

Analyse av IA-avtalen med utgangspunkt i målsettingsteori og intervjuer av ledere i en offentlig virksomhet

Kathinka Holm



Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi

Psykologisk institutt

UNIVERSITETET I OSLO

Mai 2014

Forord

Masteroppgaven har opphav i prosjektfaget PSY 4430, Arbeids- og organisasjonspsykologisk prosjekt (AOP). Faget har som hensikt å gi masterstudenter praktisk erfaring tilknyttet opparbeidet fagbakgrunn. I tilknytning til AOP-faget intervjuet jeg og fire medstudenter (prosjektgruppen) 24 ledere på oppdrag fra en større offentlig IA-virksomhet. Formålet var å innhente kunnskap om ledernes opplevelser og behov i sykefraværsoppfølgingen, slik at virksomheten kunne jobbe mer målrettet mot et lavere sykefravær og tilby eventuell kompetanseheving og / eller styrking av det administrative støtteapparatet. Prosjektet stod ferdigstilt våren 2013. Det var på eget initiativ jeg ønsket å gå videre med datamaterialet fra prosjektet i denne masteroppgaven.

På bakgrunn av det foregående prosjektet ønsket jeg å benytte datamaterialet til å se nærmere på i hvilken grad bedriften støttet opp under ledernes sentrale rolle knyttet til IA-avtalens første delmål (lavere sykefravær), og videre i hvilken grad bedriften jobbet målrettet mot måloppnåelse rundt dette. Som følge av oppnevnt formål ble oppgavens teoretiske rammeverk utarbeidet av meg i samarbeid med veileder.

Jeg ønsker å rette en stor takk til veileder Roald Bjørklund som har bidratt med inspirerende refleksjoner, engasjerende innspill og oppmuntrende ord. Ditt bidrag har vært enestående, og du er et stort faglig forbilde.

Videre vil jeg rette en stor takk til mine fire medstudenter i prosjektgruppen. Takk for godt samarbeid og et spennende første møte med ”arbeidslivet”. Ikke minst tusen takk til min dyktige og alltid positive samarbeidspartner, Ingrid Stensland. Takk for det lærerike samarbeidet i tilknytning til studiens temaanalyse.

Til slutt vil jeg sende en ydmyk takk til verdens beste og aller mest trofaste familie og kjæreste. Takk, Mamma, Pappa, Linn, Anniken og Ørjan for all støtte og oppmuntring underveis i denne prosessen - med dere i ryggen kan man klare alt!

Oslo, mai 2014

Sammendrag

Studien foretar en analyse av IA-avtalens første delmål rettet mot lavere sykefravær på bakgrunn av lederes opplevelser og erfaringer. Studien bygger på en kvalitativ tilnærming og er basert på en re-analyse av et foregående datamaterialet samlet inn via 24 semi-strukturerte intervjuer av IA-ledere i en større offentlig virksomhet. Analysen tar både en induktiv og deduktiv tilnærming. Formålet var å avdekke om 1) den studerte IA-bedriften støttet opp under ledernes rolle og interesse i sykefraværsoppfølgingen og 2) Locke & Lathams systemmoderatorer med betydning for måloppnåelse 3) for videre å avdekke om det ville være mulig å legge til rette for et system som både integrerer ledernes rolle og interesse og systemmoderatorene. Den induktive analysen avdekket følgende hovedutfordringer blant lederne i tilknytning til det interne systemet i bedriften: Manglende kunnskap om kvalitetssystemet (79%), manglende støtte fra HR (67%), rigiditet (67%) og uklare ansvarsområder (63%). På bakgrunn av den induktive analysen ble det avdekket at det interne bedriftssystemet i liten grad støttet opp under ledernes interesser. Videre viste den deduktive analysen at systemmoderatorene var lite integrerte i bedriftens system. Det ble imidlertid avdekket at ledernes interesser samsvarte med de studerte systemmoderatorene. Studien avdekker to tilnærminger som kan bidra til å gjøre systemet i bedriften mer støttende og målfremmende 1) ved å gjøre IA-avtalen mindre rigid 2) ved å utbedre det interne bedriftssystemet på bakgrunn av hovedfunnene fra studiens analyse.

Nøkkelord: IA-avtalen, sykefravær, Målsettingsteori, målsetting

Abstract

The study analyses the first sub-goal in the IA-agreement that focuses on sick leave, based on manager's own experiences. This was done through an exploratory qualitative approach. The thematic analysis is implemented through a re-analysis of an earlier dataset collected through 24 semi-structured interviews of line managers in a large public sector organization. The analysis takes both an inductive and deductive approach. The aim of the study was three-folded to uncover to what extent the current firm 1) supported the manager's role and interests in the IA-program 2) integrated Locke & Lathams system-moderators with importance for goal achievement, 3) and to see if it would be possible to develop a system that both supported the managers role and interests and integrated the system moderators. The inductive analysis showed that that the main challengers among the managers were: Lack of knowledge about the organisations quality system (79%), lack of support from the HR-department (67%), rigidity (67%) and unclear working roles (63%). Based on this, the inductive analysis showed that the company's system was low in leader support. The deductive analysis showed that the studied system-moderators weren't sufficient integrated in the firms` system. The deductive analysis although did show that the managers own interests strongly corresponded with the system-moderators. The study points out two different ways to a more supportive and goal promoting system within the IA-organization 1) through a less rigid IA-agreement 2) through an improved organisational system based on the main findings from the study`s analysis.

Keywords: IA-agreement, sick leave, Goal-setting theory, goal setting.

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	1
BAKGRUNN	1
TIDLIGERE FORSKNING.....	2
MÅLSETTING: ET ORGANISASJONSPSYKOLOGISK RAMMEVERK.....	3
ADMINISTRATIVE RETNINGER: ET HISTORISK RAMMEVERK.....	4
<i>Taylorismen.....</i>	4
<i>Quality of Working Life.....</i>	5
<i>New Public Management.....</i>	5
MÅLSETTINGSTEORI: ET EMPIRISK RAMMEVERK	6
<i>Locke & Lathams systemmoderatorer.....</i>	7
Målinvolvering	7
Feedback.....	8
Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter.....	8
Rolleavklaring.....	8
Målkonsensus.....	9
AKTUALISERING.....	9
<i>Oppgavens perspektiv.....</i>	11
<i>Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål.....</i>	11
METODE	12
UTVALG	12
PROSEDYRE	12
<i>Protokoll.....</i>	12
<i>Gjennomføring.....</i>	13
<i>Transkripsjon.....</i>	14
ANALYSE	14
<i>Temaanalyse.....</i>	14
<i>Deduktiv analyse.....</i>	17
ETIKK.....	17
RESULTATER	18
TEMAANALYSE.....	18
<i>Antall nevnte temaer fordelt på den enkelte informant.....</i>	21
<i>Antall informanter som kom inn på hvert av førets-nivå temaene og antall i prosent.....</i>	23
IA-avtalen.....	24
Systemutfordringer i IA-bedriften.....	25
Relasjonelle utfordringer.....	25
Etiske utfordringer.....	26
DEDUKTIV ANALYSE.....	26
DISKUSJON.....	28
LEDERES ROLLE OG INTERESSER I SYKEFRAVÆRSOPPFØLGINGEN.....	29
LOCKE & LATHAMS SYSTEMMODERATORER I BEDRIFTEN	31
LEDERES INTERESSE OG LOCKE & LATHAMS SYSTEMMODERATORER.....	34
<i>Byråkrati og Målinvolvering.....</i>	34
<i>Mangel på oppfølging og Feedback.....</i>	35
<i>Mangel på kunnskap og Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter.....</i>	36
<i>Manglende rolleavklaring og Rolleavgrensning.....</i>	38
<i>Manglende etisk konsensus og Målkonsensus.....</i>	38
BEGRENSNINGER	40
<i>Intern validitet.....</i>	40
<i>Ekstern validitet.....</i>	42
<i>Reliabilitet.....</i>	42
<i>Datamaterialet.....</i>	43
<i>Mandatet.....</i>	43

ANALYSE AV IA-AVTALEN

<i>Målsettingsteorien.....</i>	<i>43</i>
KONKLUSJON	44
IMPLIKASJONER	45
SLUTTORD	46
REFERANSER	47
VEDLEGG	57

Innledning

Bakgrunn

I senere år har det både nasjonalt og internasjonalt pågått en økning i ansattes sykefravær. En negativ utvikling som har vekket stor global oppmerksomhet. Mye av oppmerksomheten er knyttet til fraværets negative innvirkning på bedrifters økonomi og effektivitet. Høyt sykefravær kan relateres til en rekke uønskede konsekvenser som svekket produktivitet, profitt og konkurransedyktighet (Dibben, James & Cunningham, 2001). I en rapport fra Statens Arbeidsmiljøinstitutt (2012) kom det frem at Norge har et høyt sykefravær sammenlignet med andre land i EU og Norden. I 4. kvartal 2012 utgjorde det norske sykefraværet hele 5,6 % (Ytterborg, 2014). Et prosenttall som satte Norge øverst på listen over 28 sammenlignede OECD land (OECD, 2013). I forsøk på å snu den negative trenden har flere land utviklet og implementert en rekke arbeidsplassbaserte intervensjoner, definert som ”Tiltak rettet mot organisasjonen, arbeidsplassen, arbeidsmiljøet, og/ eller ledelsesstrategier med aktiv involvering fra medvirkende aktører” (Anema, 2004) forenet rundt et felles mål om å reduserte arbeidsrelaterte utfordringer (Franche, Baril, Shaw, Nicholas & Loisel, 2005), eksempelvis sykefravær. Et konkret eksempel på en arbeidsplassbasert intervensjon er den norske IA-avtalen. Avtalen om et inkluderende arbeidsliv, som ble innført i Norge i 2001, og som siden har blitt fornyet og videreført. Avtalen er forankret i Den norske modellen, trepartssamarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner, arbeidstakerorganisasjoner og staten (Gustavsen, 2011), som utgjør styringsprinsippet som ligger til grunn for oppbyggingen av Den norske stat. Ønsket med avtalen var å utvikle et tiltak som skulle forebygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre utstøting og frafall fra arbeidslivet (IA-avtalen, 2010).

Avtalen inkluderer følgende tre målsettinger:

- Delmål 1: Redusert sykefravær med 20 pst. i forhold til sykefraværets nivået i 2. kvartal. 2001.
- Delmål 2: Økt sysselsetting av personer med redusert funksjonsevne.
- Delmål 3: Økt gjennomsnittlig avgangsalder.

Denne oppgaven vil være sentrert rundt avtalens 1. delmål. Målet om et lavere sykefravær er avtalens mest sentrale delmål, og har tiltrukket seg størst fokus (Ose et al., 2013a).

I dag er ca. 22000 norske bedrifter tilsluttet IA-avtalen. En andel som utgjør over

13 % av alle norske virksomheter og nærmere 60 % av alle norske arbeidstakere innenfor både offentlig og privat sektor (Hellstrøm, 2013, s. 24; Ose et al., 2013a). I årsskiftet 2013/2014 opphører dagens IA-avtale, noe som har ført til stor debatt. Mye av interessen har vært knyttet til det økte presset avtalen legger på dagens arbeidsgivere og til de få målbare resultatene avtalen så langt har nådd (Folkehelseinstituttet, 2013; Ose et al., 2013a). Det diskuteres derfor om det vil være hensiktsmessig å føre avtalen videre. Om avtalen videreføres, kan det argumenteres for at det bør gjøres endringer som styrker lederens rolle og sikrer måloppnåelse.

Tidligere forskning

Generelt er det lite forskning utover masteroppgaver knyttet til arbeidsgiverens opplevelser og erfaringer i sykefraværsoppfølgingen. Det aller meste av forskningen på området er rettet mot de ansatte og deres opplevelser av lederens rolle i sykefraværsarbeidet. Mye av den internasjonale forskningen på området har blitt studert i tilknytning til ulike arbeidsplassbaserte intervensjoner knyttet til ansattes sykefravær.

”Raskere tilbake” – intervensjonen er en av disse. Raskere tilbake-intervensjonen er en arbeidsplassbasert intervensjon, sentrert rundt målet om å redusere organisasjoners sykefravær. Intervensjonen har tilsluttet seg en egen forskningslitteratur som ønsker å avdekke sentrale faktorer som spiller inn for å få sykemeldte raskere tilbake i jobb. I flere av studiene avdekkes viktigheten av lederens rolle i sykefraværprosessen. Blant annet har det blitt avdekket at ledere har en primær påvirkning både i forhold til friskmeldingsprosessen, arbeidsmiljøet og i samspillet mellom involverte aktører (Holmgren & Ivanoff, 2007). Videre har det blitt avdekket at den mest vellykkede måten å hindre langtidssykefravær på, er ved hjelp av at arbeidsgivere som kommer tidlig på banen med tiltak, tilrettelegging og god kommunikasjon mellom involverte parter (Higgins, O’Halloran & Porter, 2012). Hees og kollegaer (Hees, Nieuwenhuijsen, Koeter, Bultmann & Schene, 2012) fant at ansattes forhold til ledere, særlig knyttet til åpenhet rundt psykiske problemer, var avgjørende for å få ansatte raskere tilbake i arbeid. Videre avdekket Haugli, Mæland & Magnussen (2011) at støtte fra kolleger og ledere hadde en grunnleggende betydning på den samme prosessen. Dette er funn som støttes av en rekke andre (Amir, Neary & Luker, 2008; Baril, Clarke, Friesen, Stock & Cole, 2003; Lysaght, Fabrigar, Larmour-Trode, Stewart & Friesen, 2012; Marhold, Linton & Melin, 2002; Muijzer, Groothoff, Geertzen & Brouwer, 2011; Wynne-Jones et al, 2011).

Andre studier har sett på lederens rolle i forhold til stressintervensjoner og stressrelatert sykefravær på arbeidsplassen. Også her viser det seg at lederne har en sentral rolle. Blant

annet fant Tepper (2000) at en negativ relasjon til leder utgjorde den største kilden til opplevd stress på arbeidsplassen. Dette er funn som overensstemmer med tidligere forskning gjort av Horgan, Curphy & Horgan (1994). Videre fant CIPD (2008) at de største årsakene til stressrelatert fravær var for stor arbeidsmengde, såkalt ”workload”, lederstil og ansattes forhold til lederne på arbeidsplassen. Ledere har også en viktig rolle, når det kommer til stressforebyggende tiltak. Blant annet fant Nielsen og kollegaer (Nielsen, Fredsund, Christensen & Albertsen, 2006) at støtte fra ledere kan være med å redusere opplevd stress og fravær hos ansatte, et funn som går igjen hos flere forskere (Harris & Kacmar, 2005; Rooney & Gottlieb, 2007).

Som tidligere påpekt, er det imidlertid få studier som har tatt et lederperspektiv og vektlagt lederes egne opplevelser og erfaringer knyttet til deres rolle i sykefraværprosessen. Holmgren og Ivanoff (2007) er blant få som har vektlagt lederes egne synspunkter i sin analyse av innvirkende faktorer i Raskere tilbake – prosessen. I studien kommer det frem at ledere selv oppfatter seg som nøkkelpersoner i sykefraværprosessen. Flere av lederne oppgir at de legger høyt press på seg selv, og at de sliter med å skille mellom egne og andres ansvarsoppgaver. Dessuten kom det frem at arbeidsgivere anså det som viktig å være støttende mot sine sykemeldte, samtidig som de jobbet med ikke å gå over grensen mellom jobb og privatliv. Flere av lederne slet også med å vite hvor langt de skulle strekke tilrettelegging, særlig når det kom til psykiske problemer (Holmgren & Ivanoff, 2007). Wynne-Jones og kolleger (2011) har også inkludert ledere i sin studie. Ønsket var å avdekke holdninger og tanker angående sykefravær og raskere tilbake – prosessen både hos ansatte og ledere, for deretter å se om og eventuelt hvor det fantes konsensus og uoverensstemmelser. Av studien fremkommer det at ledere ofte følte seg splittet mellom å i vareta ansattes rettigheter og opprettholde bedriftens oppgaver og daglige drift. Flere arbeidsgivere irriterte seg også over ansatte som utnyttet systemet, for eksempel ved å bruke reglementet mot sin hensikt for å oppnå egne fordeler (Wynne-Jones et al., 2011).

Målsetting: Et organisasjonspsykologisk rammeverk

Organisasjonspsykologien innhenter kunnskap om menneskelig adferd knyttet til arbeidslivet. Tanken er at man ved å forklare handling også vil være i stand til å påvirke og predikere adferd, og på denne måten utøve økt kontroll over jobberelaterte utfall og resultater (Locke & Latham, 2002). Organisasjonspsykologien studerer derfor målsetting i lys av hvordan bevisste mål kan være med på å påvirke ansattes jobbadferd. Et mål kan defineres som en satt standard, eller et ønsket resultat, som et individ ønsker å oppnå (Locke, Shaw,

Saari & Latham, 1981). Målsetting blir dermed prosessen der man utvikler, forhandler og formaliserer et eller flere bestemte mål som ansatte skal nå (Furnham, 2008). Etter at mål ble avdekket å ha innflytelse på adferd (Locke & Latham, 1990, 2002), har interessen for målsetting økt. Blant annet har det blitt vanligere å benytte mål i utformingen av større administrative strategier (Lunenburg, 2011). Hensikten er at man ved å benytte målsetting som en del av den administrative strategien i forretningsplanlegging eller organisasjonsutvikling, vil kunne være med på å dyrke frem positiv jobbadferd og økt effektivisering (Lunenburg, 2011). Ut i fra et historisk perspektiv er ikke ønske om økt kontroll og effektivisering nytt. Likevel har fokuset endret seg til ikke å lenger bare være rettet mot enkeltbedrifter og deres økonomiske insentiver, men i større grad mot utenforliggende faktorer som konkurransedyktighet og organisasjonell overlevelse. Målsetting føyer seg dermed inn i rekken av administrative strategier sentrert rundt ønske om å fremme effektivitet og økonomisk kontroll.

Administrative retninger: Et historisk rammeverk

Om man ønsker å effektivisere menneskers handling gjennom administrative strategier og tiltak er det viktig å kjenne til visse grunnleggende psykologiske mekanismer bak menneskets fungering. Det er med andre ord avgjørende at man vet noe om hva som gjør et menneske mer effektivt. Ved å studere administrative retninger innenfor organisasjonspsykologien, er det derfor mulig å avdekk bakenforliggende antakelser om mennesket og menneskets fungering, og i hvilken grad ansattes roller og interesse har blitt forsøkt prioritert og ivaretatt parallelt med bedrifters produktivitet.

Taylorismen. Taylorismen kom til Europa i 1930 årene (Gustavsen, 2011). Den administrative retningen ønsket å effektivisere virksomheter gjennom vitenskapelige analyser av arbeidsprosesser. Ideen var at man ved å nøye analysere arbeid ville kunne avdekke en best mulig måte ("one best way") å gjennomføre arbeidet på. Det vi si en standardisert fremgang som ville lede til best mulig resultater for alle som ønsket å utføre den samme arbeidsprosessen (Pruijt, 2002). Gjennom systematiserte oppgaver kontrollerer taylorismen ansattes effektivitet ved å fortelle dem hva de skal gjøre, hvordan de skal gjøre det og til hvilken tid (Pruijt, 2002). Taylorismen er med andre ord sentrert rundt et umoderne menneskesyn, der byråkrati og standardiserte oppgaver er vektlagt for å få ansatte til å jobbe mest mulig effektivt (Pruijt, 2002). Retningen tillegger dermed ansatte lav tillitt og medvirkning ved å benytte makt og kontroll for å styre bedrifters effektivitet og produksjon.

På bakgrunn av de standardiserte og rigide arbeidsoppgavene har retningen blitt kritisert for å være lite fleksibel og tilbøyelig for endringsprosesser (Pruijt, 2002).

Quality of Working Life. På slutten av 60-tallet vokste den administrativ retningen Quality of Working Life (QWL) frem (Davis & Cherns, 1975; Walton, Davis & Cherns, 1975). Retningen retter seg mot ansatte og deres rettigheter i arbeidslivet og vektlegger et moderne menneskesyn der ansatte vurderes som ambisiøse og i stand til å motivere og kontrollere seg selv (Straw & Heckscher, 1984). Retningen fokuserer på arbeidsrelaterte faktorer med innvirkning på ansattes helse og sikkerhet, som kan bidra til å fremme ansattes helse og arbeidssituasjon (Gustavsen, 2011; Talebi, PakdelBonab, Zemestani & Aghadami, 2012).

