

**Rapport**

SUSTAINABLE INNOVATION

Forfatter(e): Gunnar Vold Hansen  
Trond Åge Langvik

---

Rapportnr.: OR.13.11

---

ISBN: 978-82-7520-645-7

---

ISBN: 82-7520-645-6

---

# Sammen bedre på IA

## Fagrappport



## Sammen bedre på IA

### Fagrapport

---

Rapportnr.: OR.13.11      ISBN nr.: 978-82-7520-645-7      Rapporttype:  
ISBN nr.: 82-7520-645-6      Oppdragsrapport  
ISSN nr.: 0803-6659

Rapporttittel:

## Sammen bedre på IA

### Fagrapport

---

Forfattere: Gunnar Vold Hansen  
Trond Åge Langvik

---

Prosjektnummer: 1461      Prosjekttittel: SABIA Publisering

---

Oppdragsgivere:      Oppdragsgivers referanse:

NHO Østfold      Espen Evensen

---

Emneord:      Tilgjengelighet:      Antall sider inkl. bilag: 79

- Inkluderende Arbeidsliv
- Nettverk
- Samarbeid

Åpen

Godkjent:  
Dato: 08.11.2011

Prosjektleder  
Trond Åge Langvik

(Sign)

Forskningsleder  
Synnøve Rubach

(Sign)



## Innholdsfortegnelse

### Sammendrag 1

1	Innledning – beskrivelse av SABIA .....	3
1.1	Bakgrunn .....	3
1.2	Hva var planene? .....	5
1.3	Rekruttering .....	6
1.4	Aktiviteter i virksomhetene .....	8
1.5	Aktiviteter i nettverket .....	9
1.6	Erfaringer .....	10
1.7	Hensikten med fagrapporten .....	14
2	Kunnskapsstatus .....	17
2.1	Det norske velferdssamfunnet .....	18
2.2	Sykefravær .....	20
2.2.1	Omfanget .....	20
2.2.2	Diagnoser .....	21
2.2.3	Løsninger .....	22
2.3	Nærværsarbeid .....	23
2.4	Funksjonshemmede .....	24
2.5	Seniorer .....	26
2.6	Utfordringen .....	26
3	Ledere, partssamarbeid og medvirkning fra de ansatte .....	28
3.1	Lite engasjement .....	29
3.1.1	Manglende tillit .....	29
3.1.2	Informasjon vs kommunikasjon .....	30
3.1.3	Vanskelig å prioritere .....	31

3.2	Stort engasjement.....	32
3.2.1	Omfattende organisasjonsutvikling .....	32
3.2.2	Forbedringsprosesser .....	34
4	Jobbrelatert dissonans og god kommunikasjon.....	41
4.1	Jobbrelatert dissonans.....	42
4.2	Kommunikasjon .....	46
4.2.1	Kommunikasjonsprosesser.....	48
4.2.2	Verbal og ikke-verbal kommunikasjon.....	49
5	Tillitsvalgte roller i utvikling av godt IA arbeid .....	53
5.1	Partssamarbeid - bedriftskultur .....	54
5.1.1	Sosial kapital .....	55
5.2	Private vs offentlige .....	56
5.2.1	Ulike organisasjoner .....	56
5.2.2	Manglende samarbeidskultur.....	57
5.3	Samarbeid mellom de fagorganiserte .....	59
5.4	Tillitsvalgt som talsmann for den sykemeldte .....	59
5.4.1	Hvordan fremme den sykemeldtes interesser .....	61
6	Avslutning .....	64
7	Litteraturliste .....	68

## Sammendrag

I denne rapporten presenterer og analyserer vi en del av de erfaringene vi fikk gjennom prosjektet "Sammen bedre på IA" (SABIA). Prosjektet ble organisert som et partnerskap mellom LO-Østfold, NHO-Østfold, NAV-Arbeidslivssenteret i Østfold og Østfoldforskning. Prosjektets målsetting var at de deltagende virksomhetene (11 stk) i samarbeid med forskere og hverandre skulle utvikle gode IA-tiltak. Disse gode IA-tiltakene skulle så dokumenteres og formidles til andre slik at de gode eksemplene kunne implementeres i andre virksomheter. På samme måte som det har vist seg at de omfattende målene i IA-avtalen har vært vanskelig å realisere, har vi også måttet konstatere at målene for SABIA også var for ambisiøse. Likevel har vi gjennom SABIA gjort en rekke positive erfaringer. Det kan derfor være liten tvil at SABIA har bidratt til en positiv sykefraværsutvikling i mange av virksomhetene i SABIA. I denne fagrapporten presenterer vi en del av de erfaringene vi gjorde (noen negative, men mest positive), og formidler en del av de konklusjonene vi har trukket gjennom å analysere disse erfaringene.

Vi peker blant annet på følgende:

- Dersom man skal oppnå engasjement fra alle ansatte i IA-arbeidet, må fokus flyttes fra sykefraværsoppfølging til nærværsarbeid. Nærværsarbeid bør dessuten organiseres slik at det blir en integrert del av virksomhetenes aktiviteter, enten som faste fornyelsesprosesser eller som konkrete organisasjonsutviklingsprosjekter.
- Langtidssykefravær rammer bare en mindre del av de ansatte. Det mest effektive sykefraværsarbeidet skjer før den ansatte blir sykemeldt. Langtidssykefravær har ofte sammensatte årsaker. Vi beskriver derfor jobbrelatert dissonans som en ubalanse mellom forventninger til en jobb og den ansattes muligheter til å realisere disse forventningene. Denne ubalansen kan oppstå som følge av forhold på jobben, forhold ved den enkelte (bl.a. skader, sykdom og utslitthet), og forhold i den ansattes nettverk. Denne ubalansen kan føre til sykefravær og vi peker derfor på de mulighetene ledere har til å kommunisere godt med sine ansatte slik at man kan motvirke jobbrelatert dissonans før det fører til sykemelding.

