse-, miljø og sikkerhetsarbeid i virksomheten” (§-5), skal internkontrollen på arbeidsplassen tilpasses virksomheten. Dette vil også si at virksomheten er à jour med de eksisterende lover på området. Like viktig er det å informere og overføre kunnskap til arbeidstakerne om deres ansvar på dette området. HMS-arbeidet er et involverende, målsettende, rutinebasert og systematisk arbeid som krever skriftlig dokumentasjon. Ved å dokumentere arbeidet, er det mulig å kontrollere resultatene i etterkant (Lovdata 2009c).

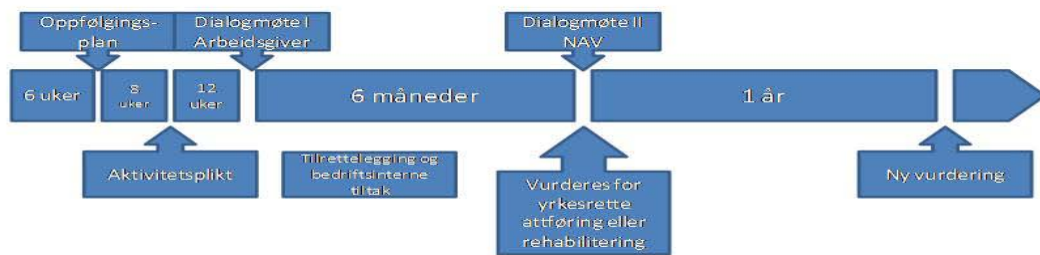
¹¹ aml. § 1-1 (e)

¹² aml. §§ 4-1 & 4-6

¹³ ftrl. §§§ 1-1, 8-6 & 25-2

Modellen nedenfor viser rekkefølgen ved håndtering av oppfølging:

Figur 1; Tidsakse over sykefraværsoppfølgingen



(Figur hentet fra Ose et al. 2009)

Oppfølgingsplan og dialogmøte

En god dialog mellom arbeidsgiver og sykmeldte er vesentlig, for at den sykmeldte skal opprettholde kontakten med arbeidsplassen. Dialogen står i sentrum og kan forstås som et verktøy for å opparbeide en innsikt i den sykemeldtes arbeidsevne. Dette kan bidra til at den sykmeldte raskere kommer tilbake i aktivt arbeid¹⁴.

Den sykemeldtes arbeidsevne er kontinuerlig i fokus, både ved arbeidsgivers første kontakt og når oppfølgingsplanen utfylles og konkretiseres. Utfylling av oppfølgingsplanen må gjøres innen seks uker etter sykemelding. I følge NAV, er en konkretisering av håndterbare tiltak viktig ved oppfølging; *"Funksjonsvurderingens resultat må konkretiseres i tiltak og skrives vanligvis som en oppfølgingsplan"* (NAV 2009b:41).

Avklaring av arbeidsevne er essensielt ved oppfølging. I følge sykefraværsgarantien fremheves viktigheten med å få avklart fort om det er en mulighet for plassering eller tildeling av andre arbeidsoppgaver innenfor virksomheten. Eksisterer det ingen løsninger på

¹⁴ Den sykmeldtes diagnose skal ikke diskuteres (Arbeidstilsynet 2009).

arbeidsplassen, gjelder ikke sykefraværsgarantien og saken henvises til eksterne aktører som NAV eller Arbeidslivssenteret (Veilederen til Samarbeidsavtalen 2007).

Det er først og fremst gjennom dialogen avklaringen finner sted. Viktige aktører i en den sykmeldtes funksjonsvurdering er den sykmeldte selv, arbeidsgiver og legens anbefalinger i gitt tilfelle.

Videre settes det mål for aktivt arbeid i sykdomsperioden, og det utvikles løsninger og lete frem alternative forslag til arbeidsoppgaver. Oppfølgingsplanen sammen med en god dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er viktig for å komme i gang med et godt samarbeid. Sånn sett beskriver det å ”finne løsninger sammen” mye av hva IA-avtalen står for (NAV 2009b).

De beste løsningene gjør det mulig for den sykmeldte å være aktiv i sin egen stilling. I følge ftrl. § 8-6, er det viktig at denne aktiviseringen skjer innen åtte uker etter sykemelding (Lovdata 2009b). Hvis det derimot ikke er mulig å finne en løsning i den opprinnelige stillingen, er arbeidsgiver likevel pliktig til å holde jevnlig kontakt og lete alternative løsninger. I flere tilfeller kan sykemeldte raskt komme tilbake i fullstilling, eller eventuelt i en redusert stilling. Tiltak i denne sammenheng er gradert¹⁵ eller aktiv¹⁶ sykemelding. Arbeidsgiveren plikter også å vurdere andre former for tilrettelegging. Diverse hjelpeutstyr, andre oppgaver og omskolering, kan være gode løsninger ved nedsatt funksjonsevne eller andre former for lidelser eller skader (Arbeidstilsynet 2009).

Dersom en arbeidstaker har vært i full sykemelding i tolv uker, skal det gjennomføres et dialogmøte for å få avklart forholdene rundt sykemeldingen. Det første dialogmøtet er viktig for å få i gang eventuelle tiltak og bli enige om en tilbakevending til arbeidet (NAV 2007b). Deltakere på dette møtet er arbeidstaker, arbeidsgiver og eventuelt BHT¹⁷, verneombud, tillitsvalgt og den sykmeldtes fastlege.

Hvis mot formodning sykdomsperioden varer enda lengre, skal NAV etter seks måneder innkalle til dialogmøte 2. På dialogmøtet gjennomgås tiltak som allerede har vært prøvd ut eller nye som skal settes i verk (NAV 2007c).

¹⁵ Gradert sykemelding betyr at den sykmeldte vender tilbake til sin jobb, men jobber kortere dager eller bruker lengre tid på de samme oppgavene enn hva de gjorde før (NAV 2009a)

¹⁶ Aktiv sykemelding betyr at den sykmeldte er i arbeidstrening eller i andre mulige tiltak (NAV 2009a)

¹⁷ Bedriftshelsetjenesten.

3. Endring i ansvar, rutiner og relasjoner ved oppfølging

Innføringen av Intensjonsavtalen i 2001 og de påfølgende lovendringene, har ført til et økt fokus på oppfølging av sykmeldte. Avtalen ønsker å få til et positivt samarbeid mellom flere parter i arbeidslivet, og oppnå flere aktive roller i forhold til oppfølging på virksomhetsnivået.

Med avtalen skal det tas hensyn til utsatte grupper i samfunnet, og sørge for at de også slipper til på arbeidsmarkedet. En viktig målsetting er å beholde og raskere føre tilbake personer til aktivt arbeid (Intensjonsavtalen 2006-2009). Det er ønskelig å redusere de store helserelaterte utgiftene som hvert år er gitt i offentlig støtte.

Årsaker til at personer faller utenfor arbeidslivet har generelt vært begrunnet i sykdom, skade eller andre former for lyter. Intensjonsavtalen åpner opp for å kunne benytte ulike virkemidler for å forhindre dette, og gi en mulighet til å sette inn diverse tiltak dersom sykdom eller skade oppstår.

Det er arbeidsgiver som har ansvaret for det tiltaksarbeidet som skjer på arbeidsplassen, men det offentlige er også til stede i samarbeidet gjennom sin rådgivning og økonomiske støtte til ulike virkemidler (St.meld. nr 9 2006-2007).

Forskning på sykefraværsfeltet har i mange tilfeller tatt for seg de sykmeldte. Ved en slik vinkling har det ofte vært sett på årsaker til sykefravær eller de ansattes opplevelser og erfaringer med det å være sykmeldt (Olsen og Mastekaasa 1997, Forskningsrådet 2007 m.fl.).

Intensjonsavtalen kan i sykefraværarbeidet sees som et verktøy for å finne de gode løsningene på arbeidsplassen. Gjennom avtalen kan det utbedres arbeidsrelaterte forhold som tidligere sykefraværskforskning har påpekt. Arbeidsgiver og arbeidstaker skal forholde seg til et felles ansvar som handler om å komme frem til en riktig håndtering av dette arbeidet (NAV 2009b).

Nyere forskning på IA fokuserer på dette arbeidets etablering. Det gjøres ved å ta utgangspunkt i ulike vinklinger av avtalens betydning for det norske arbeidslivet. Relatert til oppgavens problemstilling har det blitt gjort flere utredninger av de organisasjonsmessige omgivelsene (Falkum 2003 m.fl.), men også av de ulike aktørenes aktive sosiale ansvar og rolle innenfor arbeidsplassen som en arena for det inkluderende samarbeidet (Drøpping 2004; Lindøe et al. 2006; Rambøll Management 2008).

Et godt sammenligningsgrunnlag for denne forskningen har vært de virksomhetene som *ikke* er med i IA-avtalen. Generelt har det også vært fattet stor interesse om avtalens overordnede mål og delmål tilsvarende de satte forventningene om å lykkes (ECON 2003, 2005; Lie et al. 2005; Ford 2006; Hammer 2007).

Videre i dette kapitlet vil jeg gi et innblikk i arbeidet med et inkluderende arbeidsliv, samt fokusere på funn i tidligere forskning som er relevant for oppgavens problemstilling.

3.1 Utvikling i retning av et norsk inkluderende arbeidsliv

Dette delkapitlet er med for å gi et innblikk i Intensjonsavtalens bakgrunn og etablering.

Det har vært en kontinuerlig leting etter nye løsninger for å hindre en økning i sykefraværet. Slutten av 1970-årene var preget av en særdeles sterk vekst i sykefraværet. Denne veksten startet en debatt om fravær, en debatt som har vært oppe på agendaen gjentakende ganger over årenes løp (Olsen og Mastekaasa 1997). På samme tid ble det sett som en kampsak å få sysselsatt de som befant seg utenfor arbeidsmarkedet.

På 1990-tallet ble *arbeidslinja* innført og denne har vært en viktig forutsetning for å få alle ut i jobb. Målet var å få ned antall personer som mottok stønad eller annen form for støtte i stedet for å være i arbeid (Vidman 2008; Reegård 2009). Selve ideen med *arbeidslinja* var å sammenfatte mottagelsen av velferd med et krav om å være aktiv deltakende i arbeid. Dette skulle skape en mer gjensidig kobling mellom plikter og rettigheter¹⁸. Innføringen av *arbeidslinja* medførte at norsk sosialpolitikk endret taktikk og har siden den gang fulgt samme retning (Reegård 2009).

I sin rapport, "Forskning om sykefravær" utførte Olsen og Mastekaasa (1997) en oppsummerende gjennomgang av de sykefraværstema som ofte har vært opp til debatt. Ut fra deres gjennomgang kunne de hovedsakelig formulere fem viktige årsaksfaktorer til sykefravær;

(1) kompensasjonsordninger (sykelønnsordningens effekter), (2) arbeidsmarkedssituasjon (arbeidsledighet), (3) arbeidsforhold og arbeidsmiljø, (4) fraværskultur og holdninger og (5) familiesituasjon (Olsen & Mastekaasa 1997:15).

I oppgavens analyse er blant annet arbeidsforhold og arbeidsmiljø et viktig fokus med tanke på disse forholdenes betydning for mellomledernes håndtering av sykmeldte. Det er interessant at Olsen og Mastekaasa ikke har fremmet sykdom, skade eller andre former for lyter som en av årsaksfaktorene som har preget diskusjonsbildet gjennom tidene.

Derimot har Forskningsrådet i sin rapport fra 2007, fremhevet arbeidstakeres helse, trygdeordninger og arbeidsplassens miljø som viktige årsaksfaktorer til sykefravær i arbeidslivet (Forskningsrådet 2007). Dette illustrerer et skifte i retning av økt fokus på individuelle faktorer.

¹⁸ Her henviser Reegård (2009) til Kildal (1999). "Justification of workfare: The norwegian case." Critical Social Policy 19, s 353.

På den andre siden er det ikke slik at det eksisterer noen enkle årsaksfaktorer til sykefravær. Selv om det forskes på ulike årsaksfaktorer, er det likevel vanskelig å finne de gode løsningene (Vidman 2008).

Skandinavisk velferdspolitikker søker kontinuerlig etter de gode og riktige forslagene som skal føre til en økt sysselsetting blant befolkningen (ibid.). I samsvar med den sosialpolitiske tankegangen og en økt bekymring for den stadige veksten i sykefraværet, ble det i 1999 nedsatt et utvalg som skulle jobbe med å få til en endring i riktig retning. I år 2000 kom *Sandmanutvalget* frem til et forslag kalt for: ”*Sykefravær og utførepensjonering - et inkluderende arbeidsliv*” (NOU 2000:27), bedre kjent som Intensjonsavtalen.

3.2 Oppfølging som satsningsområde og sosialt ansvar

”*Oppfølging av sykemeldte, og særlig langtidssykemeldte, er et særdeles viktig satsningsområde - både i et samfunnsøkonomisk perspektiv og i et integreringsperspektiv*” (Drøpping og Midtsundstad 2003:47). Sykefravær kan være negativt både fra en samfunnsmessig- økonomisk synsvinkel og fra et personlig ståsted. IA-avtalen ble opprettet for å forsøke å stagnere den økende veksten av mennesker på statlige støtteordninger (Drøpping og Midtsundstad 2003).

Det er ikke vanskelig å kjenne igjen den sosialpolitiske bakgrunnshistorien ved innføringen av den inkluderende arbeidslivsavtalen. Likevel er det mulig å se noe nytt ved Intensjonsavtalens fokus på virksomhetsnivået. Arbeidsgiver har i denne sammenhengen fått en mer *aktiv rolle* gjennom det økte ansvaret for å legge arbeidsforholdene til rette for arbeidstakere med behov (Drøpping 2003; Intensjonsavtalen 2006-2009).

Falkum (2003) sier derimot at IA-avtalen er noe nytt som bryter med alt det som har blitt gjort tidligere i forbindelse med reformarbeid i arbeidslivet. Falkum (2003) hevder at; ”*Inkluderende arbeidsliv er ikke en tilpasning til norsk virkelighet, men et forsøk på å skape en ny virkelighet i norsk arbeidsliv*”. (Falkum 2003:5).

Før IA-avtalen, var det ikke like mye fokus på det ansvaret som arbeidsgivere innehar ved oppfølging. *Arbeidslinja* viste ikke tydelig gjennom sin sosialpolitikk, at ansvaret skulle være forankret på arbeidsplassen (Dahl og Drøpping 2001, som omtalt i Midtsundstad 2005).

Jeg vil hevde at IA-avtalen antakeligvis representerer begge synspunkt. For at dette arbeidet skal bære frukter, må det også føre med seg noe nytt som kan bidra til endringer. Med tanke på det økte oppfølgingsfokus, ser det ut til at den største fornyelsen er arbeidsgivers mer aktive rolle.

Den aktiviteten som foregår i forhold til virksomhetens egne ansatte, kan kalles for virksomhetens interne sosiale ansvar. Midtsundstad (2005) deler virksomhetens sosiale ansvar inn i tre deler: ”forebygging, fastholdelse og integrasjon” (Midtsundstad 2005:156). I forhold til denne oppgavens fokus, blir fastholdelse av sykmeldte det viktigste. Det vil si å ta vare på arbeidstakere man allerede har, gjennom en tilpasset form for oppfølging.

Forskning som har blitt utført mellom 2002 og i dag, har vist til effekter og forandringer av arbeidsgivernes ansvar. Drøpping (2004) har blant annet funnet at virksomhetene langt på vei ønsker å ta et sosialt ansvar for de ansatte. Denne viljen er relatert til hvorvidt virksomheten får noe tilbake for investeringen. Et godt eksempel, er den godtgjørelse som de økonomiske virkemidlene i avtalen utgjør (Drøpping 2004). Dersom arbeidsgiverne, uansett motiv, anerkjenner sitt sosiale ansvar, kan dette medføre en utvikling i arbeidet med en tettere og nærere oppfølging.

3.3 Organisering av ansvar og etablering av nye rutiner

IA-arbeidets organisering kan ha innvirkning på resultatene. Den tidligere forskningens fokus har vært på de oppståtte endringene og den forankringen som skjer på et virksomhetsnivå i form av rammebetingelser, tiltak, rutiner og måloppnåelse. Det har også vært en del interesse for det som skjer på individnivået med tanke på arbeidsgivers og de aktørenes ulike og nyervervede roller. Dette er spesielt i samarbeid med andre parter, samt deres holdninger og forventninger til IA-avtalens forpliktelser.

En undersøkelse utført av ECON, som foregikk i en periode på to år, resulterte i to rapporter som følge av en komparativ studie på IA-arbeidet innenfor virksomheter. ECON har gått i dybden og sett på 16 IA-virksomheter, både på systemnivå og individnivå (ECON 2003, 2005). Rapportene går bredt ut og tar for seg hele IA-avtalen og hvordan den fungerer. Deres undersøkelser viste at de aller fleste av virksomhetene i utvalget hadde satt opp konkrete mål for arbeidet. ECON (2003) hevder med basis i sine funn, at målsetting er en viktig faktor for å lykkes med IA- arbeidet. Det er viktig at det utvikles lokale versjoner av rutiner, slik at det ikke eksisterer rutiner kun på et felles og overordnet nivå. Spesielt ved de store arbeidsplassene, slik som kommunen eller andre lignende organisasjoner (ECON 2003).

ECON (2005) belyser videre de endringene som har skjedd i virksomhetene over toårsperioden, blant annet på hvordan ulike rutiner og Samarbeidsavtalen hadde blitt forankret på arbeidsplassene. De fant at IA har blitt en del av virksomhetenes vanlige drift og politikk.

ECON (2005) viser også til en endring i plasseringen av oppfølgingsansvaret. I startfasen organiserte IA-virksomhetene ansvaret på siden av deres opprinnelige arbeidsoppgaver, i en såkalt prosjektform. Deretter skjedde det en omorganisering av plasseringen av ansvaret. De fleste av virksomhetene hadde i 2005 flyttet dette ansvaret fra blant annet IA-kontaktpersonen eller personalavdelingen, til å være nærmere linjelederne (ECON 2005).

Studien stadfester videre at lederne har blitt flinkere til å følge opp (ibid.), men det sies derimot lite om hvordan det skal gjøres eller hvordan dette blir håndtert.

3.4 Praktisk arbeid innenfor IA-virksomheter

Ford (2006) påpeker at det praktiske arbeidet som foregår i virksomhetene har betydning for om målsettingene gir resultater. Utviklingen av IA-arbeidet er avhengig av omgivelsene og det eksterne rammeverket som arbeidet fungerer under (Ford 2006).

I en rapport fra NOVA viser Hammer (2007) til virksomheters erfaringer med IA, og endring i sykefraværet som en følge av å være en IA-virksomhet. Hun finner ingen klar sammenheng mellom endring i sykefraværet og IA-virksomheter.

Rapporten antyder også at praksis i forhold til IA-avtalen ikke er den samme overalt. Grunnen til dette er at det ikke eksisterer noen felles sanksjonsmuligheter for de som ikke oppfyller forpliktelsene (Hammer 2007). Det er også store variasjoner i hvilke virksomheter som inngår avtalen, og det er heller ikke alle som retter seg etter kravene i praksis. Viljen til å gjøre endringer og muligheter for å kunne praktisere IA-avtalens mål og forventninger på arbeidsplassen, er vesentlige årsaker til at dette kan foregå forskjellig. Hammer (2007) viser til at offentlige virksomheter i større grad inngår IA-avtale, men at det er langt i fra alle som utfører tiltakene i praksis (ibid.).

Rambøll Management (2008) har utført en av de siste undersøkelsene på dette området. Jeg har tidligere nevnt deres fokus på arbeidsgivere og oppfølgingspraksis. Andre funn i rapporten er relevansen med kommunikasjonssløyfa mellom ulike aktører i IA-arbeidet¹⁹, og den gode dialogen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver (Rambøll Management 2008). Relatert til det som er omtalt ovenfor, er det interessant med en klargjøring av de praktiske forholdene rundt selve oppfølgingsarbeidet.

¹⁹ Et samarbeid mellom arbeidsgiver, arbeidstaker, NAV og lege (Rambøll Management 2008).

3.5 Arbeidsmiljø, relasjoner og kompetanse

Et godt arbeidsmiljø har betydning for en redusering i sykefraværet. Arbeidsmiljøet er en del av virksomhetens sosiale ansvar, men det kan ligge flere faktorer til grunn for et godt arbeidsmiljø. Trygstad (2006) finner ingen sterk årsakssammenheng mellom virksomhetenes frivillige sosiale ansvar og sykefravær. Hun finner imidlertid at IA har effekt på sykefraværet, og at det er ledernes kompetanse på oppfølging som har sammenheng med sykefraværstallet. Dermed kan forholdet mellom leder og ansatt være viktig for utføring av de tiltakene som eksisterer. Hun påpeker i tillegg hvor viktig god *kommunikasjon* er for å styrke den tilretteleggingen som er pålagt (Trygstad 2006). Derimot sier ikke Trygstad noe om hvordan kommunikasjonen foregår, men hun påpeker at faktorer som en toveis utveksling av *informasjon* og en *åpen dialog* er den beste løsningen for det sosiale ansvaret (Trygstad 2006).

I følge Lie et al. (2005), vektlegger informanter i deres undersøkelse at "*fokus*" og "*bevissthet*" rundt lederstil er viktig i et godt IA- arbeid. I tillegg er det positivt med en økt myndighet til medarbeidere, en helhetlig strategi og utføring av arbeidet med en systematisk fremgangsmåte.

I sine utvalgsvirksomheter så de en endring av at fokus på faglig *kompetanse* gikk i en retning av å forstå kompetanse i forhold til det *relasjonelle* (Lie et al. 2005). Dette er også et av områdene i forhold til oppfølging jeg ønsker å se nærmere på; kompetanse i retning av en sosial karakter.

Lie et al. (2005) hevder blant annet, at for å være en virksomhet som har lyktes med IA-arbeidet handler det hovedsakelig om følgende: "*I bunn og grunn handler vel det å være vellykket om å oppleve at man klarer å løse de daglige IA-utfordringene ut i fra egne forutsetninger. Dette behøver slett ikke samsvare med noen måltall som andre har satt opp.*" (Lie et al. 2005:46). Gjennom denne uttalelsen fremhever de at det er vanskelig å gi en god definisjon av hva det vil si å være en vellykket IA-virksomhet. Nettopp fordi dette varierer i forhold til den enkelte arbeidsplass (ibid.).

I følge Lindøe et al. (2006) har IA-avtalen ført med seg nye måter å håndtere sykmeldte på og systematisere måten man utfører arbeidet på. Tidligere var det mer tilfeldig hvordan oppfølgingen skjedde. Med innføringen av IA-avtalen har kravene blitt nedfelt i prosedyrer og Lindøe et al. (2006) hevder at gjennomføringen av dette arbeidet fører til at relasjonene blir styrket mellom de som har med sykefraværsarbeidet å gjøre (Lindøe et al. 2006).

Det eksisterer også store personlige og individuelle forskjeller for hvordan arbeidet skjer. De individuelle forskjellene i oppfølgingsarbeid er i seg selv viktige, men det er også av interesse å se på andre relevante faktorer; ”Et spørsmål som kan stilles er om førstelinjeledere har tilstrekkelig kompetanse til å operere i en vanskelig grenseflate og mulige interessekonflikter mellom virksomhetens krav og forventninger og den enkeltes helse og personlige integritet.” (Lindøe et al. 2006). Resultater i følge deres undersøkelse, viser tendenser til at gode virksomheter blir bedre, mens de mer svake virksomhetene blir liggende enda lengre bak (ibid.). Det blir dermed relevant å se nærmere på hvilken kompetanse som kreves ved utføring av oppfølging, og hvorvidt mellomlederne opplever sin posisjon som å befinne seg i en vanskelig grenseflate.

3.6 Overgangen fra tidligere forskning til teori

I kapittel tre har jeg satt fokus på områder og sammenhenger innenfor oppfølging som er interessante å se nærmere på i analysen. Mitt bidrag av oppfølgingsarbeid på mellomledernivå må også forstås i lys av organisasjonsteori som danner en overordnet ramme rundt empirien og bidrar til en forståelse av funnene.

I innledningen nevnte jeg at oppgaven inneholder elementer av *grounded theory*. Dette betyr at utviklingen av teorikapitlet er basert på en vekselvis tilnærming mellom teori og empiri med et godt innblikk i hva informantene vektlegger i empirien. Det vil si at utgangspunktet for eventuelle funn er basert på empiri, men hvordan funnene forstås, er grunnlagt i tidligere forskning og i teorien²⁰. *Grounded theory* ser nærmere på sosiale hendelser, og arbeider ut fra spørsmål som; hva skjer - gjennom et aktørperspektiv. Nærmere bestemt betydningen av aktørenes handlinger (Guvå & Hylander 2003).

Fenomenologien tar derimot utgangspunkt i aktørenes ulike oppfattelser rundt et tema (ibid.). I analysen har jeg ikke kun sett på hvordan informantene opplever oppfølging på ulike måter, men jeg ønsker også å se på hvorfor de opplever sine oppfølgingshandlinger slik de gjør.

Tilpasningen mellom teori og empiri i denne oppgaven har vært en lang prosess, og resultatet av valgt teori blir presentert i neste kapittel.

²⁰ Se kapittel fem for mer om metode og analysens tilnærming.

Kapittel 4. Mellom mål og muligheter for handling

Forskning innenfor organisasjoner kan deles inn i ulike retninger. En av disse forskningsretningene dreier seg om selve strukturene innenfor organisasjonen. Noe som innebærer en forståelse av elementer i forbindelse med dens form og oppbygning. En annen relevant retning har fokuset rettet mot hva som foregår innad en organisasjonsprosess. En slik prosess karakteriseres av de ulike handlinger og hendelser som kan oppstå innenfor en organisasjon (Fivelsdal et al. 2004)²¹.

I en analytisk sammenheng er det ofte vanlig å velge en av de nevnte retningene for å forstå det som studeres. Jeg har derimot valgt å gjøre en kombinasjon av de to, for å legge til rette for en mer helhetlig innsikt av oppfølging i praksis. Kombinasjonen danner et utgangspunkt for økt forståelse av oppfølging. Kombinasjonen er basert på en forståelse av struktur og aktør som to motpoler, men også som et gjensidig vekselspill. Dette kan bidra til en økt organisasjonsmessig forståelse av handlingsrommet som er til rådighet under oppfølging av sykmeldte.

Som teoretisk bakgrunn, benyttes blant annet Giddens struktureringsteori²². Struktureringsteorien vil i den analytiske tilnærmingen vise til en bakgrunnsforståelse som kaster lys over relevante faktorer i tilknytning til oppfølging i praksis. I tillegg presenteres alternative forståelser av de strukturelle forutsetningene og aktørmessige handlinger.

4.1 Virksomhet og aktører som en helhetlig bakgrunnsforståelse

Kobling mellom mekanismen struktur og aktør

Giddens struktureringsteori gir en teoretisk inngang til et analytisk utgangspunkt som utviser en god forståelse av empirien. Den teoretiske vinklingen danner et fundament for å forstå oppfølgingsoppgaven som et ansvar relatert til et *helhetlig samspill* mellom struktur og aktør innenfor IA-virksomhetene. En mer helhetlig forståelse kan bidra til en større og mer åpen innsikt i ulike forutsetninger som aktørene må forholde seg til ved praktisering av oppfølging. De omtalte forutsetningene kan mer spesifikt defineres som de *begrensninger og muligheter* som kan legge føringer for mellomledernes håndtering av oppfølgingsansvaret.

²¹ De fremhever også læring og kultur som to viktige områder for forskning innenfor organisasjoner (Fivelsdal et al. 2004). Jeg velger å ikke fokusere på dette i oppgaven.

²² Struktureringsteorien tilhører det sosialkonstruktivistiske perspektivet (Martinussen 2003).

- En helhetlig sammenheng -

En helhetlig forståelse av oppfølgingsansvaret innenfor IA-virksomhetene er hentet fra Giddens dualitetsbegrep;

"The constitution of agents and structures are not two independently given sets of phenomena, a dualism, but represent a duality. According to the notion of the duality of structure, the structural properties of social system are both medium and outcome of the practices they recursively organize"[...] (Giddens 1984:25).

Sitatet er hentet fra Giddens verk; *"The Constitution of Society"*, og illustrerer hvordan strukturer og aktører ikke defineres som to selvstendige enheter, men heller anses som to likeverdige og gjensidig avhengige deler av samme helhet. Giddens (1984) kaller denne sammenhengen for en dualitet. Resultatet av en slik forståelse blir at struktur og aktør ikke kan skilles fra hverandre (Giddens 1984).

Aktørene blir i følge teorien reflekterende personer som forsøker å rasjonalisere sin virkelighetsforståelse. Dette gjøres gjennom en utvikling av egne rutiner for sosiale handlinger. Rutinene skaper og utgjør en form for trygghet som legger til rette for at aktørene kan håndtere oppståtte situasjoner mer effektivt. Aktørenes håndteringer skapes gjennom gjentagende praksiser eller rutiner, og er medvirkende til dannelsen av sosiale systemer (Ritzer 2004).

Som en viktig del i det sosiale systems opprinnelse, kommer strukturelle egenskaper til syne ("*structuring properties*"). Giddens (1984) karakteriserer disse strukturelle egenskapene som regler og ressurser. De strukturelle egenskapene kan bidra både til å skape ny praksis, men samtidig være et resultat av gjentatte sosiale praksiser (Giddens 1984). De strukturelle egenskapene inntreder deretter i aktørenes bevissthet, i deres hukommelse eller som spor av minner. Dette er noe som påvirker aktørenes handlinger. Struktur kan derfor oppfattes både på et overordnet plan, samtidig som den også eksisterer i aktørenes bevissthet gjennom deres handlinger (Ritzer 2004; Giddens 1984).