Parallelt med utviklingen i arbeidslivet har retningen foretatt tidsriktige endringer. På 70-tallet rettet retningen i større grad forskningsfokuset fra sikkerhet over til jobbdesign og arbeidsmiljø, med særlig vekt på læring og medbestemmelse (Gustavsen, 2011). Det var i dette tidsrommet den norske Arbeidsmiljøloven (AML) vokste frem, som et resultat av den nye forskningen på området. Arbeidsmiljøloven har som formål:

Å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet (Arbeidsmiljøloven, 2005: § 1.1 a)

Lovens formål er å bygge opp under ansattes rolle i arbeidslivet. I senere tid har QWL i større grad rettet fokuset over mot trivsel og produktivitet. QWL ser på ansatte som bedrifters hovedressurser og dyrker derfor konkurransedyktighet og effektivitet ved å støtte opp om ansattes rolle og interesser i arbeidslivet (Che, Beh, Uli & Idris, 2006).

New Public Management. Det økte fokuset på mål, resultater og konkurransedyktighet stammer fra en bølge av nyere reformer som oppstod på 80-tallet, som er samlet under fellesbetegnelsen New Public Management (NPM) (Hood, 1991). Reformene er av ulik karakter, men forenet rundt et felles mål om å øke effektivisering og privatisering av offentlig sektor ved hjelp av målsetting og styringsprinsipper fra den private (Christensen & Lægred, 2003). Det første inntoget av New Public Management kom til Norge i 1990, da regjeringen vedtok at mål – og resultatstyring skulle bli obligatorisk innenfor alle statlige enheter (NOU, 2003:6; Christensen, 2007). Mål- og resultatstyring er en styringsform der mål benyttes som vurderingsgrunnlag for å se om ønskede resultater har blitt nådd (NOU, 2003:6).

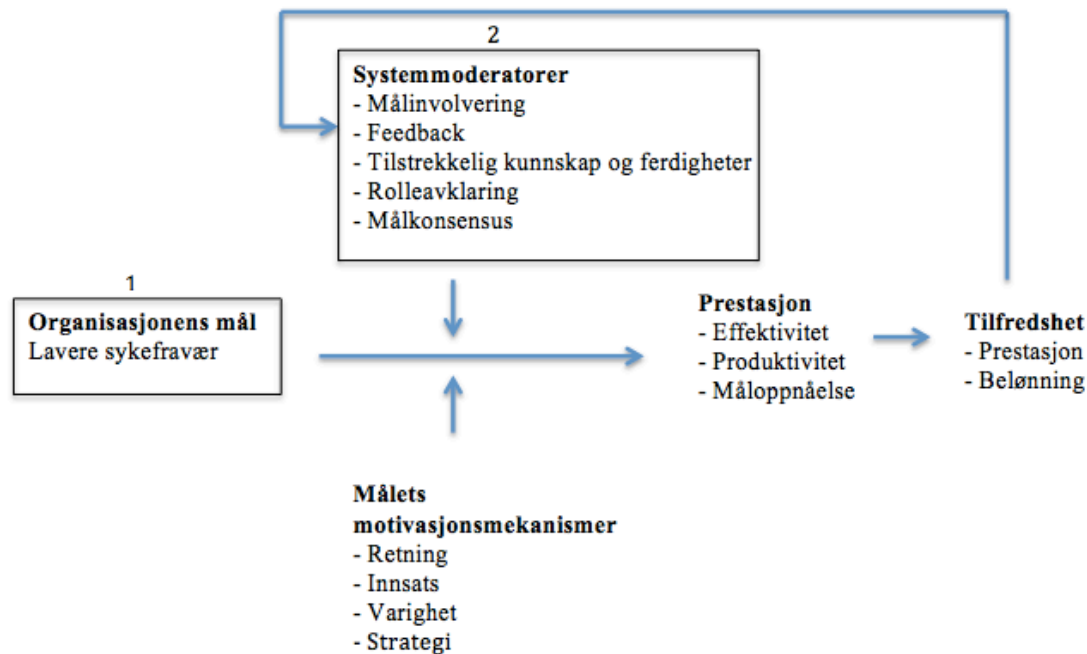
Dette er styringsformen som i dag ligger til grunn for oppbygningen av den norske IA-avtalen.

For offentlig sektor betyr de nye styringsprinsippene at kostnadseffektivitet og produktivitet settes foran ansattes roller og interesser (Solheim, 2004). Videre står ledelse som et sentralt ledd i NPM. Blant annet vektlegges det at ledelse skal være mer enn bare administrasjon. Ledelse skal også innebære økt ansvar (Dalby, 2005).

Målsettingsteori: Et empirisk rammeverk

Det økte fokuset på målsetting har ført til bred forskning sentrert rundt faktorer som kan bidra til å styrke målsetting som administrativ strategi. Locke og Latham har gjennomført flest studier knyttet til målsetting og regnes som ledende innenfor forskningsfeltet (Locke & Latham, 2013). Empirien som nå vil bli belyst vil derfor hovedsakelig være sentrert rundt Locke og Lathams studier og utarbeidede teori (1990, 2002).

Basert på flere år med forskning har Locke og Latham utviklet en anerkjent målsettingsteori. Målsettingsteorien er en motivasjonsteori og blir derfor vanligvis studert i tilknytning til andre motivasjonsteorier som eksempelvis Maslows (1954) Behovsteori, Vrooms (1964) Forventningsteori og Hackman og Oldhams (1980) Jobbkarakteristika modell. I denne oppgaven vil imidlertid teorien bli vektlagt ut i fra sine systemmoderatorer med hensyn til oppgavens formål. I teorien legges det frem konkrete retningslinjer som kan bidra til å fremme måloppnåelse, samt øke ansattes prestasjon og tilfredshet. Disse er vist stikkordsmessig i figur 1.



Figur 1. Locke & Lathams (1990, 2002) Målsettingsteori – revidert ut i fra nyere forskning på området.

Locke & Lathams systemmoderatorer. I forhold til IA-avtalen (og oppgavens avgrensning) er et lavere sykefravær organisasjonens mål. For å nå et mål påpeker Locke og Latham (1990,2002) at det er nødvendig med gode systemer som integrerer systemmoderatorene vist i boks 2 i figur 1. I denne oppgaven vil forekomsten av systemmoderatorene bli studert i tilknytning til ledernes utsagn. Systemmoderatorene Rolleavklaring og Målkonsensus er oppdatert på bakgrunn av Locke og Lathams nyere forskning (Baum & Locke, 2004; Heslin & Caprar, 2013, s. 223; Latham & Locke, 2006). I det følgende vil henvisning til Locke og Lathams (1990, 2002) Målsettingsteori og systemmoderatorer omtales som Locke & Latham.

Målinvolvering. I teorien vektlegger Locke & Latham målinvolvering som en systemmoderator med betydning for effekten av måloppnåelse. Målinvolvering går ut på at ansatte aksepterer organisasjonens satte mål og bestemmer seg for å strebe etter å nå det (Locke et al., 1981). Målinvolvering kan derfor brukes synonymt med målforpliktelse. Flere har påpekt at et mål uten ansattes involvering ikke lenger kan ses på som et mål, ettersom et mål uten forpliktelse ikke lenger utøver noen effekt på ansattes adferd (Erez & Zidon, 1984, Locke et al., 1981; Locke & Latham, 1990, 2002), og dermed mister sin administrative verdi. At ansatte er involvert i organisasjonens mål kan derfor ses som helt grunnleggende for

måloppnåelsen. Locke & Latham med kollegaer (1981) har avdekket at økt målinvolvering samsvarer med de tre hovedpunktene i Vrooms (1964) Forventningsteori; 1) troen på at man har nødvendige kunnskap og ferdigheter, 2) troen på at nødvendige kunnskap og ferdigheter vil føre til ønskede resultater og 3) troen på at ønskede resultat vil føre til fordelaktig belønning (Locke et al., 1981).

Feedback. Videre har studier påpekt betydningen av feedback (tilbakemelding) på effekten av målsetting. Feedback vil si at ansatte i løpet av en prosess får informasjon om hvordan de presterer og ligger an i forhold til ønskede resultater (Locke et al., 1981). Det som går igjen i flere av forskningsstudiene på området, er at feedback alene ikke har noen direkte innvirkning på ansattes adferd. Men at feedback i kombinasjon med målsetting kan bidra til å fremme ansattes prestasjon betraktelig (Bandura & Simond, 1977; Latham, Mitchell & Dossett, 1978; Locke et al., 1981; Numeroff & Cosentino, 1979). Årsaken er at ansatte avhenger av å vite hvordan de ligger an i forhold til satte mål, for å være i stand til å utvikle tilpassede handlingsstrategier (Locke & Latham, 2002). Flere av studiene på området konkluderer derfor med at både feedback og konkrete mål sammen må være tilstede om man ønsker å påvirke ansattes adferd på veien mot måloppnåelse (se for eksempel Bandura & Simond, 1977; Latham et al., 1978; Locke et al., 1981; Numeroff & Cosentino, 1979). Målsetting uten tilstrekkelig oppfølging og tilbakemelding kan derfor anses som lite konstruktivt.

Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter. Locke & Latham (1990) vektlegger at de ansatte må ha tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter om et mål skal bli nådd. Det vil si at de ansatte har de rette forutsetningene for å nå det satte målet, ettersom tilstrekkelig kompetanse er avdekket å ha en grunnleggende betydning på ansattes prestasjon og måloppnåelse (Locke, 1982, Locke et al., 1981, Locke & Latham, 2002). Verken økt innsats eller stå-på-vilje vil ha betydning for måloppnåelsen om ikke tilstrekkelig kompetanse ligger til grunn hos de ansatte (Locke et al., 1981). Om målet er komplekst er viktigheten av tilstrekkelige kunnskap og ferdigheter enda mer avgjørende (Locke & Latham, 2002), ettersom komplekse mål innebærer avanserte oppgaver som ofte krever bredere kunnskap, dypere innsikt samt flere parallelle arbeidsoppgaver. Flere studier har avdekket at målsetting generelt har svekket innflytelse på ansattes prestasjon når mål er for komplekse (Locke & Latham, 2002; Wood, Mento & Locke, 1987).

Rolleavklaring. Overbelastet arbeidsrolle fremkommer når kravene til en rolle, eksempelvis lederrollen, oppleves som høyere enn andelen tilgjengelige ressurser. Overbelastet arbeidsrolle oppstår derfor som en negativ uoverensstemmelse mellom opplevde

krav og ressurser. Dette fører ofte med seg negative, arbeidsrelaterte utfall, som frustrasjon og stress (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964). I en studie fra 2005 fant Brown, Jones & Leigh, at målsetting hadde en medierende effekt på ansattes selvtillit og på ansattes prestasjon når arbeidsbelastningen var lav. Når arbeidsbelastningen steg sank de ansattes prestasjon. Forhøye mål og for krevende oppgaver har dermed blitt avdekket å ha en motvirkende effekt på ansattes måloppnåelse (Kerr & Landaur, 2004; Latham & Locke, 2006). Om man ønsker å fremme måloppnåelse, er det med andre ord viktig å ta høyde for avgrensede arbeidsroller og en tilpasset arbeidsmengde (Heslin & Caprar, 2013, s. 223).

Målkonsensus. Når en organisasjon setter et felles mål, kan det fort oppstå uoverensstemmelser mellom organisasjonens mål og hver enkelte leders individuelle mål. Eksempelvis kan organisasjonen ha satt et mål om å bedre arbeidsmiljøet for implisitt å øke organisasjonens profitt, mens ledere i større grad utelukkende er opptatt et godt arbeidsmiljø på bakgrunn av de ansattes eget beste. Om slike type uoverensstemmelser tvinger frem motstridende handlingsmønstre hos ansatte, betegner Locke og Latham (2002) uoverensstemmelsene som en målkonflikt, en faktor som kan være med på å svekke ansattes prestasjon og måloppnåelse (Ethiraj & Levinthal, 2009; Locke, Smith, Erez, Chah & Schaffer, 1994; Seijts & Latham, 2000). Det er derfor viktig at en organisasjon setter mål, som i stor grad samsvarer med ansattes grunnleggende verdier og visjon (Baum & Locke, 2004; Locke & Latham, 2006).

Aktualisering

I kjølevannet av IA-avtalen har det fulgt en rekke lovpålagte tiltak rettet mot mellomledere på virksomhetsnivå. Tiltakene innebærer følgende ansvarsoppgaver:

Arbeidsgiver skal:

- 1) Utføre systematisk arbeid for å forebygge sykdom og skade, tilrettelegge arbeid for den sykemeldte, eventuelt finne nye oppgaver
- 2) Følge opp ansatte i løpet av og i etterkant av en sykdomsperiode
- 3) Utarbeide oppfølgingsplan i samarbeid med arbeidstaker. Planen skal være ferdig senest innen 4 uker etter inntruffet sykefravær.
- 4) Innkalle arbeidstaker til dialogmøte angående innholdet i oppfølgingsplanen. Møtet skal avholdes innen 7 uker, etter at arbeidstaker ble helt, eller delvis, sykemeldt.
- 5) Sende inn oppfølgingsplan og rapporteringsskjema til NAV, senest innen 9 uker sykemelding.
- 6) Delta på dialogmøter NAV-kontoret innkaller til (IA-avtalen, 2010).

Pliktene er støttet oppunder av Arbeidsmiljøloven:

§ 4-6 Når arbeidstaker får redusert arbeidsevne som følge av ulykke, sykdom, slitasje eller lignende, har arbeidsgiver plikt til, så langt det er mulig, å iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid. Arbeidsgiver skal sende oppfølgingsplanen til Arbeids- og velferdsetaten senest en uke før etaten skal avholde ”dialogmøte 2” (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Og Folketrygdloven:

§ 25-2 Arbeidsgiver plikter, etter krav fra Arbeids- og velferdsetaten, å utlevere oppfølgingsplanen.

§ 8-7 Som hovedregel skal oppfølgingsplanen innhentes tidligst mulig. Senest etter tolv uker (Folketrygdloven, 1997).

Med hjemmel i Folketrygdloven §25-3 første ledd kan arbeidsgivere, som ikke sender melding til arbeidstakerregisteret om inntak av en arbeidstaker og opphør av et arbeidsforhold innen en uke ilegges gebyr, tvangsmulkt eller begge deler (Folketrygdloven, 1997).

Formålet med tiltakene er å sikre tettere oppfølging av sykmeldte gjennom tidligere dialog og tilsyn. Og videre sørge for at det rettes et økt fokus mot tilrettelegging og bruk av graderte sykemeldinger tilpasset den enkeltes funksjonsevne (Fafo, 2013). Likevel bidrar pliktene til å legge økt press på IA-lederne ved å pålegge dagens arbeidsgivere hovedansvaret i sykefraværsoppfølgingen (Econ, 2005).

Parallelt med de økte ansvarsoppgavene har et bredt forskningsområde pekt ut ledere som nøkkelaktører i sykefraværsarbeidet, etter å ha avdekket deres grunnleggende innflytelse på en rekke arbeidsrelaterte utfall (se for eksempel Amir, Neary & Luker, 2008; Baril et al., 2003; Holmgren & Ivanoff, 2007; Lysaght et al., 2012; Muijzer, et al., 2011; Wynne-Jones et al., 2011). Mye kan derfor tyde på at et vellykket sykefraværsarbeid avhenger av engasjerte ledere villig til å ta ansvar. En antakelse som i stor grad overensstemmer med et av hovedargumentene i den nyeste SINTEF- rapporten, *“Arbeidsgivernes holdninger og innstillinger vil være avgjørende for å få til et inkluderende arbeidsliv. Dette er hovedargumentet for at reglene for oppfølging av sykmeldte og fokuset på sykefravær bør endres”* (Ose et al., 2013b, s.14).

Ledere er derfor en veldig viktig, men utsatt gruppe i dagens IA-system. De er avhengige av gode og velfungerende systemer for å gjøre en god jobb. Det er derfor kritisk at det i dagens forskningslitteratur mangler studier på ledernes synspunkter, ettersom det er nettopp denne målgruppen som sitter som hovedaktører i dagens sykefraværssystem. I den

siste SINTEF-rapporten som evaluerer IA-avtalen, poengteres behovet for mer kvalitativ forskning rettet mot ledernes opplevelser og erfaringer rundt egne ansvarsområder, der det avdekkes hva som fungerer og hva som oppleves som utfordrende innenfor dagens system (Ose et al., 2013a). Tilpassede sykefraværssystemer må utvikles i nær tilknytning til forskning av ledernes opplevelser av systemet. Videre spiller forskningen en sentral rolle i utviklingen av forebyggende tiltak som kan forhindre utbrente ledere og i verste fall enda flere sykemeldinger.

Til tross for IA-avtalens gode intensjoner har avtalen oppnådd få målbare resultater. Utover effekten av graderte sykemeldinger kan ikke avtalen knyttes til andre signifikante endringer i sykefraværstatistikken (Folkehelseinstituttet, 2013; Ose et al., 2013a). Videre har heller ingen av avtalens delmål enda blitt nådd, etter en avtaleperiode på over 10 år (Folkehelseinstituttet, 2013; Ose et al., 2013a). Det kan derfor argumenteres for et økt behov av konkrete tiltak som kan være med på å fremme dagens system, og sikre måloppnåelse.

Oppgavens perspektiv. Et systemorientert perspektiv danner grunnlaget for denne oppgaven. Det vil si et perspektiv som knytter utfordringer og/eller begrensninger til systemet / organisasjonen det opereres i og ikke til enkeltindivider. Dette er et perspektiv som også ligger til grunn for oppbygningen av Arbeidsmiljøloven (2005), og som videre overensstemmer med perspektivet innenfor den nyere forskningen på sykefravær. Den tidligere sykefraværforskningen var hovedsakelig rettet mot individrelaterte årsakssammenhenger. Det vil si faktorer nærliggende individet som alder, kjønn, jobbtilfredshet og sosioøkonomisk status (Muchinsky, 1977). I senere tid har det blitt vanligere å søke etter forklaringer til det økte sykefraværet i relasjon til kontekstuelle faktorer relatert til organisasjonen og/eller systemet det opereres i (Franche, et al. 2004; Higgins, O'Halloran & Porter, 2012).

Presentasjon av problemstilling og forskningsspørsmål. I lys av den overnevnte aktualiseringen skal jeg på bakgrunn av ledernes opplevelser og erfaringer tilnærme meg en teoretisk vurdering av dagens sykefraværssystem. Ønsket er å benytte ledernes synspunkter til å studere om IA-bedriften har lagt til rette for et system som støtter ledernes rolle og interesse i sykefraværsoppfølgingen. Videre vil ledernes uttalelser bli studert opp mot Locke & Lathams systemmoderatorer (s. 7-9). Formålet er å avdekke om systemmoderatorene er integrert i bedriftens interne system, slik at målsetting og resultater rundt IA-avtalens første delmål fremmes. Delmålet er som nevnt ”Reduksjon i sykefraværet med 20 pst i forhold til sykefraværets nivå i 2. kvartal, 2001”. Videre vil jeg avdekke om det vil være mulig å legge

til rette for et system i IA-bedriften som både støtter opp under ledernes rolle og interesse, og fremmer måloppnåelse.

På bakgrunn av overnevnt intensjon har jeg utarbeidet følgende tre forskningsspørsmål:

- *Støtter systemet i den studerte IA-bedriften opp under ledernes rolle og interesse i sykefraværsoppfølgingen?*
- *Integrer systemet i den studerte IA-bedriften Locke & Lathams systemmoderatorer med betydning for måloppnåelse?*
- *Vil det være mulig å legge til rette for et system i den studerte IA-bedriften som både bygger opp under ledernes rolle og interesse og Locke & Lathams systemmoderatorer?*

Metode

Utvalg

Deltakerne i studien bestod av et strategisk utvalg ved en større offentlig etat, valgt i samarbeid med den sentrale HR-etaten og masterstudentene i prosjektgruppen ved UIO. Ønsket var å innhente 25 til 40 respondenter. På bakgrunn av dette grunnlaget sendte HR-etaten i den aktuelle bedriften ut en e-post til alle lederne med personalansvar som oppfylte kriteriene for deltakelse. Kriteriet for deltakelse var at lederne skulle ha gjennomført minst to intervjuer med medarbeidere sykemeldt i mer enn fire uker etter 1. juli 2011. De utsendte e-postene resulterte i 40 respondenter, der 24 ble valgt ut videre av oppdragsgiver. Det endelige utvalget bestod da av 14 kvinner og 10 menn fra region nord, sør og øst og sentralt i virksomheten. Alderen varierte fra 34 til 65 år, og utgjorde en gjennomsnittsalder på ca. 50 år. Deltakerne hadde ulik ledererfaring (gjennomsnittlig 7,5 år) og fagbakgrunn.