- Utgangspunktet for denne rapporten er at IA-arbeid må forankres i virksomhetens ledelse. Det har i liten grad vært en utfordring i SABIA. Skal det bli et reelt partssamarbeid må også de tillitsvalgte ha en sentral rolle i IA-arbeidet. Vi diskuterer derfor rollen som tillitsvalgt og viser at også den er viktig for å få til et fruktbart IA-arbeid.

Det er vårt håp at denne rapporten både kan bidra til å motivere andre og til å skape større forståelse for hvordan vellykket IA-arbeid kan iverksettes i egen virksomhet.

Vi ønsker å rette en takk til NHO Arbeidsmiljøfondet som har bidratt med finansiering for utarbeidelse av denne fagrapporten.

---

Gunnar Vold Hansen

Førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold,  
avdeling for helse- og sosialfag.

---

Trond Åge Langvik

Forsker, Østfoldforskning AS



# 1 Innledning – beskrivelse av SABIA

## 1.1 Bakgrunn

I år 2000 ble det nedsatt et offentlig utvalg (Sandman-utvalget) for å vurdere spørsmål knyttet til sykefravær og nytilgang til uførepensjon. Bakgrunnen var at økningen i sykefraværet og tilgangen på nye uførepensjonister skaper både velferdsmessige problemer og problemer med den budsjettmessige handlefriheten. Utvalget skulle utrede årsakene til økningen i sykefraværet og nytilgangen til uførepensjon, kartlegge ordningenes sosialpolitiske rolle og samfunnsøkonomiske betydning, og foreslå tiltak som kan redusere sykefraværet og begrense uføretilgangen (Sosial- og helsedepartementet, 2000). For å snu den negative utviklingen der stadig flere personer i yrkesaktiv alder er ute av arbeidslivet på grunn av helseplager, mente utvalget at det var behov for nye grep. Et viktig prinsipp i de tiltakene som utvalget foreslo var at disse skulle forankres i arbeidslivet og iverksettes i samarbeid mellom arbeidslivets parter og mellom partene og myndighetene. Videre mente utvalget at både arbeidstaker og arbeidsgiver måtte ansvarliggjøres mer, og det offentlige måtte i større grad støtte opp under arbeidslivets egeninnsats. Man har siden forankret dette arbeidet i en avtale mellom partene i arbeidslivet og myndighetene (IA-avtalen).

I 2006/2007 hadde Østfold en lavere forventet pensjonsalder<sup>1</sup> enn gjennomsnittet i landet, samtidig som sykefraværet<sup>2</sup> var høyere enn landsgjennomsnittet i landet. Dette kunne tyde på at Østfold hadde særskilte utfordringer i forhold til å nå målene i IA avtalen.

Partene i Østfold (LO og NHO) har gjennom en årrekke hatt gode erfaringer med forskjellige samarbeidsprosjekter hvor både offentlige etater og forsknings- og utviklingsmiljøer har deltatt. Høsten 2007 ble det derfor tatt initiativ til igangsetting av et prosjekt med fokus på å bidra til å gjøre Østfold til en foregangsregion med hensyn til å realisere målsettingene i avtalen om et inkluderende

---

<sup>1</sup> Forventet pensjonsalder i Østfold 63,3 år (landsgjennomsnittet 64,1 år). Fjerde kvartal 2006.

<sup>2</sup> Legemeldt sykefravær Østfold 7,0 % (landsgjennomsnitt 6,0 %). Første kvartal 2007.

arbeidsliv (IA avtalen). Initiativet hadde også sitt utgangspunkt i et ønske om å mobilisere bedrifter og virksomheter i Østfold til å jobbe mer med IA. Initiativet kom fra NFR-prosjektet Verdiskaping 2010 Østfold (senere VRI Østfold), Interreg IIIA-prosjektet Bærekraftig Arbeidsliv Gjennom Nettverk (BAGN), NHO Østfold, LO Østfold, KS Østfold og NAV Østfold.

Prosjektet "Sammen bedre på IA" (SABIA) har vært finansiert som et spleiselag mellom NHOs Arbeidsmiljøfond, FARVE (Forsøksmidlene - arbeid og velferd), Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF). Prosjektvirksomhetene deltok med en mindre kontantsum samt egeninnsats i form av arbeidsinnsats. For å få til fullfinansiering av prosjektet, har i tillegg VRI-Østfold, NAV-Arbeidslivssenter Østfold og partene i Østfold (LO og NHO) bidratt med en liten delfinansiering.

LO-Østfold, NHO-Østfold, NAV-Arbeidslivssenteret i Østfold og Østfoldforskning inngikk et partnerskap for gjennomføringen av prosjektet. I gjennomføringen av prosjektet har SABIA hatt en Arbeidsgruppe bestående av følgende personer: Prosjektleder Dagfinn Malnes (NHO-Østfold) delt med Siri Martinsen, (LO-Østfold), Per Erling Olsen (NAV-Arbeidslivssenter Østfold), Trond Åge Langvik (Østfoldforskning), og Knut Aarvak (Østfoldforskning), Gunnar Vold Hansen (Høgskolen i Østfold, avd. helse- og sosialfag) og Petter Arvesen (Høgskolen i Østfold, avd. helse- og sosialfag). Rene Jønnvoll har vært prosjektleder i et "spinn-off"-prosjekt under SABIA kalt "Jobbvandring".