- Begrensninger og muligheter -

"[...] , structuration theory is based on the proposition that structure is always both enabling and constraining, in virtue of the inherent relation between structure and agency[...]" (Giddens 1984:169).

Sitatet ovenfor viser til at strukturens egenskaper kan føre til både begrensninger og muligheter på aktørens handlinger. Dette er et resultat av den vedvarende relasjonen mellom struktur og aktør (Ritzer 2004).

I følge Giddens (1984) eksisterer det tre ulike former av restriksjoner for de sosiale relasjonene. Disse er omtalt som tre dimensjoner av de strukturelle egenskapene, og betegnes; ”*Signification*,” ”*Domination*” og ”*Legitimation*”. Dette er dimensjoner som institusjoner inneholder i varierende grad, og som kan strekkes i tid og rom (Giddens 1984; Bryant & Jary 2001). De ulike dimensjonene har jeg oversatt til meningsbærende fortolkninger, dominerende endringsmakt og legitimerende gjennomførbarhet. Den første dimensjonen må bestandig knyttes opp mot de to andre.

Den meningsbærende fortolkningen som aktørene utfører kan knyttes til deres kunnskap og kompetanse om omgivelsene. I den dominerende endringsmakten er det viktig å ha nok kapasitet til å utnytte eksisterende muligheter. Den omtale kapasiteten kan deles inn i to ulike former for ressurser; ”*Allocative resources*” og ”*Authoritative resources*”. ”*Allocative resources*” er muligheten eller evnen som aktøren har til å gjøre endringer innenfor den konteksten han eller hun befinner seg i. Denne endringen skjer i samsvar med de tilgjengelige ressursene. Disse ressursene kan karakteriseres som materielle, definert som varer eller andre fysiske fordeler. ”*Authoritative resources*” er den eksisterende muligheten som aktørene har til å utøve kontroll over andre. Den legitimerende gjennomførbarheten omhandler normer eller moralske vaner ved sosial handling. Hvis disse ikke følges kan det bety oppståtte sanksjoner eller begrensinger utformet som negativ respons fra de andre aktørene (Giddens 1984).

Figur 2; Dimensjoner av strukturelle egenskaper

<i>Structure</i>	<i>Signification</i>	<i>Domination</i>	<i>Legitimation</i>
<i>(modality)</i>	<i>interpretative scheme</i>	<i>facility</i>	<i>norm</i>
<i>Interaction</i>	<i>communication</i>	<i>power</i>	<i>sanction</i>

(Figur hentet fra Giddens 1984:29)

- *Aktørenes kunnskap og kompetanse* -

Det å se mulighetene innenfor de ulike dimensjonene relateres aktørenes kunnskap og kompetanse ved deres handlinger. Det betyr at aktørene viderefører de strukturelle egenskapene i deres handlinger på bakgrunn av ulik forståelse av de strukturelle dimensjonene (Giddens 1984).

Giddens (som omtalt i Bryant & Jary 2001) skiller mellom tre retninger innenfor handling. Den ene går på aktørenes motivasjon for handling, mens den andre tar utgangspunkt

i aktørenes ulike årsaker til handling. Den tredje tar for seg den kunnskap og kompetanse som aktørene besitter i forhold til det de skal praktisere (Bryant & Jary 2001).

I analysen vil jeg ta for meg de to sistnevnte. Gjennom de to ulike grunnlag for handling, kan dette føre til en bedre forståelse av hvordan mellomlederne rasjonaliserer de handlingene som de gjør i forhold til det Giddens (1984) omtaler som en mer beskrivende - ”*discursive consciousness*,” og praktisk bevissthet - ”*practical consciousness*”²³. Den beskrivende bevisstheten viser til en handling som er mulig å uttale ved hjelp av ord, mens den praktiske betegner handlinger som man tar for gitt. Handlingene karakteriseres der med som rutiner. Denne formen for handling tar utgangspunkt i den praktiske kunnskapen om hverdagslige rutiner (Giddens 1984; Ritzer 2004). Den kunnskapen og de erfaringene som aktørene har på et felt, bedre mulighetene for en god håndtering av ulike saker og situasjoner (Giddens 1984).

- *Løsrive seg fra rutinene* -

I følge Lotsberg (1995) kan Giddens struktureringsteori gi en forståelse av de strukturelle egenskapenes føringer på aktørenes handlinger. Det vil si at fremtidlige handlinger preges av de betingelser som var satt for den første handlingen. Slik at de tolkningene og vurderingene som ble gjort tidligere har betydning for de handlingene som utføres senere. Relatert til dette er mellomledernes forståelse og håndtering av oppfølgingsoppgaven. Aktørenes kompetanse og erfaringer vil spille en relevant rolle i utføringen av oppfølging av sykmeldte.

Det å forholde seg til de strukturelle egenskapene er viktig, men noen tilfeller kan det være fornuftig å løsrive seg fra de eksisterende regler og ressurser. Spesielt ved en når oppfølgingen skal være individuelt tilpasset, i tilfeller hvor strukturen ikke legger til rette for dette. Ved å gjøre sine egne tolkninger, og la kompetanse og vurderingsevne i større grad utgjøre handlingen, blir av Hollis (1994) (som omtalt i Lotsberg 1995) kalt for en *kreativ rollespiller*.

²³ I følge Giddens (1984) eksisterer det også en tredje form for bevissthet - ”*unconsciousness*” (Giddens 1984). Jeg velger å se bort fra denne, siden jeg skal se på handling som er gjort med en intensjon i et mål (Henriksen 1997). I denne sammenhengen blir dette relatert til Intensjonsavtalens målsettinger.

- Kritiske røster mot struktureringsteorien -

En hovedsakelig kritikk mot struktureringsteorien er at den er vanskelig å benytte seg av i empirisk forskning. Årsaken er at den er veldig generell og vanskelig å gripe fatt. Det vil si at den mangler de substansielle og konkrete begrepene (Rasmussen 1997).

For at Giddens begreper skal bli lettere å håndtere, velger jeg å utdype de strukturelle egenskapene og aktørenes årsaker til handling med andre teorier. Det vil si at teorikapitlet også viser til andre forståelser av struktur gjennom det rasjonelle systemets egenskaper opp mot aktørenes sosiale og praktiserende system innad i en organisasjon. I teoriens kobling til analysen kommer dette frem som de forutsetninger som informantene opplever må legges til grunn ved oppfølging av sykmeldte.

Giddens struktureringsteori anvendes først og fremst som et begrepsapparat som viser til interessante dimensjoner som mellomlederne også kan oppleve som viktig i empirien. Dessuten er det også nyttig å benytte teorien som en ramme for å se nærmere på de mekanismer og sammenhenger som kan oppstå innenfor de ulike virksomhetene. I følge Rasmussen (1997) det mulig å benytte struktureringsteorien på en slik måte; *[..] sosiologien fritt kan trekke sine egne saksfelt og hypoteser inn i innsikter i strukturasjonsteorien.*” (Rasmussen 1997:9).

Med struktureringsteorien går Giddens i mot en funksjonalistisk forklaringsmåte (Rasmussen 1997). Likevel har jeg valgt å ta med den rasjonalistiske systemforklaringen for å vise til en annen forståelse av den strukturelle rammen innenfor virksomheter. De andre utvalgte teoriene er med for å klargjøre hva som er relevant å se etter. Grunnen til dette valget er å gjøre Giddens begreper mer substansielle og konkrete i forhold til det empiriske materialet.

En annen viktig begrensning i teorien, er i følge Rasmussen (1997) at Giddens ikke behandler det kommunikative utover den interaksjonen som skjer mellom aktører ved selve handlingen (Rasmussen 1997). Jeg anser det som relevant i forhold til oppgavens problemstilling, å få frem hvordan kommunikasjonen foregår i et bredere perspektiv.

4.2 Utforming av ny praksis

Det eksisterer flere teorier for hvordan implementering av ny praksis i organisasjoner skal foregå. For å gi en forståelse av hvordan denne prosessen utvikler seg, kan en rasjonell hierarkisk teori være et alternativ. Årsaken til å gå ut i fra den hierarkiske modellen fremfor en annen løsning, er at det som regel er den øverste ledelsen som avgjør om virksomheten

skal inngå IA-avtalen. Teorien benyttes for å gi en økt innsikt og et bedre utgangspunkt for å forklare etablerte praksiser ved oppfølging.

Når en ny idé skal oversettes til praksis innenfor en virksomhet, er det viktig med en oversikt over hvilke arenaer dette skal foregå på og hvem som skal utføre selve oversettelsen. Aktørenes frihetsgrader vil være av vesentlig betydning for utføring og implementering av ny praksis (Røvik 2007). Relevansen for en slik oversikt gjør det viktig å stille spørsmål om hvordan utformingen av oppfølgingspraksis ved IA-virksomhetene skjer.

Implementering

I følge Røviks (2007) hierarkiske oversettelseskjede, starter ny praksis ved innhenting av en idé på toppnivå. Ideen går deretter videre ned og inn i virksomheten. Nedenfor skal teorien ulike utviklingstrinn presenteres.

Det første utviklingstrinnet i implementeringsteorien kalles for en *”top- down orientering”*. Det betyr at virksomhetens hierarkiske organisering er av vesentlig betydning for utforming og fordeling av arbeidsoppgaver i driften.

Det neste trinnet er; *”Problembetinget søking etter løsninger”*. Det innebærer at øverste ledelse i større grad setter en felles agenda for hele virksomheten. Det forventes at de tar de riktige avgjørelser om hvilke ideer som tas inn, slik at disse blir løsninger på eventuelle problemer.

Det tredje trinnet definerer *”friheten som aktørene har til oversettelse”*. Dette er en frihet som må sees relatert til den styringen som kommer fra sentralt hold. Det kan eksistere en del standardiserte løsninger for styring og kontroll. Aktørenes frihetsgrader vil være redusert i slike situasjoner, men det kan likevel eksistere en mulighet for utvikling av praksis på de lavere nivåene. Dette tredje trinnet i implementeringen representerer også hovedfokuset i analysen. Jeg antar derimot ikke at alle IA-virksomhetene er bygd etter den hierarkisk - rasjonelle modellen. Det blir derfor viktig å utdype det handlingsrommet som mellomlederne har til rådighet for håndtering av oppfølging.

”Stimulus – respons- basert sekvensialitet” er det fjerde trinnet og forutsetter at implementeringsprosessen starter fra toppen og fordeler seg etappevis nedover i de ulike enhetene, etter hvert som praksisen tilpasses de ulike nivåene eller arbeidsstedene.

Det siste trinnet behandler hvordan ideen blir oversatt *”fra det abstrakte til det mer konkrete”*. Når den nye ideen synker nedover og inn i virksomheten, vil den også gradvis bli mer konkretisert (Røvik 2007).

- Benyttelse, samt svakheter i teorien -

I analysen vil forståelsen av oversettelseskjeden ligge til grunn for hvordan oppfølgingsansvaret tas inn og implementeres. Som nevnt vil det tredje trinnet; *”friheten som aktørene har til oversettelse”* være mest fremtredende i diskusjonen. Jeg vil ikke se på hvordan implementeringsprosessen har foregått, men jeg anser det som viktig å ha bakgrunnskunnskap om dette for å øke forståelsen for hvordan variasjoner i praksis oppstår. Det er viktig å se nærmere på hvordan praksisen foregår i øyeblikket og hvilke erfaringer informantene har gjort seg opp ved oppfølgingsarbeidet. For å oppdage variasjonene er det relevant å vise til eksisterende unntak i den presenterte implementeringsteorien. Det er spesielt tre punkter som er viktig med tanke på den empiriske analysen.

Det første unntaket viser til at kan oppstå oversettelses- og utviklingsarenaer i tillegg til de som blir dannet gjennom den vertikale strukturen. Uformelle nettverk kan også danne ulike arenaer for utveksling av erfaring og kunnskap. Noen eksempler på utviklingsarenaer er regelmessige kurs, seminar, informasjonsmøter og diverse. Nettverk og utviklingsarenaer er områder jeg vil være på utkikk etter i empirien.

Det andre unntaket viser til eksistensen av flere lokale variasjoner av praksis innenfor virksomheten. I en slik situasjon finnes det ingen hovedversjon som alle følger. De versjonene av praksis som oppstår på grunn av egenutvikling kan være helt forskjellige.

Det siste unntaket er muligheten for en felles endring av den oppståtte og fordelte praksisen. Det vil si at endringer skjer gjennom en prosess Røvik (2007) kaller for et *”spiralliknende forløp”* (Røvik 2007:299). I dette forløpet foregår en prosess hvor praksisen kan veksle mellom å være konkret og abstrakt. Det betyr at de opparbeidede erfaringene blir løftet opp igjen til utviklingsarenaer eller til utgangspunktet for ideen. Der blir den tilpasset erfaringene og deretter synker den nedover i virksomheten en gang til (ibid.).

Avdelingen som et handlingsrom for praksis

En betegnelse av begrepet handlingsrom kan knyttes til Røviks (2007) forståelse av aktørens frihetsgrader. Frihetsgradene beskriver muligheten aktørene har til å oversette en idé til praksis (Røvik 2007). Med en slik forståelse trenger derimot ikke oppfølgingsansvaret alltid å være avgrenset til avdelingens fysiske grenser.

I følge Schiefloe (2003) kan handlingsrommet defineres som aktørens arbeidssituasjon. Handlingsrommet kan derfor være en konstruksjon av deres opplevelse av nok plass og mulighet til å handle. *”Generelt kan vi si at et handlingsrom innebærer et sett av føringer, muligheter og begrensninger for adferd.”* (Schiefloe 2003:118). Dermed kan

aktørenes opplevde handlingsrom avgrenses både av forhold utenfor aktørene, men også innad aktørene. Lite forståelse, kompetanse og ressurser i en gitt kontekst som både kan avgrense og være determinerende for type handling (Schiefløe 2003). Denne forståelsen av aktørenes kompetanse som grunnlag for å se muligheter samsvarer med Giddens tankegang (Giddens 1984).

Variasjoner i handlingsrommet kan være relatert til interaksjon, struktur, relasjoner og kultur²⁴. I følge Schieflo (2003) eksisterer det tre viktige kriterier for å kunne anslå hvor stort handlingsrommet til de ulike aktørene er. Det første kriteriet viser til aktørenes muligheter til å oppføre slik de selv ønsker, gjennom åpent å kunne velge hvordan de skal forholde seg til andre. Det andre kriteriet påpeker hvilke krav som stilles og hva som forventes. Det tredje kriteriet er deres evne til å påvirke og gjøre endringer (Schiefløe 2003).

4.3 Virksomhetens strukturelle føringer

For å få tak i variasjoner for hvordan strukturen kan legge føringer for muligheter og begrensninger innenfor en virksomhet, kan Scotts (2003) systemforståelser sørge for en bedre innsikt. Jeg velger å ta utgangspunkt i to av Scotts ulike systemforståelser. Disse er karakterisert som rasjonelt og naturlig²⁵ (Scott 2003). Det er relevant å påpeke at system og strukturelle forhold ofte kan være nært knyttet sammen (Schiefløe 2003).

Det rasjonelle systemet viser organisasjonen som et kollektiv. Dette kollektivet eksisterer for å innfri mål. Det andre forklarer organisasjonen som et sosialt system. Dette er et system som opprettholdes gjennom å forholde seg både til overensstemmelser og konflikter mellom aktørene. Definisjonene av de to ulike systemene er viktige bidrag for å tydeliggjøre relevante elementer og sammenhenger som kan gjøre seg gjeldende i den analytiske tilnærmingen (Scott 2003). Systemenes ulikheter kan karakteriseres gjennom deres konflikttendenser. De rasjonelle og naturlige systemforståelsene er med for å tydeliggjøre strukturelle egenskaper fra et annet ståsted enn den forståelsen Giddens gir ut i fra struktureringsteorien.

En rasjonell versus en naturlig systemforståelse

Målstyring, formalisering og kontroll er verdier som særlig eksisterer innenfor det rasjonelle systemets organisering. For å sikre at de fastsatte mål blir innfridd er kontroll essensielt

²⁴ I analysen tar jeg utgangspunkt i de tre første. Kulturen kommer delvis frem gjennom hele oppgaven. Årsaken til at kulturen ikke er en egen del, er på grunn av plassmangel.

²⁵ Den rasjonelle og naturlige er to ut av tre systemforståelser. Den tredje kalles for det åpne. Det åpne systemet viser til hvordan organisasjonen forholder seg til omverdenen rundt (Scott 2003).

innenfor denne formen for virksomhet (Scott 2003). I tillegg til kontrollfaktoren har Martinussen (2008) fremhevet posisjon og kommunikasjon som viktige strukturområder. De strukturelle forholdene samarbeider tett for å sørge for at virksomheten fungerer hensiktsmessig (Martinussen 2008).

Verdiene som er nevnt ovenfor, er også relevante for det naturlige systemet. Derimot er det andre verdier som er like viktige innenfor dette systemets organisering. Det vil si at de sosiale verdiene som inngår i etablerte grupperinger i form av systemer og prosesser har en større innvirkning enn de rasjonelle verdiene. Det adferdsmessige systemets betydning har mer verdi enn normative bestemmelser og strukturer innenfor organisasjonen (Scott 2003). Innholdet i de ulike verdiene vil komme tydeligere frem i den teoretiske diskusjonen mellom rasjonelt og naturlig systemperspektiv som presenteres nedenfor.

- *Styring fra toppen for å nå målene?* -

I det rasjonelle og instrumentelle perspektivet er organisasjoner ansett som verktøy for å oppnå spesifikke mål (Scott 2003). I følge Parsons (1960) kan man definere konseptet organisasjon slik; *"[...]primacy of orientation to the attainment of a specific goal is used as the defining characteristic of an organization which distinguishes it from other types of social systems"*. (Parsons 1960:17). I denne definisjonen skiller han organisasjonen som system fra alle andre sosiale systemer (Parsons 1960). Jacobsen & Thorsvik (2002) ser også organisasjoner som et sosialt system som er etablert for å utføre bestemte mål²⁶. *Sosialt* brukes for vise til at organisasjonen består av mennesker, og *system* er den avgrensede settingen de utfører interaksjonen innenfor (Jacobsen & Thorsvik 2002).

Selv om dette er en etablert forståelse eksisterer det en del innvendinger mot definisjoner basert på organisasjonenes målsetninger. En slik måte å se organisasjoner på, kan begrense forståelsen for hva de egentlig består av. Det er ikke hensiktsmessig å gå ut i fra at alle organisasjoner har stabile og fastsatte mål. Organisasjoner kan tvert i mot ha vanskeligheter med å formulere og samle alle mot et felles mål. Det er heller ikke bestandig like enkelt å registrere og etterprøve de målene som fastsettes, på grunn av at det kan eksistere ulike forståelser av hva målene består i.

Derimot kan det være mer realistisk å snakke om mål på det individuelle nivået. Et dilemma kan være om målet forstås fra et overordnet kollektivt nivå, eller om det skal fastsettes i forhold til hver enkelt aktør. Dette betyr ikke at de organisasjonsmessige mål ikke

²⁶ Dette er Jacobsen og Thorsvik (2002) forståelse av en organisasjon, men de har hentet definisjonen fra Etzioni (1982). "Moderne organisasjoner".

eksisterer, men at mål kan være forskjellige etter hvilket nivå det er snakk om, gjerne ut i fra et analytisk ståsted (Fivelsdal et al. 2004).

Naturlige organisasjoner er *mer* enn det instrumentelle synet på organisasjoner. Den naturlige er sett på som en sosial gruppe som kjemper for å eksistere i takt sine omgivelser. Adferd er i fokus, og det sees nærmere på forskjellen mellom hva som planlegges og det som faktisk blir utført. Den rasjonelle forståelsen preges av de avgjørelser som tas og utformingen av det som skal gjøres (Scott 2003).

- Formalisering av retningslinjer og prosedyrer -

Formalisering er et forsøk på å gjøre handling innenfor organisasjoner mer forutsigbare ved å innordne standardiserte ordninger. Formalisering kan også bidra til å gjøre arbeidsforholdene mer oversiktlige. Fremheving av ulike roller og relasjoner som eksisterer har et formelt utgangspunkt og må forstås utenfor individene i organisasjonen. Det samme gjelder også for retningslinjer og prosedyrer for hvordan arbeidet skal utføres (Scott 2003).

Tilhengere av den naturlige systemforståelsen vedgår at formalisering er en del av organisasjonen, men de stiller spørsmål ved hvor nyttig formaliseringen er. De hevder at det må eksistere noe mer utenfor de formaliserte retningslinjene og prosedyrene. Dette kommer til uttrykk som uformell struktur i form av relasjoner og personlige egenskaper. Aktørene i en organisasjon innehar i tillegg til målsettinger kunnskap og kreativitet når de skal utføre sine arbeidsoppgaver. Uformelle strukturer handler mye om de ulike medlemmenes egen interesse og motivasjon. Nettverk for kommunikasjon, egne statussystem og sosiale arrangementer og annet opprettes i mellom grupperingene.

Jo mindre sentralisert en organisasjon er til større muligheter er det til å utvikle slike uformelle systemer (ibid.). Sterkt formaliserte organisasjoner oppleves ofte som mer upersonlige, og der kan høy formaliseringsgrad være en hindring for kommunikasjon innenfor organisasjonen, slik at dens innovativitet og utviklingsevne blir begrenset (Hatch 2001).

Jacobsen og Thorsvik (2002) hevder at konfliktnivået innenfor en organisasjon kan være styrt av graden av formalisering. I situasjoner preget av usikkerhet og lav grad av formalisering, kan det lett oppstå konflikter. Formalisering kan forbygge usikkerhet og opprettelse av ulik praksis innenfor organisasjonen, men samtidig kan høy grad av formalisering hindre muligheten til utvikling (Jacobsen og Thorsvik 2002).

- Rolleposisjoner og kommunikasjonslinjer -

Innenfor organisasjoner er det forskjellig hvor mye som er tilstrekkelig med kommunikasjon. Variasjonen har ofte sammenheng med organisasjonens sammensetning og differensiering. Deriblant spiller organisasjonens størrelse en viktig rolle.

Horisontal differensiering er definert ut i fra antall deler som organisasjonen består av, og vertikal²⁷ differensiering etter antall nivåer. Organisasjonens størrelse og samarbeidslinjer har betydning for hvor kompleks den er. Blant annet kan kommunikasjon være vanskeligere å gjennomføre i en kompleks organisasjon (Hatch 2001).

Horisontal kommunikasjon skjer oftest med personer i nærheten, eller de som jobber med lignende oppgaver. Dette gjør det også lettere å kommunisere, og det kan oppstå personlige relasjoner. Det er også lettere å kommunisere med mennesker ansikt til ansikt, enn med noen som befinner seg lengre unna. Fysisk avstand anses derfor som en begrensning. Fysisk nærhet legger forholdene bedre til rette for en god kommunikasjon, fordi avstand mellom mennesker kan føre til mindre kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Vertikal kommunikasjon i en organisasjon kan ha lett for å endres, siden den går gjennom flere nivå. I tillegg fortolkes informasjonen for hvert ledd, noe som kan skape utfordringer. Informasjon kan holdes tilbake både fra topp og bunn, og informasjon kan komme bort hvis den har lang vei å gå (Jacobsen og Thorsvik 2002; Hatch 2001).

Hvordan kommunikasjonen foregår, kan beskrives ved hjelp av en kommunikasjonskanal. Eksempler på ulike former for kommunikasjon, er; ansikt til ansikt, e-post, telefon og så videre.

Et kommunikasjonsnettverk er ikke det samme som en kanal, selv om begge definerer en måte å knytte personer sammen via kommunikasjon. Kommunikasjonsnettverk kan både være uformelle og formelle. Eksempler på ulike typer kommunikasjonsnettverk, er; *"Hjulet"* som definerer et sentralisert nettverk. I dette kommunikasjonsnettverket er det ett medlem som peker seg mer ut i kommunikasjonen enn de andre som deltar i samme nettverk. *"Sirkelen"* og *"Alle kanaler"* er desentraliserte nettverk hvor medlemmene kommuniserer sammen på forskjellige måter. I den første skjer kommunikasjonen en etter en i en sirkel og alle er likeverdige. I *"Alle kanaler"* skjer kommunikasjonen på kryss og tvers, og det er mer tilfeldig hvem som kontaktes.

Enkelte aktører kan også opprette en slags kommunikasjonsrolle innenfor organisasjonen. Eksempel på ulike typer roller er; *"Dørvakt"* som velger ut hvilken

²⁷ Kan også betegnes som hierarkisk.

informasjon som slipper ut og "liaison" som opptrer som en kommunikasjonsformidler mellom ulike enheter og aktører, uten selv å være medlem i disse (Jacobsen og Thorsvik 2002:273-276).

- Effektivitet og kontroll -

Det er lettere å oppnå kontroll i sentraliserte organisasjoner (Hatch 2001). I en desentralisert organisasjon er det derimot økte muligheter til å gjøre egne bestemmelser. Likevel kan det i desentraliserte organisasjoner oppstå et større *behov* for kontroll. Gjennom kontroll sørges det for at organisasjonen helhetlig beveger seg i samme retning (Busch 2007).

Mekanismer for kontroll kan være flere ulike løsninger. Mest vanlig er styring fra organisasjonen gjennom retningslinjer og prosedyrer. Dette er mekanismer som kan være veiledende for virksomhetens politikk, beslutningstaking eller utføring av oppgaver på arbeidsplassen.

Tidsskjema bidrar også til å strukturere hverdagen i en organisasjon. Ved å forholde seg til tid settes det mål for når arbeidet er forventet gjennomført. På denne måten fungerer organisasjonen helhetlig og effektivt (Hatch 2001). Fordeling av arbeidsoppgaver og en rangering av posisjoner, kan også bidra til en mer effektiv organisasjon (Martinussen 2008).

- Mekaniske og organiske organisasjoner -

Innenfor det rasjonelle og det naturlige perspektivet kan organisasjoner være organisert på ulike måter. Det vil si at organisasjonen kan framstilles både som mekaniske eller organiske enheter.

Tradisjonelt er det derimot slik at tilhengere av den rasjonelle retningen har vært knyttet til industrivirksomheter og statlige byråkratier. De mer naturligrettede analytikere har blant annet sett på serviceorganisasjoner, skoler og sykehus (Scott 2003).

De omtalte strukturelle prinsipper ovenfor bidrar til en forståelse om en organisasjon er mekanisk eller organisk. Innenfor den mekaniske retning karakteriseres organisasjonen av høy kompleksitet, formalisering og sentralisering. Arbeidet består av spesialiserte deler som er satt sammen for å fungere hensiktsmessig og det er lite rom for kreativitet (Hatch 2001). Aktørenes adferd er også sterkt begrenset siden strukturen legger sterke føringer på deres handlinger. Deres relasjoner er hovedsaklig fremtvunget på bakgrunn av det formelle (Scott 2003).

En ofte benyttet definisjon på en organisk organisasjon er hentet fra biologien; *"The parts of an organization – departments, divisions – must integrate their efforts, just as the*

parts of any living organism are interdependent” (Fincham & Rhodes 1999:354). Den levende organisme-metaforen har mer åpenhet rundt fleksibilitet, og rammene er ikke er like stramme (Scott 2003). Den organiske formen er helt motsatt av den mekaniske, og representerer egenskapene enkelhet, uformell kommunikasjon og desentralisering (Hatch 2001).

I fleksible organisasjoner er det lettere å gå sine egne veier, mens i de stramme organisasjonene er det vanskeligere å manøvrere i systemet. Derimot er rammene faste og er preget av tydelige målsetninger (Bolman & Terrence 2004)

4.4 Menneskers handling i virksomheten

De handlinger som foregår mellom mennesker kan betegnes som ”*sosiale prosesser*” (Schieffloe 2003:71). Det kan være flere årsaksforhold som fører til handling. Østerberg (1990) ser sosiale relasjoner, eller mellommenneskelige forhold som grunnlag for handling. Handling kan enten være et svar eller en konsekvens av en tidligere utført handling. Dette gir et gjensidig avhengighetsforhold som kan karakteriseres som en sosial interaksjon (Østerberg 1990). For å forstå oppfølgingens praksis er det hensiktsmessig å se på aktørens handling og håndteringsmønstre. Nedenfor skal det gis et grunnlag for å forstå ulike rolletyper og årsaker til handling.

- Aktørens oppfølgingsroller -

En rolle er systematiske forventninger for hvordan en aktør skal handle (Schieffloe 2003). Det kan være både muligheter og begrensninger i forhold til aktørens ulike roller. I følge Lotsberg (1995), kan medlemmene i en organisasjon delta i flere systemer samtidig. Ulike sett av regler og ressurser kan føre til variasjoner for hvordan håndtering av saker utføres. Dette er langt på vei i tråd med Giddens tankegang, men han foretrekker derimot å benytte ordet posisjonering i stedet for rollebegrepet (Giddens 1984).

En leders handlingsrom vil være preget av handlingsbetingelser både fra virksomheten og de andre aktørene. Dette kan føre til at lederen må spille på flere ulike roller for å innfri krav fra ulike kanter. Til mer likeartet kravene er fra de ulike partene, jo lettere er arbeidet å utføre (Lotsberg 1995).

En tilpasset handlingsforståelse

For å kunne praktisere en mer tilpasset form for oppfølging av sykmeldte, er en god forståelse av situasjonen relevant. March (2008) hevder at handling hovedsakelig er basert på fornuft og forståelse. Innenfor en organisatorisk setting kan dette forklares på to nivå.