Prosedyre

Protokoll. Studien er basert på en kvalitativ forskningstilnærming, der forskningsintervjuet har blitt benyttet som metode. Intervjuene var semi-strukturerte og bestod av tre faste spørsmål med åpne svaralternativer. Spørsmålene var fremlagt i et mandat utlevert av HR-etaten i IA-bedriften. PEACE-modellen ble benyttet som mal for gjennomføringen (Preparation and Planning, Engage and Explain, Account, Clarification and Challenge, Closure, Evaluation) (Clarke & Milne, 2001). Intervjuene fulgte en felles intervjuguid som hadde blitt utviklet i forkant på bakgrunn av Kvale og Brinkmanns (2009)

retningslinjer (se vedlegg 1). I retningslinjene påpeker Kvale & Brinkmann (2009) at semi-strukturerte intervjuer kun skal utgjøre en grov skisse av aktuelle temaer, lagt frem i riktig rekkefølge. I samsvar med PEACE-modellen (Clarke & Milne, 2001) bestod intervjuguiden av introduksjon, informasjon om samtykkeskjema, intervju spørsmål og avslutting.

Intervju spørsmålene var følgende:

- Hva opplever du som de største utfordringene i oppfølgingen av sykemeldte
- Hva vurderer du at du trenger mer kunnskap om i oppfølgingen av sykemeldte
- Hva vurderer du at du trenger mer støtte til fra HR / HMS – funksjonen i oppfølgingen av sykemeldte?

Intervju spørsmålene ble i størst grad brukt til å rettlede intervjuene, ettersom ønsket var at informantene i størst mulig grad skulle få snakke fritt og selv lede intervjuene. I tillegg til den formelle intervjuguiden utarbeidet prosjektgruppen en intern intervjuguide som skulle fungere som et frivillig hjelpemiddel for intervjueren underveis i intervjuene. Den interne intervjuguiden inneholdt forslag til oppfølgingsspørsmål, som *Kan du fortelle mer om dette? Du snakker om...hva tenker du på da?, eller Du nevnte...kan du utdype litt mer om dette?* Samt forslag til overganger som kunne lede intervjuobjektene inn på intervju spørsmålene i den formelle intervjuguiden.

Gjennomføring. Alle intervjuene ble gjennomført av en prosjektgruppe bestående av fem masterstudenter, hvor jeg selv var en del av denne gruppen. Intervjuene ble gjennomført i tilknytning til faget Arbeids- og Organisasjonpsykologisk Prosjekt (AOP) innenfor masterretningen i Arbeid- og organisasjonpsykologi ved Universitetet i Oslo (UIO). Prosjektgruppen kontaktet den enkelte informant per telefon for å bekrefte intervjuene, og informere om en oppfølgende e-post med vedlagt samtykkeskjema (se vedlegg 2). Intervju spørsmålene fulgte også i e-posten, slik at informantene hadde mulighet til å forberede seg og/eller stille spørsmål i forkant. Intervjuene ble gjennomført ansikt-til-ansikt på interne møterom eller på ledernes kontor. Alle i prosjektgruppen gjennomførte de første to intervjuene med en annen representant fra prosjektgruppen tilstede. Deltakerne i prosjektgruppen gjennomførte cirka 4-5 intervjuer hver. Samtlige intervjuer ble tatt opp på båndopptaker og lagret som lydfil. Videre ble lydfilene fortløpende overført og lagret på universitetets private nettsider og slettet fra de stasjonære båndopptakerne. Det ble satt av en time til hvert intervju, men lengden varierte i stor grad avhengig av intervjuobjektet. Ettersom alle lydfilene fortløpende ble slettet fra universitetets nettsider var det vanskelig å senere gå tilbake og avdekke intervjuenes gjennomsnittlige varighet. Intervjuenes lengde har derfor blitt

beregnet ut i fra antall transkriberte ord. Gjennomsnittlig intervjulengde utgjorde dermed 3522 transkriberte ord med et standardavvik på 1235 ord.

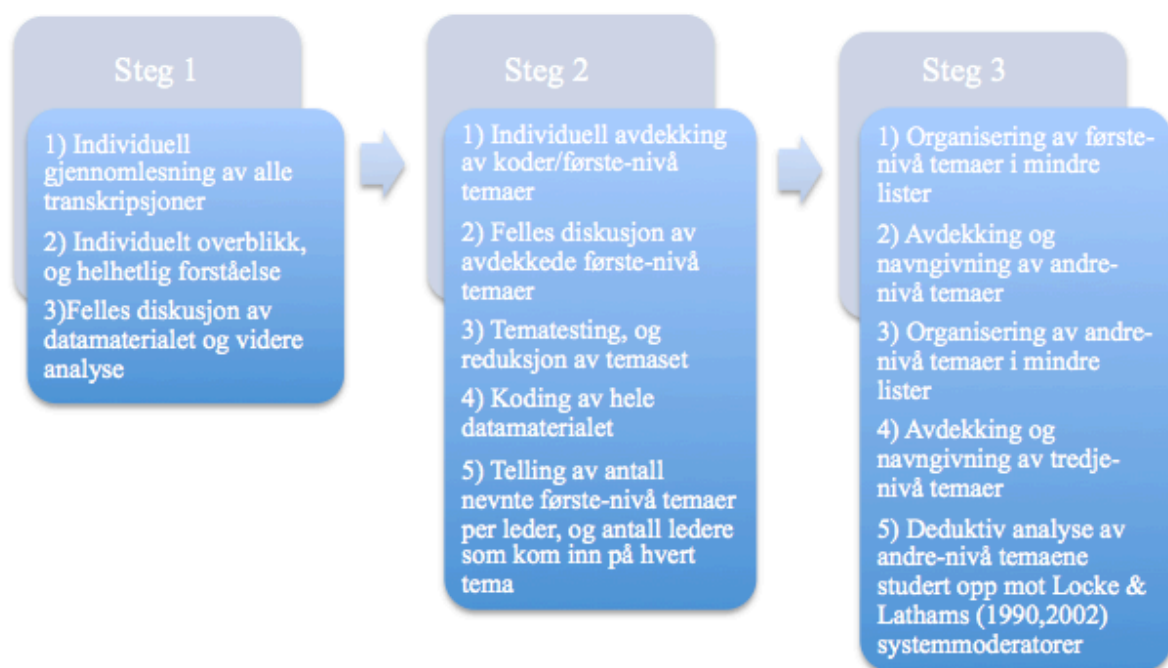
Transkripsjon. Videre ble alle lydopptakene transkribert. Formålet med transkripsjon er å trekke ut datamaterialets minste meningsbærende enheter, i form av bokstaver og ord, slik at skriftlig tekst kan legges til grunn for videre analyse (Kvale & Brinkmann, 2009). Som analysegrunnlag, er det viktig at alle transkripsjonene utføres svært grundig. For å forsikre nøyaktighet ble det derfor besluttet å følge Kvales & Brinkmanns (2009) retningslinjer for kvalitativ forskning. I retningslinjene påpeker Kvale & Brinkmann (2009) hvordan transkripsjon kan forbedres ved hjelp av klare prosedyrer og grundige reliabilitetssjekker. På bakgrunn av anbefalingene ble opptakene oversatt mest mulig ordrett til skriftlig form. Forstyrrende eller gjentakende ord ble fjernet og uklar tale merket med ”*uklart*” etterfulgt av tidsfrekvens. For å vurdere inter-rater reliabiliteten i gruppen ble to tilfeldig valgte intervjuer, henholdsvis intervju 11 og 16, transkribert av alle medlemmene i prosjektgruppen. Reliabiliteten ble testet ved at prosjektgruppen gikk sammen og sammenliknet hvor mange ord de samme transkripsjonene inneholdt. Det ble avdekket at intervju 11 hadde en transkribert variasjon på 3650 - 4335 ord innad i gruppen. Med en differanse på 685 ord. Antall transkriberte ord i intervju 16 varierte fra 2982 - 3511 ord med en variasjon på 529 ord. I tillegg ble antall ”alvorlige” utelatelser og feiltilleggelser regnet ut. Utelatelser vil si oversette ord, mens feiltilleggelser omfatter tillagte ord som opprinnelig aldri ble nevnt. Eksempler på ord vurdert som alvorlige var småord som ikke, veldig og lite. Det vil si ord som raskt endret ordlyden i en setning ved å bli utelatt eller tillagt. Det ble i intervju 11 regnet ut et gjennomsnitt på to alvorlige utelatelser per person innad i gruppen. I intervju 16 utgjorde utelatelsetene et gjennomsnitt på 3,8 ord. Av feiltilleggelser ble det i intervju 11 regnet ut et gjennomsnitt på 2,6 ord, og i intervju 16 et gjennomsnitt på 4,2. På bakgrunn av de lave gjennomsnittene ble variasjonen innad i gruppen vurdert som forholdsvis liten og reliabiliteten anslått som tilfredsstillende. Deretter ble alle transkripsjonene fortløpende anonymisert.

Analyse

Temaanalyse. Datamaterialet ble i utgangspunktet samlet inn for å besvare de tre intervju spørsmålene som den tidligere oppdragsgiverorganisasjonen hadde fremlagt i mandatet tilknyttet det foregående prosjektet. Prosjektet stod ferdigstilt våren 2013. Denne analysen er derfor basert på en re-analyse gjennomført av meg og en medstudent høsten 2013

i tilknytning til hver vår selvstendige masteroppgave. Re-analysen ble gjennomført uavhengig av det foregående mandatet.

Målet med dataanalysen er å organisere og strukturere det innsamlede datamateriale. I studien ble det benyttet temaanalyse, en metode særlig egnet til å analysere verbal og skriftlig kommunikasjon (Braun & Clarke, 2006). Metoden gjør det mulig å trekke ut sentrale temaer og tilnærme seg en kvantifisering av datamaterialet, og avdekke hva som opptar lederne og hvor mulige fokusområder kan ligge. Ryan & Bernard (2003) hevder at formålet med temaanalyse er å 1) oppdage temaer og undertemaer 2) velge ut temaer som har betydning for studien 3) å finne en hierarkisk oppbygning av temaer, for tilslutt og 4) linke temaene til en teoretisk modell. Analysen fulgte Braun & Clarkes (2006) seks stegs retningslinjer for tematisk analyse. Steg fire til seks ble imidlertid fortløpende vurdert i tilknytning til de foregående stadiene og har derfor ikke blitt ytterligere utdypet. Temaene ble avdekket gjennom en induktiv tilnærming, en tilnærming der temaer identifiseres direkte ut i fra intervjuobjektens egne uttalelser i nær tilknytning til det originale datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Hovedpunktene fra analysen er fremstilt i figur 2.



Figur 2. Flyttdiagram over de tre vektlagte fasene i studiens temaanalyse på bakgrunn av Braun & Clarke (2006).

I analysens første steg leste jeg og en medstudent gjennom alle transkripsjonene på nytt. Videre møttes vi for å diskutere tanker rundt datamaterialet før vi begynte å analysere.

I analysens andre steg gikk vi igjen hver for oss for å lese i gjennom et og et intervju. Parallelt med gjennomlesningen kodet vi datamateriale ved å notere stikkord eller første-nivå temaer i margin på bakgrunn av intervjuobjektens uttalelser (Braun & Clarke, 2006). En kode kan defineres som den minste meningsbærende enheten i et datasett (Braun & Clarke, 2006). Etter å ha lest igjennom et par intervjuer møttes vi på nytt for å kvalitetssikre at vi jobbet likt. Da dette ble bekreftet, gjennomførte vi samme prosedyre på alle de 24 transkripsjonene. Videre møttes vi for å samkjøre og diskutere avdekkede første-nivå temaer. Ønsket var at listen med temaer skulle gjenspeile lederens uttalelser knyttet til sykefraværssystemet og innholdet i det totale datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). Vi testet temaene for å forsikre at alle meningsbærende enheter var dekket, dette ble gjort ved å kode et tilfeldig utvalg transkripsjoner på bakgrunn av de avdekkede første-nivå temaene. I løpet av testingen oppdaget vi overlapp mellom flere av temaene. Eksempelvis kom det frem at de to første-nivå temaene ”Økt fokus på forebyggende arbeid” og ”Åpen dialog om forebyggende arbeid” fremtrådte sammenfallende. De to temaene ble dermed redusert til det ene første-nivå temaet ”Manglende forebyggende arbeid.” Deretter ble alle første-nivå temaene utdypet og definert (se vedlegg 3).

Vi testet inter-rater reliabilitet av kodingen ved å velge ut to tilfeldige intervjuer (1 og 5) som begge skulle kode på bakgrunn av de avdekkede første-nivå temaene. Da begge hadde kodet de to intervjuene sammenliknet vi resultatene opp mot hverandre. Av sammenlikningen kom det frem at kodingsresultatene fra det første intervjuet samsvarte med 90 %, og kodingsresultatene fra det andre intervjuet samsvarte med 92%. Det vil si ca. kun en ulik koding per intervju. Inter-rater reliabiliteten ble dermed vurdert som god, og vi fortsatte og kode det resterende datamaterialet. Avslutningsvis talte vi hvor mange av de avdekkede første-nivå temaene hver leder kom inn på i løpet av et intervjuet, og hvor mange av de tjuefire informantene som hadde berørt hvert enkelte første-nivå tema. Dette ble gjort for å identifisere analysens største temaer, det vil si temaene som flest ledere kom inn på. Til tross for bredden i informantens ansiennitet, kjønn, fagområde og geografi ble det likevel utelukket å gå videre inn på demografiske sammenhenger i analysen, ettersom utvalget var strategisk og derav ikke nødvendigvis representativt.

I analysens tredje steg gikk vi sammen for å vurdere om flere av de avdekkede første-nivå temaene kunne organiseres inn i andre-nivå temaer (Braun & Clarke, 2006). Prosessen startet med at vi opprettet et Word-dokument, der vi listet opp alle første-nivå temaene. Deretter studerte vi listen for å avdekke sammenfallende temaer som berørte liknende aspekter. I denne prosessen så vi etter forskjeller og likheter, og repeterende fokusområder i

datamaterialet (Ryan & Bernards, 2003). Relaterte temaer ble organisert under hverandre i egne lister. På denne måten ble nyansene i datamaterialet bevart, samtidig som det ble tydeliggjort større sammenhenger (Ryan & Bernards, 2003). På bakgrunn av organiseringen satt vi igjen med flere lister med andre-nivå temaer med et mindre antall temaer enn listen med første-nivå temaer. De ulike listene ble tildelt navn på bakgrunn av innholdet til de tilhørende første-nivå temaene. Temaer som ikke tilknyttet seg IA-avtalens første delmål, ble utelatt. Utelatte første-nivå temaer var eksempelvis temaer som omhandlet inkludering av personer med nedsatt funksjonsevne, seniorpolitikk, korttidssykefravær og død.

På bakgrunn av de avdekkede andre-nivå temaene var det videre mulig å angi flere sammenhenger mellom temaene, ettersom flere av andre-nivå temaene relaterte seg til ulike aspekter ved sykefraværssystemet. Eksempelvis var noen av temaene relatert til faktorer nærliggende sykefraværssystemet innenfor den enkelte bedriften. Andre rettet seg i større grad mot faktorer tilknyttet sykefraværssystemet utenfor den enkelte bedrift, som lovverk, andre involverte instanser og/eller etiske spørsmål. På bakgrunn av enda en temaanalyse der andre-nivå temaene også ble organisert rundt i mindre lister og navngitt ut i fra tilhørende temaer, ble det videre avdekket et enda færre antall tredje-nivå temaer.

Deduktiv analyse. På bakgrunn av studiens teoretiske tilnærming gjennomførte jeg tilslutt en deduktiv analyse, der andre-nivå temaene ble studert opp mot Locke & Lathams (1990, 2002) systemmoderatorer (s. 7-9). Analysen ble gjennomført i tilknytning til det Kvale (1997) omtaler som "common sensenivået", et analytisk nivå der forskeren benytter egen teoretisk innsikt til å tydeliggjøre et mønster mellom avdekkede temaer og et bredere teoretiske rammeverk (Kvale, 1997). "Common sensenivået" danner videre grunnlag for det "teoretiske nivået," der analyseenheter mer systematisk knyttes opp mot hverandre (Kvale, 1997) i studiens diskusjon.

Etikk

Prosjektet er godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), og følger Regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk (REK) etiske retningslinjer for forskning innenfor samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2006). Retningslinjene er forankret i forskningsetikkloven og helseforskningsloven. Målet er å fremme god og etisk forsvarlig medisinsk og helsefaglig forskning. Slik at forskning, både i offentlig og privat regi, skjer i henhold til vedtatte etiske normer.

Det ble i forkant av studien sendt ut et felles samtykkeskjema til alle de 24 informantene som hadde sagt seg villig til å delta i studien. Samtykkeskjemaet inneholdt informasjon om studiens bakgrunn, hensikt og hva deltakelsen ville innebære og hvordan den tilegnede informasjonen ville bli behandlet i ettertid (se vedlegg 2). I tillegg ble det vektlagt at deltakelsen var høyst frivillig, og at deltakerne når som helst stod frie til å trekke seg.

Alle lydfilene ble fortløpende overført til universitetets private nettsider og slettet fra stasjonære båndopptakere. Intervjuene ble tilfeldig tallgitte og avslørende informasjon ble anonymisert eller slettet underveis i transkriberingsprosessen. På denne måten ble deltakerne anonyme, baklengsidentifisering forhindret og etiske overveielser ivaretatt.

Resultater

Temaanalyse

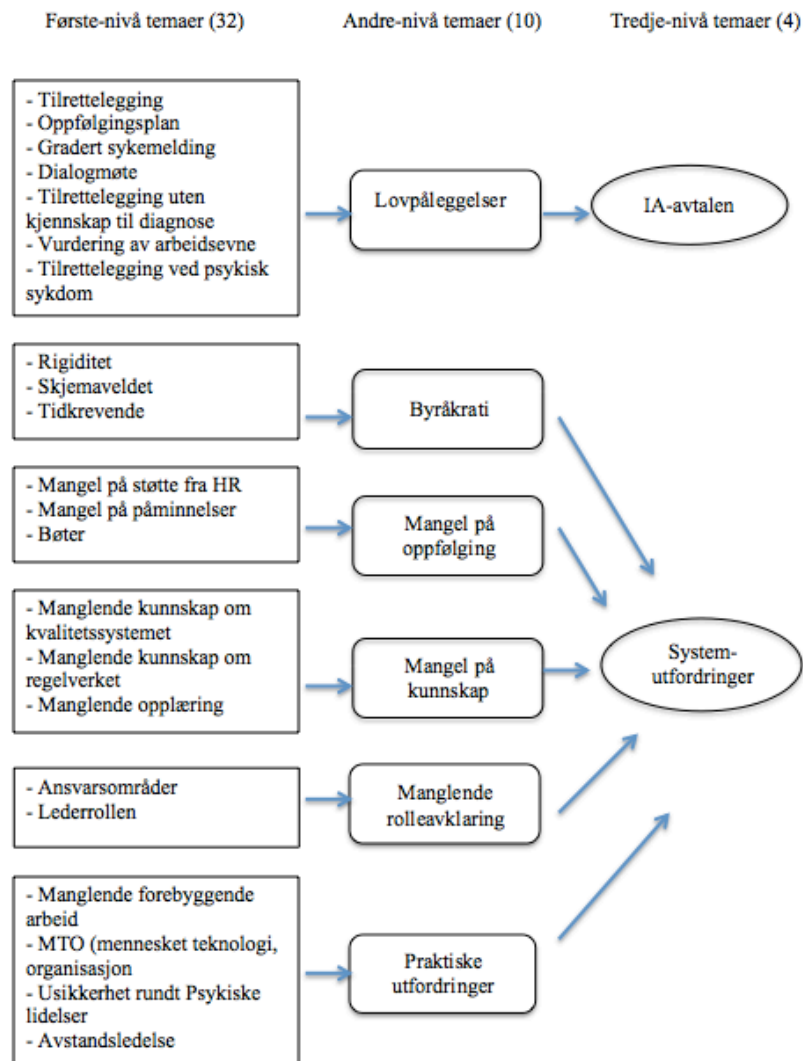
Den første analysen av datamaterialet resulterte i 45 første-nivå temaer, som etter en re-analyse ble redusert til 32 på bakgrunn av flere overlapp. Den oppfølgende temaanalysen av første-nivå temaene resulterte videre i 10 andre-nivå temaer. I tabell 1 har alle andre-nivå temaene blitt fremstilt med navn, utfyllende beskrivelser og representative sitater.