Styringsgruppen i prosjektet har bestått av følgende personer: Leder Ulf Lervik (LO-Østfold, distriktssekretær) delt med Espen Nøklebye Evensen (NHO-Østfold, Regiondirektør), Nils Einar Nesdam (tidl. Regiondirektør NHO), Per Ivar Clementsen (NAV-Arbeidslivssenter, avd. direktør), Trond Edvardsen (Østfoldforskning, adm. direktør), Live Major (Nortura Rakkestad, hovedtillitsvalgt), Morten Løwen (Glomma Papp, personalsjef), Eva Johansen (fagforbundet), Ingrid Steen Malt (NHO, sekretariatsleder HF), Else Britt Hauge (LO, sekretariatsleder LO) og Siri Melander Møllerud (NHO, Arbeidsmiljøfondet). Styringsgruppen i prosjektet har vært tett på arbeidet i prosjektet gjennom hele prosjektperioden og kommet både med kritiske og konstruktive kommentarer. Aktørene i

styringsgruppen har vært aktivt medvirkende til at resultater og gode eksempler har blitt formidlet til Hovedorganisasjonene og det IA-politiske toppskiktet i landet.

## 1.2 Hva var planene?

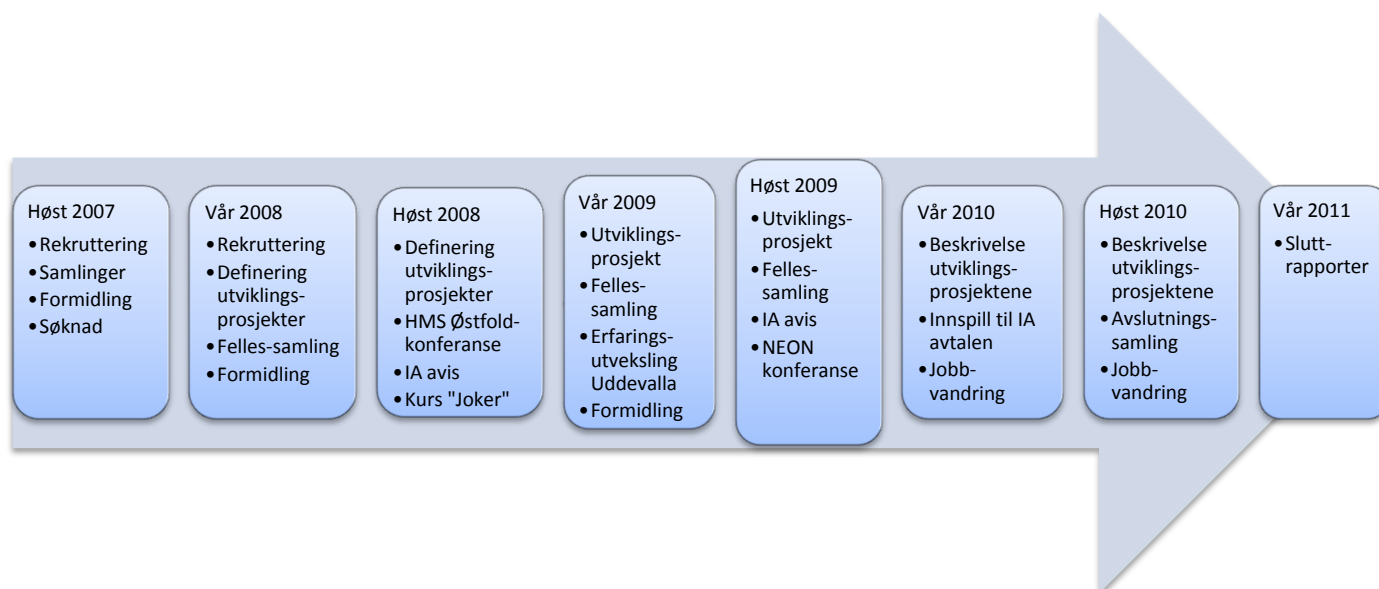
Prosjektet var basert på en hypotese om at et godt IA arbeid burde baseres på et samspill mellom partene i regionen, stor involvering av de ansatte, og et samspill med eksterne offentlige aktører.

Planene var at man skulle etablere et nettverk bestående av virksomheter fra både offentlig og privat sektor. I dette nettverket skulle man samarbeide på to plan: mellom partene i virksomheten, og ved erfaringsutveksling mellom virksomhetene.

Man hadde 3 ulike hovedaktiviteter i prosjektet:

- I et utvalg av virksomheter skulle man gjennomføre konkrete interne utviklingsprosjekter for å få frem gode eksempler på IA arbeid
- Man skulle gjennomføre nettverksaktiviteter for erfaringsutveksling og felles læring mellom de deltakende virksomhetene
- Erfaringene fra de gode eksemplene skulle formidles til de øvrige IA-bedriftene i regionen og allmennheten for øvrig

I tillegg skulle partene i Østfold, ved LO Østfold og NHO Østfold, være aktivt med som prosjektledere og som pådrivere. NAV i Østfold skulle også være aktivt med i nettverksaktivitetene og i de interne utviklingsprosjektene. Forskere fra Østfoldforskning AS og Høgskolen i Østfold, skulle gjennom aksjonsforskning bidra med å få frem prosessmodeller og annen relevant kunnskap knyttet til organisering av bedriftenes IA-arbeid.