Det første er *handlingsnivået*. På dette nivået tydeliggjøres det hvordan personer *håndterer* ulike situasjoner. Denne håndteringen utføres på grunnlag av eksisterende rutiner og tidligere erfaringer.

På det andre nivået skal det opprettes en forståelse. Dette nivået blir beskrevet som *fortolkningsnivået*. Det vil si at situasjonen blir tolket ved hjelp av teori for å gi en bedre håndtering basert på innsikt og forståelse. Det finnes med andre ord ikke bare *en* riktig løsning, men det handler om hvordan lederne vurderer situasjonen. Optimalt for lederne i en slik håndteringssituasjon, er at de kombinerer og tilpasser seg til begge nivåene. De må ta beslutninger samtidig som de fortolker situasjonen (March 2008). Det vil si at den vurderings- og verdiorienteringen som informantene utfører ved oppfølgingsoppgaven, vil være av betydning for den sykmeldtes alternativer ved oppfølging.

Selv om vurderingsevnen åpner opp for muligheter, kan derimot standardisering av løsninger gjøre situasjonsvurderinger vanskeligere. Årsaken til dette kan være at passende handlingsprinsipper utarter seg forskjellig etter hvilken situasjon aktørene befinner seg i. Enkelte oppgaver kan også være viktigere for noen, men behøver ikke å være det for alle (Martinussen 2001).

Ulike handlingstyper - Rasjonelle mål eller relasjonell mening?

En av Webers grunnleggende forventninger er å forstå hvorfor aktører handler slik som de gjør (Engelstad, som omtalt i Weber (1999)). Webers teori om sosial handling og mening, har stadig blitt viktigere og den har en fremtredende posisjon i dag (Weber 1999). Når handling skal forklares, er det relevant å se på hvilke årsaker som ligger bak denne handlingen (Claussen og Ørvig 2003). Weber har utviklet flere typer av handlingskategorier, men mest sentralt er hans bidrag om rasjonell handling.

Hans formålsrasjonelle handling innebærer forventninger i forhold til gjenstander eller mennesker. Denne forventningen kan være en form for betingelser, men denne forventningen kan også være en fordel som kan benyttes til å oppnå ønskede mål. Handling som er basert på en formålsrasjonell tankegang innebærer en instrumentell forståelse. Den instrumentelle forståelsen tar utgangspunkt i beregning og er ofte utført med årsak i økonomiske forhold (Weber 1999). Det vil si at når målet er satt, vil de riktige midler bli valgt for å nå dette

(Martinussen 2001). Innenfor den rasjonelle retningen vil det være en forståelse for å investere i det som kan sees som mest nyttig i lengden. Den formålsrasjonelle handlingen som forholder seg til flere kaller Weber for *Gesellschaftshandeln*²⁸ (Weber 1999).

En annen av Webers handlingstyper betegnes som verdirasjonell²⁹. Denne handlingstypen vil gjerne innfri verdier, og det er selve verdien som er viktigst og ikke at handlingen skal lønne seg for vedkommende (Martinussen 2001). Sosial tilhørighet kan være en viktig faktor for handling. Den handlingen som forklares ut i fra sosial setting, har også et større fokus på medmennesker. Weber (1999) betegner denne handlingstypen for *Gemeinschaftshandeln*³⁰. Dette er en form for handling som innebærer et langt mer følelsesmessig forhold til andre mennesker enn den rasjonelle retningen³¹. Tilknytningen til andre mennesker er nærliggende, tette, og relasjonene er av langvarig art (Weber 1999).

Kommunikativ handling

Som tidligere nevnt³², handler oppfølging av sykmeldte i stor grad av ”å finne løsninger sammen”. Dette kan gjøres gjennom gjensidig kommunikasjon, som bidrar til å avklare den sykmeldtes funksjonsevne og arbeidssituasjon (NAV 2009b). Det kommunikative aspektet blir viktig i form av det økte fokuset på dialogen som inkluderings og oppfølgingsfunksjon. For å få en bedre innsikt og forståelse av dialogens utføring, velger jeg å benytte meg av Habermas` (1999) kommunikative handlingsteori.

Begrepet *kommunikativ handling* innebærer å opprette en interaksjon mellom to parter. Partene har deretter mulighet til å forstå hverandre gjennom språk og evner til å handle. Målet med denne samhandlingen, er å komme til enighet i en situasjon. Oppnåelsen av en slik konsensus kan føre til korrigeringer av eventuelle planer som er satt. Ved en slik form for overensstemmelse, kan den påfølgende handlingen skje med utgangspunkt i en felles og gjensidig forståelse (Habermas 1999).

I tillegg til å oppnå forståelse mellom to parter gjennom en gjensidig kommunikasjonsprosess, er det viktig å ha rom til å kunne utføre den kommunikative handlingen. Målet med den kommunikativ handling er å oppnå ”*den ideelle samtalesituasjon*” (Habermas 1999:17). For å opprette en slik samtalsituasjon, er fjerning av alle hindre essensielt. Dette skal legge forholdene til rette slik at alle har like muligheter til å

²⁸ “*Samfunnshandling*” (Weber 1999:66).

²⁹ To andre kjente handlingstyper av Weber, er tradisjonell og affektiv (Martinussen 2003).

³⁰ “*Fellesskapshandling*” (Weber 1999:66)

³¹ Den rasjonelle retningen vil bli nærmere beskrevet nedenfor.

³² I kapittel to.

være med på samtalen. De fortolkninger som personer gjør under samtalen, kan være et hinder i seg selv. Fortolkninger kan gjøre at de reduserer den virkelige forståelsen. Likevel anses det som skjer i den språklige kommunikasjonen å være en mekanisme for de handlinger som skjer videre. Gjennom Habermas sin forståelse, tilsvarer ikke den språklige kommunikasjonen og handling hverandre (Habermas 1999).

Eriksen (1997) har brukt betegnelsen kommunikativ ledelse på den retningen som tar for seg en åpnere form for ledelse. Innenfor denne forståelsen er fokuset på dialogen mellom leder og ansatte. I en slik situasjon handler ledelse om å komme til enighet gjennom en felles forståelse. Denne felles forståelsen skaper et grunnlag som gir lederens handlinger legitimitet. Denne retningen anses også som et alternativ til den strategisk rettede ledelsen (Eriksen 1997).

Ansvar - og omsorgsforståelse

I motsetning til Habermas kommunikative handlingsteori og Eriksens begrep om kommunikativ ledelse, er handlingsforståelsen som Guneriussen (1996) omtaler som en; ”annen fornuft” (Guneriussen 1996:260). Dette er en omsorgsrelasjonell retning³³, som tar utgangspunkt i det mer idealistiske, verdirettede synet med et affektivt preg. Et fremtredende eksempel på denne retningen er mor-barn forholdet (Guneriussen 1996).

Habermas` kommunikative handling er mer rasjonell og baserer seg på faste regler for beslutninger (ibid.). Av den grunn kan det være analytisk nyttig å kombinere dialogens kommunikasjonsmuligheter med en mer omsorgsrelatert retning for å vise hvordan mellomlederne balanserer mellom virksomhetens rasjonelle tankegang og samtidig utvise ansvar for de sykmeldtes behov for omsorg i vanskelige situasjoner.

Det omsorgsrelasjonelle begrepet viser hvordan det er mulig å både være rasjonell og utøve omsorg for andre i en mer abstrakt form (Wærness 1997). Omsorgsalternativet inneholder verdier som verdsetter psykisk velvære og det gode fellesskap. I et godt fellesskap er det viktig med verdier som nærhet og tette kontakter. Disse bidrar til å overskygge den mer målrasjonelle tilnærmingen. Omsorgsrelasjonene blir en viktig motvekt for det mer kjølige og rasjonelle. De nære verdiene og søken etter fellesskap er faktorer som kan skape hindringer for den kommunikative samhandlingen (Guneriussen 1996).

³³ Egentlig: ansvar- og omsorgsrasjonalitet brukt i kvinneforskning.

4.5 De spesifikke forskningsspørsmålene

Ved en gjennomgang i tidligere forskning og teoretiske forståelser har jeg kommet frem til to forskningsspørsmål som er relevante ved forskning på oppfølging av sykmeldte i praksis.

For å få en bedre innsikt i mellomledernes opplevde håndtering av oppfølging stiller jeg et spørsmål som viser til det grunnlaget de har å praktisere oppfølging ut i fra.

De forutsetningene som spørsmål to stiller, handler om muligheter og begrensninger som de strukturelle og aktørmessige forholdene kan legge føringer for.

- 1. Hvordan utformes oppfølging i praksis?*
- 2. Hva oppleves som relevante forutsetninger for å utøve en tilpasset oppfølging for sykmeldte?*

5. Refleksjoner ved valg av metode og helhetlig kvalitet

I kapittel fem gjøres det rede for valg av metode, innhenting av data og gjennomføring av analyse. Forskningens etiske sider og oppgavens generelle kvalitet, vil også vurderes gjennom hele metodekapitlet. Min rolle i analysen fremheves gjennom forskningsrelaterte valg i den kvalitative analysen.

For å drøfte oppgavens helhetlige kvalitet, tar jeg utgangspunkt i tre idealer som er representert av verdiene; *sannhet*, *uavhengighet* og *relevans* (Tranøy et al. 2009). For å oppnå tillit til resultatene, vil jeg strekke meg mot de nevnte verdiene, samtidig som de kvalitetsmessige vurderinger vil bli drøftet i forhold til Thagaards (2003) begreper; *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* (Thagaard 2003).

5.1 Kvalitativ metode

Utgangspunktet for oppgaven, er mellomledernes opplevelser av hvordan oppfølging i praksis håndteres og forstås. I oppgavens fremstilling har jeg valgt å ta med utsagn til enkelte av de andre aktørene som spiller en rolle i oppfølgingen. Dette er aktører som mellomlederne gjerne omtaler som sine støttespillere ved utformingen av det praktiske arbeidet. Dette vil gi en mer helhetlig forståelse av det arbeidet som foregår innenfor de utvalgte IA-virksomhetene, men jeg går ikke bort fra at det er mellomlederen som er i hovedfokuset i denne oppgaven.

Det å vektlegge informantenes ulike meninger og opplevelse av betydning, er grunnleggende for kvalitativ forskning (Thagaard 2003). Relatert til oppgavens problemstilling gjennom en god belysning av de spesifikke forskningsspørsmålene, er den analytiske tilnærmingen kvalitativ metode mest hensiktsmessig.

En annen relevant forutsetning for valg av kvalitativ metode, er tilknytningen til IA-prosjektet ved SINTEF-*Helse* i forbindelse med masteroppgaveskrivingen. Der er jeg én av fire studenter fra NTNU fokuserer på tema innenfor et Inkluderende Arbeidsliv, og det var et fastsatt kriterium å benytte en kvalitativ analyseform (intervju).

Jeg ønsket å fordype meg i delmål 1, nærmere bestemt; oppfølging av sykmeldte. For å få opparbeide et empirisk grunnlag for de videre analyser av IA-arbeidet, ble det utført intervjuer av både arbeidsgivere og arbeidstakere i 16 IA-virksomheter fra ulike deler av landet. Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en semi-strukturert intervjuguide, som karakteriserer den vanligste måten å utforme intervjuguiden på innenfor den kvalitative retningen (Thagaard 2003). Utvalgsriterier for valg av informanter til intervjuene, presenteres nedenfor.

5.2 Gjennomføring av innhentingprosessen

Utvalg

Gjennomføring av intervjuer med aktører innenfor de 16 utvalgte IA-virksomhetene ble hovedsakelig utført i løpet av 2008. Innhenting av det kvalitative materialet, er en del av IA-evaleringens datamateriale.

Virksomhetene som er med i undersøkelsen ble strategisk utvalgt ved hjelp av Inkluderende arbeidslivs avtalepartnere som anbefalte relevante IA-virksomheter. De konkrete betingelsene for disse anbefalte IA-virksomheter var de jobbet godt med IA, og fremdeles er aktive deltakere av avtalen. Det endelige utvalget er basert på representativitet i fordeling av ulike næringer, i følge IA-registeret.

I virksomhetene ble det foretatt intervju på flere nivåer. Det vil si ledere på ulike nivå, HMS-enheten eller andre som er viktige aktører i IA-arbeidet og til slutt representanter for de ansatte. I denne oppgaven er det ikke selve virksomhetene som er i fokus, men informantenes opplevelse og forståelse av det praktiske oppfølgingsansvaret i en vanlig arbeidshverdag.

Målet med analysen er å få tak i de informantene som utfører det praktiske arbeidet på et lavere nivå enn de som befinner seg på toppen i virksomhetene. Utgangspunktet for analysen er mellomledere innenfor IA-virksomhetene.

Bakgrunnen for denne avgjørelsen er basert delvis på IA-avtalens anbefalinger om at oppfølgingen skal skje i nærheten av de sykmeldte. I tillegg har en gjennomgang av det empiriske materialet også bekreftet dette utgangspunktet. For å oppnå en helhetlig forståelse, ble det deretter utført en strategisk tilleggsutvelgelse av de aktørene som også er av relevant betydning i det praktiske oppfølgingsarbeidet innenfor IA-virksomhetene, eller som har støttet opp under mellomledernes utsagn. De relevante aktørene representeres av; HR/personalavdeling, HMS-enhet og eventuelt andre viktige personer i oppfølgingsarbeidets startfase.

Hvem som får bidra med sine stemmer av de andre i virksomhetene er varierte. Årsaken til denne variasjonen kommer av hvilke aktører som er valgt som representant for arbeidsplassen eller stillingsnivå, en annen faktor er hvem som faktisk er tilgjengelig for intervju ved det aktuelle tidspunktet. Et annet viktig grunnlag for variasjon er at virksomhetenes praktiske oppfølgingsarbeid er utformet forskjellig. Dette utdypes nærmere i analysedelen.

Ikke alle virksomhetene er med i utvalget er representert av en mellomleder. Dette medførte at jeg valgte å basere analysedelen på 13 av de opprinnelige 16 virksomhetene.

Samlet sett gjøres mine tolkninger og resultater ut i fra et grunnlag på 17 intervjuer. Det vil si, intervju med 12 mellomledere, 2 personal/HR, 2 HMS og 1 IA- ansvarlig. Intervju med *andre aktører* som er tilknyttet det praktiske oppfølgingsansvaret i de ulike virksomhetene har ikke blitt utført alle stedene. Det er viktig å vektlegge at det er mellomledernes uttalelser som er hovedfokuset i denne oppgaven, de andre aktørene er kun et supplement.

Transportvirksomheten er ikke representert av en mellomleder, men i stedet har det vist seg at virksomhetens HMS-enhet er av stor betydning for arbeidsplassens oppfølgingsarbeid. På bakgrunn av dette, valgte jeg å inkludere *Transportvirksomheten* i mitt empiriske materiale, nettopp fordi jeg anser dette intervjuet som relevant for innsikten i en variert plassering og fordeling av oppfølgingsansvaret.

- Definerings og anonymisering -

Oppgavens mellomledere er en fellesbetegnelse på det diverse utvalget av avdelingsledere, seksjonsledere, formenn eller enhetsledere mfl. i materialet. Fellesbetegnelsen karakteriserer også den posisjonen som mellomlederne har i arbeidet med oppfølging; en såkalt *grenserolle/posisjon* mellom topp og bunn.

Ved å karakterisere intervjupersonene etter deres stillingstype, gir dette en god anonymisering av deres identiteter. For analysens fremstilling kunne jeg ha benyttet meg av fiktive navn som *Ola* og *Kari*. Men, jeg er av den oppfatning at for dette formålet, vil fiktive navn bidra mindre til lesernes forståelse av oppfølgingens utforming og håndtering, enn en henvisning til deres posisjoner i virksomheter definert av ulike bransjer.

Tabell 1; De utvalgte IA-virksomhetene;

<i>Jobber med produkt</i>	<i>Jobber med mennesker</i>	<i>Jobber med kunnskap</i>
<i>Internasjonal Industrivirksomhet</i>	<i>Universitetssykehuset</i>	<i>Videregående skolen</i>
<i>Industrivirksomheten</i>	<i>Sykehuset</i>	<i>Ungdomsskolen</i>
<i>Engrosvirksomheten</i>	<i>Privatsykehuset</i>	<i>Fylkesmannen</i>
<i>Transportvirksomheten</i>	<i>Bo- og behandlingssenteret</i>	
	<i>Sykehjemmet (Vestlandet)</i>	
	<i>Hjemmetjenesten</i>	

Innhenting av data

- Metodetriangulering -

På bakgrunn av IA- prosjektet er det samlet inn både kvalitative og kvantitative data. Denne analysen tar utgangspunkt i kvalitative data fra semi-strukturerte intervjuer³⁴, men i forbindelse med det helhetlige prosjektet ble det også utført en kvantitativ datainnsamling som resulterte svar fra ledere som er ansvarlig for IA-arbeidet i 2427 IA-virksomheter. Spørreundersøkelsen bygger videre på den forståelsen av oppfølging som ble oppnådd gjennom intervjuene.

Etter analysen av de kvalitative intervjuene, ønsket jeg å benytte deler av det kvantitative materialet for å bekrefte mine funn i analysens fremstilling. Gjennom en slik bekreftelse gir dette mine funn et sterkere fundament, og det er muligheter for å kunne overføre enkelte deler av resultatene til andre IA-virksomheter eller aktører som deltar i oppfølgingsarbeid.

I tillegg kan benyttelsen av informasjonen som kom frem i spørreundersøkelsen, gi en bedre og utfyllende forståelse i informantenes svar i de kvalitative intervjuene. Dette kan også bidra til å sikre kvaliteten av mine tolkninger. I litteraturen blir en slik fremgangsmåte kalt for *metodetriangulering*. Det vil si at svakheter som forekommer i kvalitative data, kan kombineres med de sterke sidene til kvantitative data, og vice versa (Grønmo 1996).

Intervjusituasjonen

- Intervjuets oppstart -

I arbeidet med intervjuguiden bidro jeg med forslag til spørsmål som handlet om oppfølging av sykemeldte. Vi - studentene, fikk også være med på intervjuene som var relevante for det vi skulle skrive om.

Før intervjuets oppstart ble informantene informert om hva prosjektet handlet om, målet med undersøkelsen og en presentasjonsrunde av intervjuerne.

I introduksjonen som gjøres før intervjuet er det noen viktige etiske forutsetninger å forholde seg til. Det er; informert samtykke fra informanten, opplyse om muligheten til å

³⁴ Se et eksempel av intervju spørsmålene i vedlegget. Der presenteres et utdrag av relevante spørsmål i tilknytning til oppfølging. Informantene er personer som har ansvaret for oppfølging av sykemeldte eller har et spesifikt ansvar for oppfølging av IA-avtalen.

trekke seg og skape en fortrolighet om at det som fortelles holdes strengt konfidensielt. Det er også viktig å gjøre rede for eventuelle konsekvenser av deres deltakelse (Kvale 2001).

Selve introduksjonen før intervjuene foregikk greit både i forkant og under selve intervjuene. Derimot, var det likevel enkelte av informantene som kan ha opplevd bruk sv opptaker som en hindring ved intervjuet. De virket litt usikker på dette med opptak, men brukte humor til å påpeke dette. De ble ytterlig berolighet ved en forsikring om at dette var kun til bruk i forskningsmessig hensikt. Etter dette ble informantene roligere og åpnet seg mer. Dette eksemplet viser hvor viktig det er å gi tilstrekkelig informasjon for å skape en god og fortrolig stemning under intervjusekvensen.

- Tolkninger og refleksjoner -

Ved å være med i intervjusettingen kunne vi - studentene raskere sette oss inn i informantens arbeidssituasjon og deres forståelse av IA-arbeidet i mer virkelighetsnære omgivelser. Det er en fordel å starte med refleksjoner over tema allerede i intervjusituasjonen. Tolkninger oppstår i intervjusituasjonen både av intervjueren og reflekterende informanter. Derfor er det viktig å være klar over at tolkninger skjer både i intervjusituasjonen og etter at innholdet er transkribert (Kvale 2001).

Når man er til stede under intervjuet, kan man få en annen forståelse av det informanten sier, ved å se nærmere på den non-verbale kommunikasjonen. Eksempler på denne formen for kommunikasjon er; trekking på skuldrene, heving av øyenbryn eller eventuelle andre faktorer som hjelper intervjueren med å forstå den *egentlige* antydningen av det informantene forteller.

- Problematisk støy -

Under noen av intervjuene, var det problematisk med en del uroligheter og støy. Blant annet av mobiltelefoner eller personer som forstyrret under opptaket. Når slike hendelser oppsto, ble opptaket som regel stoppet for å forhindre dårlig lyd kvalitet under transkribering.

Kvale (2001) påpeker i slike sammenhenger at det er viktig å sette opptakeren i nærheten av både intervjuer og informant (Kvale 2001). Dette var imidlertid vanskelig å få til i situasjoner hvor det var lang avstand mellom intervjuer og informant. Den beste løsningen i slike situasjoner var derimot å sette opptakeren nærmest informanten for å få tak i han eller hennes uttalelser. Intervjuerens spørsmålsstilling fulgte som regel den semi-strukturerte intervjuguiden, og dermed var det ikke like viktig å forhindre støy i forhold til intervjuerens utsagn.

Transkribering

Transkribering er en viktig del av analysearbeidet. Det å gjøre intervjuet om til skrevet tekst er en fordel for å komme skikkelig i gang med analysen. Tolkning og analyse enklere å gjennomføre på papiret, enn kun i muntlig tilstand (Kvale 2001).

Omgjøring fra tale til tekst tok lang tid, men gikk relativt greit siden arbeidsmengden ble fordelt mellom studentene. Fordelingen ble gjort etter tema for masteroppgaven, og etter lengde på intervjuene. Intervjutiden for de ulike intervjuene varierte i lengde. Enkelte kunne være kortere, men de fleste hadde en tidsramme på 50 til 60 minutter.

Ved transkribering av intervjuenes innhold, merket jeg at det var betraktelig lettere å huske de i etterkant. Transkriberingstiden ble derfor også benyttet til å få en bedre oversikt av det omfattende materialet. Notatene jeg gjorde underveis, ble senere veldig nyttige i analyseprosessen.

Det var også mye lettere å transkribere de intervjuene som jeg selv hadde vært med på. Det å lese en intervjuutskrift, er ikke det samme som å være i den faktiske konteksten. Ulik forståelse etter konteksten er viktig å være klar over, og forholde seg til under transkribering. Jeg oppdaget også, at det i noen tilfeller er mulig å få et annet inntrykk av informantens uttalelser ved lesing av transkriberingen, enn den oppnådde forståelsen under intervjuet. På den andre siden er det like viktig å ikke bli for mye preget av den konteksten som intervjuet foregår i (Thagaard 2003).

Hvis det benyttes forskjellige personer til å foreta transkriberingene, kan dette komme til uttrykk i både tekst og meningsinnhold. En utfordring består i at andres tolkninger av informantens uttalelser, kan være annerledes enn de tolkningene som jeg selv ville ha gjort. I følge Sivesind (1996) er det ikke bare teksten fra transkriberingen som analyseres, men det handler også om inntrykket av mening og selve forståelsen som ligger bak (Sivesind 1996). Derfor er det viktig med et riktig utgangspunkt å gjøre analysen ut i fra.

Behandling av det empiriske materialet er en viktig oppgave. I følge Kvale (2001) er det flere hensyn å ta ved gjennomføring av transkribering. Blant annet, at informasjonen som kommer frem behandles ytterst konfidensielt. Det betyr at den utførte transkriberingen skal være tillitsvekkende og tolkningene bør være lojale i forhold til informantens uttalelser (Kvale 2001).

For å forsøke å utelukke forskjellige tolkninger, ble det utformet noen felles regler for utføring av transkriberingen. Det er viktig å være oppmerksomme på å unngå feiltolkninger, fordi dette kan føre til en svekkelse i kvaliteten. En løsning ved støy på opptaket, var å sette spørsmålstejn eller skrive [uklart] i de tilfellene det var vanskelig å høre hva informantene sa.

Tidspunktet for når dette inntraff, ble også ført opp. Dermed ble det lettere ved en senere anledning å gå tilbake for å kvalitetssjekke det som ble sagt. Gjennom diskusjoner av funn og transkriberingsinnhold med de andre på prosjektet, har dette vært en måte å forhindre eventuelle feil og endret meningsinnhold som en følge av transkriberingen.

Analysefasen

I følge Leiulfsrud og Hvinden (1996) er det to måter å starte opp med analysefasen av kvalitative data. Den første begynner med å ordne og rangere delene etter en innsikt i empirisk materiale, mens den andre fokuserer på å finne et helhetlig bilde i form av en overordnet idé. Det derimot ikke riktig kun å ta utgangspunkt i den eller den andre måten å analysere empirien på. Det er like viktig å sette fokus på de enkelte delene i analysen, samtidig som det deretter skiftes til en mer helhetlig oversikt. Et systematisk innblikk i hva som befinner seg i de enkelte delene i analysen, er et godt utgangspunkt for en forståelse av hva analyseresultatet antageligvis ender opp i (Leiulfsrud & Hvinden 1996).

I starten av analyseprosessen velger jeg å basere fordypningen av det empiriske materialet på en temasentrert/kategorisert tilnærming. Samtidig ønsker jeg å ta hensyn til den overordnede helheten av de eksisterende sammenhengene i det empiriske materialet. Det å kunne sette seg inn i informantenes arbeidssituasjon, anser jeg som relevant for å forstå deres handlinger. Det er mulig å gjennomføre en kategorisering av viktige områder innenfor informantenes oppfølgingspraksis ved hjelp av teori og tidligere forskning.

Teorien støtter blant annet opp under sammenhenger som jeg tolker ut i fra kategoriseringene i empirien. For å benytte og forstå empirien på best mulig måte, er jeg av den oppfatning at en *abduktiv* tilnærming er et bra utgangspunkt for analysen. *Abduksjon* er en metode å gå inn i empirien som befinner seg mellom tilnærmingene induksjon og deduksjon. Med *abduksjon* menes å gå frem og tilbake mellom empiri og teori (Alvesson & Sköldberg 2008).

- Kategorisering av empirien -

Til kategoriseringen av tema benyttet jeg det kvalitative analyseprogrammet NVIVO 8.0. En utfordring med kategoriseringen av empirien var det eksisterende mangfoldet av transkribert materiale og de altfor mange interessante sider ved mellomledernes oppfølgingspraksiser. Dermed ble det like viktig å avgrense deler av empirien, som å fremme relevante sider ved denne.

Etter kategoriseringen av tema, begynte selve analyseprosessen. Jeg benyttet meg av teknikken med å gå frem og tilbake mellom delene og helheten, i samsvar med teori for å se etter ulike mønstre og sammenhenger i materialet. Samtidig er det viktig for forståelsen å løfte blikket for å se de underliggende mekanismene, og gjøre de riktige tolkningene.

I en temaorientert analyse, velges det tekst som hører inn under de ulike temaene, Det er derimot ikke slik at de kan løsriveres helt fra den ordinære teksten når man skal ha en fullstendig forståelse av sammenhengen (Sivesind 1996). De ulike delene kan utfylle min tanke for variasjon av forutsetninger som kan ha innvirkning på mellomlederens handlingsrom. I tillegg har jeg vært på leting etter mønstre og sammenhenger som preger empirien. Dette er en forståelse som er karakteristisk for retningen *grounded theory* (Guvå & Hylander 2003).

Det overordnede teoretiske konseptet struktur-aktør, er viktig for utviklingen av resultatene under analysedelen. Ideen bak de utvalgte tema er forståelsen av de eksisterende strukturelle og aktørmessige begrensninger og muligheter på mellomledernes handlingsrom, samt informantenes vektlegging av viktige elementer i oppfølgingspraksisen.

- Utvalgte kategorier -

I samsvar med teori og tidligere forskning fokuseres det på ulike områder som informantene vektlegger i intervjuene. 1: *Handling*: hvem gjør hva? Dette er et viktig grunnlag for den videre analysen. Deretter er 2: *Interaksjon/kontakt*, relevant for å få vite mer om hvordan organisasjonen og individene samordner relasjoner i arbeidet med oppfølging. Kategori 3 er: *Kommunikasjon*. Punkt to og tre handler delvis om det samme, men kommunikasjon er også hvilke muligheter og begrensninger som oppstår ved tilgang på informasjon, retningslinjer og prosedyrer i tilknytning til informantenes handlingsrom. Den siste kategorien er 4: *Forståelse*. Denne dreier seg om mellomledernes forståelse av situasjonen og ansvarsoppgaven. Det vil si hvilke forutsetninger som har bidratt til å øke deres forståelse, og hvordan de selv ervervet ny kompetanse. I analysedelen har jeg sett videre på sammenhenger og vist til tolkninger av kategoriene. Jeg har derfor valgt å ikke presentere kategoriene i samme rekkefølgen som de står her.

5.3 Forskningsetikk

Et etisk dilemma er tilknyttet min relasjon og forståelse av informantenes uttalelser. Det betyr at mine tolkninger kan påvirke analysen, og det er viktig å forholde seg åpen og redelig i forhold til dette. Det å ha et tydelig skille mellom kunnskap og følelser er viktig (Silverman

2005) Dette har vært en utfordring å forholde seg til, men jeg har forsøkt å passe på at de uttalte meningene kommer frem slik de var tiltenkt fra informantenes side.

Silverman (2005) påpeker at i hverdagslivet skiller man hele tiden; "[..]fact" from "fancy[..]" (Silverman 2005:237). Derfor er det viktig å gå til det samme i det analytiske arbeidet for å ta vare på informantenes troverdighet i studien. En redegjøring av hvordan refleksjoner og tolkninger har foregått, er grunnleggende for å kunne kalle det for reflekterende forskning (Alvesson og Sköldbberg 2008).