Tabell 1

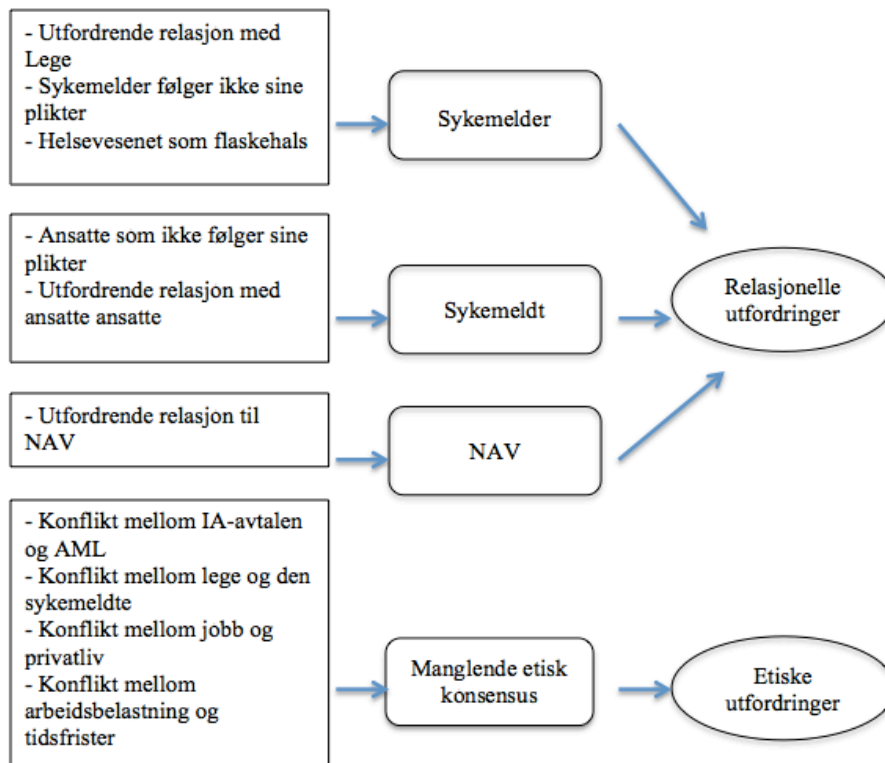
Oversikt over andre-nivå temaene avdekket i temaanalysen.

Andre-nivå tema	Beskrivelse	Representative sitater
Lovpåleggelseser	Uttalelser som berører IA-avtalens konkrete lovpåleggelseser (tilrettelegging, gradert sykemelding, oppfølgingsplan, dialogmøte vurdering av arbeidsevne) og relaterte utfordringer	"Ja, vi lagde en oppfølgingsplan og gjorde de byråkratiske tingene mot nav og vi hadde et oppfølgingsmøte et dialogmøte på NAV. Som jeg tror alle deltakerne syntes var bortkastet men det skulle nå gjennomføres."
Byråkrati	Uttalelser som berører IA-avtalens byråkratiske utforming i tilknytning til dokumentasjonskrav og tidkrevende prosedyrer. Samt manglende tillitt til den enkelte leder	Altså det er så rigid. Jeg hadde en som va gravid, også hadde jeg ikke laget oppfølgingsplan, så fik jeg et veldig strengt brev, nå må du lage den planen. Så da ringte jeg til NAV og forklarte at hun var gravid, og nå er ungen født, det kan virkelig ikke være behov for at jeg skal lage en oppfølgingsplan, jo det skulle jeg. Du mener ikke at jeg skal gå til sykehuset med ungen liksom og få det fylt ut? Det føltes helt meningsløst. Jeg ønsker litt mer fleksibilitet i systemet."
Mangel på oppfølging	Uttalelser som underbygger et ønske om økt oppfølging og påminnelse i tilknytning til IA-avtalens plikter, og ledernes økte ansvarsoppgaver	"Jeg kunne kanskje tenkt meg å fått en e-post, fra HR, med sånn bare ta kontakt vi hjelper deg om du trenger noe. Det hadde vært greit om noen bare hadde sagt "hei jeg er her – bruk meg." Det er kjempeviktig med støtte internt, støtte fra egen leder, støtte fra HR, og BHT, at man har noen der."
Mangel på kunnskap	Uttalelser som underbygger manglende kunnskap i forhold til tilgjengelige hjelpemidler, IA- avtalens regelverk og praktisk gjennomføring.	"En utfordring er at man føler seg usikker i forhold til regelverket, det med å gjøre det rett i forhold til regelverket, og i forhold til de andre prosedyrene vi har. Når skal vi lage oppfølgingsplan, hvilken tid skal NAV involveres, hvilken tid skal BHT involveres, lege og sånt?"
Manglende rolleavklaringer	Uttalelser som underbygger usikkerhet rundt andres og egne ansvarsområder	"Hva skal jeg gjøre, hva skal HR gjøre? Det er egentlig bare å formalisere – hvem er det som tar hva her. For at vi skal jobbe mest mulig effektivt."
Praktiske utfordringer	Uttalelser som underbygger utfordringer knyttet til logistikk og manglende ressurser	"Jeg syntes den der elektroniske versjonen er veldig dårlig tilgjengelig når du ikke har det der inn under huden. Og jeg skjønner ikke at man skal blande inn sin egen Altinn kode inni dette her. Jeg skulle gjerne hatt det skjemaet litt lettere tilgjengelig"
Sykemelder	Uttalelser som underbygger utfordringer knyttet til relasjon, kommunikasjon og / eller samarbeid med sykemelder og helsevesenet	"Det er en stor utfordring for meg at vi må ringe og få tak i den legen. Han har kontortid, han har telefontid, han har aldri tid. Når jeg da har 3 eller 2 stykker ender det opp med at det er jeg som bestiller meg en legetime hos den legen, så må jeg reise inn til en annen kommune og sitte på et legekontor og så har jeg en time kl. 12. Det syns jeg er en utfordring."
Den sykemeldte	Uttalelser som underbygger utfordringer knyttet til relasjon, kommunikasjon og/ eller samarbeid med den sykemeldte	"En annen utfordring er der vi faktisk ser den sykemeldte som over lengre tid er fraværende i større eller mindre grad, men som sjonglerer litt med lovverket for å holde seg innenfor grensen for hvor lenge man kan være borte."
NAV	Uttalelser som underbygger utfordringer knyttet til relasjon, kommunikasjon og eller samarbeid med NAV	"Jeg hadde jo trodd at NAV skulle si noe om hvilke tilbud de kunne hjelpe med, men de hadde jo heller ikke noe å komme med. Så da ble det litt sånn – vi har snakket om dette alle mann, men vi kommer ikke noe videre."
Manglende etisk konsensus	Uttalelser som underbygger utfordringer knyttet til ulike etiske dilemmaer arbeidsgiverne har stått ovenfor i sykefraværsoppfølgingen	"Jeg er jo mest fokusert på den sykemeldte, hvordan får vi ivaretatt den, altså rent menneskelig sett. Men man har jo også et ansvar for den arbeidsgiveren man har. Vi skal jo også i vareta deres interesse."

Deretter ble alle andre-nivå temaene videre organisert inn i 4 ytterligere tredje-nivå temaer på bakgrunn av deres tilknytning til ulike aspekter i sykefraværssystemet, henholdsvis: IA-avtalen, Systemutfordringer i IA-bedriften, Relasjonelle utfordringer og Etiske utfordringer. I Figur 3 følger en oversikt over den hierarkiske organiseringen av første-nivå temaer, andre-nivå temaer og tredje-nivå temaer.



Figur 3 a. Organiseringen av første-nivå temaer, andre-nivå temaer og tredje-nivå temaer på bakgrunn av induktiv temaanalyse. (NB. Figur 3a må leses i tilknytning til Figur 3b)



Figur 3 b. Organiseringen av første-nivå temaer, andre-nivå temaer og tredjenivå temaer på bakgrunn av induktiv temaanalyse (NB. Figur 3b må leses i tilknytning til Figur 3a).

Antall nevnte temaer fordelt på den enkelte informant. I analysen ble det talt opp hvor mange av de 32 første-nivå temaene hver enkelt informant kom inn på i løpet av et intervju. Tabell 2 viser resultatene fra analysen.

Tabell 2

Antall temaer hver informant omtalte

Informant	Temaer
1	15
2	13
3	14
4	16
5	19
6	14
7	13
8	10
9	17
10	13
11	13
12	20
13	21
14	13
15	7
16	17
17	19
18	16
19	14
20	23
21	6
22	17
23	13
24	12

Gjennomsnitt (14,79)

Standardavvik (4)

Tabell 2 viser at ingen av de 24 lederne berørte alle de totalt 32 første-nivå temaene i løpet av et intervju. Imidlertid var det en leder, leder nummer 20, som oppga hele 23 av 32 temaer, en andel på rundt 70 % i forhold til det totale antallet første-nivå temaer. Videre var

det også to ledere som kun kommenterte 6 -7 av temaene, henholdsvis informant nummer 15 og 21. En andel på kun 20% av temaene. Gjennomsnittlig antall nevnte temaer per leder ble regnet ut til 14,8 (SD = 4). Det vil si at hver leder gjennomsnittlig omtalte 47 % av de 32 temaene i løpet av et intervju.

Antall informanter som kom inn på hvert av førets-nivå temaene og antall i prosent. Videre ble det regnet ut hvor mange av de totalt 24 lederne som kom inn på hvert av de 32 første-nivå temaene og antall i prosent. Resultatene fra analysen er vist i tabell 3. Første-nivå temaene har blitt systematisert i tilknytning til relaterte andre- og tredje- nivå temaer.

Tabell 3

Oversikt over avdekkede temaer, antall informanter som kom inn på hvert av første- nivå temaene, og antallet omtalte første-nivå temaene i prosent.

Tema	Informanter	%
IA-avtalen		
Lovpåleggelsler		
Tilrettelegging	24	100%
Oppfølgingsplan	23	96%
Gradert sykemelding	20	83%
Dialogmøte	16	66%
Tilrettelegging uten kjennskap til diagnose	13	54%
Vurdering av arbeidsevne	9	38%
Tilrettelegging ved psykisk sykdom	9	38%
Systemutfordringer i IA-bedriften		
Byråkrati		
Rigiditet	16	67%
Skjemaveldet	11	46%
Tidkrevende	8	33%
Mangel på oppfølging		
Mangel på støtte fra HR	16	67%
Mangel på påminnelser	13	54%
Bøter	6	25%
Mangel på kunnskap		
Manglende kunnskap om kvalitetssystemet	19	79%
Manglende kunnskap om regelverket	9	38%
Manglende opplæring	7	29%

Manglende rolleavklaringer

Ansvarsområder	15	63%
Lederrollen	11	46%

Praktiske utfordringer

Manglende forebyggende arbeid	13	54%
MTO (Menneske, teknologi, organisasjon)	11	46%
Usikkerhet rundt psykiske lidelser	10	42%
Avstandsledelse	2	6%

Relasjonelle utfordringer**Sykemelder**

Utfordrende relasjon	10	42%
Sykemelder følger ikke sine plikter	6	25%
Helsevesenet som flaskehals	4	17%

Den sykemeldte

Ansatte som ikke følger sine plikter	4	17%
Utfordrende relasjon	3	13%

NAV

Utfordrende relasjon	13	54%
----------------------	----	-----

Etiske utfordringer**Manglende etisk konsensus**

IA-avtalen - AML	13	54%
Konflikt lege –sykemeldt	8	33%
Privatliv - jobb	4	17%
Arbeidsbelastning - tidsfrister	2	8%

IA-avtalen. Under tredje-nivå temaet, IA-avtalen, følger andre-og første-nivå temaer knyttet til lederes plikter og oppgaver i sykefraværsoppfølgingen. Temaene belyser pliktene lederne selv kom inn på i løpet av intervjuet. Av pliktene følger kravet om tilrettelegging, utfylling av oppfølgingsplan, dialogsamtaler og vurdering av arbeidsevne. På bakgrunn av analysen kom det frem at samtlige ledere kjente til IA-avtalen, men at ikke alle praktiserte pliktene. Kravet om tilrettelegging var i midlertid alle kjent med (100%). Blant annet kom det frem at flere av lederne hadde tatt i bruk graderte sykemeldinger (83%). Flere nevnte også relaterte utfordringer, som tilrettelegging uten kjennskap til ansattes diagnose (54%) og / eller i relasjon til psykisk sykdom (38%). Kravet om oppfølgingsplan kjente også de fleste til

(96%), til tross for at mange var usikre på om de praktiserte oppgaven riktig. 66 % kjente til kravet om dialogmøte, selv om dette kravet ikke inntreffer før etter 7 uker. Kravet om at ledere skal vurdere ansattes arbeidsevne kom færrest informanter inn på (38%).

Systemutfordringer i IA-bedriften. Under tredje-nivå tema, Systemutfordringer i IA-bedriften, følger andre-og første-nivå temaer knyttet til utfordringer og /eller mangler i det interne bedriftssystemet relatert til IA-avtalen og sykefraværsoppfølgingen. Kategorien inneholder flere av undersøkelsens hovedfunn og utgjør derfor en viktig del av studien. Alle tredje-nivå temaets hovedfunn tilhører hvert sitt andre-nivå tema, henholdsvis: Byråkrati, Mangel på oppfølging, Mangel på kunnskap og Manglende rolleavklaringer (Tabell 3). Ledernes opplevelser og erfaringer tydeliggjorde følgende systemrelaterte hovedutfordringer: Manglende kunnskap om kvalitetssystemet (79%), manglende støtte fra HR (67%), rigiditet (67%) og uklare ansvarsområder (63%). Videre var det flere som oppga at de ikke følte seg sikre på alle regler og plikter knyttet til IA-reglementet (38%), blant annet på grunn av manglende opplæring (29%). Mange kommenterte at de savnet mer oppfølging (54%) eller bistand, ettersom økt oppfølging kunne ha bidratt til å tydeliggjøre oppgaver, og unngåelse av bøter (25%). Flere uttrykte også en stadig mer fremtredende følelse av overbelastning (46%) og frustrasjon over IA-systemets strenge dokumentasjonskrav (46%) og tidkrevende (33%) regime. Videre kom det frem at noen også hadde opplevd mer konkrete utfordringer knyttet til logistikk og manglende verktøy. Eksempelvis ble det oppgitt at flere så på manglende forebyggende arbeid som en svakhet i systemet (54%). Andre nevnte utfordringer relatert til systemets tekniske brukervennlighet MTO (46%). Noen uttrykket i tillegg usikkerhet i forhold til psykiske lidelser (42%) og i tilknytning til avstandsledelse (6%).

Relasjonelle utfordringer. Tredje-nivå tema, Relasjonelle utfordringer, omhandler utfordringer knyttet til sykefraværssystemets involverte aktører: Leder, sykemeldt, lege og/eller NAV. Utfordringene relaterer seg til mellommenneskelige aspekter og/eller begrensninger tilknyttet andre instanser utover den enkelte IA-bedriften. Tredje-nivå temaet favner de tre andre-nivå temaene: Sykemelder, Den sykemeldte og NAV. Av analysen kom det frem at flest hadde opplevd relasjonelle utfordringer i tilknytning til NAV (54%), blant annet i forhold til kommunikasjonssvikt, manglende kapasitet, manglende kompetanse og generelt dårlig samarbeid. Videre kommenterte også flere av lederne at de hadde opplevd utfordringer i tilknytning til fastlegen, blant annet i forhold til samarbeid (42%) og legens premisser. Flere var også usikre på i hvilken grad legene tok sin del av IA-arbeidet på alvor (25%). Et fåtall av lederne oppga helsevesenet som utfordrende i forhold til eget sykefraværarbeid (17%). Ettersom lange helsekøer og lite effektive prosesser ofte forsinket

ledernes eget arbeid. Noen kommenterte også utfordringer i forhold til den sykemeldte, eksempelvis i tilknytning til situasjoner der de ansatte selv ikke fulgte lovpålagte plikter (17%) og/ eller opptrådte på en måte som skapte utfordringer i forhold til kommunikasjon, relasjon og videre samarbeid (13%).

Etiske utfordringer. Tredje-nivå temaet, Etiske utfordringer, omhandler ulike dilemmaer som lederne har stått ovenfor i tilknytning til sykefraværarbeidet. Eksempler på dilemmaer kan være usikkerhet i forhold til hvor mye en leder skal og kan presse for å få den sykemeldte tilbake i jobb, usikkerhet i forhold til hvor skillet går mellom jobb og privatliv og/eller hva som bør prioriteres i en uoverensstemmelse mellom ansattes- og organisasjonens interesser. Av analysen ble det avdekket at mange av lederne hadde stått ovenfor flere ulike dilemmaer i tilknytning til sykefraværsoppfølgingen. Det kom frem at de fleste hadde opplevd usikkerhet i forhold til IA-avtalens bestemmelser om å få ansatte raskt tilbake i jobb og Arbeidsmiljølovens vektlegging av ansattes verdighet og integritet (54%). Spørsmål som gikk igjen var blant annet: Er det alltid riktig av en leder å presse mest mulig for å få den sykemeldte raskere tilbake i arbeid, eller bør situasjon og den sykemeldtes egne behov også tas i betraktning? Flere ledere hadde også erfart det motsatte, nemlig at den sykemeldte selv ønsket å jobbe, men at vedkommende ikke hadde fått friskmelding godkjent av lege (33%). Dette var et dilemma som igjen førte til usikkerhet hos flere av lederne i forhold til valg av side og ivaretagelse av ulike interesser. Noen ledere hadde også opplevd mer personlige konflikter mellom egen identitet og yrkesrolle (17%). Flere stilte blant annet spørsmål ved hvor langt lederrollen skulle strekke seg og hvor grensen skulle gå mellom jobb og privatliv. Et par ledere hadde også følt på dårlig samvittighet ovenfor logistikk i forhold til gjenværende ansatte i løpet av en sykefraværsprosess (8%), fordi gjenværende arbeidstakere ofte ble belastet med økte arbeidsoppgaver i hektiske tider der andre ble sykemeldt.

Deduktiv analyse

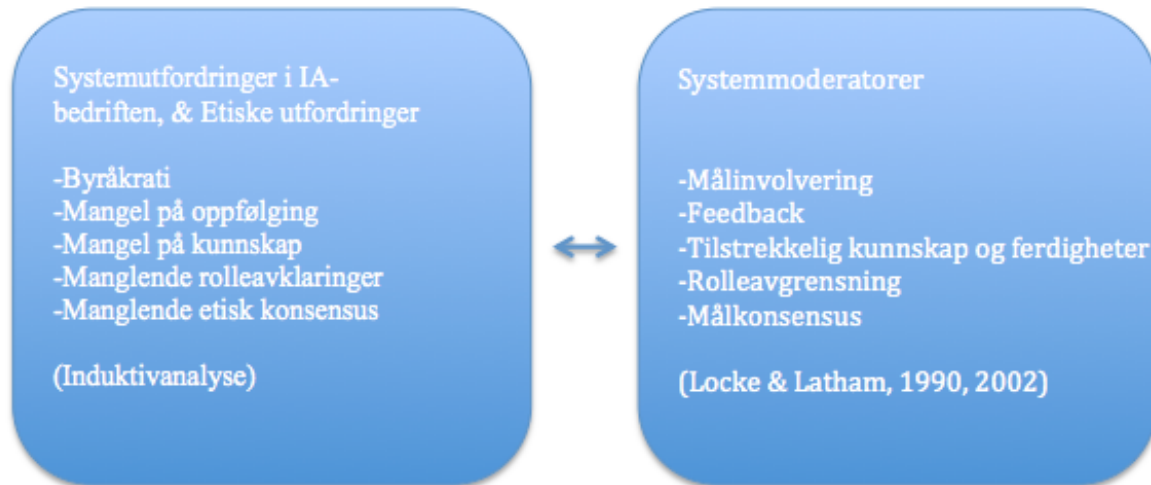
På bakgrunn av studiens deduktive analyse ble det avdekket samsvar mellom lederes egne ønsker og interesser (andre-nivå temaene) og Locke & Lathams systemmoderatorer (s.7-9). Sammenlikningen er fremstilt i Tabell 4. Tredje-nivå temaene har også blitt inkludert i tabellen.

Tabell 4

Deduktiv analyse av studiens andre-nivå temaer sett opp mot Locke & Lathams (1990, 2002) systemmoderatorer.