Figur 1: Tidsfaser med hovedaktiviteter

### 1.3 Rekruttering

Arbeidet med å rekruttere virksomheter til prosjektet ble startet allerede sommeren 2007. En foreløpig arbeidsgruppe bestående av NHO Østfold, LO Østfold, NAV Østfold og Østfoldforskning hadde i en lengre tid snakket sammen om å utvikle et nettverksprosjekt med fokus på inkluderende arbeidsliv. Dette hadde sitt utgangspunkt i erfaringene fra to samtidige prosjekter i regionen (et Interreg IIIC prosjekt som het "Bærekraftig Arbeidsliv Gjennom Nettverk, BAGN"<sup>3</sup>, og et prosjekt som het Verdiskaping 2010 Østfold (VS2010)). Interreg-prosjektet hadde i et par år arbeidet med problemstillinger knyttet til utfordringer i arbeidslivet (seniorpolitikk og det å legge til rette for at arbeidstakere kunne være lenger i arbeidslivet). VS 2010 prosjektet hadde gjennom flere år arbeidet med innovasjonsprosesser i virksomheter i Østfold fylke. Dels gjennom interne utviklingsprosjekter i virksomheter og dels gjennom erfaringsutveksling og samarbeid i nettverk. Arbeidsgruppen valgte å fokusere på Østfold som nedslagsfelt og tok derfor utgangspunkt i de virksomhetene som var aktive i

<sup>3</sup> Prosjektet var basert et samarbeid mellom aktører i Østfold og Västra Götaland i Sverige, hvor det norske bidraget i hovedsak handlet om erfaringer med IA-avtalen og det svenske bidraget handlet om deres erfaringer med arbeidsgiverringer.

VS 2010 Østfold når de sendte ut invitasjoner til de første fellessamlingene i innsalgfasen høsten 2007 (se Figur 1). Det ble gjennomført to slike fellessamlinger. På disse fellessamlingene ønsket man å synliggjøre den forankring som prosjektet hadde hos NHO, LO og NAV, og gi en statusbeskrivelse av prosjektet slik det var i ferd med å utvikle seg. Man ville også presentere noen konkrete eksempler på IA aktiviteter hos utvalgte virksomheter, samtidig som man ønsket å få tilbakemelding fra de deltagende virksomhetene om hvilke problemstillinger de var opptatt av i sin virksomhet – og dermed skape et godt eieforhold til utviklingen av prosjektet. Dette skulle igjen være innspill til søknad om finansiering. Prosjektet fikk finansiering fra NHO Arbeidsmiljøfondet, FARVE (forsøksmidler arbeid og velferd), Hovedorganisasjonenes Fellestiltak (HF), samt VRI Østfold.

De fleste virksomhetene var på plass ved nyåret, men vi ville også forsøke å få med flere virksomheter fra offentlig sektor og fra entreprenør bransjen. Rekrutteringen av ”nye” virksomheter ble gjennomført ved at partene fikk i stand møter hos virksomhetene hvor prosjektledelsen og forskerne fikk anledning til å fortelle om prosjektet, og diskutere dette med ledelse og tillitsvalgte fra virksomheten. I denne prosessen var det vesentlig å fremheve at man ville ha med representanter fra både ledelse og ansatte (tillitsvalgte). Man inviterte også med IA rådgivere fra NAV Arbeidslivsenteret som hadde ansvaret for den enkelte virksomhet man besøkte.

Det var et ønske at man i prosjektet skulle ha med virksomheter som representerte et bredt utvalg av virksomheter, herunder privat/offentlig, familieeid/konsern, små/store. I utgangspunktet ville man også ha med virksomheter som hadde lang og god erfaring i forhold til det å arbeide med inkluderende arbeidsliv – og som kunne gå foran som ”gode eksempler”. De virksomhetene som etter hvert ble en del av SABIA prosjektet representerte imidlertid virksomheter med variabel erfaring og kvalitet i forhold til IA arbeid.

## 1.4 Aktiviteter i virksomhetene

Det ble valgt å etablere internprosjekter i den enkelte deltagervirksomhet for å forsterke IA-arbeidet.

Det er viktig å presisere at de interne utviklingsprosjektene ikke hadde til hensikt å overta det allerede eksisterende IA-arbeidet i bedriftene, men mer skape en arena for læring gjennom diskusjon og refleksjon. Prosjektene skulle være en lærende arena for samspill og samarbeid.

Hvordan de enkelte virksomhetene gjennomførte og organiserte de interne utviklingsprosjektene kunne variere, men for alle internprosjektene ble det tilknyttet en arbeidsgruppe hvor man fikk mulighet til reflektere og diskutere de pågående prosessene i den enkelte virksomhet. Disse arbeidsgruppene ble satt sammen av aktiv deltagende parter på bedrift (en leder og en tillitsvalgt, men noen ganger også HMS ansvarlig og/eller intern bedriftshelsetjeneste), IA-rådgiver fra NAV, forskere, og ved behov også prosjektledelse fra SABIA. I disse arbeidsgruppene hadde man følgende fokus

- identifisere de interne problemstillinger man ønsket å fokusere på i virksomheten
- planlegge og utvikle løsningsfokuserte aktiviteter
- ha en kontinuerlig refleksjon over aktivitetene man satte i gang
- utvikle casebeskrivelser for den enkelte virksomhet

Forskere fra Østfoldforskning og Høgskolen deltok som dialogpartnere, med fortløpende dokumentering av de samskapte læringsprosessene og eventuelt prosesstøtte. Forskerne bidro også med faglige innspill, møtereferater, formidling av erfaringer fra de andre deltagende virksomhetene og erfaring fra sin egen forskning. Der hvor det var nødvendig, og ønskelig, gjennomførte forskerne også intervjuer.

I løpet av det første året ble det lagt ned mye arbeid i disse arbeidsgruppene, særlig i forhold til å identifisere hvilke problemstillinger man ønsket å fokusere på. Sammensetningen av aktørene fra virksomheten måtte også tilpasses de problemstillingene man valgte å fokusere på. For eksempel var

det naturlig å inkludere den interne bedriftshelsetjenesten hvis problemstillingen handlet om prosessen hvor den interne bedriftshelsetjenesten var en aktiv part.