Innenfor forskning skal det tas hensyn til de etiske retningslinjene (NESH 2008). I disse fremheves det også viktig å vektlegge et fokus på medmenneskelig omtanke når mennesker og deres hverdagsliv studeres. Spesielt med tanke på anonymisering av deres bidrag. Det å sette seg inn i informantenes situasjon og utvise forståelse er også essensielt.

Det er forskerens oppgave å forholde seg nøytral til de tolkninger som gjøres, samtidig er det viktig å utvise en balanse mellom et systematisk analytisk arbeid, og en innlevelse av de sosiale fenomenene som studeres (Thagaard 2003).

5.4 Refleksjoner av oppgavens helhetlige kvalitet

Sannhet og troverdighet

I vitenskapelig forskning er idealet å søke etter *sannhet*, men hvordan selve prosessen av hvordan denne sannheten oppnås, er det ikke konsensus. For å sikre sannhet, er det viktig at forskningen er utført på en troverdig måte. Tranøy et al. (2009) hevder at forskning som innehar høy kvalitet, gir en god mulighet til å komme nær sannheten (Tranøy et al. 2009). De forskningsetiske retningslinjene beskriver også målet med forskning, å komme nær sannheten som mulig (NESH 2008).

For å sikre kvalitet, er det relevant å vise til forskerens egne tolkninger. De tolkningene som gjøres under forskningsprosessen, pålegges et betydelig kvalitetsmessig arbeid. I følge Thagaard (2003) innebærer begrepet *troverdighet* en forståelse av forskerens egenskap til å skille mellom gitt informasjon fra det som studeres, egne vurderinger og de refleksjoner som skjer i forhold til kontekst. Det er den refleksjonen som skjer rundt egen forskning som skaper tillit til funnene (Thagaard 2003).

For å sikre kvalitet er det viktig at jeg er bevisst på å skille mellom mine egne tolkninger og informantenes uttalelser. Dette er noe jeg har forsøkt å vise til gjennom hele analysen. For å sørge for at mine tolkninger ikke blir for preget av teorien, har jeg vært opptatt av hva det empiriske materialet forteller. Jeg har derfor gått gjennom en mengde av teorier for å finne de som forklarer det jeg finner i empirien på best mulig måte. Etter runder med

forkastning av teorier og valg av teoretisk bakgrunnsforståelser, har jeg ønsket å sikre at ikke informantenes uttalelser vris for å passe teorien. Det er teorien som skal passe til materialet, og ikke omvendt. Det å ikke ha et empirisk grunnlag for utførte tolkninger kan føre til lav kvalitet (Hagen 2009).

Men, kvalitet innebærer mer enn arbeidet med analysen. Under arbeidet med oppgaven har det vært viktig å redegjøre for de valgene under hele forskningen, noe som dette metodekapitlet viser til.

Uavhengighet og bekreftbarhet

For at forskning skal komme så nær sannheten som mulig, er *uavhengighet* viktig å strekke seg etter. Uavhengighet til andre parter og interesseforhold, kan være en utfordring i mange tilfeller. Men, ved en god kvalitetssikring er dette en forutsetning (Tranøy et al. 2009).

I følge Thagaards (2003) begrep *bekreftbarhet*, bør en forsker være kritisk til sitt eget ståsted og sine egne tolkninger. Andre undersøkelser og tidligere forskning kan støtte opp under de tolkningene som forskeren gjør. Dette fører til en økt kvalitet på forskningens funn og resultater. Den vurderingen og fortolkningen som forskeren gjør ut av et empirisk materiale, bør støttes av et teoretisk utgangspunkt og sørge for at de vurderingene som gjøres gir ”riktig” forståelse av de sosiale fenomenene. Det er med andre ord relevant å vise til at alternative tolkninger ikke er like passende til den forståelsen som forskeren har kommet frem til (Thagaard 2003).

I denne undersøkelsen har jeg forholdt meg kritisk og nøytral i forhold til mitt eget materiale og tolkninger. Funnene har kommet frem til, er dannet gjennom tolkninger grunnlagt i empirien. Samtidig har teori, tidligere forskning og kvantitative data blitt benyttet for å støtte opp under resultatene.

Som student kan det enkelte ganger være vanskelig å stole på sine egne funn. Derfor kan det enkelte ganger være viktig å få avstand til det empiriske materialet, og lete etter alternative tolkninger. I slike situasjoner kan også diskusjoner med andre være nyttige.

Relevans og overførbarhet

Forskning bør være relevant i forhold til noen eller noe (Tranøy et al. 2009). Det handler om å sette mål for at forskningen skal ha nytteverdi. Studien som gjennomføres og resultatene som kommer ut av den, skal være av betydningsfullt. Både for de det forskes på og for å bidra til en utvikling av den eksisterende forskningen på feltet.

Et viktig spørsmål er; *relevant* for hvem? En definisjon er knyttet til den relasjonen som eksisterer mellom den som sender og den som mottar informasjonen. Relevansen går ut på om senderen har nådd de mål som mottakeren forventer.

Relevans kan også sees i samsvar med hva forskningen skal brukes til. Forskning kan eksempelvis benyttes til å få saker på agendaen, påpeke endringer, støtte handling i samfunnssaker eller benyttes som en rådgivende ressurs (Hagen 2009).

Relevans og nytteverdi var et av målene ved formuleringen av problemstillingen og de spesifikke forskningsspørsmålene. Funnene skal forhåpentligvis bidra til en innsikt av hvordan oppfølging gjøres i praksis på mellomnivå innenfor IA-virksomhetene. Resultatene setter fokus på hva som kan være forutsetninger for de handlinger som mellomlederne utøver. Samtidig gir studien mellomlederne en mulighet til å fortelle om hvordan det er å praktisere oppfølging av sykmeldte. Dette kan være til fordel for informantene selv, og gi andre en forståelse av deres situasjon.

Thagaards (2003) begrep *overførbarhet* har betydning om den forståelsen som dette empiriske materialet kommer frem til har betydning for andre studier enn denne ene studien. Som et svar til dette vil jeg si at forståelsen rundt de rollene som jeg har kommet frem til i kapittel åtte, kan ha et potensial for overføring. Andre aktører med ansvar for oppfølging kjenner seg kanskje igjen i de ulike rollesituasjonene som blir beskrevet, eller bare kan relaterer seg meningsfylt til de utførte tolkningene i forskningen (Thagaard 2003).

6. Utforming av oppfølgingsansvaret

6.1 Innledning

I dette kapitlet presenteres empiri fra de kvalitative intervjuene. Empirien gir informasjon om fordelingen av oppfølgingsansvaret som skjer mellom ulike stillinger og enheter innenfor IA-virksomhetene. Den informasjonen og de tolkninger som kommer frem i analysen er basert på det empiriske materialet som er til rådighet. Videre er det informantenes ulike *forståelser* og *opplevelser* av situasjoner som fremheves med utgangspunkt i empirien.

Det er lettere å danne et bilde av *hvem* som praktiserer oppfølging i de ulike virksomhetene, ved å ta utgangspunkt i oppfølgingens plassering. Kapittel seks bidrar derfor til en beskrivelse av denne utformingen. Introduksjonen til oppfølgingens plassering og utforming kan bidra til en bedre innsikt i virksomhetenes aktivitet i arbeidet med IA-avtalen. Kapitlet tar også for seg hvordan de nye lovendringene anno 1. mars 2007, Intensjonsavtalens - og Samarbeidsavtalens operasjonaliserte mål og forpliktelser for oppfølging³⁵, har betydning for fordelingen og praktisering av oppfølgingsansvaret i IA-virksomhetene.

Til slutt skal informantenes konkrete forståelse av oppfølging presenteres. Kunnskap om forståelsen av oppfølgingsansvar og konkretiseringens betydning for praktisering av oppfølging, danner et grunnlag for videre utforskning av informantenes oppfølgingspraksiser. Det første analysekapitlet gir en oversikt av oppfølgingens utforming, og introduserer et grunnlag for kapittel sju og åtte - informantenes opplevde forutsetninger for å praktisere oppfølging.

- En forståelse av hvem som følger opp, likeartet eller variert plassering? -

Med utgangspunkt i det første forskningsspørsmålet; *Hvem følger opp sykmeldte i praksis?* skal det utdypes nærmere *hvem* som følger opp de sykmeldte. Innenfor de utvalgte IA-virksomhetene mangler det ikke på variasjoner i plasseringen av det helhetlige oppfølgingsansvaret. Ut av de mange variasjonene, er det likevel mulig å se en generell tendens til *hvem som hovedsakelig* har det praktiserende ansvaret. Den relativt like forståelsen innenfor virksomhetene, kan være et resultat av vektleggingen om at oppfølging skal skje i nærheten av de sykmeldte (NAV 2009b; Intensjonsavtalen (2006-2009); Samarbeidsavtalen (2006-2009) - jfr. kap 2).

³⁵ Lovendringer og IA- avtalens oppfølgingskrav omtales i kapittel 2.

6.2 Plassering av oppfølgingsansvaret

- Presisering av ønskede effekter -

I følge *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* ligger ansvaret for oppfølging på virksomhetsnivå i tillegg til et overordnet samfunnsnivå (Intensjonsavtalen 2006-2009). Arbeidsgivere i IA-virksomheter har fått et økt ansvar for egne sykmeldte. Et økt ansvar innebærer oppgaver som; forebyggende arbeid, sette konkrete mål for sykefraværsarbeidet og finne de gode løsningene i oppfølgings- og tilretteleggingsarbeidet.

Den 1. mars 2007 ble det gjort endringer i arbeidsmiljøloven og folketrygdeloven. Dette førte til et lovbestemt fokus på oppfølging i retning av et økt ansvar for oppfølging for den generelle arbeidsgiver. Blant annet er konkrete ansvarsområder som oppfølgingsplaner og gjennomføring av dialogmøter, viktige oppgaver å ta stilling til for arbeidsgiverne (jfr. kapittel 2).

Fordelen med å underskrive Samarbeidsavtalen, er at myndighetene og NAV gir hjelp og støtte til arbeidsgivere og de IA-virksomhetene som ønsker å opprette aktive tiltak for oppfølging. Gjennom et slikt aktivt og nært oppfølgingsarbeid er det ønskelig at eventuelle sykmeldte komme raskere tilbake i arbeid. Det beste i følge Intensjonsavtalen, er å opprette tiltak som gjør det mulig å unngå situasjoner som bidrar til at de forlater arbeidsplassen i første omgang.

Det kan være av interesse å se hvordan de utvalgte IA-virksomhetene har løst og fordelt oppfølgingsansvaret. IA-avtalen er med på å gjøre det lettere å kontrollere om arbeidsgiver ikke gjør det hun eller han er pliktig til å gjøre, siden avtalen legger vekt på definering og gjennomføring av operasjonelle målsettinger (NAV 2009).

Ned og mot kjernen

Ned og mot kjernen gir en beskrivelse av den forventede fordelingen av oppfølgingsansvaret. Det anbefales at sykefraværsproblematikken utfordres og fremheves nærmere de sykmeldte. Nærhet i retning *mot* de som sliter med sykdom, skade eller eventuelle andre lidelser, kan gi oppfølgingen en bedre og situasjonsbetenget forståelse. Denne måten å gjøre oppfølging på, kan medføre økte muligheter til å se alternative løsninger. Det er av nødvendighet å få åpnet opp til en dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstaker også før ansatte går ut i sykemelding.

- Tatt til seg forståelsen med kontakt nærmere kjernen? -

Intensjonsavtalen og Samarbeidsavtalen forutsetter at ledelsen i virksomhetene som ønsker å være en del av det formelle arbeidet med et inkluderende arbeidsliv, aktivt går inn for å være deltakende i dette arbeidet. Dette stemmer overens med den omtalte implementeringsteorien som viser at en ny idé kommer inn i virksomheten gjennom den øverste ledelsen, og deretter omsettes til etablert praksis. I en slik rasjonell top - down forståelse vil fordelingen av oppfølgingsansvaret plasseres der dette er mest naturlig i forhold til organisasjonens oppbygning. Videre skal det sees på hvordan fordelingen av oppfølgingsansvaret foregår (Røvik 2007).

ECON (2005) har i tidligere undersøkelser³⁶ funnet at oppfølgingsansvarets plassering har blitt gitt til en prosjektgruppe som befant seg utenfor virksomhetens ordinære enheter. Deretter skjedde det en utvikling, hvor etableringen av det praktiske ansvaret generelt befant seg hos nærmeste leder (ECON 2005).

I 2008 gjennomførte Rambøll Management en undersøkelse som fokuserte på arbeidsgivers praksis i forhold til arbeidstakere. Likevel gikk de ikke nærmere inn på fordelingen av ansvaret, eller hvem som gjorde oppfølgingen i praksis (Rambøll Management 2008). Det er relevant å få frem skillelinjene rundt fordelingen innenfor virksomhetenes lavere nivå, for å få frem organiseringen rundt oppfølging.

Flere av informantene i empirien vektlegger viktigheten med en tettere oppfølging. Dette tyder på at de anser en nærmere plassering som det eneste riktige alternativet ved oppfølging.

Det å være borte fra jobben grunnet sykdom, er en situasjon informantene lett klarer å sette seg inn i. Enkelte har også selv erfaring med å være borte fra jobben i en sykdomsperiode. Deres reflekterende tankegang kan vise til at inkluderingsideologien i forbindelse med oppfølging kan ha fått mulighet til å etablere seg som praksis innenfor virksomhetene. Deriblant HMS-sjefen ved den *Internasjonale Industrivirksomheten* viser til en nærmere plassering ved arbeidsplassen;

Det er jo egentlig alle formennene og lederne på bedriftene, de har et oppfølgingsansvar på sine avdelinger.

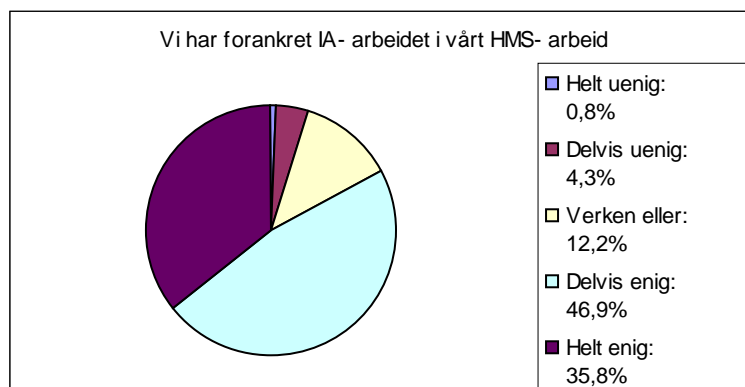
- HMS-sjef ved Internasjonal Industrivirksomhet(:min understreking) -

³⁶ ECON (2003)

Ovenfor har jeg valgt ut et sitat som illustrerer den hovedsaklige plassering av oppfølgingsansvaret. De fleste av informantene bekrefter dette funnet. *HMS-sjefen* ved den *Internasjonal Industrivirksomheten* uttrykker at dette er den praktiserte ansvars plasseringen hvor han jobber. Denne gitte plasseringen stemmer også overens med det som en mellomleder ved samme arbeidssted forteller om ansvarsfordelingen. Ved å la *HMS-sjefen* representere med sin uttalelse, viser dette en bekreftelse av den gode kontakten som ser ut til å eksistere mellom *HMS-enheten* og mellomledere i denne IA-virksomheten. Dette tyder også på at IA er godt forankret i *HMS-arbeidet* i virksomheten³⁷.

I følge sektordiagrammet (1) nedenfor behøver ikke dette å være tilfellet i alle IA-virksomheter, siden det er kun 35,8 prosent som er *helt enige* i spørsmålet om; *IA-arbeidet er forankret i HMS*. Variasjoner av denne forankringen til *HMS-enheten* eller andre deler i virksomhetene vil komme tydeligere frem senere i analysen.

Sektordiagram 1; Forankring av IA-arbeidet i HMS.



I dette første sitatet er ordet egentlig uthevet. Generelt i det empiriske materialet er det tendenser til at ansvaret *hovedsakelig* plasseres til de nærmeste lederne ved de ulike avdelingene. Dette er funn som stemmer med det ECON (2005) fant i sin undersøkelse. De fremhever at oppfølgingsarbeidet har fått plass i virksomhetenes daglige drift (ECON 2005). Dette er også noe som kommer frem her, men om IA-arbeidet er en del av *HMS-arbeidet* i alle virksomhetene, er noe jeg kommer tilbake til senere i analysen. Først skal det gis en innsikt i eventuelle endringer av oppfølgingsansvarets plassering.

³⁷ Dette samsvarer med IA- avtalens oppfølgingspunkt c), om et mer integrert *HMS-* arbeid (Intensjonsavtalen 2006-2009).

- Endring av ansvars plasseringen -

Den endringen som har skjedd i forbindelse med oppfølgingsansvarets plassering, bekreftes av mellomlederen ved *Bo- og behandlingssenteret*. Det er hentet et sitat fra den virksomheten for å vise at det samme er tilfellet ved en arbeidsplass som en representant for en helt annen bransje enn den første. Mellomlederen ved *Bo- og behandlingssenteret* forteller dette om sin opplevde erfaring med oppfølging av sykemeldte;

[...]Også er det den nærmeste lederen som har noe med det, ikke en eller annen leder som er litt fjernt unna, for før var folk sykmeldt så fikk jeg bare vite at, nei jeg er sykmeldt. Også gikk de til sjefen min, og jeg så ikke noe mer til dem.[..]

- Mellomleder ved Bo - og behandlingssenteret -

Informanten viser til en åpenbar endring i plasseringen av oppfølgingsansvaret gjennom et illustrerende eksempel om en opplevd sykemeldingshistorie. Sitatet viser hvordan kontakten har flyttet et nivå ned i organisasjonen. Dette samsvarer med implementeringsteori og de anbefalinger som er fremstilt med tanke på en tettere og nærmere oppfølging (jfr. Kap 4.2 & 2.2). Mellomlederen forteller at sykemelding er noe som nå håndteres av den nærmeste lederen, og ikke på nivået over slik som tidligere.

Som en følge av denne endringen, er det nå en mulighet for mellomlederen å oppnå kontakt med den sykemeldte gjennom en ansikt-til-ansikt kommunikasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) anses dette som den beste formen for kommunikasjon. Endringen som her beskrives åpner opp for en lettere måte å håndtere eventuelle sykemeldinger på. Det er mer tilgjengelighet inne bildet, og dermed blir det også enklere å finne mer tilpassede løsninger. Avstand mellom leder og sykemeldt er ikke er like lang som den var før, og en økt fysisk nærhet legger forholdene til rette for kommunikasjon (Jacobsen og Thorsvik 2002).

Det at arbeidstakerne blir pålagt å kontakte sin nærmeste leder, kan også bidra til et større handlingsrom rundt kommunikasjonen. Denne forpliktelsen kan bidra til handling med utgangspunkt i en god dialog. En konsekvens av denne forflytningen av kontaktflate, kan føre til fjerning av tidligere opplevde hindringer i veien for oppnåelsen av en god kommunikativ handling og dialog (Habermas 1999). Dialogen gir muligheter for å motta *riktig* informasjon om arbeidsevne eller andre arbeidsrelaterte forhold som kan oppleves problematiske for de sykmeldte. Uten denne kontakten kan det være vanskelig å legge til rette for arbeidsforhold eller andre løsninger³⁸.

³⁸ Se mer om kommunikasjonsforståelse under mellomledernes "*forsørgerrolle*." kapittel 8.2.

- Et likt utgangspunkt med påfølgende variasjon -

Sitatene ovenfor beskriver en endring som har skjedd i de fleste av virksomhetene i løpet av deres IA-periode. Det eksisterende oppfølgingsansvaret ser ut til å ha sunket nedover i organisasjonen. Med bakgrunn i det empiriske materialet tyder det på at det idealistiske synet med at den nærmeste lederen *hovedsakelig* har ansvaret med å følge opp sykmeldte, har blitt en del av IA-virksomhetenes organisering. Det betyr at IA-avtalen først kommer inn i virksomhetene som et nytt konsept med pålagte krav i forhold til oppfølging. Oppfølgingsansvaret føres videre nedover i virksomhetene, for deretter å *starte opp* hos den som har det nærmeste personalansvaret for de ansatte. Her stopper også likheten av denne fordelingen hos IA-virksomhetene. Nedenfor skal det gjøres en ytterligere oppdeling av oppfølgingsansvaret basert på informantenes forklaringer og antydninger til årsaker for variasjon.

En variert fordeling av oppfølgingsansvaret

En virksomhets interne sosiale ansvar for sine ansatte, har kommet mer i fokus som en følge av IA-avtalen. Midtsundstad (2005) har i sin teoretiske fremstilling vist hvordan det sosiale ansvarets prioritering kan sees i lys av økonomiske fordeler, samfunnets innvirkning omtalt som partsrelasjoner, mangel på arbeidskraft og uttrykte tradisjonelle føringer (Midtsundstad 2005). Det er derfor ønskelig å se nærmere på hvilke årsaker og føringer som kan legges til grunn for oppdelingen av oppfølgingsansvaret. For å oppnå en bedre innsikt i ulike innvirkningsfaktorer, kan informantenes opplevde årsaker til fordeling bidra til en økt forståelse.

En tendens i empirien viser at oppfølgingen *etter hvert* fordeles på ulike formelle posisjoner innenfor IA-virksomhetene. HMS-sjefen ved den *Internasjonale Industrivirksomheten* sier det slik;

[...]Altså, jeg synes det er naturlig at dette er en del av HMS arbeidet. Når jeg hører med andre så har de det på en litt annen måte, det ligger under personal.

- HMS-sjef ved Internasjonal Industrivirksomhet -

Ut i fra sitatet utviser informanten en forståelse av at den fordelingen som har oppstått ved dette arbeidsstedet, er naturlig tilpasset til arbeidsforholdene. Samtidig reflekteres det over at dette ikke gjøres på samme måte andre steder. Dette tolker jeg som at virksomhetene ikke er så opptatte av likhet i forhold til den videre fordelingen av oppfølgingsansvaret, men forsøker heller å tilpasse praksis til eksisterende enheter innad i virksomhetene. Noe som kan tyde på

at type virksomhet og organisasjonsmessig oppbygning kan ha betydning for den mer "naturlige" oppdelingen av oppfølgingsansvar (Røvik 2007).

Et unntak som bør nevnes i forbindelse med denne fordelingen er *Industrivirksomheten*. Der kom det frem, at i tillegg til å plassere oppfølgingsansvaret i de allerede eksisterende enhetene, opprettet de en ny stilling som har oversikten over IA-arbeidet innenfor hele virksomheten. I tillegg til å ha oversikten over IA-arbeidet, skal stillingen avlaste og ta oppfølging av sykmeldte der hvor lederne ikke har personalansvar. Dette er en form for stilling som kan karakteriseres som en "*liaisonrolle*". Det betyr at personen formidler kommunikasjon mellom ulike enheter og aktører, uten selv å være medlem i noen av dem (Jacobsen og Thorsvik 2002).

- Fordeling av ansvar vertikalt innad i avdelingen -

En annen form for ansvarsfordeling går etter størrelsen på avdelingen eller etter antall ansatte. Mellomlederen ved den *Internasjonale Industrivirksomheten* viser til at fordelingen også kan oppstå ved stor arbeidsmengde hvis noen av de ansatte blir syke;

Det er mange. Ikke at det er så mange syke da, men det er mange personale. 60-70 stykker. På grunn av avdelingen, IA utvalget, så faller det mye på meg når det gjelder akkurat den biten. Det er klart at arbeidslederen som sitter her, må også følge opp en del, men det er jeg som tar grovarbeidet for å si det sånn.

- Mellomleder ved Internasjonal Industrivirksomhet -

I sitatet ovenfor legger informantene vekt på hvordan det oppleves å ha ansvaret for en stor avdeling på rundt 60-70 personer. Han fremhever at det kan bli mye arbeid for kun en person. Mellomlederen betegner sitt ansvar i oppfølgingen som å ta seg av "grovarbeidet". Denne fordelingen kan tolkes som en oppdeling på bakgrunn av praktiske årsaker. Årsaker som rett og slett går ut på å redusere arbeidsbelastningen til mellomlederen. Dette samsvarer med unntaket i forrige avsnitt. Arbeidslederen blir i dette tilfelle en assistent i oppfølgingsarbeidet, mens mellomlederen er den som sitter med hovedansvaret.

I en slik situasjon kan det tolkes at det kan anses som mest fornuftig å plassere det praktiske ansvaret hos en som har mulighet til å kommunisere lettere med *HMS*-enheten. Kommunikasjonsflyten vil antageligvis forflytte seg lettere enn om det var arbeidslederen som skulle kommunisere helt opp til *HMS*-enheten. Riktignok er det viktig at det eksisterer systemer som legger opp til at *HMS*-enheten og mellomlederen skal ha en god kontakt.

I sitatet nedenfor har det også skjedd en fordeling på bakgrunn av antall ansatte, men bare på en litt annen måte;

Det er lederne som har personalansvaret, men vi bistår. Vi gir råd og bistår. Men, alle medarbeidersamtaler og oppfølgingsamtaler er det lederne som har, det er jo to hele stillinger på personal. Jeg og seksjonslederne har personalansvar for 15, men driver jo også litt med personal, og vi er 140 ansatte. Så det sier seg selv at det er lederne som selv må følge opp, ellers så hadde det vært dårlig oppfølging.

- Personalsjef ved Fylkesmannen -

Som sitatet ovenfor viser, skjer fordeling av ansvaret ved at personalavdelingen opptrer som en kompetanseinnehaver som gir råd og veiledning, og mellomlederne blir de som praktiserer selve oppfølgingen. Personalsjefen ved *Fylkesmannen* påpeker at personalavdelingen har oversikt og informasjon som mellomlederne benytter seg av. Dette kan tolkes dit hen at personalavdelingen forstås som et felles og formelt opplysnings og informasjonsorgan innenfor virksomheten.

- En fordeling av ansvar horisontalt innad i avdelingen -

En annen form for fordeling av ansvar skjer mellom enhetslederen og mellomlederen innenfor den samme avdelingen. Oppfølgingen opptrer som et samarbeid mellom disse to;

Ja, men enhetslederen og jeg, vi har delt personalansvaret når det gjelder å ha medarbeidersamtaler og oppfølging av syke. Det har vi fordelt oss imellom. Delt det på to rett og slett [..]

- Mellomleder ved Sykehuset -

I sitatet kommer det frem at ansvaret i en avdeling ved *Sykehuset*, fordeles i to like deler. Mellomlederen ved *Sykehuset* har ikke like sterk kontakt med enheter på andre nivå, som mellomlederen i avsnittet ovenfor. *Universitetssykehuset* ser også ut til å falle inn under denne kategorien.

Dette kan tolkes som å gjelde avdelinger som oppleves som mer selvstyrte og egendefinerte. De er heller ikke like sterkt knyttet til resten av organisasjonen. I følge Busch et al. (2007) er det vanlig at desentraliserte enheter i en organisasjon får mål å forholde seg til, samtidig som det blir enhetens oppgave å forholde seg til målene. Det vil si at hvordan dette blir utført er opp til dem selv (Busch et al. 2007).

- En fordeling av ansvar når tid er relevant -

Flere av informantene er opptatte av tid. Forståelsen for tidsfaktoren kan anses å ha betydning for fordelingen av oppfølgingsansvaret. Det er to begrunnelser som går igjen i forhold til tid. Den ene er en fordeling som sørger for at mellomlederne ikke skal få for mye å gjøre i tillegg til sine vanlige arbeidsoppgaver. Den andre årsaken til en fordeling av oppfølgingsansvar etter tid, er etter hvor lenge noen har vært sykmeldt. Det vil si at det skjer en deling av oppfølging etter tidshorisonten.

Det er den lederen på det nivået som har personalansvar som ringer de første ukene. Men, så når det går over.. over seks uker så er det lederen på neste nivå. Og så er det et par områder som i.. utstrakt bruk det siste året.. to årene - har brukt en saksbehandler.. hatt nærmest en lokal IA [person] som har hatt den oppfølgingen.[..]

- HR- personal ved Industrivirksomhet -

Ovenfor illustreres det hvordan ansvaret forflyttes til andre enheter eller personer i systemet innen en viss tidsperiode som den ansatte har vært sykemeldt. I sitatet nedenfor blir denne forflytningen bekreftet av mellomlederen ved samme virksomhet.

Linjeledelsen det.. jeg har jo førstelinjeledere under meg da, men har vel gjort det sånn at.. de førstelinjelederne de tar oppfølgingen en viss periode - noen uker og deretter så tar jeg over da.

- Mellomleder ved Industrivirksomhet -

Dette viser til en systematisk fordeling av oppfølgingsansvaret i flere nivåer og etapper. I flere av de andre virksomhetene har det vært påpekt en fordeling basert på tid, ofte også i sammenheng med andre fordelingsårsaker. Tidsrammen blir sett som et alternativ for forflytning av ansvar hvis saken har gått over lang tid og det er vanskelig å finne en god løsning. En fordeling eller forflytning av ansvar kan eventuelt skje når dialogmøtet kommer inn i bildet.

Ved den *Videregående skolen* blir også ansvaret forflyttet etter en viss tid;

Ja, vi har jo HMS-seksjon på fylkeskommunen, og de hver gang det har vært sykemeldt over lengre tid, og vi skal se på hva nå, er det rehabilitering osv, da kommer jo de og er med på et møte med arbeidstaker, arbeidsgiver og kan få greie på hvilken mulighet har du nå, hvordan skal vi kunne klare å legge til rette?