Tredje-nivå temaer (4)	Andre-nivå temaer (10)	Locke & Lathams (1990, 2002) Systemmoderatorer	Samsvar / Ikke samsvar
IA-AVTALEN	Lovpåleggelse		Ikke samsvar
SYSTEM-UTFORDRINGER I IA-BEDRIFTEN	Byråkrati	Målkonsensus	Samsvar
	Mangel på oppfølging	Feedback	Samsvar
	Mangel på kunnskap	Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter	Samsvar
	Manglende rolleavklaring	Rolleavgrensning	Samsvar
	Praktiske utfordringer		Ikke samsvar
RELASJONELLE UTFORDRINGER	NAV		Ikke samsvar
	Sykemelder		Ikke samsvar
	Sykemeldt		Ikke samsvar
ETISKE UTFORDRINGER	Manglende etisk konsensus	Målkonsensus	Samsvar

Tabell 4 tydeliggjør samsvaret mellom Locke & Lathams systemmoderatorer innenfor to av de totalt fire tredje-nivå temaene, henholdsvis Systemutfordringer i IA-bedriften og Etiske utfordringer. I tilknytning til tredje-nivået temaet, Systemutfordringer i IA-bedriften, samsvarte fire av de totalt fem andre-nivå temaene med Locke & Lathams systemmoderatorer. Det induktive andre-nivå temaet Byråkrati samsvarte med moderatoren Målinvolvering, Mangel på påminnelser samsvarte med moderatoren Feedback, Mangel på Kunnskap med moderatoren Tilstrekkelige kunnskap og ferdigheter og Manglende rolle avklaring med moderatoren Rolleavgrensning (Tabell 4). Andre-nivå temaet Praktiske utfordringer var det eneste relaterte andre-nivå temaet som ikke samsvarte med noen av de fremstilte moderatorene. Innenfor tredje-nivå temaet, Etiske utfordringer, samsvarte Manglende etisk konsensus med moderatoren Målkonsensus (Tabell 4). I Figur 4 følger en fremstilling over resultatene fra den deduktive analysen.



Figur 4. Resultatfigur over deduktivanalyse: Oversikt over samsvarende (tredje- og andre-nivå) temaer og Locke & Lathams (1990, 2002) systemmoderatorer.

Diskusjon

Formålet med studien var å avdekke i hvilken grad det lå til rette et system i den studerte IA-bedriften som støttet 1) ledernes rolle og interesse i sykefraværsoppfølgingen 2) og integrere Locke & Lathams systemmoderatorer 3) for videre å avdekke om det ville være mulig å legge til rette for et system, der ledernes rolle og interesse i sykefraværsoppfølgingen ble ivaretatt samtidig med effektiviseringen av målet om et lavere sykefravær. Den induktive analysen avdekket 34 første-nivå temaer knyttet til utfordringer og/eller mangler i sykefraværssystemet. De 34 første-nivå temaene ble videre organisert inn i 10 andre-nivå temaer og 4 tredje-nivå temaer. Tredje-nivå temaene utgjør: IA-avtalen, Systemutfordringer i IA-bedriften, Relasjonelle utfordringer og Etske utfordringer. Av resultatene kom det frem at bare ett av de 4 tredje-nivå temaene omhandlet konkrete utfordringer relatert til IA-bedriften (Tabell 3), tredje-nivå temaet Systemutfordringer i IA-bedriften vil derfor være oppgavens fokus videre. De andre tredje-nivå temaene IA-avtalen, Relasjonelle utfordringer og Etske utfordringer omhandlet i større grad utfordringer knyttet til IA-avtalens konkrete lovpåleggelselser eller faktorer relatert til andre involverte instanser i sykefraværssystemet og etske utfordringer, noe som ligger utenfor denne oppgavens rammeverk. Tredje-nivå temaet, Etske utfordringer, vil imidlertid bli belyst i tilknytning til den deduktive analysen.

Flere av studiens hovedfunn relaterte seg til tredje-nivå temaet, Systemutfordringer i IA-bedriften. Analysen tydeliggjør dermed at ulike systemutfordringer i IA-bedriften

fremkom som ledernes største utfordringsområder i oppfølgingsarbeidet. Hovedutfordringene knyttet seg til andre-nivå temaene: Byråkrati, Manglende oppfølging, Manglende kunnskap og Manglende rolleavklaringer, og omhandlet systemets rigiditet (67%), manglende støtte fra HR (67%), manglende kunnskap om kvalitetssystemet (79%) og uklare ansvarsområder (63%) (Tabell 3).

Den deduktive analysen viste samsvar mellom flere av andre-nivå temaene relatert til tredje-nivå temaet Systemutfordringer i IA-bedriften og Locke & Lathams systemmoderatorer, hvor det kom frem at Byråkrati samsvarte med Målinvolvering, Manglende oppfølging samsvarte med Feedback, Manglende kunnskap samsvarte med Tilstrekkelige kunnskap og ferdigheter og Manglende rolleavklaringer samsvarte med Rolleavgrensning. Videre ble det avdekket at andre-nivå temaet Manglende etisk konsensus, relatert til tredje-nivå temaet Etsiske utfordringer, samsvarte med Målkonsensus (Figur 4).

Lederes rolle og interesser i sykefraværsoppfølgingen

Av analysen kom det frem, at flere av lederne slet med utfordringer knyttet til andre-nivå temaet Byråkrati og systemets byråkratiske utforming. Utfordringene relaterte seg til regelverkets rigide oppbygning (67%), påtvungende skjemaer (45%) og tidkrevende prosedyrer (33%). Utfordringene knytter seg i stor grad til IA-avtalens byråkratiske oppbygning, sentrert rundt et rigid regime med vekt på standardiserte skjemaer og allmenne lovpåleggelsler. Lederne opplevde IA-avtalens byråkratiske utforming som utfordrende, fordi det i stor grad frarøvet dem tillitt, tid, medvirkning og ansvar i egen arbeidshverdag. I §4-2 vektlegger Arbeidsmiljøloven at ansatte skal tillegges tilstrekkelig medvirkning, selvbestemmelse, innflytelse og ansvar i egen arbeidshverdag, ettersom dette er viktig for å ivareta et forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005). Lederne opplevde at IA-reglementet frarøver dem tillitt, medvirkning og ansvar strider derfor med den overnevnte paragrafen i Arbeidsmiljøloven. Funnene tydeliggjør at IA-avtalens rigide oppbygning, påtvungende skjemaer og tidkrevende prosedyrer fører til dagligdagse utfordringer for lederne innenfor den enkelte bedriften.

Som nevnt innledningsvis, ser taylorismen på ansatte som late, og tillegger ansatte lav tillitt og medvirkning. Taylorismen benytter derfor makt og kontroll, for å fremme produksjon og effektivitet (Pruijt, 2002). IA-avtalens rigide regelverk, foretatt under streng kontroll ved hjelp av standardiserte skjemaer, purreingsgebyrer og sanksjoner, gjør at dagens avtale kan knyttes opp mot eldre tayloristiske-prinsipper med vekt på makt, kontroll og lav tillitt til de ansatte. Det vil si såkalte "one-right-way"- prinsipper sentrert rundt et umoderne

menneskesyn (Pruijt, 2002). Den nyere administrative retningen, Quality of Working Life, vektlegger i større grad et moderne menneskesyn, der ansatte vurderes som hovedressurser (Straw & Heckscher, 1984; Che et al., 2006). QWL fremmer derfor effektivitet ved å dyrke tillitt, medvirkning og ansvar og støtte opp om ansattes rolle i arbeidslivet fremfor å dyrke makt og kontroll (Che et al., 2006). QWL vektlegger på denne måten de samme prinsippene som ligger til grunn i Den norske modellen og Arbeidsmiljøloven. Ved å vektlegge makt og kontroll fremfor ansattes rolle og interesser fremstår oppbygningen av dagens IA-avtale som umoderne og i lite samsvar med grunnverdiene i Den modellen, dagens Arbeidsmiljølov og den moderne retningen QWL. Det kan derfor argumenteres for at dagens IA-avtale kunne vært tjent med å legge til rette for et mindre rigid regelverk og støtte ledernes interesser og ønske om et mindre byråkratisk system. Dette vil kunne øke ledernes medvirkning, selvbestemmelse og faglig ansvar og på denne måten styrke IA-lederne i deres rolle i IA-bedriften i forhold til paragrafene i Arbeidsmiljøloven. Et mindre byråkratisk system vil også kreve mindre dokumentasjon og kan gi lederne mer tid til andre arbeidsoppgaver som eksempelvis å rette økt fokus på den sykemeldte.

Taylorismen har blitt kritisert for å være lite fleksibel og tilbøyelig for endring på grunn av standardiserte oppgaver og streng kontroll (Pruijt, 2002). Ved at dagens IA-avtale vektlegger en standardisert sykefraværsoppfølging foretatt under streng kontroll kan det argumenteres for at en mindre rigid IA-avtale også kan passe bedre inn i dagens arbeidsmarked med raske endringer og omorganiseringer. En mer fleksibel avtale vil på denne måten ikke bare kunne bidra til å støtte ledernes rolle og interesse, men også til å styrke bedriftens konkurransedyktighet og overlevelse.

Videre ble det avdekket flere mangler i systemet i IA-bedriften. Utfordringene relaterte seg til de tre andre-nivå temaene: Mangel på oppfølging, Mangel på kunnskap og/eller Manglende rolleavklaringer. Manglene knytter seg i stor grad til IA-avtalens plikter og pålagte ansvarsoppgaver. Flere av lederne utrykte at de ønsket mer støtte fra HR (67%) til å finne riktige skjemaer og til å fylle ut og sende inn skjemaer til rett tid, samt påminnelser (54%) til å huske tidsfrister for innsending av skjemaer og dialogsamtaler. Videre kom det frem at 79% av lederne manglet kunnskap om bedriftens kvalitetssystem rettet mot IA-avtalens oppfølgingsarbeid, og at flere ønsket økt kunnskap om IA-avtalens regelverk (38%). I tilknytning til andre-nivå temaet, Manglende rolleavklaringer, kom det frem at 63% av lederne var usikre på andres og egne ansvarsområder, samt omfanget av egen lederrolle (46%). Funnene tilknyttet andre-nivå temaet, Manglende rolleavklaringer, samsvarer med

funnene avdekket av Holmgren og Ivanoff (2007) i deres studie, hvor det fremkom at flere av lederne slet med å skille mellom egne og andres ansvarsoppgaver.

Manglene som ble avdekket i tilknytning til de tre andre-nivå temaene: Mangel på oppfølging, Mangel på kunnskap og Manglende rolleavklaringer, viser at systemet i bedriften i liten grad støtter opp under lederens rolle og interesse i sykefraværarbeidet, og at IA-avtalen skaper utfordringer internt i bedriftens system. Analysen tydeliggjør derfor viktigheten av konkrete tiltak i IA-bedriften som kan bidra til å støtte lederens rolle og interesser i sykefraværarbeidet, og styrke organiseringen av avtalen internt i systemet. På bakgrunn av analysen kommer det frem at aktuelle tiltak kan være å legge til rette for tilstrekkelig støtte og påminnelser fra HR, økt kunnskap om IA-avtalens regelverk og bedret informasjonsflyt om bedriftens kvalitetssystem, samt klarere ansvarsområder og en tydeligere definert lederrolle. Ved å utføre systemrelaterte forbedringer på bakgrunn av overnevnte funn kunne IA-bedriften bidra til å støtte lederens rolle og interesse, og mulig forebygget negative utfall som mistriivsel, stress, utbrenthet og sykemeldinger blant lederne. Dette kunne videre støttet opp om Arbeidsmiljølovens § 3-1 med krav til systematisk helsefremmende arbeid med vekt på forebygging og oppfølging av sykefraværet (Arbeidsmiljøloven, 2005) og lederens eget ønske om økt fokus på forebyggende arbeid rettet mot sykefravær (54%) avdekket under andre-nivået temaet, Praktiske utfordringer.

Utover systemrelaterte forbedringer internt i bedriften kunne også en mindre rigid IA-avtale bidra til å utbedre manglene i systemet. Ved å gjøre avtalen mindre rigid vil lederne, på bakgrunn av analysen, trenge mindre støtte, oppfølging og kunnskap i forhold til regelverk og satte tidsfrister. På denne måten vil lederens oppgaver i sykefravær oppfølgingen bli mindre omfattende og mange av utfordringene relatert til manglene i bedriftens system reduseres.

Locke & Lathams systemmoderatorer i bedriften

Videre var formålet å avdekke om systemet i bedriften bygget opp under effekten av målsetting og resultater rundt IA-avtalens første delmål (ønske om en reduksjon i det norske sykefraværet med 20 pst, i forhold til 4. kvartal i 2001) i tilknytning til Locke & Lathams systemmoderatorer. Den deduktive analysen avdekket at fire av andre-nivå temaene, Byråkrati, Mangel på oppfølging, Mangel på kunnskap og Manglende rolleavklaringer relatert til tredje-nivå temaet Systemutfordringer i IA- bedriften, samsvarte med fire av Locke & Lathams moderatorer. Videre ble det avdekket samsvar mellom andre-nivå temaet Manglende etisk konsensus og moderatoren Målkonsensus (Figur 4). Dermed ble det mulig å benytte

ledernes uttalelser til å studere i hvilken grad moderatorene var integrert i IA-bedriftens system. I hovedsak omtalte lederne mangler i tilknytning til alle de fem moderatorene, noe som avdekket at flertallet oppga moderatorene som fraværende og/eller utilstrekkelige innenfor det interne bedriftssystemet. Det kan av denne grunn argumenteres for at bedriften kunne være tjent med å styrke tilstedeværelsen av systemmoderatorene, og i større grad bygge opp under måloppnåelse. På bakgrunn av analysen kunne aktuelle tiltak være å gi lederne økt spillerom ved å gjøre avtalen mindre byråkratisk (Målinvolvering), bedre kommunikasjonen innad i bedriften gjennom hyppigere tilbakemeldinger (Feedback), legge til rette for tilstrekkelig kunnskap og opplæring i tilknytning til IA-avtalens regelverk (Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter) og i større grad spesifisere arbeidsoppgaver og tydeliggjøre rollefordelinger (Rolleavgrensning). I tilknytning til moderatoren Målkonsensus kunne et mulig tiltak være å styrke organisasjonens bedriftskultur, slik at ledernes og bedriftens verdier i større grad ble samstemte (Baum & Locke, 2004; Locke & Latham, 2006). På denne måten kunne ansatte og bedriften i større grad jobbet sammen mot et felles mål fremfor å dyrke hver sine. Videre kunne en mindre byråkratisk IA-avtale bidra til å styrke tilstedeværelsen av moderatorene i systemet, ettersom alle de samsvarende andre-nivå temaene som moderatorene ble knyttet opp mot, ville være minimert om IA-avtalen hadde vært utformet mindre byråkratisk. Fraværet av systemmoderatorene i det interne bedriftssystemet viser at organisasjonen i liten grad integrerer moderatorene med betydning for måloppnåelse og jobber systematisk mot målet om et lavere sykefravær. Det er imidlertid vanskelig å si i hvilken grad fraværet av systemmoderatorene i norske IA-bedrifter kan relateres til IA-avtalens manglende måloppnåelse og til de få målbare resultatene knyttet til målet om et lavere sykefravær. Slike slutninger krever en rekke mer forskning. Likevel belyser funnene viktigheten av å ta i bruk eksisterende kunnskap og empiri i utviklingen av velfungerende systemer som i denne sammenheng kan bidra til å bygge opp om målsetting, som administrativ strategi og måloppnåelse rundt målet om et lavere sykefravær.

Locke & Lathams Målsettingsteori har også møtt kritikk. Teorien har blant annet blitt kritisert for å motvirke læring, fremme uetisk adferd og svekke mellommenneskelige forhold og organisasjoners kultur (Latham & Locke, 2006; Ordònez, Schweitzer, Galinsky & Bazerman, 2009). Ved å jobbe mot satte mål minimeres sannsynligheten for at ansatte tørr å prøve og feile og utforske alternative metoder som kan gi økt innsikt. På denne måten kan målsetting bidra til å svekke læring (Cervone, Jiwani & Wood, 1991; Latham & Locke, 2006; Locke & Latham, 2002; Wood, Bandura & Bailey, 1990). I § 4-2 2a vektlegger Arbeidsmiljøloven viktigheten av et lærende arbeidsmiljø som dyrker faglig og personlig

utvikling (Arbeidsmiljøloven, 2005). Å benytte mål som administrativ strategi kan derfor motvirke det vektlagte prinsippet i Arbeidsmiljøloven. Videre kan målsetting være med på å fremme uetisk adferd. Ikke fordi ansatte selv er slemme eller umoralske, men fordi målsetting kan gjøre ansatte mer opptatt av målfremmende handling (Barsky, 2007) slik at de nedprioriterer adferd som ikke har relevans for måloppnåelsen, som å bistå med andre oppgaver og/eller hjelpe en kollega (Wright, George, Farnsworth & McMahan, 1993). Målsetting kan også gjøre ansatte så målsentrerte at kognitive ressurser som vanligvis vurderer moralske og etiske overveielser, overstyres (Barsky, 2007). Dette gjør ansatte mer tilbøyelige for å opptre uetisk, eksempelvis ved å jukse eller lyve (Schweitzer, Ordóñez & Douma, 2004). Mål kan dermed bidra til å svekke mellommenneskelige relasjoner og organisasjonens kultur (Barsky, 2007; Fleming & Zyglidopoulos, 2008). Den overnevnte kritikken peker på svakheter ved å benytte målsetting som strider mot Arbeidsmiljølovens syn på et forsvarlig arbeidsmiljø. I §2-4 tillegges Arbeidsmiljøloven ansatte rett (og i noen tilfeller plikt) til å varsle om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen (Arbeidsmiljøloven, 2005). Loven pålegger ansatte å varsle om arbeidsforhold som strider med en allmenn oppfatning om hva som er forsvarlig og/eller etisk akseptabelt. Mål som administrativ strategi kan derfor stå i fare for å motvirke prinsipper i Arbeidsmiljøloven med vekt på et lærende- og etisk forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidsmiljøloven, 2005). Siden målsetting kan svekke mellommenneskelige relasjoner og organisasjoners kultur kan også den administrative strategien komme til skade for å motvirke IA-avtalens overordnede mål med ønske om å styrke jobbnærvær og bedre arbeidsmiljø (IA-avtalen, 2010). Dermed er det heller ikke sikkert at et målfremmende system med alle systemmoderatorene tilstrekkelig tilrettelagt vil være optimalt.

En annen negativ side ved målsetting er at NPM- inspirerte retninger som vektlegger mål- og resultatstyring i stor grad er drevet av resultater og kostnadseffektivitet (Christensen, 2003; Solheim, 2004). Med økt NPM og mål- og resultatstyring følger dermed også et økt fokus på kunder og marked og et svekket fokus på ansattes trivsel og rettigheter. Ved at IA-avtalen bygger på mål- og resultatstyring og NPM-relaterte styringsprinsipper, underbygger avtalen at fokuset rettes bort fra ansatte og over på mål og resultater (Ordóñez et al., 2009). Det vil si, bort fra medvirkning, trepartssamarbeid og kjerneverdier som tradisjonelt ligger til grunn i det norske samfunn, og over på kostnadseffektivitet og konkurransedyktighet. Videre vektlegger NPM at ledelse skal være mer enn bare administrasjon. Ledelse skal også innebære økt ansvar for bedriftens måloppnåelse (Dalby, 2005), et prinsipp som overensstemmer med lederfokus innenfor IA-avtalen og de økte pliktene rettet mot dagens IA-ledere. Mye av presset på dagens arbeidsgivere kan derfor ses i sammenheng med en økt

ansvarliggjørelse ovenfor bedriftens kostnadseffektivitet og måloppnåelse (Dalby, 2005). Dagens IA-avtale vektlegger mål- og resultatstyring i tillegg til ønsket om å redusere sykefraværet, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet (IA-avtalen, 2010), noe som kan virke motstridende i avtalens oppbygning.

De motstridende tendensene i IA-avtalens oppbygning mellom mål- og resultater på den ene siden og ansattes helse og interesse på den andre reflekteres i flere av de etiske dilemmaene lederne selv hadde stått ovenfor i oppfølgingsarbeidet. Av analysen kom det frem at arbeidsgiverne ofte opplevde uoverensstemmelse mellom bedriftens interesse på den ene siden og de ansattes behov på den andre (54%), og mellom jobbens krav og eget privatliv (17%). Dilemmaene samsvarer med funn avdekket av Holmgren og Ivanoff (2007) og Wynne-Jones og kollegaer (2011) i deres studier, som fant at lederne ofte følte seg splittet mellom bedriften på den ene siden og de ansatte på den andre (Wynne-Jones et al., 2011), eksempelvis ved at flere av lederne følte seg usikre på hvor langt de skulle strekke seg i forhold til tilrettelegging og press på de ansatte for å få de tilbake i arbeid (Holmgren & Ivanoff, 2007). Videre kom det frem at flere også slet med grensen mellom jobb og privatliv (Holmgren og Ivanoff, 2007).