## 1.5 Aktiviteter i nettverket

I tråd med tidligere prosjekterfaringer i Østfold, ble det i fellesamlinger (nettverkssamlinger) lagt stor vekt på å få til læringsprosesser mellom bedriftene. I hovedprosjektperioden ble det gjennomført i alt 5 samlinger. Samlingene har vært et sentralt element i prosjektet der virksomhetene har fått anledning til å presentere både sine utfordringer og hvordan man har løst disse overfor andre i nettverket. Gjennom aktivt bruk av gruppearbeid fikk deltakerne god anledning både til å utveksle synspunkter og til å få innspill til tiltak som de selv kunne forsøke å sette i verk. Det har også vært invitert personer (politisk og/eller faglig knyttet til IA) på disse fellessamlingene.

På disse samlingene har blant annet følgende tema blitt belyst:

- støtteordninger fra NAV
- samarbeid mellom virksomhetene i forhold til ansatte med behov for miljøskifte
- erfaringer i gjennomføring av de interne utviklingsprosjektene
- opplæring/kurs av nærmeste leder og tillitsvalgt
- tillitsvalgtes rolle i IA arbeid
- nye IA avtalen
- seniorpolitikk

Gjennom disse fellessamlingene kom det også frem ulike initiativ og forslag til samarbeid på tvers av virksomhetene.

Vi snakket mye om lederutvikling og hva som kreves av ledere for å få til gode IA prosesser. Dette synliggjorde et behov hos virksomhetene til å lære hvordan man i praksis kunne utføre sin funksjon

som leder eller tillitsvalgt – og da spesielt med et fokus på hvordan man som leder/tillitsvalgt kunne kommunisere med sine nærmeste ansatte. På basis av dette ble det fremsatt et ønske fra virksomhetene om at man gjennom SABIA prosjektet kunne utvikle og tilby et kurs innen lederutvikling, hvor man også så ledelse i sammenheng med IA arbeid. I samarbeid med NAV arbeidslivssenteret ble det derfor sendt ut invitasjon til alle deltakerbedriftene i Sammen bedre på IA om å delta på et kurs innen praktisk kommunikasjon. Kurset ble gjennomført i regi av kompetente fagfolk fra NAV Arbeidslivssenteret, som dagsseminarer ute hos et utvalg av deltakende virksomheter på omgang. Det deltok både ledere og tillitsvalgte fra påmeldte virksomheter. Kurset fikk navnet ”Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet”.

Et annet initiativ, som kom frem gjennom fellessamlingene, var basert på et ønske fra virksomhetene om å se nærmere på ordninger og muligheter for å utveksle medarbeidere i et nettverk av virksomheter (10 stk). Dette bl.a. for å sikre at ansatte som er, eller står i fare for å bli, sykemeldte blir værende i arbeidslivet. Det ble nedsatt en arbeidsgruppe bestående av LO Østfold, NHO Østfold, NAV Østfold, Østfoldforskning og representanter fra de tillitsvalgte og ledelsen i SABIA virksomhetene. Resultatet av dette ble et ettårig pilotprosjekt, som fikk navnet ”Jobbvandring”, som startet i februar 2010 og som ble avsluttet i januar 2011. Pilotprosjektet hadde en egen prosjektleder på full tid.

## 1.6 Erfaringer

### **Forankring av IA arbeidet i partssamarbeid**

Deltakerne i SABIA har gitt tydelige tilbakemeldinger på at partssamarbeidet har vært en viktig suksessfaktor i dette prosjektet. Samarbeidet har foregått på flere plan. Først og fremst har LO-Østfold og NHO-Østfold vært sentrale på det overordnede planet. De var både initiativtakere, og har vært sentrale aktører i prosjektets styringsgruppe. Denne forankringen har vært viktig i rekrutteringen av virksomheter og på denne måten har partene legitimert deltakelse i prosjektet.



### **Samarbeid mellom de fagorganiserte**

Parallelt med SABIA ble det også etablert et tillitsvalgt-nettverk i Østfold. Starten på dette nettverket var et resultat av samarbeidet rundt VRI Østfold. Tillitsvalgt-nettverket ble en arena hvor de tillitsvalgte kunne utveksle erfaringer og ikke minst bli oppdatert på hvordan virksomhetene møtte utfordringene med IA-arbeidet. For en del av de tillitsvalgte har det vært vanskelig å finne sin egen rolle i IA-arbeidet. Gjennom kontakten i dette nettverket er de tillitsvalgte blitt tryggere på hvilken rolle de skal spille og hvordan de skal håndtere utfordringene i IA-arbeidet.

### **Samarbeidet med NAV**

Alle virksomhetene har hatt et tett samarbeid med NAV. Den alminnelige oppfatningen er at dette samarbeidet har vært bra og viktig. IA-rådgiverne fra NAV har vært viktige medspillere for virksomhetene. Dette skyldes særlig to forhold: IA-rådgiverne representerer en kompetanse som virksomhetene har bruk for og IA-rådgiverne formidler tilskudd til virksomhetene.

Vi ser det også som viktig at NAV Arbeidslivssenteret har samarbeidet med SABIA. Dette opplever vi at har vært til gjensidig nytte. Kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokeren i IA arbeidet" er et eksempel på dette. Initiativet til innhold og opplegg for denne opplæringen kom fra NAV Arbeidslivssenteret og det var ansatte på sentret som gjennomførte opplæringen. Det kan være liten tvil om at dette initiativet har styrket aktiviteten i SABIA. Samtidig har de tilbakemeldingene vi har fått, understreket at gjennomføringen av opplæringen med deltakere fra flere ulike virksomheter har gitt deltakerne muligheter for å se sine egne virksomheter litt utenfra og mer i et bredere perspektiv enn de ellers ville hatt. Gjennomføring av opplæringen innenfor SABIA's nettverk har derfor bidratt til å gi kurset et faglig innhold som det hadde vært mer komplisert å få til uten SABIA.