- Mellomlederen ved Videregående skolen -

Sitatet viser også til hvordan det er mulig å finne flere alternative løsninger ved at andre enheter kommer inn. I dette eksemplet er det *HMS*-enheten. Andre eksempler for enheter som er relevante i oppfølgingsarbeidet er personalavdelingen/HR, en IA-person og andre.

- Fordeling etter størrelse og avstand -

Ved *Ungdomsskolen* skjer oppfølgingen av rektoren ved skolen. Hun forteller at det ikke eksisterer noen personalavdeling i samme bygning som skolen, men at denne er lokalisert i kommunen. Dette betyr at det hun som har ansvaret for det meste av oppfølgingen;

[...]inspektører og jeg vi deler jo som best vi kan, bare for å greie å balansere på dette [oppfølging] her. Men det er klart virksomheter som har så mange ansatte har vel kanskje personalsjef vil jeg tro.[..]

- Rektor ved Ungdomsskolen -

Gjennom sitatet viser hun til at ansvaret blir fordelt nedover mot inspektørene, noe som tilsvarer den *vertikale fordelingen*. Rektoren forteller videre at det er en trio av henne, tillitsvalgte og verneombud som sørger for oppfølging av de sykemeldte. Skolen har rundt 45 ansatte. Dette er et færre antall ansatte, enn ved bare en avdeling i en av industrivirksomhetene.

Med dette tolker jeg at størrelse og avstand til personalavdelingen har betydning for hvor ansvaret for oppfølging legges og praktiseres. Ulikheter i oppfølgingspraksis kan derfor knyttes til kontakt med andre enheter.

I kommunene er det gjerne slik at personalavdelingene er etablert på et annet sted enn arbeidsplasser som tilhører denne. Eksempler kan være skoler eller sykehjem. En ECON rapport fra 2003 viser at det eksisterer flere utfordringer ved å forankre IA innenfor de offentlige organisasjonene enn de private. Årsaken kan være at avgjørelsen om å inngå avtalen ikke blir tatt på det samme *nivået* som utfører handlingene i forhold til ansatte. I rapporten hevdes det også, at for å øke sjansene for å lykkes, kan utviklingen av egne lokale variasjoner av rutinene være en god løsning. Det er ikke bestandig det beste å ha kun ett felles system og rutiner for alle som jobber under store organisasjoner (ECON 2003).

6.3 Et defineringsforsøk av oppfølgingsansvaret

I forbindelse med oppfølgingsansvaret er det også interessant å få en bedre innsikt i hvordan de fastsatte kravene blir forstått og håndtert. Analysen skal hovedsakelig fremheve informantenes forståelse og opplevelse av arbeidssituasjonen ut i fra gitte betingelser. På

bakgrunn av empiriens helhetlige inntrykk av informantenes forståelse av oppfølgingen, bekrefter informantene at de *gjør oppfølging*. Det vil si at virksomhetene forholder seg til de krav som IA-avtalen forutsetter. For å se nærmere på hvordan informantene forstår oppfølging, har jeg valgt å tolke dette ansvaret i to retninger; oppfølgingskrav som oppleves *konkrete*, og hvilke krav som oppleves mer *abstrakte*.

Oppfølgingsfase I: Å innfri de konkrete IA – kravene

- Nok informasjon -

IA-virksomhetene og lederne har forpliktet seg til å gjennomføre oppfølging av sykmeldte. I kapittel to ble det vist til en tidsakse over hva som skal gjøres til hvilken tid. I og med at informantene bekrefter at de *gjør oppfølging*, er det relevant å se på hvilke faktorer som kan bidra til å legge føringer for utføringens forståelse.

På spørsmålet om hvordan oppfølgingsansvaret oppleves, var den generelle tilbakemeldingen at oppfølging ikke var vanskelig å gjennomføre. Til det å ta kontakt med en ansatt ved oppstått sykdom, svarte mellomlederen ved *Privatsykehuset* dette;

Nei, jeg synes ikke det. Altså.. nei, jeg synes ikke det. Det er ikke vanskelig i det hele tatt. Nei.. For ringer vi og spør hvordan de har det å.. kommer de innom og.. De skal jo selvfølgelig ringe selv å sånt og.. Jeg føler at jeg har ikke fått noe sånn motstand på det altså, for de er såpass informert på det at sånn skal det være, sant.

- Mellomleder ved Privatsykehuset -

Mellomlederen ved *Privatsykehuset* baserer sin forståelse på egenopplevd erfaring av hva det innebærer å drive med oppfølging. Ut i fra sitatet fremheves at det å ta kontakt, ikke er spesielt problematisk.

Flere av de andre informantene har også reflektert i forhold til dette med å ta kontakt, og de som blir kontaktet. De hentyder til å ha opplevd en endring på dette området. I følge informantene har det generelt blitt en større aksept på området som har med sykdom, skade og eventuelle andre årsaker. ECON rapporten (2003) har kommet frem til noe av det samme. Det å være sykmeldt og snakke om fravær, er ikke lengre like ”fredet” som før IA ble innført (ECON 2003).

Mellomlederen ved *Privatsykehuset* forteller videre at hun ikke har møtt noen motstand på dette området. Det blir også påpekt at denne lettheten kan være et resultat av det informasjonsarbeidet som har blitt utført i forkant. Det å gjøre sykdomsoppfølgingen til noe inkluderende ser ut til å ha blitt mer legitimert og akseptert. Det at informasjonsarbeidet viser

til en positiv endring, ser ut til å bidra til en oppstått legitim gjennomførbarhet som gjør at de sykemeldte aksepterer en slik form for oppfølging (jfr. Giddens 1984).

Det er tydelig at relevansen av informasjon står sterkt både i forhold til arbeidstakere og arbeidsgivere. Informasjon er veldig viktig i forkant, men ofte kan informasjonsutgivelse sees som mest hensiktsmessig når noen først blir syk eller skadet;

[...]man har jo en del forpliktelser selv som arbeidstaker også, hente inn informasjon .. ikke sant.. både på rettigheter og...ja... opplysninger og i det hele tatt. Men, vi forsøker jo å gi ut en del informasjon, men når de er blitt sykemeldt så har vi jo en del også uansett hvor man derfor forklarer hva det her går ut på..[..]

- Mellomleder ved Privatsykehuset -

Sitatet ovenfor viser til at informasjon står i fokus, og mellomlederen ved *Privatsykehuset* forteller at informasjon gis til de ansatte, men det påpekes også at arbeidstakere er forpliktet til å innhente informasjon og holde seg oppdatert på rettigheter.

- Balansegangen mellom informasjon og konkretisering -

Konkretisering av kravene kan bidra til å forenkle oppfølgingsoppgavens forventninger. Til mer konkretisert og håndterbart noe er, jo lettere er det å utføre. For å kunne gjøre en god oppfølging, er man som nærmeste leder pålagt å sette seg inn i alt som har med oppfølging å gjøre. Dette handler ikke bare om de kravene som mellomlederen har, men også om de ansattes rettigheter;

Det hadde noe med å sette deg inn i systemene med oppfølgingsplaner, med hva den ansatte hadde rett på, hva vi egentlig kunne pålegge den ansatte. Så vi fikk jo veldig masse informasjon om dette her. Det var ikke noe problem det, absolutt ikke[..]

- Mellomleder Sykehuset -

Dette sitatet bekrefter at det ikke er informasjonstilgangen det skorter på. Dette resultatet stemmer overens med funn som nevnes i STAMI – rapporten fra 2005. Denne undersøkelsen ga resultater som tilsa at informasjonsflyten jevnt over har vært god i utvalgsvirksomhetene (Lie et al. 2005).

I forbindelse med oppfølgingsarbeidet nevner enkelte informanter betydningen av å kunne konkretisere oppfølgingen nærmere for sine ansatte. Nedenfor forteller en informant om hvordan hun utviklet sin egen lokale praksis av oppfølgingen;

Ja.. det kan jeg gjøre, i forhold til at jeg synes at jeg måtte konkretisere for mine ansatte, ikke bare gjennom den oppfølgingsplanen som NAV gir meg et papirark som jeg skal fylle ut, men jeg laget mitt eget skjema som hadde direkte relevans til arbeidsprosessene ute i avdelingen [..]

- Mellomleder ved Universitetssykehuset -

Det neste sitatet beskriver også denne presiseringen av innhold som viktig i forhold til de ansatte. Dette viser til hvordan både informasjon og konkretisering er relevante i forståelsen av oppfølgingsansvaret som noe konkret.

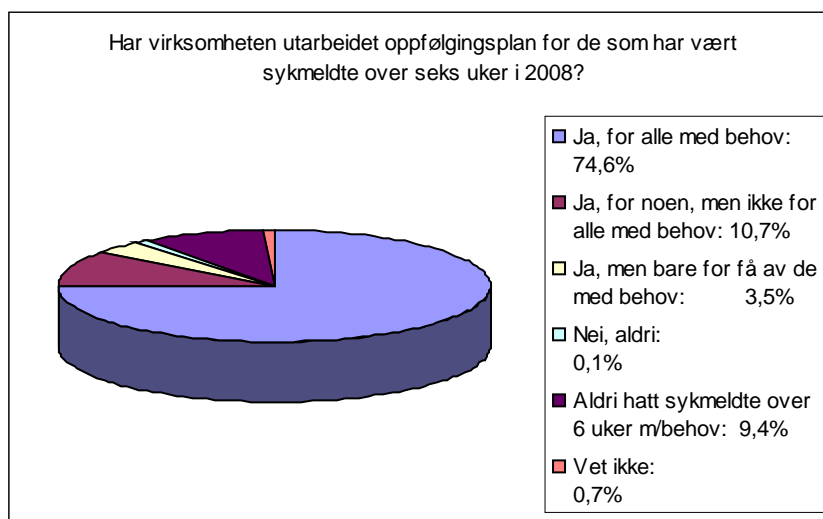
Ja. Nå har jeg jo hatt en som gikk ut i sykmelding i mai. Og da har jeg gitt henne denne brosjyren, også har jeg sagt at hvis dette vedvarer så må vi skrive en sånn oppfølgingsplan som sier noe om hva du... men allerede nå, i og med at jeg har vært igjennom det noen ganger, så prøver jeg å på en måte presisere litt at hun også selv skal tenke litt igjennom hvis dette vedvarer, om det er noe...

- Mellomleder ved Sykehjemmet (Vestlandet)(: min utheving) -

Balansegangen mellom informasjon og konkretisering har jeg tolket som viktig for om oppfølgingsoppgaven anses som vanskelig eller ikke, Tydelige og konkrete oppfølgingskrav kan være lettere å forholde seg til, slik som å ta kontakt med sykmeldte, lage oppfølgingsplan og ta initiativ til dialogmøte.

Sektordiagram (2) viser til at de fleste (74,6 %) av de som har vært sykmeldte over seks uker har fått en oppfølgingsplan, noe som fremstiller et mer konkret krav. Resultatet i de kvantitative dataene stemmer generelt overens med funn som har blitt gjort i det kvalitative materialet.

Sektordiagram 2; Oppfølgingsplan for de som har vært sykmeldt over seks uker.



- Overgangen til den andre oppfølgingsfasen -

Informasjon ja... Det går vel mer ut ifra en slags vurdering om jeg håndterer det, og det synes jeg at jeg gjør [..]

- Mellomleder hos Fylkesmannen -

Den andre oppfølgingsfasen handler om det som skal gjøres utover det som er påkrevd på papiret (IA-forpliktelser). Dette er nærmere bestemt de vurderinger som gjøres i de ulike situasjonene. Jeg har valgt å kalle dette for den abstrakte oppfølgingsfasen. Den abstrakte oppfølgingsfasens forskjell fra den konkrete, er at den konkrete foregår på et tilnærmet handlingsnivå. Her legges rutiner og systemer til grunn for handling, og kravene er tydelige og lette å gjennomføre (March 2008). Den abstrakte oppfølgingsfasen presenteres nærmere nedenfor.

Oppfølgingsfase II: Å innfri de abstrakte IA-kravene

En del av oppfølgingen kan oppfattes som en vurderingsfase for mellomlederne. Det er ikke tilfeldig at det er ulike situasjonsvurderinger flere av informantene opplever som vanskelig i forbindelse med oppfølging. Dette kommer av at det nå handler om mennesker og ikke om mål. Det vanskelige med oppfølging handler ofte om å finne relevante alternativer til de som behøver det, og samtidig legge til rette for resten av de ansatte. I følge empirien eksisterer det få rutiner og systemer på dette området.

Oppfølgingsfase II handler om det March (2008) kaller for fortolkningsnivået. Dette nivået innebærer hvordan lederne fortolker og forstår situasjoner. Det finnes ikke bare *en* riktig løsning, men det handler som tidligere nevnt, hvordan mellomlederne vurderer situasjonen. I praksis er det ofte slik at lederne må forholde seg til begge disse nivåene (March 2008).

NAV (2009b) påpeker at det er mangel på kunnskap blant ledere som gjør arbeidet vanskelig. Deriblant kunnskap om hva som kreves, og hva som skal til for å få bedret situasjonen (NAV 2009b). Jeg vil derimot fremheve at det ikke mangler informasjon om oppfølgingens mange krav, men det er snakk om manglende kunnskap på å gjøre *vurderinger* i situasjoner som det ikke finnes noen fasit på. Mellomleder ved *Industrivirksomheten* sier det slik;

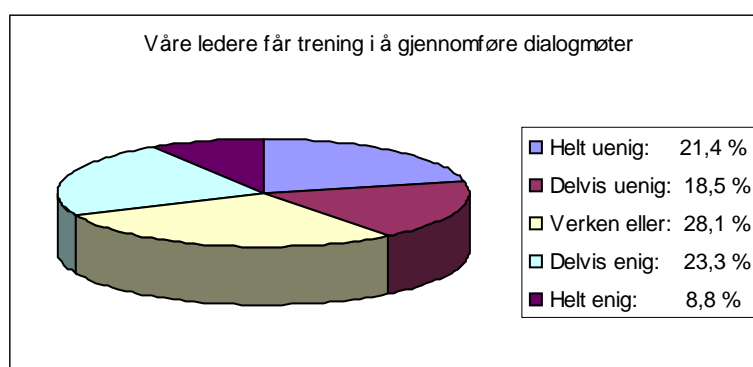
Ja, altså det er jo. Det er jo på måte en.. det skjer jo litt over tid det der også. Det er jo en- det er jo viktig å få den enkelte til å- komme i dialog med dem og se hva- altså at dem innser det selv og ikke sant. Det er ikke sånn at vi bare buser ut med at her er det ikke mer arbeid til deg, nå må du slutte. Det er ikke det, å få en dialog rundt dette er

utfordringen. Hva er det vi holder på med og.. hvilke muligheter er det og...ja.. så det... det fungerer det rimelig bra det altså.

- Mellomleder ved Industrivirksomheten -

Det er ikke dialogen i seg selv som er en utfordring, men det handler om hvilke omstendigheter og muligheter som eksisterer rundt. Det å gjøre de riktige vurderingene er en stor del av deres jobb, og er krevende del ved oppfølgingen. Ofte kan det hjelpe på å få trening i slike situasjoner, men i følge sektordiagram (3) er det varierende om virksomhetene legger til rette for trening som skal gjøre dialogmøtene enklere å håndtere.

Sektordiagram 3; Trening i å gjennomføre dialogmøter.



6.4 Kort oppsummering

I dette kapitlet har det første forskningsspørsmålet blitt besvart; *Hvordan utformes oppfølging i praksis?* Det ble fremstilt flere variasjoner for oppfølgingsansvarets plassering og fordeling innenfor de ulike IA-virksomhetene.

Det er den nærmeste lederen som har det *hovedsakelig* oppfølgingsansvaret i starten av en sykmeldts behov for oppfølging. Deretter oppstår det en fordeling av ansvaret *etter hvert*. De ulike årsakene til denne fordelingen er forstått ut i fra informantenes utsagn i empirien.

Det har også blitt vist til at faktorer som informasjon og konkretisering av oppfølgingen er viktige for utformingen og forståelsen av oppfølgingsarbeidet, og at det er selve vurderingen av oppfølgingssituasjonene, som oppleves som vanskelige for mellomlederne.

I oppgavens analysekapitler sju og åtte, vil forskningsspørsmål to besvares; *Hva oppleves som relevante forutsetninger for å utøve en tilpasset oppfølging for sykemeldte?* De omtalte forutsetningene er definert som begrensninger og muligheter innenfor de strukturelle og aktørmessige forholdene.

7. Strukturens betydning for oppfølgingspraksis

7.1 Innledning

”[...] *’structure’ is defined as rules and resources.*” (Giddens 1984:169)

Kapittel syv presenterer de strukturelle betingelser som mellomlederne opererer under. Det vil si de forutsetninger som er relevante for den daglige praksis. Ved å gripe fatt i disse, er det også lettere å få øye på hva som er av betydning ved håndtering og utvikling av de varierte praksisene.

Kapitlet gir svar på hva *informantene opplever* som strukturelle betingelser som kan gi begrensninger eller muligheter til arbeidssituasjonen og oppfølgingens praksis. Problematiske sider ved utføring av oppfølging vil også komme frem gjennom informantenes uttalelser.

Sentrale trekk som diskuteres, knyttes til interaksjon og kontakt mellom aktører som kan oppstå i den strukturelle konteksten. Dette gjelder spesielt i sammenheng med plassering og fordeling av oppfølgingsansvaret. Handlingene kan ikke forklares *determinert* ut i fra betingelsene, men kan heller forstås som håndtering under *gitte* betingelser (Lima 2005).

7.2 IA-virkomhetenes strukturelle kontekst og interaksjonsmuligheter

Organisering av oppfølgingsarbeidet kan på mange måter være avhengig av virksomhetenes ulike organisasjonsformer og en variert utforming av kommunikasjonsnettverk. Gjennom intervjuene kommer det tydelig frem variasjoner i hvordan interaksjonen mellom enheter foregår, og hvem informantene som oftest kontakter i forbindelse med oppfølgingsrelaterte saker.

Graden av konkretisering i tilknytning til oppfølgingskrav og etablerte retningslinjer på arbeidsplassen, kan ha betydning for hvordan ansvaret blir forstått og utført³⁹. Konkretisering og føringer fra virksomhetens øverste ledelse, kan bidra til å gi sykefraværsarbeidet et større fokus.

Påvirkning gjennom konkretiserte og etablerte retningslinjer kan sees i sammenheng med mellomledernes opplevde handlingsrom. Graden av desentralisering innenfor de ulike

³⁹ Henviser tilbake til forrige analysekapittel.

virksomhetene kan også ha betydning for dette. Desentralisering kan gi mellomlederne økte muligheter for å gjøre bestemmelser innenfor egne ansvarsområder (Busch et al. 2007). Nedenfor skal det sees nærmere på etablerte retningslinjer og prosedyrer ved oppfølging av sykmeldte.

Retningslinjer og prosedyrer for praktisering av oppfølging

I samsvar med fokus på oppfølging av sykmeldte, er det relevant å bedre innsikten av hvordan informantene opplever den betydningen som retningslinjer og prosedyrer har for oppfølgingsarbeidet. En grunnleggende spørsmålsstilling er hvorvidt oppfølgingsoppgaven er en del av virksomhetenes helhetlige arbeid og politikk.

Strukturelle betingelser kan legge føringer i form av begrensning og muligheter (Giddens 1984). Det er informantenes opplevelser av slike betingelser som danner utgangspunktet for forståelse av deres håndteringer av oppfølgingsansvaret. Betingelsene er essensielt i dette kapitlet.

Som beskrevet i det forrige kapittel kan fordelingen av oppfølgingsarbeidet variere. Dette kan gjenspeile virksomheters organiseringsutforming, men samtidig kan variasjoner i retningslinjer også være av relevant betydning.

De fleste av mellomlederne i denne studien opplyser at det eksisterer retningslinjer og prosedyrer for hva som skal gjøres til hvilken tid i oppfølgingsarbeidet. I følge det empiriske materialet og informantenes egenopplevde situasjon, er det ingen av de som påpeker at det *ikke* eksisterer slike føringer på arbeidsplassen. De er fullstendig klar over at de er en IA-virksomhet, og hva jobbing med sykefravær innebærer.

I følge Becken, var dette også tilfellet i de 16 virksomhetene som ble undersøkt i 2002. Der fant han resultater som tilsa at det eksisterte rutiner for oppfølging på de fleste arbeidsplassene, men at det også var store variasjoner i disse rutinene. En anbefaling gjort ut fra denne undersøkelsen var; like viktig som rutiner eksisterer, er en nedskrivning og en gjentatt praksis av disse (Becken 2002). Videre skal det sees nærmere på om det eksisterer variasjoner i opplevd grad av retningslinjer i denne studien, og hvilke føringer eventuelle variasjoner kan få for informantenes handlingsrom.

- Variert grad av styrke -

I følge empirien kan det være antydning av variasjon i graden av styrke på retningslinjer og prosedyrer ved IA-virksomhetene. Enkelte av virksomhetene benytter spesifikke retningslinjer

og prosedyrer, mens andre har mer generelle instruksjoner om oppfølging. Variasjonen som oppstår på grunn av dette, blir utdypet ved hjelp av sitater fra informantene nedenfor.

- En utvikling av retningslinjer og prosedyrer -

Ved etablering av en ny oppfølgingspraksis ved de ulike virksomhetene behøver ikke dette å bety at retningslinjer og prosedyrer faller på plass med en gang IA-avtalen blir vedtatt. Derimot er det ønskelig fra flere av informantene at dette er til stede ved deres arbeidsplass. En mellomleder forteller det slik;

Vi har en prosedyre her på sykehuset som sier det at etter seks uker så gjør du det, etter åtte uker så gjør du det og etter ti så gjør du det. Som leder så skal du jo prøve å følge dem da. Jeg synes det skal stå et klart reglement over hva man skal gjøre, etter hvert så har det blitt det, i hvert fall ved (arbeidssted) [..]

- Mellomleder ved Universitetssykehuset -

Sitatet viser til mellomlederens opplevelse av en utvikling i tilgangen av retningslinjer og prosedyrer i oppfølgingsarbeidet. Endringen har kommet frem underveis i prosessen av å bli en IA-virksomhet. Sitatet ovenfor og i intervjuets helhet illustrerer innføringen av økte krav i forbindelse med IA som en vanskelig oppgave i oppstartsfasen. Oppfølging krevde mye innsats og aktivitet fra hennes side. Hun opplevde å være overlatt til seg selv med å anskaffe den informasjonen som var nødvendig for å fullføre oppfølgingsoppgaven til den enkelte sykmeldte. Det var manglende kunnskap som var problemet i begynnelsen, men hun så seg selv som en initiativtaker som ikke gikk av veien for å opparbeide seg kompetanse på området. Nå er dette derimot mye lettere i følge en utvikling har skjedd i forbindelse med et klart reglement over hva som skal gjøres.

Kravene tydeliggjøres ved at det eksisterer en felles versjon av oppfølgingskravene. Hun nevner også at man; ”*som leder skal du prøve å følge dem*”⁴⁰. Denne uttalelsen tolker jeg i retning av at en utforming av retningslinjer og prosedyrer å forholde seg til, kan anses som positivt. Så fremt de ikke fører til en fullstendig fastlåst arbeidssituasjon. Forventningene og målet med retningslinjene bør være mer veiledende enn determinerende.

Det er heller ikke alle av informantene som gir inntrykk av at en slik endring har funnet sted. Dette illustreres i neste avsnitt. En ulik innføring av nye retningslinjer og prosedyrer kan ha betydning for variasjon i den praktiserende oppfølgingen. Derimot kan det også sies at IA-

⁴⁰ Mellomleder ved Universitetssykehuset.

avtalen har en generell tilnærming til de ulike delmålene, nettopp på grunn at det skal være mulig å tilpasse disse i ulike bransjer og virksomheter.

- En gradvis utvikling -

Som nevnt ovenfor ser det ut til at de fleste av informantene opplever en gradvis tilnærming til en utvikling av mer spesifikke retningslinjer og prosedyrer i sitt arbeide. Mellomlederen ved *Universitetssykehuset* forteller videre at hun tilrettelegger for egen endring innenfor avdelingen i form av utvikling av sin egen oppfølgingsstrategi. Hun forteller; ”*Det med det skjemaet, det kom vel ikke før i 2004-5 for at det å drive med IA arbeid det er en utvikling, man blir klokere og bedre på det etter hvert[..]*”. IA- arbeidet kan sees som en kontinuerlig utvikling. Det vil si at det skjer en gradvis tilpasning etter hvert som man oppnår mer kunnskap og erfaring på området.

Derimot er det ikke alle som har opplevd en slik form for utvikling av retningslinjer og prosedyrer. Dette kan sees i samsvar med eksisterende ulikheter innad de forskjellige virksomhetene hvordan et økt fokus på oppfølging som idé mottas og fordeles inn i ny praksis (Røvik 2007).

- Mer generelle instruksjoner enn retningslinjer og prosedyrer -

Det er interessant å finne uttalelser som viser til at det ikke eksisterer noen klare retningslinjer og politikk på hvordan de skal utføre oppfølging av sykmeldte. Dette er en forståelse som også kan vise til et større handlingsrom for hver enkelt mellomleder. Ved *Engrosvirksomheten* fremstiller mellomlederen situasjonen slik;

Vi har ikke satt opp noen klar politikk på området der, det har vi ikke, sånn overordnet i bedriften, det har vi ikke gjort. Men vi har jo en klar instruks om at vi skal tilpasse for de personene som får problemer da [..]

- Mellomleder ved Engrosvirksomheten -

I *Engrosvirksomheten*, oppleves det å mangle et tydelig reglement og en klar politikk fra virksomhetens side. Mellomlederen har kun mottatt instruksjoner om å gjøre tilpasninger for de ansatte som kan ha behov for det.

Likevel er det mulig at utviklingen av mer klare retningslinjer kan skje innenfor *Engrosvirksomheten*. En utvikling lik den ved *Universitetssykehuset*. På den andre siden burde denne utviklingen allerede ha startet opp. Dermed kan årsaken til dette ligge i andre organisasjonsmessige eller strukturelle forhold.

Etter en gjennomgang i empirien dukket det opp en mulig løsning for at ikke *Engrosvirksomheten* ennå ikke har utviklet de mer spesifikke retningslinjer og prosedyrer, men fremdeles har generelle instruksjoner.

Jeg utelukker ikke andre alternative årsaksforklaringer enn den som presenteres nedenfor. Gjennom mellomlederens utsagn vises det til en endring i fordelingen av oppfølgingsansvaret som nettopp har foregått;

[...] Og etter det så ansatte vi aldri en ny person i den stillingen, så på en måte så døde det litt på nytt igjen da, før at vi nå det siste året spesielt da har virkelig tatt tak i igjen da, og hvor driftslederne nå er mye mer involvert i den oppfølgingen som ble gjort av henne, ikke sant. Så vi har fått mye større ansvar da.

- Mellomleder ved Engrosvirksomheten (:min understreking) -

Innenfor *Engrosvirksomheten* har det ganske nylig skjedd en omstrukturering i forbindelse med plassering av oppfølgingsansvaret. Fra at en person er ansvarlig for all oppfølging, til en fordeling av ansvaret mellom de ulike mellomlederne. En tolkning som er basert på informantens utsagn, kan tyde på at det kan skje endringer i den nærmeste fremtid. Det vil si en større mulighet for utvikling av en mer felles politikk for oppfølging. Hvordan dette tilfellet vil utvikle seg fremover, er vanskelig å si noe mer om akkurat nå.

- Klare retningslinjer og prosedyrer -

Transportvirksomheten er representert av HR- personal⁴¹ og ikke en mellomleder. HR- personen kan imidlertid fortelle at virksomheten har lagt retningslinjer for alle skritt som tas i forbindelse med oppfølging;

Altså, der er jo retningslinjene veldig klart definerte i forhold til alle skritt holdt jeg på å si, og de følges i alle avdelinger hos oss [..].

- HR- personal Transportvirksomheten -

Sitatet ovenfor viser også til hvordan sterke føringer kan føre til en tilnærmet lik praksis i *Transportvirksomhetens* avdelinger. Ut i fra ulik gradering av retningslinjer og prosedyrer ser jeg en tendens til at dette kan bidra til å legge føringer for informantenes handlingsrom. Gjennom empirien tydeliggjøres det et skille av håndteringsgrunnlag for mellomlederne. *Transportvirksomheten* ser ut til å fremme en mer lik praksis av oppfølging, mens

⁴¹ I denne virksomheten ble det ikke intervjuet noen mellomleder. Sitatet er med for å vise at det også eksisterer virksomheter som har opprettet sterke føringer gjennom retningslinjer og prosedyrer.

mellomlederen ved *Universitetssykehuset* hevder at det ikke finnes bare *en* måte å gjøre oppfølging på;

[...] Men, det er ikke dermed sagt at vi ikke følger opp sykefravær for det har alle et ærlig forhold til, men vi gjør det litt forskjellig. Og det har blitt akseptert, det har liksom ikke, ingen som har sagt at vi skal gjøre det på en måte. Det er vel alright det..ja..

- Mellomleder ved Universitetssykehuset -

Her vises det til en aksept av at oppfølging skjer forskjellig. Det tyder på at selv om virksomhetene legger opp til felles retningslinjer og prosedyrer, er det enkelte av mellomlederne som har et større ansvar for utarbeiding av egen oppfølgingspraksis enn andre. Slik kan retningslinjer og prosedyrer utvise en strukturerende egenskap for mellomledernes handlingsrom.