Lederes interesse og Locke & Lathams systemmoderatorer

Byråkrati og Målinvolvering. Den deduktive analysen avdekket samsvar mellom ledernes ønske om et mindre byråkratisk sykefraværssystem (andre-nivå temaet Byråkrati) og systemmoderatoren Målinvolvering (Figur 4). Av intervjuene kom det frem at flere av lederne følte seg usikre i forhold til all dokumenteringen. Eksempelvis lurte flere på om de fant de rette skjemaene, fylte dem ut på rett måte og sendte dem inn til rett tid og sted. Flere opplevde også at innsatsen de gjorde ofte var bortkastet, ettersom de så på skjemaveldet og all dokumenteringen som hensiktsløst (46%). *”Du kan si at oppfølgingskravet til å lage en oppfølgingsplan er gjennomgående helt uavhengig om det er behov for det eller ikke. Og helt uavhengig om planen virker eller ikke. Og jeg som arbeidsgiver i dette bildet, har ingen som helst følelse av at den oppfølgingsplanen som jeg har laget, blir brukt til noe som helst eller lest av noen. Så jeg sitter ikke med noen følelse av hvilken hensikt dette har for andre enn eventuelt å tilfredsstille byråkratiske lovverk.”* Lederne oppga også at de følte at all dokumentering frarøvet dem tillit, tid (33%) og eget ansvar i oppfølgingsarbeidet. *”Jeg synes det er pes å drive å dokumentere alt dette her, for jeg gjør det likevel. Jeg gjør det naturlig, og jeg gjør mye mer enn det som står der, IA-avtalen er et slags minstekrav. (...) Jeg synes kanskje vi som arbeidsledere burde blitt stolt litt mer på.”* Mange av lederne ga uttrykk for at

de selv ønsket å jobbe målrettet for å få ned sykefraværet men at systemet til stadighet kom til skade for å legge en demper på motivasjonen, ”*Jeg tror mange ledere føler det som et paradoks – man ønsker å følge opp, men det er vanskelig å få reglene under huden.*”

Locke & Latham og kolleger (1981) påpeker at målinvolvering samsvarer med de tre hovedpunktene i Vrooms (1964) Forventningsteori: 1) troen på at man har nødvendige kunnskap og ferdigheter, 2) troen på at nødvendige kunnskap og ferdigheter vil føre til ønskede resultater og 3) troen på at ønsket resultat vil føre til fordelaktig belønning. På bakgrunn av intervjuene med lederne kom det fram at alle Vrooms (1964) hovedpunkter var svekket hos flere på grunn av IA-avtalens byråkratiske oppbygning. Flere ledere oppga usikkerhet i forhold til hvordan de gjennomførte all den pålagte dokumenteringen, noe som ikke samsvarer med Forventningsteoriens første punkt, troen på egne nødvendige kunnskap og ferdigheter. Videre opplevde mange at oppfølgingsplanene de lagde ikke ble brukt til noe og ikke hadde nytteverdi. Ut i fra Vrooms (1964) andre punkt stemmer heller ikke dette med troen på at det man gjør fører til ønskede resultater. Flere ga også uttrykk for at deres individuelle innsats ikke ble sett eller verdsatt, noe som kan gjøre det vanskelig å håpe på belønning eller andre positive insentiver i tillegg til å tilfredsstille Vrooms (1964) tredje punkt. Ved å minimere IA-avtalens byråkratiske oppbygning vil ledernes selvstyre øke og oppfølgingsarbeidet bringes nærmere den enkelte leder, fremfor å forsvinne ut i et stort og uoversiktlig dokumentasjonssystem. På denne måten vil lederne få mulighet til å sette krav som i større grad overensstemmer med egne ressurser og ferdigheter, noe som kan føre til økt mestringsfølelse. Lederne vil dermed kunne oppleve nærmere tilknytning til arbeidet de gjør og få bedre oversikt over hvordan de ligger an i forhold til prestasjon og belønning. Dette vil også innebære en mer omfattende integrering av IA-avtalens målsettinger i den enkelte virksomheten. Ved å mimere avtalens byråkratiske oppbygning kan hovedpunktene i Vrooms (1964) Forventningsteori styrkes og dermed også ledernes målinvolvering forsterkes. Videre vil dette støtte ledernes eget ønske om et mindre byråkratisk system. Andre-nivå temaet, Byråkrati, ble derfor vurdert å samsvare med moderatoren Målinvolvering, fordi et mindre byråkratisk system også kan være med på å fremme ledernes målinvolvering.

Mangel på oppfølging og Feedback. Videre kom det fram at ledernes ønske om mer oppfølging (andre-nivå temaet Mangel på oppfølging) samsvarte med systemmoderatoren, Feedback (Figur 4). Flere av lederne uttrykte frustrasjon over at de ofte følte seg alene og manglet oppfølging fra HR (67%). ”*Jeg kunne kanskje tenkt meg å fått en e-post fra for eksempel HR, med bare sånn ta kontakt vi hjelper deg om du trenger noe. Det hadde vært greit om noen bare hadde sagt hei jeg er her – bruk meg. Jeg tror det at noen holder oss*

ledere litt i ørene, passer litt på oss, følger oss litt opp, hadde vært bra.” En annen uttrykker seg slik: *”Jeg tror det å ha en fra HR som rådgiver hadde vært til hjelp. Det letter vel litt på stemningen med en sikker part.”* Flere ønsket også mer påminnelser fra HR i forhold til mer praktiske oppgaver (54%). Eksempelvis som å huske tidsfrister, planlegge møter og fylle ut skjemaer. *”Vi har jurister som bistår oss på juss, vi har prosjektledere for å vise oss økonomi. Hvorfor skulle vi ikke ha noen til å bistå oss sykemeldingsprosedyrer, fremfor at det skal ligge på hver eneste leder? Så hvis noen kan ta seg av den der papirflyten, så skal vi ta oss av den biten som kanskje er vanskelig nok den, med å holde dialogen med den det gjelder og gjøre det som må gjøres der.”* Flere var også irriterte over at det nærmeste de kom konstruktive tilbakemeldinger var purregebyrer og bøter (25%): *”Det som kanskje er mest irriterende er hvis du sender inn feil skjema, så hører du ingenting, så får du bare en bot på 6000 kr. Og den nytter det ikke å klage på. Man kunne kanskje i løpet av de 8 ukene fått en tilbakemelding om at det er feil skjema man har sendt inn.”*

Locke & Latham med flere (Bandura & Simond, 1977; Latham, Mitchell & Dossett, 1978; Locke et al., 1981; Numeroff & Consentino, 1979) har avdekket viktigheten av tilstrekkelig feedback for måloppnåelse. Årsaken er at ansatte avhenger av å vite hvordan de ligger an i forhold til satte mål, for å være i stand til å utvikle tilpassende handlingsstrategier (Locke & Latham, 2002). På bakgrunn av intervjuene kom det frem at et flertall av lederne uttrykket viktigheten av tilstrekkelig oppfølging og tilbakemeldinger og frustrasjon over manglende støtte i dagens system. Ledernes ønske om økt oppfølging og tilbakemelding kan skyldes ledernes økte ansvarsoppgaver og manglende tid. Dette er en tilstand som kan føre med seg en negativ uoverensstemmelse mellom opplevde krav og ressurser og føre til økt arbeidsbelastning, usikkerhet og opplevd stress (Kahn, Wolfe, Quinn & Snoek, 1964), noe sosial støtte kan være med på å minimere (Karasek & Theorell, 1990). Ved å støtte ledernes ønske om økt oppfølging og tilbakemeldinger vil også moderatoren Feedback integreres i IA-bedriftens system, og effekten av målsetting fremmes (Bandura & Simond, 1977; Latham, Mitchell & Dossett, 1978; Locke et al., 1981; Numeroff & Cosentino, 1979). Dette tydeliggjør samsvaret mellom ledernes ønske om bedre oppfølging og moderatoren, Feedback. Andre-nivå temaet Mangel på oppfølging ble derfor vurdert som samsvarende med moderatoren, Feedback.

Mangel på kunnskap og Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter. Den deduktive analysen avdekket et samsvar mellom ledernes ønske om økt kunnskap (andre-nivå temaet Mangel på kunnskap) og systemmoderatoren, Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter (Figur 4). Av intervjuene kom det frem over ¾ av lederne ikke kjente til bedriftens kvalitetssystem

(79%). Eksempelvis uttrykker en leder seg slik. ” *Har vi et kvalitetssystem? Det har jeg ikke fått med meg. Det burde da i så fall ha gått ut en mail til alle ledere med personalansvar om at nå er det oppdatert. Så burde de kanskje også ha bedt om at det ble tatt opp på alle ledermøtene på avdelingen, sånn at de forsikret seg om at vi visste om det, for noe sånt er kjempeviktig å vite om.* ” Usikkerhet gikk også igjen i tilknytning til ledernes manglende kunnskap angående IA-reglementet og det relaterte oppfølgingsarbeidet (38%): ” *En utfordring er at man føler seg usikker i forhold til regelverket, det med å gjøre det rett i forhold til regelverket og i forhold til de andre prosedyrene vi har. Når skal vi lage oppfølgingsplan, hvilken tid skal NAV involveres, hvilken tid skal BHT involveres, lege og sånt.* ” Flere nevnte også at de hadde fått alt for lite opplæring i tilknytning til avtalen (29%). En informanter uttrykker seg slik. ” *Jeg følte meg veldig utrygg på de første oppfølgingsamtalene. Jeg tror ikke vi har fått noen opplæring i det, så alle gjør vel bare så godt de kan. Nå har jeg fått min praksis på sånn jeg gjør det, men det er jo ikke sikkert det er det som er det egentlig riktige.* ”

Locke & Latham (1990) påpeker viktigheten av at ansatte har tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter for å nå det satte målet, ettersom tilstrekkelig kompetanse er avdekket å ha en grunnleggende betydning på ansattes prestasjon og måloppnåelse (Locke, 1982, Locke et al., 1981, Locke & Latham, 2002). Ledernes uttalelser viser at flere av lederne selv ønsket mer kunnskap og opplæring rundt IA-avtalens regelverk og plikter og/ eller bedre informasjon om tilgjengelige hjelpemidler. Noen ønsket i midlertid at kunnskapen heller skulle ligge hos andre i systemet, ettersom de selv allerede hadde nok å gjøre. På bakgrunn av flertallet samsvarte likevel ledernes ønske om økt kunnskap med systemmoderatoren, Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter. Årsaken var at et utbedret system i IA-bedriften som støttet ledernes ønske om økt kunnskap, også ville ha integrert moderatoren, Tilstrekkelig kunnskap og ferdigheter og bygget opp under effekten av målsetting (Locke, 1982; Locke et al., 1981; Locke & Latham, 2002).

Locke & Latham og kollegaer (Locke & Latham, 2002; Wood, Mento & Locke, 1987) påpeker at komplekse mål, det vil si mål som krever bredere kunnskap, dypere innsikt og flere parallelle oppgaver, i enda større grad avhenger av at ansatte har tilstrekkelig kompetanse. På bakgrunn av at IA-reglementet krever mer av de ansatte i forhold til bredere kunnskap om regelverk, dypere innsikt i sykefraværssystemets fungering samt flere parallelle arbeidsoppgaver, utfyller IA-avtalen alle kriteriene for et komplekst mål. Kompleksiteten i IA-avtalen kan dermed virke svekkende inn på effekten av målsetting, om ikke tilstrekkelig

kunnskap og ferdigheter ligger til rette i bedriftens system (Locke & Latham, 2002; Wood, Mento & Locke, 1987).

Manglende rolleavklaring og Rolleavgrensning. Analysen avdekket et samsvar mellom ledernes ønske om mer presise rolleavklaringer (andre-nivå temaet Manglende rolleavklaring) og moderatoren Rolleavgrensning (Figur 4). I flere av intervjuene kom det frem at lederne opplevde usikkerhet i forhold til hvor de skulle sette grense for egne arbeidsoppgaver, og hva de kunne forvente av andre instanser som HR og BHT (63%). Lederne uttrykket dermed et ønske om tydeligere rolleavklaringer. *"Hva skal jeg gjøre, hva skal HR gjøre? Det er egentlig bare å formalisere – hvem er det som tar hva her, for at vi skal jobbe mest mulig effektivt."* Flere lurte også på hvem de skulle oppsøke, om de møtte på utfordringer utenfor egen kompetanse, blant annet i forhold til tilfeller knyttet til psykisk sykdom. En informant uttrykte seg slik. *"Hvem sitt ansvar blir det da når vi kommer til kort på den "psykologiske" biten?"* Flere av lederne opplevde også usikkerhet i forhold til egne arbeidsoppgaver og grensesetting (46%). *"I de vanskeligste tilfellene er det også psykiatri inni bildet. Det kan jo ikke alle ledere gå rundt å ha greie på (...) Ledere skal ikke forstå alt, vi har vår jobb og gjøre. Vi kan vel ikke også gå rundt å være behandlere?"* Enkelte ga uttrykk for at rollen som leder stadig ble mer overbelastende og krevende i tilknytning til IA-avtalens økte plikter og ansvarsoppgaver. *"Jeg er jo 65 år, og det ligger mange plikter på en leder i dag(...) Vi må foreta alt rundt dette selv, så det er mye arbeid som ligger i det (...) Jeg vil si at det er mye mer krevende for en leder å få en sykemeldt etter at denne avtalen har kommet enn det det var før. Jeg har sittet i forskjellige slags typer lederroller gjennom mange mange år og hatt ansvar for veldig mange. Men jeg kan aldri huske at det var så krevende som det er nå. Dette systemet krever mye av en leder."*

Locke & Latham (2006) og Kerr & Landaur (2004) har avdekket at en overbelastet arbeidsrolle kan føre til en negativ uoverensstemmelse mellom opplevde krav og ressurser, som kan ha en motvirkende effekt på måloppnåelse. Locke & Latham vektlegger derfor en avgrenset arbeidsrolle og en tilpasset arbeidsmengde som viktig for måloppnåelse (Locke & Latham, 2006; Heslin & Caprar, 2013, s. 223). Lederne uttalelser tydeliggjør et ønske om mer presise rolleavklaringer. Ved at systemet i IA-bedriften støtter opp om lederne ønske om tydeligere rolleavklaringer ville også systemmoderatoren, Rolleavgrensning, blitt integrert og måloppnåelse fremmet (Heslin & Caprar, 2013). Andre-nivå temaet Manglende rolleavklaringer ble derfor avdekket å samsvare med moderatoren, Rolleavgrensning.

Manglende etisk konsensus og Målkonsensus. Den deduktive analysen avdekket et samsvar mellom lederne ønske om økt etisk konsensus (andre-nivå temaet Manglende etisk

konsensus) og systemmoderatoren Målkonsensus (Figur 4). Flere av lederne hadde opplevd å komme opp i situasjoner i sykefraværsoppfølgingen, der hovedmålet plutselig ble uklart og hvor de selv måtte ta beslutninger ut i fra situasjon og skjønn. Blant annet oppga flere at de hadde kommet opp i situasjoner der de følte seg usikre på om hovedmålet var å ivareta den sykemeldte eller bedriftens egne interesser (54%). *”Jeg er jo mest fokusert på den sykemeldte. Hvordan får vi ivaretatt vedkommende, altså rent menneskelig sett. (...) Men man har jo også et ansvar for den arbeidsgiveren man har. Vi skal jo også i vareta deres interesse.”* En annen uttrykker seg slik: *”Det jeg har lurt litt på, er om jeg burde ha utvist noen aktivitet eller press, for å få den sykemeldte til å jobbe litt, selv om han var sykemeldt? (...) Altså, vi har jo frister som skal holdes.”* Flere hadde også stått ovenfor dilemmaer i forhold til om man burde vektlegge legens kompetanse eller IA-avtalens retningslinjer (33%). Eksempelvis i forhold til å ta beslutninger angående ansatte som ville tilbake i arbeid, men som ikke hadde blitt friskmeldt av lege. Andre hadde opplevd usikkerhet i forhold til hvor grensen burde gå mellom jobb og privatliv i sykefraværsoppfølgingen, både i forhold til eget og de ansattes privatliv (17%). *”Han lederen under meg, ringte meg hver gang han var frustrert på kvelden. Ikke på natten da, men på mange tider av døgnet, når han var lei seg. Jeg var veldig tydelig på at du bare må dokumentere (...) ikke gå inn på det følelsesmessige (...) Så det er mye du kan bli utsatt for som leder. Så det å holde en viss avstand, følelsesmessig, det er litt vanskelig”.* *”Jeg syntes det er litt sånn utfordrende å vite hvor mye man skal ringe, og ha den kontakten underveis. Hvor mye skal du ringe å spørre om når tid du tror du er tilbake, hvordan går det og sånt. Noen kan jo oppleve det som at man maser, for å få deg tilbake.”*

Locke & Latham (2002) betegner en uoverensstemmelse mellom organisasjonens mål og den enkelte leders individuelle mål som en målkonflikt. Om en målkonflikt tvinger frem motstridende handlingsmønstre hos lederne kan uoverensstemmelsen bidra til å svekke ansattes prestasjon og måloppnåelse (Ethiraj & Levinthal, 2009; Locke et al., 1994; Seijts & Latham, 2002). Locke & Latham (2006) påpeker derfor viktigheten av Målkonsensus for måloppnåelse. Det vil si at en organisasjon setter mål som samsvarer med de ansattes egne og at de ansattes interesser og verdier ivaretas i prosessen mot organisasjonens måloppnåelse (Baum & Locke, 2004; Locke & Latham, 2006). Uttalelsene tydeliggjør ledernes usikkerhet i forhold til hovedmål og ulike prioriteringer i sykefraværsoppfølgingen. På bakgrunn av dette fremkommer det et ønske om økt etisk konsensus blant lederne, noe som ble vurdert å samsvare med Locke & Lathams systemmoderator, Målkonsensus. Årsaken var at økt etisk konsensus også ville kunne bidra til å tydeliggjøre bedriftens mål og bygge opp under effekten av målsetting.

Begrensninger

Intern validitet. For å styrke datamaterialets gyldighet og underbygge studiens interne validitet ble det foretatt en rekke valg underveis i studien. Valgene ble foretatt i tilknytning til intervjuene, transkriberingen og analyseprosessen (Malterud, 2003). Det kvalitative intervjuet ble benyttet som forskningsmetode, fordi det er særlig egnet til å forstå verden ut i fra intervjuobjektets perspektiv, ettersom fokuset ligger på individers erfaringer og opplevelser av verden og ikke andre vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2009). For at intervjuet skal være en god og gyldig datainnsamlingsmetode avhenger dette av at informasjonen man samler inn er gyldig og objektiv. God kvalitet avhenger derfor av at intervjuobjektet snakker sant og at intervjueren oppfatter informasjonen riktig (Kvale & Brinkmann, 2009). I forsøk på å sikre dette ga prosjektgruppen ut informasjon til alle informantene angående studiens tema og hensikt i god tid før intervjuene ble gjennomført. På denne måten fikk intervjuobjektene mulighet til å stille spørsmål i forkant av intervjuene og/eller forberede temaer de selv ønsket å ta opp, noe som kan ha bidratt til å sikre styrket informasjon. Det ble imidlertid presisert at vi kun var ute etter å møte informantene der de befant seg i sykefraværsoppfølgingen og at forberedelser i hovedsak ikke var nødvendig. Videre var studiens semi-strukturerte intervjuguide med på å sikre noen faste holdepunkter, samtidig som det ble lagt til rette for at informantene kunne svare fritt og åpent. På denne måten kan intervjuenes semi-strukturerte oppbygning ha bidratt til å styrke informasjonen som ble samlet inn (Malterud, 2013). Det er også mulig at vi, i vår rolle som intervjuere, subjektivt kan ha påvirket datamaterialet negativt. Eksempelvis ved å stille ledende spørsmål og/eller ved å søke etter bekræftende svar. Vi forsøkte å minimere den subjektive innvirkningen ved at ingen i prosjektgruppen hadde gjennomført litteratursøk på området i forkant av intervjuene for å bevare åpenhet og objektivitet. Videre ble alle de første intervjuene gjennomført med en annen fra prosjektgruppen til stede for å sikre at intervjuene foregikk i samsvar med intervjuguiden og studiens formål. Aktiv lytting og god tilstedeværelse var viktig for åpne oppfølgingsspørsmål som fremmet validitet og dybde. Alle i prosjektgruppen hadde også bestått mastergradens obligatoriske intervjukurs med hensikt å styrke oss i rollen som intervjuere.