### **Organisatoriske rammer for IA-arbeidet**

Utgangspunktet for prosjektet var at de erfaringene som vi gjorde i hver av virksomhetene skulle gjøre oss i stand til å lage enkle universelle prosessmodeller (oppskrifter) som igjen kunne overføres mer

eller mindre direkte til andre. Vi så raskt at så enkelt var det ikke. De elementene som skapte godt IA-arbeid var så kompliserte og sammenvevde at det å lage enkle prosessmodeller til allment bruk ikke lot seg gjøre. På bakgrunn av den innsikten som er utviklet gjennom SABIA, har vi likevel fått utarbeidet prosessbeskrivelser sammen med virksomhetene, som viser hvordan man kan sette i gang og implementere IA-avtalen lokalt. Som et supplerende verktøy har vi også tatt initiativet til en powerpoint-presentasjon med gode råd og tips.

En viktig erfaring vi har gjort gjennom SABIA er at det ikke finnes enkle løsninger på de utfordringene som IA-arbeidet reiser overfor virksomhetene. Det er dessverre ikke slik at det finnes en faktor som bestemmer suksess eller fiasko i IA-arbeidet. Vi ser derimot at ulike elementer som virksomhetens struktur, kultur og nettverk er faktorer som kan virke fremmende eller hemmende i IA-arbeidet.

### **Motivasjon for IA-arbeidet**

Deltakerne rapporterer at SABIA har gitt virksomhetene større motivasjon til å ta IA-arbeidet på alvor. Ved oppstart av prosjektet var det flere av virksomhetene som åpenbart manglet klare planer for hvordan de skulle drive IA-arbeidet. Gjennom SABIA har de nå fått hjelp til å sette IA-arbeidet på dagsorden både i ledelse og blant ansatte. En viktig side ved dette er at prosjektet har bidratt til et mer systematisk IA-arbeid som gjør at ting faktisk blir gjort og ikke koker bort i en hektisk driftshverdag med de motivasjonsmessige effektene dette har for de ansatte til å engasjere seg - de ser at det nytter.

### **Betydning av nettverksorganiseringen av prosjektet**

Slik vi ser det har det også vært viktig at de virksomhetsprosjektene som er gjennomført har vært del av et større nettverk. Gjennom kurset "Nærmeste leder og tillitsvalgt-jokerne i IA-arbeidet," fikk virksomhetene tilbud om viktig kompetanseheving både av mellomledere og av tillitsvalgte. Tilbakemeldingene var nokså entydige på at et viktig element i denne opplæringen har vært mulighetene for å få innspill fra virksomheter som representerer andre kulturer enn ens egen.

”Jobbvandring” er også et tiltak som vi ikke kan se hvordan skulle ha blitt etablert uten det felles engasjementet som virksomhetene har vist i nettverket.

### **Organiseringen av utviklingsprosjektene**

Organiseringen av utviklingsprosjekter synes så langt å være en suksess. Modellen med et fellesprosjekt og prosjekter på hver enkelt virksomhet, har skapt både muligheter og forpliktelser i virksomhetene. Virksomhetene har gjennom forskernes engasjement både fått hjelp til å gjennomføre prosjektene og trolig også følt en viss forpliktelse til å følge opp det man er blitt enige om i prosjektgruppene. I en virksomhet hadde man i snart 4 år hatt planer om å gjennomføre et utviklingsprosjekt. Etter at virksomheten kom med i SABIA, så ble disse planene realisert bl.a. fordi man fikk hjelp til å organisere en prosjektgruppe som hadde tilstrekkelig forankring og legitimitet.

### **Hovedkonklusjoner fra SABIA prosjektet**

SABIA har vist at et godt partssamarbeid gir et bedre grunnlag for effektivt IA-arbeid enn uten. Det er ikke nok at partssamarbeidet etableres om IA-arbeidet. Det er nødvendig at også IA-arbeidet er forankret i et generelt godt partssamarbeid.

Videre finnes det ikke enkle og avgrensede tiltak som kan løse IA-utfordringene. Godt IA-arbeid er avhengig av at man har en organisasjon som kulturelt og strukturelt er i stand til å håndtere utfordringene i IA-arbeidet inkludert de utfordringene som skapes av både virksomheten og de ansattes nettverk. At man i utgangspunktet har, eller bygger opp, en *samarbeids- og medvirkningspreget organisasjonskultur*, er videre en forutsetning for å få til god kommunikasjon som igjen er viktig i forhold til det å samarbeide – også i IA arbeide. Vår erfaring er at dette på langt vei kan læres.

I noen av virksomhetene har perioden vært preget av store *omstillingssituasjoner*. For flere av disse ser det ut til at et forsterket fokus på IA i slike situasjoner har gjort at omstillingsprosessene har gått smidigere enn de ellers ville ha gjort.

Erfaringene fra SABIA tyder på at det er en forskjell i partssamarbeidet på de *private bedriftene og de offentlige virksomhetene*. Vi får noen klare tilbakemeldinger om at det i de offentlige virksomhetene er vanskelig å få til et godt samarbeid – ikke fordi det er motvilje mot det, men fordi det er vanskelig å få til i praksis.