Ut i fra de utvalgte sitatene er det vanskelig for meg å vite nærmere om virksomhetenes oppbygning og den helhetlige strategiske betydningen for utforming av oppfølgingens retningslinjer og prosedyrer.

Det jeg derimot vet er at *Universitetssykehuset* inneholder mange ulike typer avdelinger, og er en større virksomhet enn *Transportvirksomheten*, noe som kan tyde på at det er lettere å ha en helhetlig lik praksis i en mindre virksomhet. Denne tankegangen kan sees opp mot teori ved å klassifisere den første virksomheten som desentralisert, mens den andre har en mer sentralisert form (Hatch 2001; Scott 2003).

Virksomhetens helhetlige handlingsrom

- Rom for interaksjon og fellesskapsbaserte løsninger? -

Hvordan informantene opplever muligheter for kommunikasjon og interaksjon med resten av virksomheten har betydning for oppfølgingsoppgaven. Retningslinjene og prosedyrene som vist til ovenfor kan spille en rolle i forhold til virksomhetens helhetlig politikk og målet med en felles agenda for oppfølgingspraksis. I empirien uttrykkes det til stadighet et ønske om økt interaksjon og konsultasjon med andre. Etterspørsel etter gode støttespillere står høyt i kurs. Det anses som viktig å ha noen å konsultere med i vanskelige vurderingssituasjoner. Det ser også ut som om enkelte av virksomhetene legger bedre til rette for fellesbaserte løsninger og interaksjon. Det kan antakeligvis handle om hva de ser som sitt mål i arbeidet av redusering av sykefravær. NAV (2009b) anbefaler blant annet at av det i noen tilfeller kan være bedre å

legge til rette slik at belastningene generelt reduseres, enn å ta vare på og tilpasse for kun en, siden dette kan gi økt gevinst for alle (NAV 2009b).

- En fellesrettet informasjon om oppfølging -

En annen tendens i empirien viser til ulike interaksjons- og kommunikasjonsmønstre med tanke på hvem som kontaktes i forbindelse med enkelte oppfølgingssaker og ved behov for veiledning eller rådgivning. Et eksempel på variasjon i et etablert og formelt kommunikasjonsnettverk presenteres av mellomlederen ved *Fylkesmannen*;

Ja, de har oversikten. Jeg oppfatter det hvert fall som ganske god oversikt. Vi har og sånn... om det er en helt fast rutine på det er vanskelig å si, når jeg skal prøve å huske, men vi har hvert fall regelmessige møter med... Hvor personal er til stede på våre avdelingsmøter og orienterer om sykemeldingsutvikling. Mer sånn på embetsnivå, hvordan vi ligger an og... Hvor vi kan stille spørsmål og hvor de orienterer om eventuelle endringer i avtaleverk og så videre. Så jeg opplever en veldig tett dialog der egentlig, at det er god tilgjengelighet når vi trenger det. Sånn at det blir vel lett på den måten at i stedet for å sette seg ned å lese og finne det fram og sånn her. Så spør vi de som jobber med dette i det daglige mer. De som har mer praktisk erfaring i forhold til andre. De vet jo om de tiltakene som finnes på huset.

- Mellomleder ved Fylkesmannen -

Ovenfor vises det til en mer helhetlig tankegang i forhold til IA- arbeidet. Mellomlederen forteller at det arrangeres regelmessige møter hvor det er orienteringer med tanke på hvordan situasjonen er med sykefravær og andre relevante saker. Mellomlederen opplever det som positivt at det jevnlig samles flere enheter i virksomheten for utveksling av erfaringer. I sitatet poengteres dette møtet som en viktig arena for interaksjon med personalavdelingen. I tillegg til dette møtet er det generelt en tett dialog med denne enheten. Det er mulighet for å ta kontakt ved behov.

Informanten forteller også at hver enkelt slipper å sette seg inn i all den informasjonen som eksisterer om oppfølging og de endringer som har skjedd innenfor sykemeldingsutviklingen. Dette tolker jeg som at denne virksomheten er preget av en mer lik og fellesorientert praksis i forhold til oppfølging.

Ved at informasjon om oppfølging i *Fylkesmannen* er sentralisert rundt personalavdelingen, kan dette danne assosiasjoner til kommunikasjonsnettverket "*Hjulet*" (Jacobsen & Thorsvik 2002). Dette er en form for kommunikasjon som fører til at oppfølgingspraksisen blir mer lik for alle mellomlederne som kommuniserer opp mot personalavdelingen.

- Et tilfeldig kontaktmønster -

Et annet eksempel på kommunikasjonsnettverk eller kanskje nærmere bestemt kommunikasjonsrolle, er ”hun på kontoret”. Det er hun sitter med informasjon og kompetanse på oppfølging av sykmeldte ved *Sykehjemmet (Vestlandet)*.

Denne formen for interaksjon kan tolkes som kontakt med et mer utformelt preg. Personen representerer noe nært og kjent, og anses ikke som vanskelig å ta kontakt med;

Ja, nå tenkte jeg på hun som sitter på NAV som på en måte... også har vi [navn] som sitter som kontordame, Det er vel hun som har en del kontakt med hun på NAV - som også kan diskutere ting som går på sykefravær.

- Mellomleder ved *Sykehjemmet (Vestlandet)* -

Ved å sammenligne de to måtene å få tak i informasjon på, er det mulig å se at ulike former for kontakt kan ha betydning for praktisering av oppfølging. Ved *Fylkesmannen* eksisterer det en formelt lik prosedyre for hvordan kontakt og tilgang på informasjon skal foregå, mens ved *Sykehjemmet (Vestlandet)* kan mellomledere tilfeldig stikke innom kontoret hvis det er noe de ønsker å diskutere. Jeg oppfatter den sistnevnte som mer uformell og en type kommunikasjon som kan føre til at hun på kontoret tar en posisjon som ”dørvakt”. Det vil si at hun har mulighet til å kontrollere og filtrere den informasjonen som går ut (Jacobsen & Thorsvik 2002).

- Se muligheter innad i hele virksomheten -

Ved *Industrivirksomheten* ser de etter nye håndteringsmetoder for de sykmeldte. De anser det som viktig å søke etter de riktige løsningene innenfor virksomheten som en helhet. Dersom det ikke eksisterer muligheter for å få de sykmeldte raskere tilbake i aktivt arbeid innenfor avdelingen, kan en løsning være å se i dette i et bredere perspektiv;

Vi har en del muligheter, vi har jo [navn på bygning]⁴² og ikke sant, som vi kan.. Der det er mulighet for lettere arbeid, men ute i produksjon.. det området som jeg har da, er det mye tungt arbeid og stillaser, trapper og leidere, så der er ikke så enkelt å finne lettere arbeid for den enkelte.

- Mellomleder ved *Industrivirksomhet* -

I sitatet ovenfor utdyper mellomlederen at mulighetene for tilpasninger begrenser seg selv i noen tilfeller av oppfølging. Gjennom oppfølgingsprosessens etapper er det å følge opp for å gi en redusering av sykefravær, ikke bestandig like enkelt. *Industrivirksomheten* har vært

⁴² Et sted hvor sykemeldte kan være under oppfølging, og jobbe i sitt eget tempo.

opptatt av å finne ordninger i form av fellesbaserte løsninger for ansatte som ikke kan utføre deler av sin ordinære stiling i oppfølgingsperioden. Det overnevnte er sted hvor det er mulig å gi avklaringer av en arbeidstakers arbeidsevne. Dette gir også muligheter for lettere arbeid til ansatte med behov for en slik ordning. På samme tid kan de ansatte bidra i produksjonen med en tilordnet oppfølging, uten å være et hinder for andre.

HR-sjefen i den samme virksomheten påpekte noe viktig relatert til dette med å ha fellesbaserte løsninger for de sykemeldte.

[...]For det at sakene går alt for lenge, folk går og er sykemeldte og hangler altfor lenge før de kommer inn i et system, og der trenger vi hjelp altså.

- HR- leder ved Industrivirksomheten -

Selv om virksomheten har systemer for helhetlige løsninger, kan dette også være problematisk. Det å ha systemer er bra, men selv om systemet eksisterer er det fremdeles et problem at folk går syke og hangler altfor lenge før de eventuelt kommer inn i et slikt system.

- Rom for forbedringer -

For å få til en utvikling og forbedring av de ordinære IA- kravene kreves det at virksomhetene tar tak i det arbeidet som de skal gjøre og tilpasser det til sin egen arbeidsplass. Dette er det ikke alle virksomhetene som gjør.

Ja, men først og fremst, fram til nå, så har det først og fremst vært ved lengre fravær, men nå fra høsten av så kommer vi på en måte til å definere enda tydeligere retningslinjer på de som har hyppigere og kortere fravær, fordi de passer naturlig nok ikke helt inn i den oppfølgingsdelen i forhold til hva du gjør på de ulike dagene. Så der har vi bestemt at vi må legge inn en ny retningslinje for å ha for den gruppen. Ja.

- HR- personal ved Transportvirksomheten -

I tillegg til det eksemplet i forrige avsnitt, illustrerer sitatet ovenfor en virksomhet som har videreutviklet retningslinjer innenfor oppfølging. Karakteristisk for begge virksomhetene er deres utarbeidelse av mer spesifikke retningslinjer og prosedyrer når det kommer til oppfølging av sykmeldte. En person fra HR ved *Transportvirksomheten* viser til at de har gjort tilpasninger for grupperinger som ikke passer inn virksomhetens retningslinjer og prosedyrer fra før av. Eksemplene tyder på at enkelte av virksomheten som har mer klare og tydelige retningslinjer og prosedyrer, ser ut til å ta tak i IA-arbeidet mer helhetlig enn de andre.

Avdelingen som handlingsrom

- Opplevelsen av å gjøre oppfølging alene -

Enkelte mellomledere har en følelse av å gjøre oppfølging alene. Opplevelsen av å befinne seg i en slik situasjon kan tolkes som et resultat av den variasjonen som eksisterer i forhold til retningslinjer og prosedyrer i dette arbeidet. Mellomlederne oppfatter at oppfølging må gjøres, men hvordan dette skal utføres er opp til den enkelte. På den andre siden kan det å gjøre oppfølging uten innblanding fra andre anses som positivt. De ulike sidene kommer frem gjennom mellomledernes utsagn i dette kapitlet. Mellomlederen ved *Universitetssykehuset* uttrykker sin arbeidssituasjon slik;

Det er litt vanskelig fordi jeg liksom føler selv at det her har vært en sånn prosess som jeg har fått lov til å gå veien min selv. Jeg har bare fått mål. Her er målene, her er retningslinjene, arbeidsmiljøloven - forhold deg til det og så har jeg funnet mye mer opp i dette her. Så jeg tror at noen andre må vurdere meg. Det kan hende at ikke jeg har gjort bra nok.

- Mellomleder ved Universitetssykehuset -

Sitatet viser til hvordan mellomlederen opplever å være overlatt til seg selv ved utføring av oppfølging. Det gis retningslinjer og mål, men resten av arbeidet er opp til hver enkelt. I intervjuet for øvrig forteller informanten hvordan hun har utviklet en egen praksis av oppfølgingsarbeidet. Hun har tilpasset og konkretisert kravene hun ble stilt ovenfor, på en slik måte at de skal passe til hennes avdeling. Det å se mulighetene og finne mye mer i dette arbeidet ser ut til å oppleves positivt for henne, men det er samtidig usikkerhet fra hennes side, om hun praktiserer er samsvar med resten av virksomhetens oppfølgingsarbeid. Informanten skiller dermed mellom virksomhetens agenda på sykefraværsoppfølging, og sin egen agenda for oppfølging.

Mellomlederens rom for handling ved oppfølging kan ofte være knyttet til virksomhetens grad av sentralisering. En desentralisert virksomhet vil gi lederen større muligheter for å handle på eget initiativ (Busch et al. 2007).

En annen mellomleder bekrefter opplevelsen av å være overlatt til seg selv med arbeidet. Denne opplevelsen kan ofte sees i sammenheng med kontakt med andre enheter eller støttespillere. På et spørsmål angående hva dette nye ansvaret innebar for aktørene, svarte mellomlederen ved den *Videregående skolen* slik;

Det innebærer at en.. et større- altså det her med å holde oppfølgingsmøter, skrive oppfølgingsplaner. Og det er.. det blir vi stående helt alene med.

- Mellomleder ved Videregående skolen -

Sitatet viser til denne alenefølelsen som kan oppstå hos enkelte av mellomlederne. For å unngå opplevelsen av å gjøre alt alene forteller informanten en mulig løsning for konsultasjon med andre;

Ja, det er jo alltid kurs, og borte på fylkeskommunen så.. på den der HMS-seksjonen, man oppfordrer og er positive til at man kan være med på det... men kollegaveiledning - at man hjelper hverandre.. Vi spør hverandre, hvordan gjorde du med den saken? Er det noe du kan, hva slags erfaring har du? Så de sitter jo såpass nært hverandre.

- Mellomleder ved Videregående skolen -

HMS-seksjonen holder kurs og annet som man kan delta på. Kontakten er derimot vanskeligere å opprettholde, siden HMS-enheten ikke befinner seg på samme sted. På grunn av at HMS-enheten holder til borte på fylkeskommunen, er kollegaveiledning eller generelt de som befinner seg nærmest en god løsning. Dette kan tyde på at fysisk avstand til andre deler av virksomheten, har stor betydning for opplevelsen av en felles agenda på virksomhetsnivå og hvem som anses som støttespillere for utveksling av erfaring og kunnskap. I 2005 fant ECON noe av det samme. IA-virksomheten "Skolen" i deres utvalg, ble også delvis overlatt til seg selv i arbeidet med IA (ECON 2005).

Handlingsrommet mellom virksomhetenes målsettinger og individenes behov

Det er ikke bare opplevelsen av å gjøre oppfølging alene som utpeker seg ved noen av informantenes utsagn, men ressursbegrensninger ser også ut til å være en viktig faktor ved utføring av oppfølgingsoppgaven. Noen mellomledere mener at føringer fra virksomhetens side kan gi begrensninger for arbeidet. Eksempler på dette kan være stramme budsjetter og få ansatte til å fylle stillingene til de som sykemeldes. Nedenfor fortelles det hvordan det kan oppstå en konfliktsituasjon mellom ulike målsetninger;

[...]Og kutte kutte kutte. De senker ikke målsettingene, de senker bare ressursene som du skal ha for å nå målsettingene. Så de øker frustrasjonsnivået hos de ansatte, følelsen av å ikke strekke til den øker når budsjettet kuttet. Også skal vi jobbe billigere, bedre og få lavere sykefravær[...]

- Mellomleder ved Bo- og behandlingssenteret -

Den opplevelsen som sitatet fremhever, er det flere av informantene som kjenner seg igjen i. Mellomlederen tar også opp viktige deler av oppfølging, og stiller spørsmål ved hvordan det er mulig å følge opp, gjøre tilpasninger og legge til rette for sykmeldte når grunnlaget for å

utrette slike oppfølgingsoppgaver ikke er der. Dette illustrerer en mål- middelproblematikk om forholdet mellom mål og ressurstilgang.

Det tar tid å samordne like forutsetninger, slik at oppnås likeartede og fellesbaserte rutiner. Spesielt innenfor helse- og sosialsektoren er rutiner ofte grunnlagt i mer tilfeldig og personlige tilknytninger og vilkår mellom grensene (Repstad 2004). Dette kan være problematisk siden alle innenfor en organisasjon ofte er avhengige av de samme ressursene. Hvilke mål som blir fulgt, handler om hva som anses som mest relevant i de ulike virksomhetene. Hvis organisasjonen er horisontalt fordelt kan det være en større sjanse for konflikt om ressursene (Jacobsen & Thorsvik 2002).

- Mellom barken og veden -

I følge Jacobsen & Thorsvik (2002) kan også en lav formaliseringsgrad lettere føre til konflikter innad i virksomhetene. Noe som kan komme av den usikkerhetsfølelsen som følger med avgjørelser om hva som er riktig og galt i viktige situasjoner (Jacobsen & Thorsvik 2002). Dette kan knyttes til den alenefølelsen som enkelte av informantene uttrykte tidligere.

I tillegg til å knytte opplevelsen av å være alene til desentraliserte virksomheter, kan det også sees i sammenheng med kunnskap på områder og kontakt med andre som har erfaring med sykmeldte. Mellomlederen ved *Sykehjemmet (Vestlandet)* forteller hvordan det er å stå i en situasjon med lite erfaring og støtte;

Ja, altså det er jo en erfaring jeg har gjort. At hvis du er ny opp i det, er det viktig at den som er over deg kanskje kommer og hører hvordan går det med oppfølgingen. Sånn sett så kan du vel av og til stå litt alene som avdelingsleder. Mellom barken og veden- opplegget. Sånn at det kan kanskje være sånn type forbedringspotensiale hos oss, når vi har en del sykmeldte. Ja.

- Mellomleder ved Sykehjemmet (Vestlandet) -

Forbedringspotensialet som dette sitatet viser til, handler om kontakt med andre. Det påpekes at en slik kontakt bør gå to veier, slik at det ikke er bare mellomlederen som er den aktive aktøren. Spesielt i oppfølgingssaker som har foregått lenge, uten at det har blitt funnet en løsning. Informanten foreslår å trekke inn NAV på et tidligere tidspunkt. Det fremheves videre at det mangler folk med kompetanse som problemløsere eller generelt å finne alternative løsninger enn bare innenfor avdelingen som den sykmeldte jobber til vanlig.

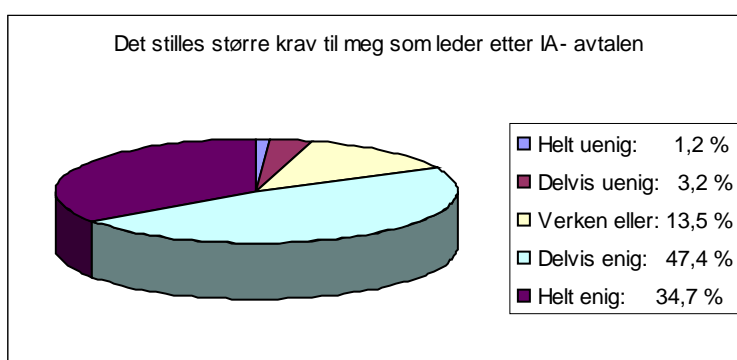
Press fra flere hold kan forsterke opplevelsen av å være mellom barken og veden. Mellomlederen ved den *Videregående skolen* forteller hvor vanskelig denne situasjonen er;

Ja, altså å komme med en del ønsker som.. jeg kan ikke det, jeg kan det.. jeg kan ikke det... jeg må få det sånn.. sånn at det.. Noen ganger så sier vi; ja, vi skal ivareta det, men hvem ivaretar oss? Det er ingen som ivaretar oss i det her.. og har spurt om det før du kom. Det er ingen som har spurt direkte hvordan er det for dere, hvordan er det... det er bare tillagt oss- i tillegg til andre ting ...[...]

- Mellomleder ved Videregående skole -

Oppfølging er et ansvar som kommer på toppen av det andre arbeidet. Som tidligere nevnt er dette et ansvar som det ikke legges til rette for, noe som kan føre til et økt press for mellomlederen. En videre utdypning av mellomledernes tilknytning til arbeidsmiljø og ulike relasjoner til ansatte presenteres i neste kapittel.

Sektordiagram 4; Større krav til leder etter IA-avtalen.



I sektordiagram (4) ovenfor bekreftes det en opplevelse av økt krav og press på ledere etter IA-avtalen. 47,4 prosent av lederne er delvis enige og 34,7 er helt enig i at kravene har blitt større.

7.3 Kort oppsummering

Kapittel syv har vist at retningslinjer og prosedyrer for oppfølging er varierende innenfor virksomhetene. Variasjonen består i hvor tydelige og spesifikke disse er, eller om de er mer generelle instruksjoner. Retningslinjenes spesifiseringsgrad gjør seg gjeldende i de ulike IA- virksomhetene og har betydning for aktørenes handlingsrom. Dessuten ser mellomledernes kontakt- og kommunikasjonsmønstre ut til å være forskjellige. Kort oppsummert vil dette si at graden av retningslinjer, størrelse på handlingsrom, vurderingskompetanse og kontakt med andre kan ha betydning for utformingen av oppfølgingspraksis.

Den utviklingen og nyskapingen som det antydes til i materialet i form av en helhetlig tilpasning av retningslinjene ved oppfølging, ser ut til å ha sammenheng med virksomhetenes ulike typer av kommunikasjonsnettverk og sentraliseringsgrad.

8. Aktørenes betydning for oppfølgingspraksis

8.1 Innledning

"[...] structure is implicated in that very 'freedom of action' [...]" (Giddens 1984:174).

"En organisations grænse er derfor at finde, hvor kommunikationen ikke længere orienterer sig efter organisationens programmer, roller og beslutninger, men efter noget andet; det kan være efter den dynamikk, der ligger i selve nærværet av de deltagende personer. Organisationer er derfor i sidste ende at forstå som et system af forpligtigelser" (Thyssen 2000:40, som sitert i Cour 2003:235).

Kapittel åtte er en fortsettelse på de forrige analysekapitlene. Nå skal mellomledernes håndtering av oppfølging, og arbeidsmiljøets forutsetninger for en slik praksis fremheves.

I følge Lie et al. (2005), og funn som er presentert i STAMI – rapporten, er fokus og bevissthet rundt lederstil relevant innenfor IA- arbeidet (Lie et al. 2005). Jeg mener at det er like viktig å forstå lederstil i tilknytning til de deltagende personene.

Sitatet ovenfor illustrerer hvordan kommunikasjon og handling kan orientere seg etter personene innenfor organisasjonen, men jeg har også sett dette i samsvar med variasjoner av strukturelle føringer på kommunikasjonen. Jeg er interessert å se etter hvor organisasjonens grense avgrenses, fordi da er det mulig å se organisasjonen som et sosialt rom av forpliktelser. Dette gir utgangspunkt for en balansegang presentert som en *grenserolle*. Mellomlederne befinner seg i en form for grenserolle basert på deres posisjonering i forhold til individenes behov og i ulik grad av virksomhetens mål. Dette bidrar til dette kapitlets beskrivelse av deres handlingsbetingelser i spenningsfeltet.

Forpliktelsene som det siktes til ovenfor, tolker jeg som relevante relasjoner, samt andre faktorer som informantene opplever som viktige for å skape en god og tilpasset oppfølging av sykmeldte. Forholdet mellom nærmeste leder og den sykemeldte, og betydningen av handlingsrommets forutsetninger som ble presentert i kapittel syv, er også relevant for hvordan praktiseringen foregår.

Jeg ser mellomlederens handlingsrom ut i fra de tilskrevne forventninger fra virksomhetens og ansattes ståsted, men like så viktig er aktørenes kunnskap og forståelse av ulike håndteringssituasjoner. Det betyr at lederen må forholde seg til flere ulike posisjoner for å innfri kravene fra forskjellig hold. Til mer likeartet kravene er fra de ulike parter, jo lettere er det å gjøre arbeidet (Lotsberg 1995). Nedenfor presenteres tre ulike mønstre som viser

hvordan aktørenes relasjoner og rolleposisjoner kan ha betydning for oppfølgingens praktisering.

8.2 Ulike håndteringsmekanismer inndelt etter roller

Kameratrollen – ”det å være en av gjengen”

- Gode resultater av nær oppfølging -

Av de ulike informantenes uttalelser ved spørsmål om eksisterende oppfølgingskrav, legges det stor vekt på tilhørighet til arbeidsplassen. Flere av informantene verdsetter verdien av et godt arbeidsmiljø, og viser et engasjement for å skape gode relasjoner med sine ansatte. Evnen til å omforme og skape gode arbeidsforhold ser ut til å være et grunnlag av stor betydning for utføring av tilpasset oppfølging.

Flere av informantene fremhever nære og tette relasjoner med sine ansatte som en positiv faktor. Som nevnt i kapittel seks, har kontakten mellom sykmeldte og arbeidsgiver forflyttet seg til den sykmeldtes nærmeste leder. Dette kan gjenspeile det økte behovet for gode relasjoner.

Sammen med IA-avtalens økte fokus på dialog, har det også blitt en større forståelse av at man både kan være syk, men likevel være en del av fellesskapet gjennom oppfølging og tilrettelagt arbeid. Gjennom å jobbe for trivsel og aksept, sørges det for et mer åpent og inkluderende miljø på arbeidsplassen. Informantene vektlegger at de opplever det økte fokuset på arbeidsmiljø og oppfølging som noe positivt. Dette positive bildet som fremheves kan bidra til å forenkle prosessen med å ta kontakt, følge opp de som er sykmeldte og inkludere dem i fellesskapet. Mellomlederen ved *Privatsykehuset* uttrykker det slik;

Fordi at vi har mer fokus på det, ja.. Jeg vet ikke om jeg kan si at jeg har gjort dette her sånn uten videre, automatisk.. Jeg hadde følt at jeg kanskje tråkket på noen.. at jeg, sant.. At jeg bryr meg om noe som jeg kanskje ikke hadde noe med å gjøre, hvorfor ringer hun til meg, sant... Så er du syk.. konstant mye smerter for eksempel, er du dårlig så er du gjerne ikke så veldig mottakelig for.. at jeg spør så mye.. Men, i ettertid så ser du kanskje at oi, det var faktisk veldig bra, det er ikke sikkert jeg hadde klart å komme tilbake hadde det ikke vært for det. I og med at det er så mye snakk om det, både fra arbeidsgiver, mellomledere og det er fokus på det, så må vi jobbe med det hele tiden.

- Mellomleder ved Privatsykehuset -

I følge mellomlederen ved *Privatsykehuset*, er arbeidet med å sette fokus på oppfølging noe som bør skje helhetlig innenfor virksomheten. Ved å poengtere at dette er noe som *må* gjøres, kan dette bidra med å gjøre det lettere å ta kontakt og jobbe med oppfølging. Som tidligere nevnt i kapittel seks, er det lettere å ta kontakt med den sykmeldte ved en god informasjonstilgang og opplevelsen av den første kontakt som et konkret krav.

En alternativ forklaring er det høye fokuset som settes på dette arbeidet. I følge Intensjonsavtalen (2006-2009) skal det opprettes et tettere og nærere forhold mellom den nærmeste leder og sykmeldte, fordi dette kan gi muligheten for en mer tilpasset oppfølging (Intensjonsavtalen 2006-2009). Likevel har mellomlederne i de ulike IA-virksomhetene forskjellig syn på dette med relasjoner, og hvilken betydning disse har for oppfølgingsarbeidet.

- Gode og nære relasjoner -

Gode og nære relasjoner oppleves av informantene som positivt i forhold til oppfølging. Likevel har aktører innefor den *Internasjonale Industrivirksomheten* påpekt at *for* gode og tette relasjoner, ikke behøver å være utpreget positivt med tanke på den oppfølgingen som gjøres. I oppfølgingssituasjoner har aktører ved den *Internasjonale Industrivirksomheten* opplevd at vennskap innenfor de ulike avdelingene enkelte ganger kan være mer en begrensning enn til en fordel ved håndtering av oppfølgingen. *HMS*-sjefen ved den *Internasjonale Industrivirksomheten* forteller det slik;

Mmm. Om x antall dager, så sier han kanskje at vent litt og se, og det gjør vi. Og kanskje formannen vil ta samtalen selv og det synes vi er kjempebra. Men som oftest vil han ikke gjøre det, for det virker litt vanskelig. De har et sånt kameratskap der, veldig kameratskap.

- HMS-sjef ved Internasjonal Industrivirksomhet -

I sitatet ovenfor, påpeker *HMS*-sjefen at enkelte oppfølgingssaker kan være tilfeller som formennene ikke ønsker å utføre. I slike situasjoner kan en løsning være at de forsøker å utsette samtaler de egentlig er påkrevd å gjøre. *HMS*-sjefen hevder at årsaken til sakens vanskelighet ved gjennomføring av dialog med sykmeldte ligger i faktoren; "*veldig kameratskap*". Dette tolker jeg slik dit hen at målet med en nærmere og tettere oppfølging, ikke behøver det beste i alle tilfeller. *Kameratskapet* i dette sitatet kan være et uttrykk for at *for* tette relasjoner kan føre til at oppfølgingen oppleves som altfor nærliggende. Når relasjonene er for nære kan det være en utfordring å gjennomføre vanskelige samtaler. Noe

som mellomlederen i den samme virksomheten forklarer som en hindring i hele oppfølgingsarbeidet;

Ja kanskje fordi det er en kameratskap, ikke sant, litt sånn. Og sånn sett så ser vi det som greit at det er kanskje en person utenfra som kan ta den samtalen. For jeg tror det er bedre å åpne seg [..]

- Mellomleder ved Internasjonal Industrivirksomhet -

Mellomlederen utdyper at *for* nære relasjoner kan føre til at det blir vanskeligere å åpne seg i enkelte situasjoner. Når det er snakk om å åpne seg om situasjonen, vil ikke det si at den sykmeldte oppgir grunn til sykmelding. Arbeidsgiver har ingen rett til å få vite dette. All avklaring rundt sykdom går på funksjonsevne, og dette er det full forståelse for blant informantene.

Løsningen på problemet med *for* nære relasjoner innenfor den *Internasjonale Industrivirksomheten*, er at en person utenfor avdelingen tar samtaler som anses vanskelige. I denne virksomheten er det *HMS*-enheten som deler på oppfølgingsansvaret. Mellomlederen vektlegger også hvordan en slik ansvarsfordeling også kan bidra til å lette arbeidsbyrden i enkelte situasjoner.