Bruken av båndopptakere kan ha vært med på å påvirke kvaliteten av datamaterialet. Eksempelvis hevder Polit & Beck (2008) at lydbånd kan bidra til å unngå misforståelser og glemsel, og på denne måten være med på å styrke kvaliteten av datamaterialet. På den andre siden hevder Kvale & Brinkmann (2009) at lydbånd kan komme til skade for å overskygge andre viktige informasjonskilder tilknyttet intervjuet (stemning, kroppsspråk, visuelle bilder),

og dermed virke svekkende inn på kvaliteten av det innsamlede datamaterialet (Kvale & Brinkmann, 2009). Polit & Beck (2008) påpeker også en negative side ved bruken av båndopptaker, at hjelpemiddelet kan være med på å skremme informanter i starten av et intervju og på denne måten gjøre informantene nervøse og tilbaketrukne. Vår opplevelse var at lederne møtte oss med stor tillitt og åpenhet på bakgrunn av vår ”ufarlige” rolle som studenter. En faktor som kan ha bidratt til å minimere båndopptakerens skremmende effekt innledningsvis, og sikret sann informasjon. Vår rolle som studenter kan også ha bidratt til å svekke den negative effekten av sosial ønskelighet, ved å gjøre settingen mer avslappet og lederne mindre opptatt av å prestere. Sosial ønskelighet er imidlertid en innvirkende faktor det er vanskelig å få tilstrekkelig kontroll over. At intervjuene foregikk på informantenes egne kontor og/eller arbeidsplasser kan ha bidratt til å skape trygghet, og på denne måten bygge opp under informantenes pålitelighet og datamaterialets kvalitet.

Videre kan transkripsjonsprosessen ha bidratt til å svekke den interne validiteten av datamaterialet. Når muntlig tale oversettes til skriftlig tekst skjer det alltid en fordreining av hendelsen (Malterud, 2003). Det kan derfor diskuteres hvorvidt transkripsjonsmaterialet gjenspeiler en valid fremstilling av informasjonen, som ble samlet inn gjennom intervjuene. Å skrive det som blir sagt gir ikke nødvendigvis en god gjengivelse av det som ble hørt (Malterud, 2003). Det er derfor viktig å tilpasse transkripsjon og valg av skriftstil med videre formål. I studien ble alle meningsbærende enheter transkribert, og latter og forstyrrende lyder ble utelatt da prosjektgruppen vurderte dette som et valid grunnlag for videre temaanalyse.

Kvale & Brinkmann (2009) hevder at en valid analyse avhenger av en logisk sammenheng mellom intervjuene og hvordan de tolkes. I studien ble intervjuene tolket gjennom en induktiv temaanalyse. Temaanalyse ble vurdert som hensiktsmessig fordi analysen er særlig egnet til å analysere verbal og skriftlig kommunikasjon (Braun & Clarke, 2006). Videre ble det valgt å foreta en induktiv tilnærming fordi dette sikrer temaene nær tilknytning til intervjuobjektene egne uttalelser og det originale datamaterialet (Braun & Clarke, 2006). På denne måten kan den induktive temaanalysen ha bidratt til å styrke sammenhengen mellom datamaterialet og den senere tolkningen. At vi var to som gjennomførte studiens temaanalyse kan også ha bidratt til å styrke analysens validitet. Jeg og en medstudent testet inter-rater reliabiliteten av hvordan vi kodet to tilfeldige intervjuer før vi kodet det totale datasettet. Hensikten var å sikre at vi hadde en lik tilnærming til datamaterialet, noe som ble bekreftet. Temaanalysen i studien var imidlertid en re-analyse av en tidligere analyse gjennomført av prosjektgruppen et halvt år før i tid. På denne måten kan

objektiviteten av tematilnærmingen ha blitt svekket ved at vi tidligere hadde gjennomført samme analyseprosess.

Ekstern validitet. Ekstern validitet omhandler i hvilken grad funnene fra undersøkelsen kan generaliseres (Malterud, 2013). Sentralt i denne sammenheng står kontekst, og i hvilken grad funnene kan anses som gyldige utover den enkelte settingen der undersøkelsen ble foretatt (Malterud, 2013). I denne studien er konteksten en større offentlig bedrift tilsluttet den norske IA-avtalen. På bakgrunn av bedriftens totale andel ansatte, gjenspeiler studiens 24 informanter et forholdsvis lite utvalg. Utvalgets begrensede størrelse kan dermed ha bidratt til å svekke studiens eksterne validitet. Videre ble informantene valgt strategisk, noe som gjør at utvalget ikke nødvendigvis er representativt. Et strategisk utvalg var hensiktsmessig, fordi det kjennetegnes som særlig egnet til å få ut mye informasjon av et lite antall informanter (Kvale & Brinkmann, 2009). Utvalget utfyller Kvale & Brinkmanns (2009) retningslinjer for semi-strukturerte intervjuer, der 15 +/- 10 informanter er vurdert som et gunstig antall i forhold til metning. Flere aspekter ved utvalget kan imidlertid ha vært med på å begrense studiens eksterne validitet og bidratt til å gjøre studien lite generaliserbar. Et aspekt som imidlertid kan ha vært med på å styrke studiens representativitet, er utvalgets geografiske spredning (Malterud, 2013), og at det ble inkludert informanter fra bedriftens avdelinger i Sør, Nord og Øst og ikke bare fra avdelinger sentralt. Et omstridt spørsmål er hvorvidt kvalitative studier basert på strategiske utvalg, kan generaliseres. Et mer passende begrep i tilknytning til kvalitative studier er analytisk generaliserbarhet. Analytisk generaliserbarhet knytter ikke resultater direkte til en tilsvarende situasjon, men peker på tendenser som kan bidra til å gi ny informasjon og økt innsikt i liknende situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009).

Reliabilitet. Gjennom hele datainnsamlingsprosessen ble nøyaktighet og pålitelighet vektlagt og underbygget. Innledningsvis ble det utarbeidet maler for hvordan informantene skulle kontaktes og informeres i tilknytning til studien, for å styrke den indre konsensusen i gruppen. Intervjuene fulgte en felles intervjuguide basert på PEACE-modellen (Clarke & Milne, 2001) for å gjøre intervjuene samstemte og transparente. Hele prosjektgruppen testet inter-rater reliabilitet av transkriberingen internt, for å sikre samstemthet og nøyaktighet før hele datamaterialet ble bearbeidet. Videre avdekket en medstudent og jeg inter-rater reliabiliteten av hvordan vi kodet oss i mellom, før vi kodet det fullstendige datamaterialet. På denne måten har det underveis i studien blitt foretatt valg, for å bygge opp under studiens nøyaktighet og etterprøvbarehet.

Datamaterialet. Oppgaven benytter et tidligere datamateriale hentet fra et foregående studie. Datamaterialet i denne oppgaven er derfor ikke direkte tilpasset studiens forskningsspørsmål, men forankret i et foregående mandat sentrert rundt ønsket om et mer målrettet sykefravær. Det bør derfor stilles spørsmål om i hvilken grad datasettet som har blitt benyttet i denne oppgaven, er representativt og egnet til å besvare studiens forskningsspørsmål.

Mandatet. Begrensninger ved det foregående mandatet kan også ha bidratt til å svekke kvaliteten av det innsamlede datamaterialet. I mandatet var det vektlagt et problemorientert perspektiv. Det vil si et perspektiv som vektlegger utfordringer og mangler, fremfor positive aspekter og løsninger. På denne måten var intervju spørsmålene sentrert rundt negative aspekter i systemet fremfor positive aspekter og eksisterende styrker. Mandatets problemorienterte perspektiv kan dermed ha bidratt til å utelukke nyttig informasjon rettet mot positive aspekter i systemet, som bedriften kunne vært tjent med å bygge opp under. Mandatet kunne derfor ha vært styrket ved å åpne opp for et mer nyansert perspektiv med større vekt på flere aspekter i systemet utover problemer og utfordringer. En mulig løsning i denne sammenheng kunne være å utforme mandatet i større tilknytning til dimensjonen i SWOT-tilnærmingen. Likevel bidrar mandatets problemorienterte perspektiv til å avgrense forskningsområdet og forenkle studiens gjennomførbarhet. Det begrensede perspektivet kan derfor også ha vært med på å styrke datamaterialet ved å sikre et snevrere, men dypere innblikk i sykefraværssystemet fremfor et bredere, men mer overfladisk kunnskapsgrunnlag.

Målsettingsteorien. Det bør vurderes i hvilken grad Locke & Lathams Målsettingsteori er egnet til å belyse studiens forskningsspørsmål og dagens sykefraværproblematikk. Ønsket var å benytte teorien til å bygge opp under det nyere perspektivet innenfor sykefraværskforskningen med vekt på kontekstuelle faktorer med betydning for dagens sykefraværssituasjon. Teorien belyser imidlertid ikke kontekstuelle faktorer med direkte innflytelse på ansattes sykefravær, men med betydning for måloppnåelse og resultater rundt IA-avtalens mål om et lavere sykefravær. På denne måten er Målsettingsteorien med på å belyse den medierende effekten av kontekstuelle faktorer på ansattes sykefravær gjennom målsetting. Målsettingsteorien i sin helhet blir ikke vektlagt i studien, kun teoriens systemrelaterte moderatorer. Siden ikke alle elementene i Målsettingsteorien inkluderes i denne oppgaven, bør det også stilles spørsmål om i hvilken grad den avgrensede teorien kan tilskrives samme verdi og gyldighet.

Konklusjon

IA-avtalen legger økt press på dagens arbeidsgivere ved å pålegge mellomlederne hovedansvaret i sykefraværsoppfølgingen. Evalueringer viser at avtalen enda ikke har nådd målet om et lavere sykefravær (Folkehelseinstituttet, 2013, Ose et al., 2013a). Det kan derfor argumenteres for viktigheten av velfungerende systemer, som styrker lederens rolle og interesser i sykefraværsoppfølgingen og sikrer måloppnåelse. Hensikten med studien var å avdekke om systemet i den studerte IA-bedriften 1) støttet opp under lederens rolle og interesse i sykefraværsoppfølgingen 2) og integrerte Locke & Lathams systemmoderatorer 3) for å avdekke om det ville være mulig å legge til rette for et system som både bygget opp under lederens rolle og interesser i tillegg til Locke & Lathams systemmoderatorer med betydning for måloppnåelse. Den induktive analysen viste at hovedutfordringene relaterte seg til det interne systemet i IA-bedriften. Utfordringene knyttet seg i hovedsak til de fire andre-nivå temaene: Byråktati, Mangel på oppfølging, Mangel på kunnskap og Manglende rolleavklaringer, og omhandlet første-nivå temaene Rigiditet (67%), Manglende støtte fra HR (67%), Manglende kunnskap om kvalitetssystemet (79%) og Manglende rolleavklaringer (63%). Den induktive analysen viste at lederne vurderte systemet i bedriften som rigid, mangelfullt og lite tilpasset egne ønsker i sykefraværsarbeidet. Det interne bedriftssystemet ble dermed avdekket som lite støttende på bakgrunn av lederens uttalelser. Flere av utfordringene relaterte seg imidlertid til IA-avtalens rigide oppbygning og kunne ha vært unngått om IA-regelverket hadde vært utformet mindre byråkratisk.

Den deduktive analysen avdekket et samsvar mellom flere av andre-nivå temaene og de fem systemmoderatorene til Locke & Latham. Byråkrati samsvarte med Målinvolvering, Manglende oppfølging med Feedback, Manglende kunnskap med Tilstrekkelige kunnskap og ferdigheter, Manglende rolleavklaringer med Rolleavgrensning og Manglende etisk konsensus samsvarte med Målkonsensus (Figur 4). På bakgrunn av at lederne omtalte utfordringer og mangler i tilknytning til alle de fem moderatorene, fremkom moderatorene som lite integrert i bedriftens system. Bedriftssystemet ble dermed avdekket som lite målfremmende på bakgrunn av lederens uttalelser i tilknytning til Locke & Lathams systemmoderatorer. Moderatorer kunne imidlertid ha vært fremmet om IA-avtalen hadde vært utformet mindre byråkratisk, ettersom moderatorene ble vurdert i tilknytning til resultatene av den induktive analysen.

Den deduktive analysen viste videre at lederens interesser samsvarte med Locke & Lathams systemmoderatorer med relevans for måloppnåelse. Analysen avdekket dermed at

det kan være mulig å legge til rette for et system som både støtter ledernes rolle og interesser i dagens sykefraværssystem og i tillegg integrerer Locke & Lathams systemmoderatorer.

Studien avdekket to mulige tilnæringer som kan bidra til dette:

- 1) Ved å gjøre IA-avtalen mindre rigid vil flere av utfordringene og manglene som ble avdekket i bedriftens system utgå. På denne måten vil også systemmoderatorenes tilstedeværelse styrkes. En mindre rigid IA-avtale vil kunne støtte ledernes rolle og interesse og bidra til å fremme måloppnåelse.
- 2) På bakgrunn av at ledernes interesser samsvarer med moderatorene med relevans for måloppnåelse kunne IA-bedriften ved å utbedre system på bakgrunn av funnene i analysen både støttet opp om ledernes rolle og interesse i sykefraværssystemet og integrert Locke & Lathams systemmoderatorer med betydning for måloppnåelse. Dette innebærer en mer omfattende integrering av IA-avtalens målsettinger i virksomhetens totale personalsystem.

Begge tilnærmingene kan bidra til å styrke ledernes sentrale rolle i dagens sykefraværssystem og fremme måloppnåelse. Ved å integrere en av de to tilnærmingene kan to sentrale områder innenfor dagens sykefraværssystem styrkes og mulig målet om et lavere sykefravær fremmes.

Implikasjoner

Denne oppgaven har studert IA-avtalens bestemmelser på bakgrunn av ledernes opplevelser og erfaringer rundt egen rolle i sykefraværssystemet. Ettersom det meste av forskningen på området er rettet mot ansattes opplevelser, er det viktig med økt fokus på ledernes egne opplevelser og erfaringer. Ved å sitte med hovedansvaret i oppfølgingsarbeidet er dagens arbeidsgivere en utsatt gruppe i IA-systemet. Mer kvalitativ forskning rettet mot lederne selv er derfor avgjørende for å kunne peke på tendenser, avdekke begrensninger ved dagens system og jobbe mer systematisk mot å utbedre svakheter (Ose et al., 2013a). Flere tilsvarende studier kan avdekke likheter og / eller forskjeller mellom ledernes opplevelser og erfaringer og bidra til at aktuell empiri og fagkompetanse legges til grunn i utviklingen av velfungerende systemer. Tilsvarende studier kan også bidra til å støttet opp under eller avkrefte generaliserbarhet.

Videre kan det være nyttig og foreta liknende studier i tilknytning til et SWOT-design, som også inkluderer muligheter og styrker. Dette kan bidra til å kartlegge positive aspekter ved systemet, som bedriften kan bygge opp under. Det kunne også vært spennende å foreta et

longitudinelt studie før og etter konkrete tiltak i bedriftssystemet. Eksempelvis ved å sammenlikne denne studien med en senere studie, foretatt etter at bedriften har integrert ledernes egne ønsker og Locke & Lathams moderatorer i systemet. Et slikt studie kan vise effekten av inngrepene og avdekke eventuelle endringer i ledernes opplevelser av bedriftssystemet og/eller bedriftens måloppnåelse rundt et lavere sykefravær. Et annet interessant tiltak kan være å studere tilstedeværelsen av Locke & Lathams systemmoderatorer innenfor andre IA-bedrifter, og avdekke i hvilken grad tilsvarende bedrifter jobber systematisk og målrettet mot et lavere sykefravær.

Sluttord

Underveis i denne oppgaveperioden, ble det vedtatt at IA-avtalen skulle videreføres. Avtalen er inngått for perioden 4. mars 2014 - 31. desember 2018, og innebærer betydelige forenklinger i reglene for oppfølgingen av de sykemeldte. I den nye avtalen fjernes sanksjonsregimet. På denne måten kan lederne bruke mer tid på å følge opp den enkelte arbeidstakeren, fremfor å bruke tiden på skjemaer og dokumentasjon. Videre skal det rettes et økt fokus mot forebyggende arbeid. Regjeringen har tatt sikte på at endringene skal tre i kraft 1. juli i år.

”Vi endrer fokus fra skjemaer og stivbeinte regler og over på enkeltmennesker”, sier arbeids- og sosialminister Robert Eriksson om den nye IA-avtalen.

(Regjeringen, 2014).

Referanser

- Amir, Z., Neary, D., & Luker, K. (2008). Cancer survivors 'view of 3 years post diagnosis: A UK perspective. *European Journal of Oncology Nursing*, *12*(3), 190-197.
doi:10.1016/j.ejon.2008.01.006
- Anema, J. R. (2004). *Low back pain, workplace intervention and return-to-work*. Amsterdam: Vrije University.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv*. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Bandura, A., & Simon, K. M. (1977). The role of proximal intentions in self-regulation of refractory behavior. *Cognitive Therapy and Research*, *1*(3), 177-193.
- Baril, R., Clarke, J., Friesen, M., Stock, S., & Cole, D. (2003). Management of return-to-work programs for worker with musculoskeletal disorders: A qualitative study in three Canadian provinces. *Social Science & Medicine* *57*, 2101-2114. doi:10.1016/S0277-9536(03)00131-X
- Barsky, A. (2007). Understanding the ethical cost of organizational goal-setting: A review theory development. *Journal of Business Ethics*, *81*, 63-81. doi:10.1007/s10551-007-9481-6
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skills and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 587-598. doi:10.1037/0021-9010.89.4.587
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77-101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brown, S.P., Jones, E., & Leigh, T.W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Social Psychology*, *33*, 2515-2535. doi:10.1037/0021-9010.90.5.972

- Cervone, D., Jiwani, N., & Wood, R. (1991). Goal setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 257-266. doi:10.1037/0022-3514.61.2.257
- Che, R.R., Beh, L., Uli, J., & Idris. K. (2006). An analysis of Quality of Working Life (QWL) and career-related variables. *American Journal of Applied Sciences* 3(12), 2151-2159.
- Christensen, T. (2007). *Regionale og distriktspolitiske effekter av New Public Management*. Regjeringen. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/upload/kilde/krd/rap/2003/0006/ddd/pdfv/190801-newpublicmanagement.pdf>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2003). Politisk styring og privatisering: Holdninger i elitene og befolkningen. *Centre for Social Studies*, 1.
- CIPD. (2008). *Building the business case for managing stress in the workplace*. Guide. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Hentet fra <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/F5B27EA2-1A75-4C26-9140-1C9242F7A9C6/0/4654StressmanagementWEB.pdf>
- Clarke, C., & Milne, R. (2001). *National Evaluation of the PEACE Investigative Interviewing Course*. (Police Research Group report nr. PRAS/ 149). Hentet fra <http://tna.europarchive.org/20030731071058/http://www.homeoffice.gov.uk:80/docs/peaceinterviewcourse.pdf>
- Dalby, K. (2005). *Omstilling i kommunene med fokus på New Public Management*. Hamar: Fagforbundet IMTEC.
- Davis, L. E., & Chorns, A.B. (1975). *Prospect State Art*. New York: The free press.
- De nasjonale forskningsetiske komiteer. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra <http://www.etikkom.no/Documents/Publikasjoner-som->

PDF/Forskningsetiske%20retningslinjer%20for%20samfunnsvitenskap,%20humanior a,%20juss%20og%20teologi%20(2006).pdf

Dibben, P., James, P., & Cunningham, I. (2001). Developments: Absence management in the public sector: An integrative model? *Public Money & Management*, 21(4), 55-60. doi:10.1111/1467-9302.00286

Econ. (2005). *16 IA –virksomheter to år etter*. (ECON-rapport 2005-051). Oslo: ECON Analyse AS. Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/kilde/hdk/2006/0011/ddd/pdfv/270740-ia-econ-16virksomheter_var_2005.pdf

Erez, M., & Zidon, I. (1984). Effect of goal acceptance on the relationship of goal difficulty to performance. *Journal of Applied Psychology*, 69, 69-78. doi:10.1037/0021-9010.69.1.69

Ethiraj, S. K., & Levinthal, D. (2009). Hoping for A to Z while rewarding only A: Complex organizations and multiple goals. *Organization Science*, 20(1), 4-21.