## 1.7 Hensikten med fagrapporten

Utgangspunktet for SABIA prosjektet var noe annerledes enn andre forskningsprosjekter. SABIA har både vært både et utviklingsprosjekt og et forskningsprosjekt. For forskningsdelen betyr dette at de problemstillingene som det har vært arbeidet med ikke først og fremst er forankret i forskernes hypoteser, men i de konkrete erfaringene og opplevde problemstillinger som partene på hver enkelt arbeidsplass har. Det er derfor mulig å oppfatte forskningsdelen av SABIA som erfaringsdrevet.

Resultatene fra SABIA prosjektet viser to sentrale funn:

- Det første funnet er at lederrollen er sentral i IA-arbeidet. Slik vi ser det har virksomhetens ledelse en avgjørende rolle i arbeidet med inkluderende arbeid. Våre data inkluderer virksomheter der både ledelse og tillitsvalgte har vært engasjert i ulik grad, men det ser ut som om det er ledelsens engasjement og kompetanse som er avgjørende for resultatene. Bedre kunnskap om hvordan ledere på alle plan skal utforme sin rolle er derfor trolig en avgjørende faktor i arbeidet med å implementere IA-avtalen.
- Det andre funnet er at ledelse av IA-arbeidet, må bygge på faglighet. Så langt mener vi å se en tydelig sammenheng mellom hvordan ledelse utøves på alle plan i virksomhetene og suksess i IA-arbeidet. Virksomheter med en klar ledelsesprofil der tiltakene bygger på en

forståelse av hvilke utfordringer man står overfor og hvordan disse kan møtes, synes å ha en bedre mulighet for å lykkes med IA-arbeidet enn andre. Kunnskap og evne til både å forstå egen organisasjon og til å analysere hvilke tiltak som faktisk kan virke i egen organisasjon er trolig sentral.

Med utgangspunkt i dataene som vi har samlet inn og analysert fra utviklingsprosjektene mener vi å se at en del av de forståelsene som ligger til grunn for IA-avtalen ikke alltid er i samsvar med hvordan realitetene oppleves på de enkelte arbeidsplassene. Vår vurdering har derfor vært at dataene burde analyseres videre og settes inn i en mer omfattende faglig sammenheng slik at det faglige grunnlaget for IA-arbeid kan styrkes. Vi ser også at norsk arbeidsliv er svært heterogent og at overføring av gode erfaringer fra en arbeidsplass til en annen krever en omfattende analyse og forståelse både av de gode erfaringene og av utfordringene ved den andre arbeidsplassen. Denne fagrapporten er et resultat av dette etterarbeidet.

Fagrapporten er ment å gi ledere et grunnlag for å styrke sin faglige kompetanse til å finne frem til tiltak som er riktig for egen arbeidsplass. Intensjonen er også å gjøre virksomhetene mer kvalifiserte til å skape forståelse blant ansatte om både den aktivitets- og medvirkningsplikten de har, og styrke ledernes kompetanse til å tilrettelegge gode løsninger slik at ansatte kan opprettholde hel eller delvis deltakelse i arbeidslivet.

Høsten 2010 ble det sendt en søknad til *NHO Arbeidsmiljøfondet* (via NHO Østfold) om støtte til et videre arbeid knyttet til faglig bearbeidelse og publisering fra prosjektet SABIA. Det var oppslag til flere interessante temaer, som for eksempel

- Ledere, partssamarbeid og medvirkning fra de ansatte
- Jobbrelatert dissonans – en lederutfordring
- IA-arbeid krever kommunikasjonskompetanse av ledere på alle plan

- Tillitsvalgtes roller i utvikling av godt IA arbeid – organisatoriske rammer og egen rolleforståelse
- Samarbeidet med NAV
- Jobbvandring
- Tilpasning av innretningen på den nasjonale IA-avtalen til bedriftenes forutsetninger

Med utgangspunkt i at bevilgningen ikke ble like mye som vi hadde søkt om, har det vært nødvendig å avgrense arbeidet noe, men de fleste temaene vil bli berørt.

## 2 Kunnskapsstatus

På en konferanse som Arbeids- og inkluderingsdepartementet arrangerte i 2010 fastslo statsråd Hanne Bjurstrøm følgende: ”Sykefravær er et uhyre sammensatt fenomen – kanskje er det ikke ett fenomen i det hele tatt, men et begrep vi fester på mange ulike fenomener. Ett er i alle fall sikkert, at selv om vi vet en god del om sykefraværets mange sider, er det mye vi ikke vet...” (Ose 2010) Dette utsagnet kan forskerne i SABIA gi full tilslutning til. Den fremstillingen vi skal gi her, må derfor ses på med denne bakgrunnen.

I dette kapitlet skal vi se litt på bakgrunnen for IA-avtalen og litt på kunnskapsstatus om sykefravær, uføres yrkesdeltakelse og om seniorers avgang fra arbeidslivet. Vi skal også se litt på hvilke resultater man har oppnådd i de ti årene vi har hatt IA-avtale. Vi begynner med bakgrunnen for IA-avtalen.

Avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) kom i stand som en følge av NOU 2000:27 (Sandman-utvalget). Utvalget la til grunn at den demografiske utviklingen i Norge medfører at andelen av befolkningen som mottar trygdeytelse blir stadig større, mens andelen yrkesaktive blir tilsvarende mindre. Denne utviklingen skisserte utvalget en rekke tiltak for å motvirke. Vi skal ikke gå gjennom disse her, men peke på at utvalget mente at et viktig element for å finne en løsning på denne utfordringen, var å fokusere mer på den enkelte arbeidsplass og mulighetene arbeidsgiver og arbeidstaker har for i fellesskap å finne frem til løsninger som gjør at personer som er i ferd med å falle ut av arbeidslivet blir stående i arbeid. Deler av ansvaret for å finne slike løsninger ble på denne måten lagt på arbeidsgiver og arbeidstakere. At det videre arbeidet med å finne løsninger på de utfordringene man står overfor er blitt forankret i en avtale mellom partene i arbeidslivet og myndighetene, fremstår derfor på mange måter som en naturlig løsning.