Strukturens formelle retningslinjer og prosedyrer kan i slike tilfeller være av betydning for muligheten til å gjøre tilpasninger i vanskelige situasjoner. Gode kommunikasjonslinjer mellom andre enheter - her: *HMS* og avdelingene blir dermed en forutsetning for å kunne gi ansvaret til noen andre. På den andre siden kan det også være en ulempe at en utenforstående tar seg av oppfølgingen. Dette fordi denne personen ikke nødvendigvis behøver å ha like god innsikt i vedkommendes arbeidssituasjon og sykdomsbilde som den nærmeste lederen. I slike tilfeller er man avhengige av gode rapporteringssystemer. Etter min forståelse, er gode og tette relasjoner positivt, men *for* nære personlige relasjoner kan i noen tilfeller være en begrensning, og innvirker på hvordan oppfølging håndteres.

- En del av gjengen -

Ved *Ungdomsskolen* er situasjonen en helt annen. Det vil si at fokuset til mellomlederen ved denne virksomheten er med på å danne de gode, nære og inkluderende relasjonene. Et godt arbeidsmiljø påpekes av de fleste av informantene, men det er ulike syn på hva som utgjør et bra arbeidsmiljø.

Trivsel og opprettholdelse av et hyggelig miljø er derimot en forutsetning i dette arbeidet, men enkelte av mellomlederne er sterkere relatert til de tette og nære relasjonene

mellom aktører enn andre. Dette ulike synet på tette bånd, kan bidra til å skape variasjoner i oppfølgingen. Eksemplet fra den *Internasjonale Industrivirksomheten* representerer tydelige og formelle føringer for deling av dette ansvaret med *HMS*-enheten, samtidig som det utpekes at *for* tette og nære bånd kan gjøre enkelte oppfølgingssituasjoner vanskeligere.

Sitatene nedenfor viser til eksempler som illustrerer hvordan andre virksomheter velger å jobbe med å skape disse nære og gode relasjonene. Jeg tolker at deres fokus på de tette og nære relasjonene, anses som en forutsetning for å få gjennomført deler av oppfølgingen. Rektor ved *Ungdomsskolen* viser hvordan det arbeides med inkludering innenfor arbeidsplassen;

Altså, vi har jo prøvd å bygge opp en arbeidsvennlig kultur, en inkluderende kultur som gjør at folk synes det er morsomt å være på jobb. Vi har jo prøvd å ha hyggelig fredagsmatpause, hyggelig med personalseminarer innimellom, nå er det litt for lenge så nå driver vi og tenker at vi må ha nytt personalseminar. Vi har hatt en utenlandstur i fellesskap. Vi bygger opp så vi liksom har noe å glede oss til. Og vi håper jo å utvikle en sånn kultur at når noen har vært borte, så er det noe de har gått glipp av i den forstand at "søren, at du mistet det." Vi har sånne 'ut i det blå-turer' i året, vi har gått mange veier og brettet opp armene. Og litt blod, svette og tårer de første årene vi var her for å greie å ta tilbake den makten som elevene på en måte hadde tilrådd seg. Det var før min tid. Jeg kom hit når skolen her var ny, men i elevgruppen så var det et ganske tøft miljø, det var ganske tøft å være lærere.

- Rektor ved *Ungdomsskolen* -

Sitatet viser hvordan rektoren ønsker å bygge opp en fellesskapsfølelse basert på de mer uformelle tilknytningene. Det å være borte fra jobb, gjør at man går glipp av det sosiale. På denne arbeidsplassen fremstår den sosiale tilhørigheten stor. Dette kan også tolkes som om fokuset først og fremst er på de ansatte som er tilstede på arbeidsplassen, og har mulighet til å delta på de aktive sosiale begivenhetene. Jeg forstår deres inkludering som en mer forebyggende jobbing før noen eventuelt blir syke. Rektoren ved skolen kan her forstås som en del av gjengen, men har samtidig ansvaret for oppfølgingen (med hjelp av inspektørene). Hun anser det ikke som negativt å være såpass nært når hun gjør oppfølging.

Rektoren forteller i intervjuet at personalavdelingen ikke er lokalisert på skolen, men befinner seg ved kommunen⁴³. Derfor er det ikke så mye kontakt mellom disse enhetene, foruten de organiserte informasjonsmøtene som skjer fra tid til annen.

⁴³ Fysisk avstand mellom skole og kommune er omtalt i kapittel syv.

Flere av mellomledere forteller om den eksisterende tette kontakten innenfor avdelingen. Ved *Sykehjemmet (Vestlandet)* forteller mellomlederen hvordan det tas vare på de som er syke;

I og med at vi har hatt så god dialog fra starten, og vi er på telefonen. Jeg prøver å presisere at de må bare stikke innom, vi inviterer dem med på personalmøter, sosiale arrangementer, og det syns jeg at én ting er at det står på papiret, men det har vi gjort. Nå er jeg heldig og jobber i en avdeling med et veldig flott personale og, og det er jo noe med det og. Vi har vært tett og nære, og i det hele tatt. Ja.

- Mellomleder ved Sykehjemmet (Vestlandet) -

Dette sitatet illustrerer avdelingen som et sted for bygging av tette og nære relasjoner. Et slikt fokus bidrar til å gjøre de ansatte en del av fellesskapet, både før og etter eventuell sykemelding. De som er ute i sykmelding, blir likevel invitert til de samme personalmøtene og sosial begivenheter som sine kollegaer. Det kan også være lettere å møte opp på disse arrangementene hvis tilhørigheten til arbeidsplassen er sterk fra før av. Inkluderingen etter sykmelding ser ut til å være dannet på bakgrunn av mer langvarige relasjoner til arbeidsplassen og sine kollegaer (Weber (1999), jfr. kapittel 4).

I det neste eksemplet illustreres det hvordan det verdimesse står i sentrum;

Nei, mine ansatte.. der har jeg aldri fått noe negativt. De synes jo det er bare hyggelig at man gjør det. Jeg jobber så nær dem at jeg har en mye uformell samtale med dem. Jeg spør, hvordan går det? Er den her ordningen her bra, det er flott, du har ikke hatt behov for å være borte på de her månedene her. Du har klart dette her, er de greit, skal vi fortsette med det? Hva tenker du? Altså, vi jobber jo så tett.

- Mellomleder ved Videregående skolen -

Ved å være såpass nært hele tiden åpnes det opp for uformelle relasjoner og samtaler som bygger på en mer vennskaplig tone. Dette kan også gjøre oppfølging lettere i mange tilfeller. Denne måten å gjøre oppfølging på ser ut til å være preget av en høy grad av tilhørighet i form av de mer nære og familiære relasjonene (jfr. Webers(1999) begrep ”*Gemeinschaftshandeln*”).

Trygstad (2006) hevder at god kommunikasjon mellom leder og sykmeldt kan føre til en økt grad av tilrettelegging (Trygstad 2006). På den andre siden kan en slik form for tilknytning gi grunnlag for forskjellsbehandling, nettopp fordi dialogen mellom sykemeldt og mellomleder er preget av ulike former for personlige relasjoner - både gode og dårlige.

For å komme frem til de riktige tiltakene, må både kommunikasjon og forståelse for situasjonen opprettes gjennom en gjensidig dialog mellom den sykemeldte og den nærmeste lederen. Den neste rollen viser hvordan en håndtering av oppfølging skjer ved en balansegang mellom styring og empati i en kommunikativ tilnærming.

Forsørgerrollen – ”styring og empati”

- Omsorg kan også være et spark bak -

En annen håndteringsmetode kan fortolkes ut i fra de mulighetene som mellomlederen har til rådighet for å utøve oppfølging. Oppfølgingspraksisen blir innenfor denne rollen preget av hvordan mellomlederen klarer å balansere sitt ansvar som leder og samtidig utvise omsorg.

I eksemplet nedenfor mottar mellomlederen instruksjoner og føringer fra virksomheten om at oppfølging skal gjøres. Likevel, har mellomlederen et stort nok handlingsrom for å kunne utforme en egen variasjon av praksis, noe som representerer en form for organisk organisasjon (Hatch 2001; Scott 2003). Det er ikke bare kontakt og relasjoner som er viktig i en oppfølgingspraksis. For å oppnå et balansert oppfølgingsansvar, er det ikke tilstrekkelig å skape en sosial tilhørighet. Det handler også om andre relevante forutsetninger i oppfølgingsarbeid. Mellomlederen ved *Universitetssykehuset* uttrykker dette slik;

[...]Og det... å så skulle kreve, samtidig som du har evnen til å vise empati. Det går veldig hånd i hånd, så hvis du ikke har det ene så tror jeg ikke det går med det andre. Jeg tror det er kjempeviktig å gjøre begge tingene samtidig og være klar på det. Veldig klar på det.

- Mellomleder ved Universitetssykehuset -

Mellomlederen anser det som viktig å kreve av sine ansatte, samtidig som det utvises en forståelse og omsorg basert på en innlevelse for hver enkelt situasjon. For å kunne gi en vurdering av hvert enkelt oppfølgingstilfelle, må forståelse legges til grunn. Denne forståelsen kan i følge Habermas gjennomføres ved en kommunikativ handling (Habermas (1999), jfr. kapittel 4).

I denne avdelingen har mellomlederen utviklet en form for omsorgsledelse for sine ansatte, både ved å stille krav og vise forståelse. Dette gjør at mellomlederen må forholde seg til en omsorgsrasjonalitet⁴⁴, og en form for kommunikativ ledelse.

Innenfor en kommunikativ ledelse søkes det å kombinere målenes fornuftighet mot forventninger som er satt av fellesskapet. I et slikt lederskap vises det til en mer åpnere form for ledelse, spesielt gjennom en økt dialog mellom leder og ansatte (Eriksen 1997). I dette tilfellet er dialogen basert på krav som stilles til de sykmeldte, slik at de også gjør sin del av IA-avtalen. Flere av informantene legger vekt på at oppfølging skal være et gjensidig ansvar;

Det er legitimt å være borte ja, men jeg tror at alle sammen føler på at de ønsker seg veldig fort tilbake, fordi at det er jo fokus på det og så vet de at det ikke er farlig. Tror

⁴⁴ Jfr. Kapittel fire og Guneriussen (1996).

jeg da og de blir ivaretatt når de kommer. Jeg kan gå bort til en ansatt og si for eksempel.. så kanskje de har det litt problematisk i en periode og si det at det; vet du, er du sliten? Ja, er du sliten så gå hjem. Det er legitimt og det er ingen andre som sier noe på det, nei.. men jeg går og sier det- nå har jeg sendt hjem hun og hun.. fordi... da går det på det at da kommer personen dagen etter, det går litt på sånne ting.. ja.. og det er ikke det at jeg sender hjem folk i hytt og pine.. men av og til så tror jeg det faktisk er behov for å vise litt omsorg og så er det kanskje noen som trenger et spark bak...

- Mellomleder ved Universitetssykehuset -

I sitatet poengterer mellomlederen ved *Universitetssykehuset* at det er viktig at de sykmeldte vet at de blir ivaretatt når de kommer tilbake. Det at det også stilles krav, gjør det mulig for mellomlederen å utvise empati. Det er nesten like viktig å skape forståelse i resten av arbeidsmiljøet, som det er å skape forståelse mellom sykmeldt og nærmeste leder. Ved å skape en forståelse i arbeidsmiljøet og blant de andre ansatte, legitimeres det at enkelte blir ivaretatt og ikke alle. Mellomlederen ved den *Videregående skolen* sier det slik;

[...] Det krever også som jeg var inne på at man skaper et miljø, en forståelse hos andre for at vedkommende må ha det, må få lov til å velge først.

- Mellomleder ved Videregående skolen -

Gjennom dette sitatet fremhever informanten at det er viktig å utvise evner til å omforme arbeidsmiljøet, slik at det blir aksept for at andre ”må få lov til å velge først”. Det å arbeide for et inkluderende arbeidsmiljø handler ikke bare om å gjøre oppfølging og la de sykemeldte delta på lik linje med de andre. Det gjelder også å forhindre surmuling i krokene, og vise omsorg for de man jobber sammen med. En inkluderende tankegang handler om å la andre få det man selv gjerne ønsker, og utvise romslighet.

Romslighet og forståelse er viktige faktorer for utvikling av et økt oppfølgingsfokus, ellers kan disse muligens bli en begrensning på mellomledernes tilpassede oppfølging.

- Utvikle sine egne rutiner sammen med personalet -

Når handlingsrommet i en avdeling er større, tilsier dette en svakere grad av felles og spesifikke retningslinjer og opplegg ved oppfølging. Ved *Hjemmetjenesten* har de valgt å gjøre de ansatte deltakende i utformingen av lokal oppfølgingspraksis. Mellomlederen ved *Hjemmetjenesten* forteller hvordan dette gjøres;

Vi hadde det oppe på personalmøte, hvor vi spurte personalet, hva synes dere er greit? Hvordan synes dere at vi skal ha det? Skal det være lov å ringe inn 5 minutter før du skal på vakta og si at du ikke kan komme, hvis det ikke er veldig spesielle årsaker da. Så vi ble enige med personalet, så lagde vi selv rutinene. Og de følger det.

I sitatet ovenfor illustreres det positive med å inkludere ansatte i oppfølgingsopplegget fra begynnelsen av. Ved å være med på hele prosessen, kan de oppleve seg selv som relevante bidragsyttere i et felles prosjekt. Sånn sett starter den kommunikative prosessen allerede ved utviklingen av oppfølgingspraksis som alle må forholde seg til. Det at de ansatte deltar i utviklingen av rutiner, viser til en svakere styring fra virksomhetens side.

Når de ansatte er deltakende ved utformingen av rutiner og regler, gir en bedre gjensidig forståelse for det som praktiseres. Gjennom å etablere en felles mening og mål kan dette gjøre det er lettere å samhandle (Habermas (1999), jfr. kapittel 4). Samtidig kan dette føre til at det blir vanskeligere for virksomhetene å gjøre helhetlige endringer i oppfølgingspraksis.

Den neste rollen viser til hvor vanskelig det er å forholde seg både til virksomhetens mål og forutsetninger og de ansattes forventninger.

Coachrollen – ”kontroll og effektivitet”

Coachrollen kan forklares tosidig ut i fra de strukturelle forutsetningene, og legger et viktig grunnlag for forståelsen av dette rollemønstret. *Coachrollen* handler om å oppnå de eksisterende oppfølgingsmål. Denne tankegangen samsvarer med hva Eriksen (1997) karakteriseres som strategisk ledelse (Eriksen 1997).

En av årsakene forklares ut i fra den sterke graden av retningslinjer og prosedyrer innenfor virksomheten. Det vil si at aktørene opptrer i samhandling med resten av virksomheten. Oppfølgingsarbeidet blir mer helhetlig praktisert på en homogen måte i alle av virksomhetens deler, noe som karakteriseres som en tilnærmet mekanisk organisasjon (Hatch 2001; Scott 2003).

Den andre årsaken som gir en forklaring til denne rolletypen, har sammenheng med svakere retningslinjer og prosedyrer, men til gjengjeld oppleves det strukturelle begrensninger i form av manglende ressurser. Selv om dette fører til et større handlingsrom for mellomlederen, blir det nødvendig å opptre mer taktisk og målorientert på grunn av ressursbegrensningen. Dette kan gjøre det vanskeligere å fokusere på et individuelt tilpasset håndteringsmønster.

Disse to årsakene kan forklare en mer upersonlig lederstil som kan bidra til at relasjonene til de ansatte preges av dette. Det betyr at relasjonen kan sees i sammenheng med Webers (1999) ”*Geschellschaftshandeln*”, som er handling basert på en instrumentell-

rasjonell forståelse. Den rasjonelle tankegangen er beregnende og tar ofte utgangspunkt i økonomiske forhold og eksisterende målsettinger (Weber 1999).

Forskjellen mellom de to retningene er; i den første årsaksforklaringen er det lagt til rette for muligheten til å handle i samsvar med virksomhetens sterke føringer. målsettinger og mindre handlingsrom, mens i den andre oppleves sterke ressursbegrensninger i et større handlingsrom som et hinder for en orientering mot oppfølging. Innenfor *Coachrollen* er ikke personlige relasjoner avgjørende for oppfølgingens praktisering. March (2008) hevder blant annet at en organisasjon kan sies å fungere godt, når ulikheter som har tilknytning til prestasjoner - ikke blir forklart ut i fra lederens egenskaper⁴⁵. Hvis resultatet blir påvirket av ledernes egenskaper, fungerer ikke systemer og rutiner slik de burde gjøre (March 2008).

- Misforhold mellom mål og ressurser -

Tidligere i analysen vises det til at opplevelsen med å gjøre oppfølging alene, henger sammen med størrelsen på handlingsrommet. De har fått målene presentert, men resten av utformingen har vært opp til den enkelte leder. Når det i tillegg er ressursbegrensninger på deres oppfølgingsarbeid, oppleves dette som et press for de mellomlederne som utsettes for en slik begrensning. Mellomlederen ved *Bo- og behandlingssenteret* forteller om en viktig årsak til hvordan man havner i denne situasjonen;

Det som flere har sagt til meg er at noe av det som gjør at terskelen for å bli sykmeldt blir lav, er når arbeidsgiver ikke tar på alvor det som ansatte sier som er arbeidsbelastning. For det er en misforhold mellom hva de sier vi skal produsere av tjenester og hva de stiller disponibelt av ressurser.

- Mellomleder ved Bo - og behandlingssenteret -

I følge mellomlederens uttalelse er virksomhetens målsetninger og retningslinjer i sterk kontrast til de tildelte ressursene. Virksomhetens øvrige ledelse tar heller ikke på alvor at slike mostridende forhold kan føre til høyere sykefravær. Det å få til en tilpasset oppfølging for mellomlederen er enda vanskeligere når det ikke forhindres at folk blir sykmeldte i første omgang.

De mellomlederne som befinner seg i en slik situasjon står ovenfor forventninger som stilles i forhold til jobben som leder, samtidig som de skal oppfylle de sykmeldtes rettigheter. I en slik konfliktsituasjon vil økonomiske begrensninger få mellomlederen til å opptre mer

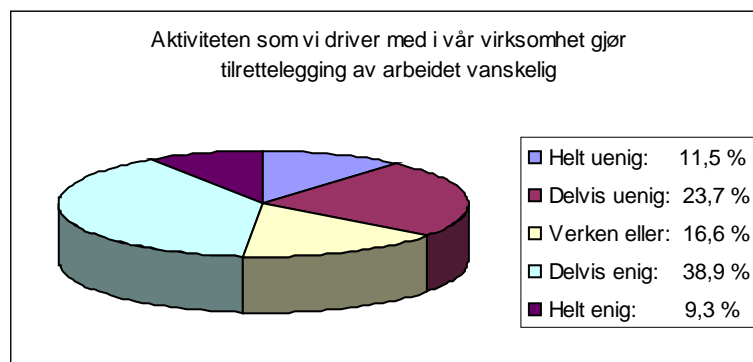
⁴⁵ Det er relevant å påpeke at March (2008) snakker om toppledere og ikke mellomledere.

strategisk. Manglende ressurser som tid, økonomisk budsjettering og personale, er relevante faktorer som bidrar til å svekke mellomlederens muligheter for handling. I en slik situasjon kan mellomlederens rolle forstås som en målrasjonell tankegang og føre til en mindre individuell orientert tilpasning.

Sektordiagrammet (5) nedenfor illustrerer at den aktiviteten som utføres ved virksomheten kan gjøre det vanskeligere å tilrettelegge arbeidet. Det er 38,9 prosent som er delvis enige i dette. Som vist ovenfor behøver det ikke bare å være aktiviteten som gjør tilrettelegging vanskelig, men også tilgangen på ressurser.

Det er spesielt mellomlederne i helse- og omsorgssektoren som uttrykker et behov for flere ressurser. Dette kan også bety at det er særlig innenfor yrker som er relatert til denne sektoren som driver med jobbaktivitet som det er vanskelig å tilrettelegge for.

Sektordiagram 5; Aktiviteten ved vår virksomhet gjør tilrettelegging av arbeid vanskelig.



8.3 Kort oppsummering

I dette kapitlet har det blitt vist at et godt arbeidsmiljø er relevant for relasjoner, tilhørighet og gjensidig forståelse. Dette er noen viktige forutsetninger for oppfølgingspraksis som informantene fremhever i det empiriske materialet.

Jeg har betegnet de ulike håndteringsmekanismene som roller for å klargjøre at disse varierer etter hvilken plassering mellomlederen har i forhold til sine ansatte. *Kameratrollen* viser til at informantene kan oppleve nære relasjoner både som en hindring og en fordel ved oppfølging.

I *Forsørgerrollen* tydeliggjøres informantenes evner til å kreve, samtidig som de skal utvise omsorg ved å sette seg inn i de sykmeldtes situasjon. Forståelse er blant annet viktig i

en slik balansegang. Like viktig som å skape forståelse mellom den nærmeste lederen og den sykmeldte, er å legitimere en forståelse av at den enkelte "[..]må få lov til å velge først."⁴⁶.

Til slutt har jeg sett hvordan sterke strukturelle retningslinjer og prosedyrer kan legge føringer på arbeidet i *Coachrollen*. I tillegg kan de strukturelle begrensninger opprette et misforhold mellom mål og ressurser. Denne målkonflikten kan føre til at oppfølging blir sett på som en målrasjonell tankegang, fremfor å fremheve et økt fokus på den særskilte individuelle oppfølgingen.

⁴⁶ Mellomlederen ved den Videregående skolen.

9. En helhetlig forståelse av oppfølging i praksis

9.1 Innledning

Tema for denne studien har vært å se nærmere på hvordan mellomledere opplever å praktisere oppfølging av sykmeldte innenfor ulike IA-virksomheter. Jeg har også fokusert på hvordan mellomledernes opplevde forutsetninger, både strukturelle og aktørmessige, kan ha betydning for deres håndtering av oppfølging. Videre i kapitlet har jeg beskrevet og oppsummert de ulike forutsetningene som analysen har lagt til grunn for ulik utforming av praksis og mellomledernes ulike erfaringer med det økte oppfølgingsansvaret. Ved å benytte utvalgte sitater gjennom hele analysen, har jeg fremhevet informantenes opplevelser og forståelser av å praktisere oppfølging under varierte arbeidsforhold.

Ved å ta tak i det empiriske materialet som utgangspunkt i tillegg til tidligere forskning og teori, har jeg utviklet en ramme for analysens utvikling og fremstilling. Analysen har vært en lang og tidkrevende prosess. Noe av grunnen til dette har vært valgt fremgangsmåte og en stor informasjonsmengde. Den *abduktive* tilnærmingen vektlegger å gå frem og tilbake mellom empiri og teori (Alvesson & Sköldbberg 2008). I tillegg har jeg kontinuerlig skiftet fokus mellom en overordnet forståelse og en mer detaljert innsikt i de enkelte delene - for å kunne se oppfølging som et helhetlig samspill.

Gjennom å ta i bruk flere teoretiske forståelser av forholdet mellom struktur og aktør, fremheves mellomlederens opplevde forutsetninger som er relevant for deres posisjonering eller rolletilnærming ved en håndtering av oppfølging.

Dette avsluttende kapitlet skal gi en kort oppsummering av hovedfunn. De omtalte funnene skal bidra til et bedre innblikk i mellomledernes opplevde muligheter til å praktisere en tilpasset oppfølging av sykmeldte.

9.2 Oppsummering av hovedfunn i analysen

- Utforming av oppfølgingspraksis -

Oppfølgingsansvar i nærheten av sykmeldte

Gjennom det første forskningsspørsmålet, settes fokus på utformingen av oppfølgingsansvaret. De ulike IA-virksomhetenes utforming og fordeling av ansvar, er av betydning for aktørenes utgangspunkt ved håndtering og utføring av oppfølging i praksis. Ved å stille spørsmål om oppfølgingsansvarets utforming, åpnes det opp for variasjoner i det empiriske materialet. I analysens presentasjon, har jeg begrenset antall variasjoner gjennom å sammenfatte og vise til de tydeligste forskjellene.

I følge informantene og en grundig gjennomgang i empirien, kommer det tydelig frem at de lederne som befinner seg nærmest de sykmeldte, også har det hovedsaklige oppfølgingsansvaret. Tidligere forskning har funnet lignende resultater, at det skje en forskyvning av ansvars plasseringen i retning nedover mot den nærmeste lederen (ECON 2003, 2005).

Etter en ytterligere gjennomgang av virksomhetenes plassering av oppfølgingsansvar i følge empirien, oppdaget jeg en påfølgende fordeling av oppfølgingsansvaret. Dette vil si at, ***ansvaret hovedsakelig er plassert hos den nærmeste leder*** i startfasen av en sykemelding. ***Etter hvert praktiseres det en fordeling*** av ansvaret mellom flere aktører eller enheter⁴⁷. Denne fordelingen som oppstår, ble av informantene opplevd forskjellig. Den varierte fordelingen som analysekapitlene viser til er basert på informantenes opplevde forståelse av de forskjellige årsaksfaktorer som kan ligge til grunn ved en slik oppdeling. Den gradvise fordelingen av oppfølgingsansvaret nedover i virksomhetene, er i tråd med Røviks (2007) forståelse av implementeringen av en ny idé (Røvik 2007).

⁴⁷ Eksempelvis; HR/personal, HMS-enhet, IA- person, enhetsledere/arbeidsledere/formenn og/eller andre.

En aktiv oppfølgingsvurdering – konkretisering av krav og retningslinjer

I oppgaven har de omtalte forutsetningene blitt definert som begrensninger og muligheter relatert til de strukturelle og aktørmessige omgivelsene. Gjennom det økte fokuset på oppfølging er det mellomledernes oppgave å ta tak i oppfølgingskravene og utføre disse. Enkelte av mellomlederne ser ut til å være mer fremtredende enn andre i selve organiseringen og praktiseringen av oppfølging. Årsaken til dette er at noen har større muligheter til utvikling, utføring og konkretisering av oppgavene.

Empirien viser til ulikheter i rutiner og ved praktisering av oppfølging. I analysen har jeg forklart de eksisterende variasjonene i tilknytning til mellomledernes handlingsrom. Størrelsen på handlingsrommet er avhengig av de begrensninger og muligheter som legges til grunn for deres handlinger. Innenfor de strukturelle forutsetningene har jeg blant annet valgt å vektlegge den ulike graden av retningslinjer og prosedyrer. Denne variasjonen definerer hvor tydelige og spesifikke disse er innenfor virksomhetene.

Tolkninger som er basert på informantenes utsagn, fremhevet at oppfølgingskrav som den første kontakten, skrive oppfølgingsplaner og gjennomføre dialogmøte I, er ikke oppgaver som informantene opplever som vanskelige.

Informantene bekrefter videre at de *gjør* de oppfølgingskravene som er forventet av de. Ved en nærmere studie av informantenes forståelse av oppfølgingspraksis, delte jeg deres opplevde forståelse inn i to: den konkrete, og den abstrakte. Dette innebærer at oppfølgingskrav som er tydelige og mer konkrete, oppleves som lettere å gjennomføre av informantene.

De oppfølgingstilfellene som derimot krever en vurderingsevne og fortolkningsforståelse opplever informantene som en utfordring. Ut i fra informantenes ulikt opplevde forståelser, kan det skilles mellom et handlingsnivå og et fortolkningsnivå. Oppdelingen av de konkrete og abstrakte oppfølgingsoppgavene er basert på March´ (2008) forståelse av hvordan mening skapes i organisasjoner (March 2008).

Informantene forteller også at de mottar nok informasjon og instruksjoner om sitt oppfølgingsansvar; men at ulikheter kan oppstå som en følge av virksomhetenes varierte former for utdypede retningslinjer. Med varierte former av utdypede retningslinjer, forstår jeg det slik at enkelte virksomheter legger mer vekt på å utvikle sine felles prosedyrer for oppfølgingssoppgavene enn andre. Kort oppsummert vil dette si at ***graden av retningslinjer, størrelse på handlingsrom, konkretisering, informasjon og vurderingskompetanse*** er

vesentlige forutsetninger som kan legge ulike føringer på handlingsrommet ved utføring av oppfølgingspraksis.

Oppfølgingstilpasning

Praktisering av oppfølging handler også om de mulighetene som IA-virksomhetene har til å gjøre dette til et ”felles prosjekt”. Det er fåtallet av informantene som nevner egenutvikling under oppfølgingsprosessen på virksomhetsnivået. Det er derfor langt i fra alle virksomhetene, som på et overordnet plan har lyktes i å være mer innovative, finne egendefinerte og tilpassede løsninger utover IA-avtalens grunnleggende krav.

Ved å skape utviklingsarenaer for interaksjon og kommunikasjon for oppfølging, kan dette muligens bidra til et større handlingsrom for mellomlederne. Slike arenaer kan blant annet være til nytte for utveksling av erfaringer relatert til oppfølging i praksis.

Et av unntakene i den hierarkiske oversettelseskjeden, beskriver hvordan en praksis kan løftes opp etter å ha sunket nedover i virksomheten. Gjennom en slik prosess er det mulig å dra nytte av de erfaringene som har blitt gjort innenfor virksomheten, og kan deretter utvikle og gjøre organisasjonsmessige tilpasninger til oppfølgingens praksis (Røvik 2007).

Noe annet som også fanget min interesse i analysen, var at de høyere formaliserte og sentraliserte virksomhetene hadde gjort mer arbeid med å gjøre oppfølging til et ”felles prosjekt”. I følge empirien viser disse virksomhetene tendenser av å være med innovative og få til mer helhetlige oppfølgingsløsninger og endringstilpasninger. Teori sier derimot, at virksomheter som er preget av høy formalisering, fører til at det er vanskeligere å være innovative (Jacobsen og Thorsvik 2002; Hatch 2001). Men, på den andre siden ønsker slike virksomheter å fokusere på en mer helhetlig arbeidsstrategi og sterkere retningslinjer. Jeg ønsker ikke å gå i mot etablert teori i forhold til dette med innovativitet og utvikling, men jeg vil gjerne påpeke hvorfor dette kan være tilfelle i noen av virksomhetene.