Fafo. (2013). "Saman om" sykefravær – en kunnskapsstatus. (Fafo-notat 2013:02). Hentet fra http://www.regjeringen.no/upload/KRD/Prosjekter/Saman_om_ein_betre_kommune/Kunnskapsstatus_sykefravaer.pdf

Fleming, P., & Zyglidopoulos, S.C. (2008). The escalation of deception in organizations. *Journal of Business Ethics*, 81, 837-850. doi:10.1007/s10551-007-9551-9

Folkehelseinstituttet. (2013). *Effekter av tiltak under IA-avtalen. Rapport fra forskermøte på oppdrag fra Arbeidsdepartementet*. Oslo: Nasjonalt folkehelseinstitutt, Divisjon for Psykisk helse. Hentet fra <http://www.fhi.no/dokumenter/d215d69e06.pdf>

Folketrygdloven. (1997). *Lov om folketrygd*. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/1997-02-28-19?q=folketrygdloven>

- Franche, R-L., Baril, R., Shaw, W., Nicholas, N., & Loisel, P. (2005). Workplace-based return-to-work interventions: Optimizing the role of stakeholders in implementation and research. *Journal of Occupational Rehabilitation, 15*(4). doi:10.1007/s10926-005-8032-1
- Franche, R-L., Cullen, K., Clarke, J., MacEachen, E., Frank, J., Sinclair, S., & Reardon, R. (2004). *Workplace-based return to work interventions: A systematic review of the quantitative and qualitative literature*. Toronto: Institute for Work and Health. Hentet fra http://www.iwh.on.ca/system/files/sbe/summary_rtw_interventions_2004.pdf
- Furnham, A. (2008). *The psychology of behaviour at work. The individual in the organization*. New York: Routledge Press Inc.
- Gustavsen, B. (2011). The Nordic model of work organization. *Journal of the Knowledge Economy, 2*(4), 463-480. doi:10.1007/s13132-011-0064-5
- Hackman, J., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harris, K. J., & Kacmar, M. K. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 363-378. doi:10.1002/job.314
- Haugli, L., Mæland, S., & Magnussen, L.H. (2011). What facilitates return to work? Patients experiences 3 years after occupational rehabilitation. *Journal of Occupational Rehabilitation, 21*(4), 573-581. doi:10.1007/s10926-011-9304-6
- Hees, H. L, Nieuwenhuijsen, K., Koeter, M. W. J., Bultmann, U., & Schene, A. H. (2012). Towards a new definition of return-to-work outcomes in common mental disorders from a multi-stakeholder perspective. *Plos One, 7*. doi:10.1371/journal.pone.0039947
- Hellstrøm, U.P. (2013, 27.11). Vil forenkle IA-avtalen. *Aftenposten (Økonomi)*, s. 24.

- Heslin, P.A., & Caprar, D.V. (2013). Goals and self-efficacy as mediators. I Locke, E. A., & Latham, G.P. (Red.), *New developments in goal setting and task performance* (s. 213-230). New York: Routledge.
- Higgins, A., O'Halloran, P., & Porter, S. (2012). Management of long term sickness absence: A systematic realist review. *Journal of Occupational Rehabil*, 22, 322-332.
doi:10.1007/s10926-012-9362-4
- Holmgren, K., & Ivanoff, S.D. (2007). Supervisors' views on employer responsibility in the return to work process. A focus group study. *Journal of Occupational Rehabil*, 17, 93-106. doi:10.1007/s10926-006-9041-4
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Horgan, R., Curphy, J., & Horgan, J. (1994). What we know about leadership. Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504. doi:10.1037/0003-066X.49.6.493
- IA-avtalen (2010). *Intensjonsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv. 1. Mars 2010 – 31. Desember 2013. (IA-avtalen)*. Hentet fra http://www.lo.no/Documents/Arbeidsliv/IA-avtalen/IA-avtale_24022010.pdf
- Karasek, R.A., & Teorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, productivity and reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kerr, S., & Landauer, S. (2004). Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General electric and Goldman Sachs. *Academy of Management Executive*, 18(4), 134-138. doi:10.5465/AME.2004.15268739
- Khan, R.L., Wolfe, D., Quinn, R., & Snoek, J.D. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.Utg.) (T.M. Anderssen & J. Rygge, Oversettelse). Oslo: Gyldendal.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. (2006). Enhancing the benefits and overcoming the pitfalls of goal setting. *Organizational Dynamics*, 35, 332-340.
- Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 163-171. doi:10.1037/0021-9010.63.2.163
- Locke, E. A. (1982). The ideas of a short work period and multiple goal levels. *Journal of Applied Psychology*, 67, 512-514.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35- year odyssey. *American Psychologist*, 57, 705-517. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5) 265. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. New York: Routledge.
- Locke, E. A., Saari, L. M., Shaw, K. N., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152. doi:10.1037/0033-2909.90.1.125
- Locke, E. A., Smith, K., Erez, M., Chah, D., & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal conflict on performance. *Journal of Management*, 20, 67-91.

- Lundenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1).
- Lysaght, R., Fabrigar, L., Larmour-Trode, S., Stewart, J., & Friesen, M. (2012). Measuring workplace social support for workers with disability. *J Occup Rehabil*, 22, 376-386. doi:10.1007/s10926-012-9357-1
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Marhold, C., Linton, S. J., & Melin, L. (2002). Identification of obstacles for chronic pain patients to return to work: Evaluation of a questionnaire. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 12(2), 65-75.
- Maslow, A. (1954). *Motivation personality*. New York: Harper & Row.
- Muijzer, A., Groothoff, J. W., Geertzen, J. H. B., & Brouwer, S. (2011). Influence of efforts of employer and employee on return-to-work process and outcomes. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 513-519. doi:10.1007/s10926-011-9293-5
- Munchinsky, P. M. (1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 10(3), 316 – 340.
- Nielsen, K., Fredsund, H., Christensen, K. B., & Albertsen, K. (2006). Success or failure? Interpreting and understanding the impact of interventions in four similar worksites. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20(3), 272 – 287. doi:10.1080/02678370601022688
- NOU 2003:6 (2003). *Hva koster det?* Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsforvaltning. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20032003/006/PDFS/NOU200320030006000DDDPDFS.pdf>

- Numeroff, W. F., & Cosentino, J. (1979). Utilizing feedback and goal setting to increase performance appraisal interviewer skills of managers. *Academy of Management Journal*, 22(3), 566-576. doi:10.2307/255745
- OECD. (2013). *Mental health and work: Norway*. Paris: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264178984-en
- Ordonze, L. D., Schweitzer, M.E., Galinsky, A.D., & Bazerman, M.H. (2009). Goals gone wild: The systematic side effects of overprescribing goal setting. *Academy of Management Perspectives*, 23(1), 6-16. doi:10.5465/AMP.2009.3700.7999
- Ose, S.O., Dyrstad, K., Slettebakk, R., Lippestad, J., Mandal, R., Brattlid, I., & Jensberg, H. (2013a). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. (SINTEF – Rapport nr. A24444). Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn. Hentet fra <http://www.sintef.no/uploadpages/315697/Rapport%20Evaluering%20av%20IA-avtalen%202010-13.pdf>
- Ose, S.O., Dyrstad, K., Brattlid, I., Slettebak, R., Jensberg, H., Mandal, R., Lippestad, J., & Petteresen, I. (2013b). *Oppfølging av sykemeldte – fungerer dagens regime?* (SINTEF- Rapport nr. A24297). Trondheim: SINTEF Teknologi og samfunn. Hentet fra <https://www.sintef.no/uploadpages/314390/Rapport%20Oppfølging%20av%20sykmeldte%20-%20fungerer%20dagens%20regime%20april13.pdf>
- Polit, D. F., & Beck, C.T. (2008). *Nursing research. Generating and assessing evidence for nursing practice*. (8.utg.). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Pruijt, H. (2002). Repainting, modifying, smashing Taylorism. *Journal of Organizational Change Management*, 12(5), 439-451. doi:10.1108/09534810010377417
- Regjeringen. (2014, mars 4). Ny og forenklet IA-avtale for oppfølging av sykemeldte. (Pressemelding Nr.:5). Hentet fra

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/asd/pressesenter/pressemeldinger/2014/Ny-og-forenklet-IA-avtale-for-oppfolging-av-sykmeldte.html?id=752430>

- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203. doi:10.1016/j.jvb.2007.03.006
- Ryan, G.W., & Bernard, R.H. (2003). Techniques to identify themes. *Field Methods*, 15(85). doi:10.1177/1525822X02239569
- Schweitzer, M.E., Ordònez, L., & Douma, B. (2004). Goal setting as a motivator of unethical behavior. *Academy of Management Journal*, 47(3), 422-432. doi:10.2307/20159591
- Seijts, G. H., & Latham, B. W. (2000). The effects of goal setting and group size on performance in a social dilemma. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 32, 104-116. doi:10.1037/h0087105
- Solheim, L. J. (2004). *Staten på slankekur – trimming eller utsulting? Omstilling og inkluderende arbeidsliv i statlige virksomheter i Oppland*. (Forskningsrapport nr. 117). Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). (2012). *Arbeidsmiljøet i Norge og EU-en sammenligning*, 13(7). Hentet fra <http://www.stami.no/arbeidsmiljoet-i-norge-og-eu-en-sammenligning>
- Straw, R.J., & Heckscher, C.C. (1984) QWL: New working relationships in the communication industry. *Labour Studies Journal*, 8(3), 261-274.
- Talebi, B., PakdelBonab, M., Zemestani, G., & Aghdami, N. (2012). Investing the relationship between the employee's Quality of Work Life (QWL) and their effectiveness in banking. *European Journal of Experimental Biology*, 2(5), 1839-1842.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. doi:10.2307/1556375

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Walton, R.E., Davis, L.E., & Cherns, A.B. (1975). *The Quality of Working Life*. New York: The free press.

Wood, R., Bandura, A., & Bailey, T. (1990). Mechanisms governing organizational performance in complex decision-making Environments. *Organizational behavior and human decision processes*, 46(2), 181-201. doi:10.1016/0749-5978(90)90028-8

Wood, R.E., Mento, A.J, & Locke, E.A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta – analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416-425. doi:10.1037/0021-9010.72.3.416

Wright, P.M., George, J.M., Fransworth, S.R., & McMahan, G.C. (1993). Productivity and extra-role behavior: The effects of goals and incentives on spontaneous helping. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 374-381. doi:10.1037/0021-9010.78.3.374.

Wynne- Jones, G., Buck, G. R., Porteous, C., Cooper, L., Button, L. A., Main, C. J., & Phillips. C. J. (2011). What happens to work if you`re unwell? Beliefs and attitudes of managers and employees with musculoskeletal pain in a public sector setting. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21, 31- 42. doi:10.1007/s10926-010-9251-7

Ytterborg, H. (2014). *Stabilt sykefravær i 4. Kvartal 2013*. Oslo: Arbeids- og Velferdsdirektoratet. Hentet fra

<https://www.nav.no/Om+NAV/Tall+og+analyse/Jobb+og+helse/Sykefraværstatistikk>

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Introduksjon

- Takk for at du tok deg tid til å møte meg/oss og gjennomføre dette intervjuet
- Hensikten med intervjuet er å få økt kunnskap om dine erfaringer, opplevelser og behov i forbindelse med sykefraværarbeid.
- Vi skal intervju et utvalg av ledere fra forskjellige driftsenheter og fagområder, fordelt etter alder og lederansiennitet
- Prosjektet gjennomføres av studenter ved UiO etter bestilling fra AMU-etat. Vi samarbeider med HR-etat og veiledere fra UiO.

2. Samtykkeskjema

- Du har fått dette samtykkeskjema tilsendt på mail. Har du hatt tid til å lese gjennom denne?
- Hvis ikke kan jeg kort forklare hva den går ut på (eller vente på at informanten leser denne)
- Har du noen spørsmål før vi begynner?
Informanten undertegner samtykkeskjemaet.

3. Intervju

- Jeg forstår det slik at du har hatt minst 2 medarbeidere som var sykmeldte i mer enn 4 uker siden de nye reglene for oppfølging av sykmeldte trådte i kraft 01.07.2011. Stemmer det? Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde oppfølgingen av disse medarbeidere?
- Hvor mange dialogsamtaler har du gjennomført? (Kan sløyfes)

Hva opplever du som de største utfordringene i oppfølgingen av sykmeldte?

Hva vurderer du at du trenger mer kunnskap om i oppfølgingen av sykmeldte?

Hva vurderer du at du trenger mer støtte til fra HR/HMS-funksjonen i oppfølgingen av sykmeldte?

4. Avslutning

- Er det noe mer du ønsker å legge til?
- Hvordan synes du dette intervjuet gikk?
- Har du noen spørsmål eller kommentarer i etterkant, kontakt gjerne kontaktpersoner oppgitt på samtykkeskjema

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet «Sykefraværarbeid– leders erfaringer og opplevelser»

Bakgrunn og hensikt

Det er informasjon til deg som skal delta i en kartlegging av leders opplevelser og behov rundt sykefraværsoppfølgingen. Målet med prosjektet er økt kunnskap slik at det eventuelt kan tilbys kompetanseheving og / eller styrking av det administrative støtteapparatet. Prosjektet eies av Hovedarbeidsmiljøutvalget (AMU-etat) og gjennomføres i samarbeid med Psykologisk Institutt, Universitetet i Oslo. Prosjektet er godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD).

Hva innebærer deltagelse?

Studien innebærer at du vil bli intervjuet i rundt 30 minutter av en eller to masterstudenter fra UiO, studieretning arbeids- og organisasjonspsykologi. Erfaringsmessig vil lengden på intervjuene variere noe. Intervjuet vil ta utgangspunkt i tre spørsmål knyttet til oppfølgingen av sykmeldte:

- *Hva opplever lederne som de største utfordringene i oppfølgingen av sykmeldte?*
- *Hva vurderer lederne at de trenger mer kunnskap om i oppfølgingen av sykmeldte?*
- *Hva vurderer lederne at de trenger mer støtte til fra HR/HMS- funksjonen i oppfølgingen av sykmeldte?*

Under intervjuet vil det bli brukt båndopptaker for senere å skrive ned og analysere informasjonen korrekt.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Informasjonen som registreres om deg skal kun brukes slik som beskrevet i hensikten med prosjektet. Alle opplysningene vil bli behandlet uten navn eller andre direkte gjenkjennende opplysninger. Vi vil bruke båndopptaker for å fange opp det som blir sagt til senere utskrivning. Etter utskrivning vil personopplysninger bli slettet, slik at informasjonen ikke kan spores tilbake til deg. Opptakene vil bli slettet etter utskrivningen.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Du kan når som helst og uten å oppgi noen grunn trekke ditt samtykke til å delta i studien. Dersom du ønsker å delta, undertegner du samtykkeerklæringen nedenfor. Om du nå sier ja til å delta, kan du senere trekke tilbake ditt samtykke. Dersom du senere ønsker å trekke deg eller har spørsmål til studien, kan du kontakte prosjektets veileder - professor ved UiO Roald Bjørklund (telefonnummer og epost-adresse) eller prosjektleder i organisasjonen (navn, telefonnummer og epost-adresse).

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet.

Sted / dato

Signatur

Vedlegg 3: Temabeskrivelse av alle første-nivå temaene

IA-avtalen:

Lov pålegg

- **Tilrettelegging:** Lederen omtaler plikten om å legge til rette for ansatte som er sykmeldt hvis dette er mulig, slik at vedkomne kan komme raskere tilbake i jobb.
 - **Tilrettelegging uten kjennskap til diagnose:** Lederen opplever det som en utfordring å legge til rette uten å få kjennskap til eller nok informasjon om diagnosen til den sykmeldte.
 - **Tilretteleggingsutfordringer ved psykisk sykdom:** Lederen uttrykker utfordringer ved å tilrettelegge for psykisk sykdom, fremfor fysisk sykdom.
- **Oppfølgingsplan:** Lederen omtaler plikten om å utforme og sende inn en oppfølgingsplan ved sykmelding ved fire uker.
- **Gradert sykmelding:** Lederen har opplevd å ha ansatte i gradert sykmelding, dvs. delvis sykmelding.
- **Dialogmøte:** Lederen forteller om dialogmøte med NAV og/eller sykmelder.
- **Vurdering av arbeidsevne:** Informanten kjenner til og omtaler aspektet av regelverket som omhandler vurderings av arbeidsevne som et ledd i utformingen av oppfølgingsplanen.

Systemutfordringer i IA-bedriften:

Byråkrati

- **Rigiditet:** Lederen opplever pliktene i IA-avtalen som for rigide/byråkratiske.
- **Skjemaveldet:** Lederen oppfatter det som en utfordring at systemet er utformet på slik måte at det er et krav til mye dokumentasjon.
- **Tidkrevende:** Lederen opplever det som en utfordring at pliktene i IA-avtalen krever mye tid som går på bekostning av andre arbeidsoppgaver.

Mangel på oppfølging

- **Mangel på støtte fra HR:** Lederen ønsker en mer aktiv deltakelse fra HR som for eksempel mer informasjon, påminnelser og pre-utfylte skjemaer.
- **Mangel på påminnelser:** Lederen oppfatter det som en utfordring at det ikke er et system for påminnelser om tidsfrister og rutiner, og kommer derfor i fare for å glemme fristene.
- **Bøter:** Lederen forteller om aspekter relatert til bøter fra NAV. Ofte oppleves bøkene som skremmende og den største motivasjonen er å unngå dette.

Mangel på kunnskap

- **Mangelfull kunnskap om kvalitetssystemet:** Ledere som ikke kjenner til den delen av kvalitetssystemet som omhandler oppfølgingen av sykmeldte eller ikke bruker dette i oppfølgingsarbeidet.
- **Regelverk:** Lederen uttrykker utfordringer ved mangel på kunnskap om IA-avtalen.
- **Mangel på opplæring:** Lederen uttrykker mangel på opplæring om sykefraværprosessen og oppfølgingsarbeidet.

Manglende rolleavklaringer

- **Ansvarsområder:** Lederen uttrykker usikkerhet rundt de forskjellige instansenes ansvarsområder i oppfølgingsarbeidet.
- **Lederrollen:** Lederen uttrykker usikkerhet i sin egen rolle i forhold i oppfølgingsarbeidet. Her inngår også opplevelser av for mye ansvar og for lite støtte.

Praktiske utfordringer

- **Manglende forebyggende arbeid:** Lederen uttrykker et ønske om mer fokus på forebyggende arbeid. Mer informasjon om tiltak og mer fokus på forebygging før sykefravær.
- **MTO:** Lederen forteller om temaer som relaterer seg til tekniske aspekter og utfordringer med brukervennlighet. Som f.eks. det å finne og sende inn skjemaer, både elektronisk og per post.
- **Usikkerhet rundt psykiske lidelser:** Lederen usikker rundt psykiske sykdomsbilder og opplever usikkerhet i forhold til hvordan dette skal håndteres i oppfølgingsarbeidet.
- **Avstandsledelse:** Lederen opplever at avstandsledelse er en utfordring i oppfølgingsarbeidet. Det gjør det vanskelig å ha oversikt fra dag til dag

Relasjonelle utfordringer**Sykemelder**

- **Utfordrende relasjon:** Lederen uttrykker vanskeligheter i relasjon, kommunikasjon og/eller samarbeid med sykmelder.
- **Sykmelder følger ikke sine plikter:** Lederen opplever at sykmelder ikke følger sine plikter i forhold til bestemmelsene i IA-avtalen om oppfølgingen av sykmelder.
- **Helsevesenet som flaskehals:** Lederen omtaler utfordringer som relaterer seg til utfordringer ved helsevesenet som kø, operasjoner osv. som får ringvirkninger for oppfølgingsarbeidet.

Den sykmeldte

- **Ansatte som ikke følger sine plikter:** Lederen uttrykker utfordringer ved ansatte som ikke følger sine plikter i forhold til IA-avtalens bestemmelser om oppfølgingsarbeidet. Dette kan være eksempelvis å møte til dialogmøte eller ikke være villig til å samarbeide i utformingen av oppfølgingsplanen.
- **Utfordrende relasjon:** Lederen opplever utfordringer enten i relasjon, kommunikasjon eller samarbeid med den sykmeldte. Kan også omhandle sykmeldte som utnytter systemet.

NAV

- **Utfordrende relasjon:** Lederen uttrykker vanskelig i relasjon, kommunikasjon og/eller samarbeid med NAV.

Etiske utfordringer**Manglende etisk konsensus**

- **Konflikt IA- AML:** Lederen opplever konflikt mellom IA – avtalens bestemmelser og arbeidsmiljøloven. Dette vil si at IA-avtalen er bygget opp på en slik måte at de ansatte skal komme raskt tilbake, mens arbeidsmiljøloven fokuserer på verdighet og integritet. Dette kan føre til at lederen opplever å måtte presse de ansatte mer enn de ønsker.
- **Konflikt lege – sykmeldt:** Lederen uttrykker utfordringer ved at den ansatte ønsker å jobbe, mens legen anbefaler sykmelding. Dette kan føre til en utfordring for lederen i forhold til hvor mye press som kan legges på den sykmeldte i forhold til å levere på arbeidsoppgaver.
- **Konflikt jobb – privatliv:** Lederen uttrykker utfordringer med skillelinjene mellom jobb og privatliv. Hvor langt går jobben og hvor mye kan en ledere involvere seg i det som skjer utenfor jobben.
- **Konflikt arbeidsbelastning og tidsfrister:** Lederen uttrykker utfordringer ved økt arbeidsbelastning på de gjenværende ansatte som et resultat av ansatte som er sykmeldt. Lederen vil levere til tidsfrist, men må vurdere hvorvidt dette er helsemessig forsvarlig i forhold til om dette kan resultere i flere sykmeldinger som et resultat av økt arbeidspress.