Nedenfor vil jeg vise hvordan ***kommunikasjon og utveksling av erfaringer, anses som et bindeledd*** mellom virksomhetens helhetlige praksis og avdelingenes enkeltvise praksis.

Kommunikasjonsnettverk og støttespillere

Virksomhetenes etablering og praktisering av formelle og uformelle kommunikasjonsnettverk, kan ha betydning for mellomledernes handlingsrom, og vurderingskompetanse i ulike oppfølgingssituasjoner. Kommunikasjonsnettverkene er også av relevant betydning for å kunne knytte ulike enheter og aktører sammen med resten av

virksomheten. Dette har innvirkning på hvem mellomlederne anser som sine støttespillere. De ulike kommunikasjonsnettverkene viser også til hvordan kommunikasjonen foregår innenfor de utvalgte IA-virksomhetene. Nærmere bestemt, hvem som tar kontakt med hvem.

I analysen benyttet jeg eksempler fra ulike virksomheter for hvordan dette foregår og antyder også til ulike navngitte kommunikasjonsnettverk. Et godt eksempel, er *Fylkesmannen* som har en tilnærmet formell og sentralisert form for kommunikasjon. I virksomheten blir den samme informasjonen gitt til alle, og mellomlederne vet hvem de skal gå til for råd og veiledning (personalavdelingen). En slik form for kommunikasjonsnettverk, kan defineres som "*Hjulet*" (Jacobsen og Thorsvik 2002).

En annen form for kommunikasjonsnettverk, er eksempelvis *Sykehjemmet (Vestlandet)*. Her fremheves det et mer uformelt kommunikasjonsnettverk. Slike nettverk er basert på de man kjenner og nærliggende kontakter for tilgang på råd og informasjon i ulike oppfølgingssituasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2002).

De virksomhetene som har formelle rutiner og spesifikke retningslinjer og prosedyrer for hvordan interaksjon med andre skal foregå, kan ha en fordel når det kommer til tilpasning av løsninger for de sykmeldte. *Industrivirksomheten* har et *sted* der de sykmeldte kan utprøves i ulike arbeidssituasjoner og tilpasses til andre alternative løsninger. *Transportvirksomhetens* fortalte helhetlige endringer, er eksempelvis tilpasning og opprettelse av nye retningslinjer for de ansatte som har kortere fravær. For å få til slike tilpassede løsninger er man avhengige av gode kommunikasjonssystemer.

I eksemplet *Industrivirksomheten*, har det i forbindelse med IA-arbeidet blitt opprettet en såkalt "*liaison*" stilling. Dette er en stilling formidler informasjon mellom ulike enheter og personer, men personen hører ikke til i verken den ene eller andre enheten (Jacobsen og Thorsvik 2002). Dette er en ordning som viser til hvordan de mer formaliserte virksomhetene også kan gjøre endringer og være mer innovative. Det er derfor essensielt å ha formidlingspersoner, grupper eller arenaer for utvikling og utveksling av erfaringer.

I flere av de desentraliserte virksomhetene, forteller mellomlederne om opplevelsen av å gjøre oppfølging alene. I følge Jacobsen (2004) har den erfaringen og kunnskapen som kommer frem i de mer desentraliserte avdelingene, ingen verdi så lenge de ikke blir delt med andre. I slike tilfeller er det spesielt viktig å få opprettet møter eller samlinger hvor erfaringene blir delt (Jacobsen 2004). I de fleste desentraliserte virksomhetene deles det informasjon, men da gjerne med de som befinner seg i nærheten (Jacobsen og Thorsvik 2002). Faktorer som *Støttespillere*, *kommunikasjonsnettverk* og *sentraliseringsgrad*, er viktige for hvordan utveksling av erfaring og råd i oppfølgingsarbeidet foregår.

Mellomledernes ulike håndteringsmekanismer og relasjonelle forutsetninger

Ut i fra det empiriske materialet, de ulike handlingsteoriene og forholdet mellom struktur-aktør, presenteres mellomledernes ulike håndteringsmekanismer eller rolletyper. De ulike rollertypene har blitt utviklet for å gi en innsikt i hvordan oppfølgingsrelaterte fenomener kan forstås forskjellig i tilknytning til informantenes opplevde handlingsrom.

Handlingsrommets størrelse er dannet med utgangspunkt i eksisterende aktørmessige forutsetningene som legger føringer på mellomledernes handlinger. I tillegg til å vektlegge de aktørrelaterte forutsetningene, har jeg også valgt å sette rolletypene sammen med strukturelle forutsetningene som mellomlederne må vurdere i en oppfølgingssituasjon. Føringer fra strukturelle egenskaper som retningslinjer/prosedyrer, sentraliseringsgrad og kommunikasjonsnettverk på mellomledernes handlingsrom, kan ha betydning for deres opplevelsen av å være alene med ansvaret for oppfølging. Ut fra en slik tankegang, er det mulig si at mellomlederen befinner seg i en posisjon mellom topp og bunn. Dette er en posisjonen som både kan føre til konflikter og muligheter ved en gjensidig avhengighet mellom disse to delene. For utvikling av slike rolletyper er det viktig å se på hvordan mellomlederne klarer å fortolke situasjoner og deres muligheter til å utforme og utføre ulike håndtering (jfr. Giddens 1984).

Den første rollen beskriver de nære og tette relasjonene som viktig i et arbeidsmiljø. Samtidig kan *for* nære relasjoner gjøre oppfølgingssituasjonen vanskelig både for sykmeldte og leder. Det å inneha en *kameratrolle* blir sett forskjellig etter ulike former for organisering det er i virksomhetene.

Den neste er *forsørgerrollen*. Dette er en rolle som forutsetter at kontakten med ansatte eller sykmeldte, er utformet som balansegang mellom det å kunne kreve og samtidig utvise empati. Den kommunikasjonen som oppstår, skjer ikke bare som en følge av en vektlegging av de nære og tette relasjonene. Dette er en dialog som krever en god balansegang. Mellomlederen må ha evnen til å sette seg inn i situasjonen, samtidig som han eller hun blir nødt til å forholde seg nøytral. I tillegg er det viktig å skape en forståelse mellom lederen og den sykmeldte, og mellom den sykmeldte og resten av avdelingen.

Den tredje er *Coachrollen*, denne rollen kan forstås ut i fra mellomledernes plassering som en tilnærmet "forhandlingsposisjon" mellom topp og bunn. Flere av informantene beskriver denne situasjonen som presset. Enkelte av informantene forteller at det er en utfordring å drive med oppfølging i et handlingsrom hvor ressursene ofte ikke samsvarer med

målene. Manglende ressurser kan i mange tilfeller derfor oppfattes som en kontrast mellom virksomhetenes rasjonelle målsystem, og viktigheten med en individuell tilpasset oppfølging.

I lys av Giddens` struktureringsteori kan mellomledernes generelle oppmerksomhet og målsetting av å skape et godt arbeidsmiljø, gi informasjon og konkretisere oppfølgingskrav sees som forutsetninger for at oppfølgingshandlinger i hele tatt skal være mulig å gjennomføre (Giddens 1984). De ulike rollenes relevante forutsetninger er blant annet: *relasjoner, gjensidig forståelse, omsorg, krav, strukturelle føringer* og *ressursbegrensninger*.

9.3 En helhetlig forståelse av oppfølgingens praktisering

Jeg har benyttet meg av tidligere forskning og teori for å plassere og forklare mønstrene som eksisterer i det empiriske materialet. Selv om analysen viser til flere ulike sammenhenger og mønstre, tolket ut i fra informantenes utsagn, finnes det ingen enkle fasitsvar for hvordan oppfølging foregår innenfor ulike IA-virksomheter. De utvalgte virksomhetenes oppbygning, omgivelser, aktørenes kompetanse og relasjoner med mer, er altfor forskjellige til at det er mulig kun å gi ett enkelt svar.

Ved å vise til mellomledernes oppfølgingspraksis som håndteringsmekanismer, har jeg ønsket påpeke viktige aspekt for hvordan aktørene opplever å gjøre dette arbeidet. I tillegg har jeg tatt for meg både strukturelle og aktørmessige forutsetninger ut i fra deres opplevelser og valgte teoretiske forklaringer for hvordan dette kan påvirke mellomledernes egenbeskrevne handlinger. Disse utviklede håndteringsmekanismene, bidrar med å sette et fokus på mellomledernes posisjon og muligheter til å praktisere en god og tilpasset oppfølging av sykmeldte. Generelt viser mine funn hvor viktig det er å legge til rette for de som skal gjøre oppfølging, og ikke bare for de som blir fulgt opp, selv om fokuset bør ligge på det sistnevnte.

De virksomhetene som er med i denne studien, arbeider bra med IA i utgangspunktet. Dette kommer frem gjennom deres fokusering og reflekterende forhold til sykefraværet ved arbeidsplassene. Det jeg har gjort, er å sette fokus på de områder som mellomlederne selv er opptatte av, for å bidra til å gi de en stemme innenfor IA-arbeidet.

I innledningen ble det nevnt at oppfølging ikke blir gjort godt nok⁴⁸. I en slik sammenheng anser jeg denne studien som et bidrag av hvordan man kan legge forholdene bedre til rette for de som skal utføre oppfølging. Slike tiltak kan medvirke til en økt mulighet for å opprettholde en god standard på en tett og tilpasset oppfølging innenfor IA-virksomhetene.

⁴⁸ Se innledningen: Laila Gustavsen (NRK 2009).

9.4 Vurdering av oppgaven og videre forskning

Mine funn viser til de mer generelle sammenhengene, samt fokuserer på informantenes opplevelser i forhold til ulike områder innen oppfølging gjennom hele oppgaven. Store mengder av empirisk materiale, har vært en utfordring i analyseprosessen. Jeg har gjort flere avgrensninger av viktige forhold som informantene fremhever. Ved å fokusere på enkelte områder, er dette valg som jeg har gjort. En annen forsker med det samme materialet tilgjengelig, vil kanskje ta utgangspunkt i noe helt annet. En slik avgrensning av eventuelle viktige funn, kan være en begrensning i analysen om mellomledernes oppfølgingspraksis. Det er blant annet på grunn av at studien tar utgangspunkt i mange ulike virksomheter, at det blir vanskelig å ta tak i alle skillelinjene ved praktisering av oppfølging.

En annen svakhet ved analysen kan være min kobling av ulike teorier opp mot empirien, men på den andre siden har jeg også forklart hvordan jeg har utført de ulike koblingene gjennom alle analysekapitlene. På en slik måte skal det være mulig å etterprøve resultatene.

Opgaven har også gått videre på områder som tidligere forskning har påpekt som relevante, blant annet plassering av ansvar, relasjonell kompetanse, utvikling av praksiser, kommunikasjon, med flere.

En tanke som slo meg er at; utgangspunktet for analysen var å se nærmere på hvordan informantene utførte oppfølgingen, men det jeg nå sitter igjen med er egentlig hvordan informantene *fortalte* hvordan de håndterte oppfølging og ikke hvordan de *faktisk* praktiserte dette. I følge Giddens kan denne forskjellen deles inn to ulike deler; den beskrivende og praktiske bevissthet (Giddens 1984). Jeg har vel egentlig tatt tak i deres beskrivelser, fremfor å få frem de handlingene som gjøres ut fra et rutinemessig ståsted.

For å få et klargjørende svar om informantene utfører oppfølging på en annen måte enn de selv opplever egen praksis, kan det være interessant å benytte observasjon som metode. En komparativ studie med informantenes utsagn i denne analysen, kan være en spennende vinkling for videre forskning. På den andre siden kan en observasjonsstudie bli en utfordring å få gjennomført på grunn av de etiske forholdsreglene man må ta hensyn til i et vanskelig tilgjengelig forskningsområde som oppfølging av sykmeldte kan være.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats & Kaj Sköldbberg (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbeidstilsynet (2009). "Tilrettelegging og oppfølging av sykmeldte". Hentet 10.05.2009 fra: <http://www.arbeidstilsynet.no/c26976/faktaside/vis.html?tid=28249>
- Becken, Lars -Erik (2002). *Inkluderende arbeidslivsvirksomheter. Forprosjekt*. Oslo: ECON-Forskningsrapport 2002:107.
- Bolman, Lee G & Terrence E. Deal (2004). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal.
- Bryant, Christopher G. A & David Jary (2001). "Anthony Giddens: a Global Social Theorist" I Bryant, Christopher G. A & David Jary (red.). *The Contemporary Giddens. Social Theory in a Globalizing Age*. Hampshire: Palgrave, 3-42.
- Busch, Tor, Erik Johnsen, Stein Jonny Valstad og Jan Ole Vanebo (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Claussen, Tor & Kjersti Ørving (2003). *Sosiale dilemmaer i det moderne. Sosiale dilemmaer i det moderne samfunn med vekt på lokale og globale utfordringer for samfunnsvitere og profesjonsutøvere*. Oslo: Unipub Forlag.
- ClipArt Word (2000). Forside-figur. Hentet 10.08.2009.
- Cour la, Anders (2003). "Organisation og interaksjon". I Højlund, Holger og Morten Knudsen. *Organiseret kommunikation – systemteoretiske analyser* (red.). Fredriksberg C: Forlaget Samfundslitteratur, 231-246.
- Drøpping, Jon Anders & Tove, Midtsundstad (2003). *Forskning og utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*. Oslo: FAFO - rapport 2003:417.
- Drøpping, Jon Anders (2004). *Inkluderende arbeidsliv – inkluderende arbeidsgivere? Et utvalg arbeidsgiveres oppfatning av sitt "sosiale ansvar"*. Arbeidsnotat nr 3 fra Fafos forprosjekt "Inkluderende arbeidsliv – ny rolle for arbeidsgivere". Oslo: Fafos- notat 2004:26. Hentet 11.08.2009 fra: <http://www.fafos.no/pub/rapp/750/750.pdf>
- ECON (2003). *Inkluderende arbeidslivsvirksomheter – plass til alle?* Oslo: ECON-rapport 2003:047.
- ECON (2005). *16 IA-virksomheter to år etter*. Oslo: ECON-Rapport 2005:051.
- Eriksen, Erik Oddvar (1997). "Kommunikativ ledelse - institusjonsledelse i en demokratisk tidsalder". I Byrkjeflot, Haldor (red.) *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 393-418.
- Falkum, Eivind (2003). *Inkluderende organisasjonsformer. Noen refleksjoner om organisering av inkluderende arbeidsliv*. Oslo: Fafos-notat 2003:18. Hentet den 17.9.2008 fra: <http://www.fafos.no/pub/rapp/716/716.pdf>

- Fincham, Robin & Peter Rhodes (1999). *Principles of organizational behaviour*. New York: Oxford University Press Inc.
- Fivelsdal, Egil, Jørgen Frode Bakka og Odd Nordhaug (2004). *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag AS.
- Ford, Margaret (2006). *Statlig oppfølging av IA-avtalen. Tiltak ved redusert arbeidsevne*. Oslo: Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring, NOVA Rapport 2006:5.
- Forskningsrådet (2007). *Årsaker til sykefravær og utstøtning fra arbeidslivet*. Rapport fra planutvalget. Hentet 11.08.2009 fra: [http:// www.forskningsradet.no](http://www.forskningsradet.no)
- Giddens, Anthony (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge: Polity Press.
- Grønmo, Sigmund (1996). "Forholdet mellom kvalitative og kvantitative tilnærminger i samfunnsforskningen". I Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget, 73-108.
- Guneriussen, Willy (1996). *Aktør, handling og struktur. Grunnlagsproblemer i samfunnsvitenskapene*. Aurskog: TANO As.
- Guvå, Gunilla og Ingrid Hylander (2003). *Grounded theory. Et teorigenererende forskningsperspektiv*. Oversatt av Dorrit Nellemann. København: Hans Reitzels Forlag.
- Habermas, Jürgen (1999). *Kommunikativ handling, moral og rett*. Oversatt av Jon-Alfred Smith og John-Hjalmar Smith. Otta: TANO Aschehoug AS.
- Hagen, Kåre (2009). "Er en politikkrelevant velferdsforskning egentlig mulig?". I Nuland, Bjørn Richard, Bent Sofus Tranøy og Johan Christensen (red.). *Hjernen er alene. Institusjonalisering, kvalitet og relevans i norsk velferdsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget, 69-86.
- Hammer, Torild (2007). *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv i praksis. Personalpolitikk i bedrifter med og uten IA- avtale*. Norsk Institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring: NOVA Rapport 2007:14.
- Hatch, Mary Jo (2001). *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Henriksen, Lars Skov (1997). "Sosial handling(steori)". I Kornes, Olav, Heine Andersen og Thomas Brante (red.). *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget, 286.
- Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (2006-2009). Hentet 05.01.2009 fra: http://www.regjeringen.no/Upload/AID/temadokumenter/velferd/ia/IA-avtalen_2006-2009_med_tillegg.pdf
- Jacobsen, Dag Ingvar & Jan Thorsvik (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke.

- Jacobsen, Dag Ingvar (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar (2001). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Leiulfsrud, Håkon & Bjørn Hvinden (1996). "Analyse av kvalitative data: Fiksérbilde eller puslespill?". I Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg, red. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget, 220-239.
- Lie, Arve, Kirsti Jacobsen, Steinar Aasnæs, Anita Ingebrigtsen og Berit Bakken (2005). *Inkluderende arbeidsliv. Hva karakteriserer de gode virksomhetene?* STAMI- rapport, 6 (7).
- Lima, Cristian (2005). *Kommunikation, organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Lindøe, Preben H, Åshild Bakke og Randi W. Aas (2006). "Avtalen for et Inkluderende Arbeidsliv. Virkemidler fra et nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av sykemeldte". *Tidsskrift for arbeidsliv*. 8 (2): 68-82.
- LO (2009). "Landsorganisasjonen i Norge". Hentet 28.06.2009 fra: <http://www.lo.no>
- Lotsberg, Dag Øyvind (1995). *Aktør-Ledelse-Struktur*. Bergen: LOS- senter.
- Lovdata (2009a). "Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)". Hentet 10.05.2009 fra: <http://www.lovdata.no/all/nl-20050617-062.html>
- Lovdata (2009b). "Lov om folketrygd (folketrygdloven)". Hentet 10.05.2009 fra: <http://www.lovdata.no/all/hl-19970228-019.html#8-6>
- Lovdata (2009c). Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid i virksomheter (Internkontrollforskriften). Hentet 18.04.2009 fra: <http://www.lovdata.no/cgi-wift/ldles?doc=/sf/sf/sf-19961206-1127.html#2>
- March, James G. (2008). *Fornuft og forandring – ledelse i en verden beriget med uklarhet*. Oversatt av Kristian Kreiner og Marianne Risberg. Fredriksberg C : Forlaget Samfundslitteratur.
- Martinussen, Willy (2001). *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Martinussen, Willy (2008). *Samfunnsliv. Innføring i sosiologiske tenkemåter*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Midtsundstad, Tove (2005). "Virksomhetenes sosiale ansvar". I Torp, Hege, red. *Nytt arbeidsliv. Medvirkning, inkludering og belønning* (red.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS, 154-171.
- NAV (2006). "Om IA- avtalen". Hentet 10.05.2009 fra: <http://www.nav.no/1073747561.cms>
- NAV (2007a). "Hvem gjør hva?" Hentet 10.05.2009 fra <http://www.nav.no/805341099.cms>

- NAV (2007b). "Tettere oppfølging av sykmeldte". Hentet 10.05.2009 fra:
<http://www.nav.no/805341071.cms>
- NAV (2007c). "Lovendringer 1. mars: Tettere oppfølging av sykemeldte". Hentet 14.04.2009 fra: www.nav.no
- NAV (2009a). "Virkemidler for et mer inkluderende arbeidsliv". Hentet 14.04.2009 fra:
<http://www.nav.no/805374618.cms>
- NAV (2009b). "Forebygging og oppfølging - To sider av samme sak." Hentet 10.05.2009 fra:
www.nav.no
- NESH (2008). *Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora*. Hentet 18.04.2008 fra: <http://www.etikkom.no/retningslinjer/NESHretningslinjer/samfunn>
- NHO (2009). "IA-avtalen virker". Hentet 10.06.2009 fra:
<http://www.nho.no/inkluderende-arbeidsliv/ia-avtalen-virker-article20944-28.html>
- NOU 2000:27: *Sykefravær og uførepensjonering*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet
- NRK (2009). "Når ikke målene i IA-avtalen". Hentet 10.06.2009 fra:
www.nrk.no/nyheter/1.6606699
- Olsen, Karen M. & Arne Mastekaasa (1997). *Forskning om sykefravær – en oppsummering og vurdering av perioden 1980-96*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning Rapport 97.
- Ose, Solveig Osborg, Anne Mette Bjerkan, Ivar Pettersen, Karl-Gerhard Hem, Arild Johnsen, Jan Lippestad, Bård Paulsen, Tone O. Mo, Per Øystein Saksvik (2009). *Evaluering av IA-avtalen (2001-2009)*. Trondheim: SINTEF Rapport. Hentet 11.08.2009 fra:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/aktuelt/nyheter/2009/rapport-om-evaluering-av-ia-avtalen.html?id=570260>
- Parsons, Talcott (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. New York: The Free Press
- Rambøll Management (2008). *Evaluering av arbeidsgivers rolle i sykefraværsoppfølgingen*. Oslo: Arbeids og velferdsdirektoratet sluttrapport. Hentet 18.10.2008 fra:
<http://www.ramboll-management.no/news/publications/2008/~~/media/Images/%20RM/RM%20NO/PDF/Publikasjoner/2008/AID%20%20%20Sykefravaerssoppfolgingen.ashx>
- Rasmussen, Terje (1997). *En fortelling om det sosiale liv. A. Giddens' bidrag til aktørstrukturproblemet i sosiologien*. Hentet 05.05.2009 fra:
<http://www.media.uio.no/personer/terjer/Giddens.pdf>
- Reegård, Kaja (2009). "Historien om NAV – reformens unnfangelse". I Nuland, Bjørn Richard, Bent Sofus Tranøy og Johan Christensen (red.). *Hjernen er alene. Institusjonalisering, kvalitet og relevans i norsk velferdsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget, 247-262.

Regjeringen (2006a). "Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv" 2006-2009. Hentet 05.05.2009 fra:
http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/tema/velferdspolitik/inkluderende_arbeidsliv/intensjonsavtale_om_et_mer_inkluderende_.html?id=85829

Regjeringen (2006b). *IA-samarbeidet – vi strekker oss litt lengre*. Regjeringen: IA-rapport. Hentet 15.03.2009 fra:
http://www.regjeringen.no/Upload/AID/temadokumenter/velferd/ia/IA-rapport_24._mai_2006-webversjon.pdf

Regjeringen (2009). "Statsministerens nyttårstale 2009". Hentet 12.02.2009 fra:
http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/Statsministerens-kontor/statsminister_jens_stoltenberg/Taler-og-artikler/taler/nyttarstale-2009.html?id=541382

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

Ritzer, George og Douglas J. Goodman (2004). *Sociological theory*. New York: McGraw-Hill.

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv (2006-2009). Hentet 05.01.2009 fra:
<http://www.nav.no/page?id=307>

Schiefloe, Per Morten (2003). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Scott, Richard W. (2003). *Organizations. Rational, natural, and open systems*. New Jersey: Prentice Hall.

Silverman, David (2005). *Doing Qualitative research. A practical handbook*. London: Sage Publications Ltd.

Sivesind, Karl Henrik (1996). "Sortering av kvalitative data. Metodologiske prinsipper og praktiske erfaringer fra analyse med dataprogrammer". I Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (red.). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget, 240-274.

St.meld. nr 9 (2006-2007). *Arbeid, velferd og inkludering*. Oslo: Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Hentet 17.03.2009 fra: www.regjeringen.no

Thagaard, Tove (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Tranøy, Bent Sofus, Johan Christensen, Bjørn Richard Nuland og Gudmund Hernes (2009). "Innledning: Staten og velferdsforskningen". I Nuland, Bjørn Richard, Bent Sofus Tranøy og Johan Christensen (red.). *Hjernen er alene. Institusjonalisering, kvalitet og relevans i norsk velferdsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget, 12-46.

Trygstad, Sissel (2006). *Sykefravær og sosialt ansvar*. Oslo: Fafo-rapport 542. Hentet 11.08.2009 fra: <http://www.fafo.no/pub/rapp/542/542/pdf>.

Veileder til Samarbeidsavtalen (2007). Hentet 15.06.2009 fra: <http://www.nav.no/page?id=1073743201&queryparameter=samarbeidsavtalen+2007>

Vidman, Åsa (2008). "Langtidssykemelding som et spørsmål om å leve rett". I Sandvin, Johans (red.). *Arbeid, sykdom og moral. Om legeattestert fravær og veien tilbake til jobb*. Bergen: Fagbokforlaget, 69-92.

Weber, Max (1999). *Verdi og handling*. Oversatt av Helge Jordheim. Oslo: Pax Forlag AS.

Wærness, Kari (1997). "Omsorgsrasjonalitet". I Kornes, Olav, Heine Andersen og Thomas Brante (red.). *Sosiologisk leksikon*. Oslo: Universitetsforlaget, 225.

Østerberg, Dag (1990). "Innledning". I Østerberg, Dag (red.). *Handling og samfunn. Sosiologisk teori i utvalg*. Oslo: Pax Forlag A.S, 7-25.

Vedlegg

Intervjuguide: Mellomledere i virksomhetene

III) Implementering

Hvilken erfaring har dere med iverksetting av IA-avtalen i bedriften? Hvordan har dere arbeidet med IA-avtalen?

- a) Hva har vært hovedfokus vært i iverksetting av IA-avtalen?
- b) Hvordan har virksomheten arbeidet med å spre kunnskap om for eksempel virkemidler internt?
- c) Hvem har best kompetanse på IA-avtalen i virksomheten, hvem blir spurt?
- d) Hvordan fungerte samarbeidet mellom ledere og mellomledere i denne fasen?
- e) Hvordan fungerte samarbeidet med arbeidstakerne i denne fasen?

X) Sykefravær:

Hvordan er sykefraværet i virksomheten?

- a) Er det mye/lite korttidsfravær, langtidsfravær eller begge deler?
- b) Hvem er sykemeldt?
- c) Har dere stort fokus på sykefravær?
- d) Hvordan arbeider virksomheten evt. Med å redusere sykefraværet?
- e) Hvilke konsekvenser har sykefraværet for virksomheten?
- f) Hvem følger opp sykemeldte?
- g) Hvem skaffer vikarer
- h) Er det vanskelig å skaffe vikarer? Tiltak?
- i) Har du inntrykk av at folk går på jobb selv om de er syk i din virksomhet?
- j) Har virksomheten etablert etterprøvbare aktivitetsmål for sykefraværsutviklingen?
- k) Er disse målene en integrert del av et godt og målrettet arbeidsmiljø/HMS-arbeid?
- l) Har det vært noen endring i sykefraværsutviklingen etter at dere inngikk IA-avtale?
 - i. Hva tror du er årsaken til denne utviklingen?
- m) Hva bør man jobbe videre med for å redusere sykefraværet innen virksomheten?

XI) Oppfølging av sykmeldte:

Hvordan følges de sykemeldte opp i virksomheten?

- a) Hvem har ansvaret?
- b) Har det vært gjennomført opplæring i forbindelse med oppfølging av sykemeldte? (Vet de som skal følge opp hvordan de skal gjøre det?)
- c) Har virksomheten utarbeidet gode oppfølgingsplaner som iverksettes innen 6 uker fra sykemeldingens start?
 - i. Hva inneholder disse oppfølgingsplanene?
 - ii. Gjøres dette helt rutinemessig?
- d) Har virksomheten noe samarbeid med fastlegen og andre offentlige instanser i forbindelse med oppfølging av sykemeldte?
- e) Hvordan vil du beskrive samarbeidet om oppfølgingen av sykemeldte internt i bedriften? Er rollene avklart? Hvordan fungerer dette samarbeidet?
- f) Har virksomheten satt i gang aktivitetsorienterte tiltak i sykmeldingsperioden? Hvilke?
 - i. Bidrar disse tiltakene til mer forpliktende oppfølging og tydeliggjøring av ansvar?
- g) Er det etablert rapporteringssystem for oppfølgingsarbeidet i virksomhetene?

Nærmere om oppfølgingen:

Generelt, hvilken erfaring har dere med oppfølging av sykemeldte?

- h) Hvordan følges de sykmeldte opp? (ringer, e-post, besøk osv)
- i) Har mellomlederne fått opplæring i oppfølging av sykmeldte?
 - i. Hva innebærer denne opplæringen?
- j) Er det etablerte faste rutiner for hvordan opplæringen skal gjøres?

Hvordan foregår arbeidet med oppfølging rent praktisk?

- k) Hvordan er erfaringene med oppfølgingsrutinene (tidligere og nå?)
- l) Synes du/den som har ansvaret at oppfølgingsansvaret er vanskelig?
- m) Hvilke saker er spesielt vanskelig å følge opp?
- n) Er det etablert rapporteringssystem for oppfølgingsarbeidet i virksomhetene?
- o) Hvordan reagerer sykmeldte når du eller andre tar kontakt?
- p) Hva er dere spesielt fornøyd med/misfornøyd med i forbindelse med oppfølgingen av sykmeldte i virksomheten?