SABIA bygger på det samme utgangspunktet som IA-avtalen. Det er partene i arbeidslivet som er prosjekteiere sammen med NAV. Det er også disse som har finansiert prosjektet. Selv om det er

partene på regionalt plan som har initiert prosjektet, er det i virksomhetene utviklingsarbeidet har foregått. Sandman-utvalgets fokus på at det er arbeidsgiver og arbeidstaker som i fellesskap må ta tak i utfordringene er også utgangspunktet for SABIA. Vi skal derfor etter hvert komme tilbake til hvordan de erfaringene vi har gjort med SABIA kan overføres til konkrete løsninger på andre arbeidsplasser.

IA-avtalen har tre målgrupper, sykemeldte, uføre og seniorer. Målsettingen er å redusere sykefravær - særlig langtidssykefraværet, øke yrkesdeltakelse blant uføre og redusere antall uførepensjonister, og øke den reelle pensjonsalderen. Gjennom arbeidet med SABIA ser vi at gode strategier i IA-arbeidet fungerer overfor flere av målgruppene. Inndelingen i disse målgruppene kan derfor virke noe kunstig, men vi ser at beskrivelsene av utfordringene kan være ulike selv om mange av løsningene kan være de samme uavhengig av målgruppene. I denne presentasjonen av kunnskapsstatus skal vi derfor opprettholde fokus på hver av de tre målgruppene.

## 2.1 Det norske velferdssamfunnet

Når vi skal forstå de utfordringene som sykefravær, uføretrygd og seniorers avgang fra yrkeslivet innebærer er det viktig å ha klart en del sentrale kjennetegn ved det norske velferdssamfunnet. Vi definerer gjerne en velferdsstat som *en stat som i betydelig grad garanterer samfunnets medlemmer hjelp hvis de skulle komme ut for helsesvikt, sosial nød eller tap av inntekt (f.eks. ved arbeidsledighet eller alderdom), og som sikrer den enkelte rett til utdanning* (Store Norske Leksikon). I Norge er det derfor samfunnet sitt ansvar å sørge for at de som ikke selv klarer å forsørge seg likevel får penger å leve for. Det er også viktig å ha klart for seg at det norske velferdssamfunnet for en stor grad bygger på at de velferdsordninger vi har er universelle (Esping-Andersen 1990) - det vil si at alle som oppfyller gitte krav har rett på bistand. Norge (og de andre skandinaviske landene) skiller seg i så måte fra andre velferdssamfunn der velferdsordningene enten kan være mer behovsprøvede (ved for



eksempel at en person som blir syk/ufør ikke får offentlig støtte hvis vedkommende har en ektefelle med så høy lønn at ektefellen kan forsørge vedkommende), eller ved at man satser på at innbyggerne i større grad selv sikrer seg gjennom private forsikringsordninger. Det norske samfunnet tar derfor et større ansvar for å sikre innbyggerne sine en form for inntekt enn mange andre land.

Den norske sykelønnsordningen er god. Den er både god sammenlignet med mange andre land der tilskuddene er lavere enn ordinær lønn og gis over en kortere tid, men den er også god sammenlignet med andre norske velferdsordninger. Virkningen av dette er at vi har et stort press på sykelønnsordningen. Vi ser blant annet at en del (ca 15 %) av de langtidssykemeldte går direkte over på uføretrygd (Langeland 2010). Det tyder på at en stor del av de sykemeldte allerede er uføre, men fordi sykelønnen er høyere enn uførepensjonen så venter man med å søke om uførepensjon til man har fått maksimalt med sykelønn. En del av de som får sykelønn vil derfor ha rett på andre ytelser og begrensninger i retten til sykelønn vil for mange trolig medføre at de i stedet får en annen offentlig ytelse (Westin 2010, Kjuus 2010).

Et annet viktig poeng ved det norske velferdssystemet er at det er legene som er gitt myndighet til å vurdere om en person har rett til ytelser eller ikke. Dette er særlig gjeldende for sykelønnsordningen. Legene får dermed det vi kaller en "portvokter – rolle" i forhold til sykelønnsordningen. Det vi si at det er de som skal vokte "porten" inn til ytelsene slik at bare de som har rett til en slik ytelse får den. Vi ser likevel at legene i liten grad faktisk utøver en slik portvokter-rolle. I stedet tyder det på at legene, særlig etter at vi fikk fastlegeordningen i stor grad imøtekommer de ønskene pasientene har om sykemelding (Carlsen 2010).

SABIA har derfor lagt til grunn at den store utfordringen i sykefraværarbeidet er å finne løsninger på den enkelte arbeidsplass slik at alternativet til sykelønn ikke er andre offentlige ytelser, men derimot aktiv deltakelse i arbeidslivet.

## 2.2 Sykefravær

Når vi skal se på årsakene til sykefravær er det to forhold vi har klart for oss. Det ene er at retten til sykelønn er knyttet til den diagnosen legen fører opp i sykemeldingen. Det er likevel grunn til å tro at en stor del av de som blir langtidssykemeldte har flere problemstillinger som bidrar til en situasjon der legen finner det riktig å sykemelde pasienten. Diagnosen på sykemeldingen vil i en del tilfeller bare fortelle deler av historien bak sykemeldingen. Et ensidig fokus på hvilke diagnoser som utløser en sykemelding, kan derfor gi et skjevt bilde av bakgrunnen for at en person blir sykemeldt. Diagnosene gir likevel ett bilde og disse er derfor en av de dimensjonene vi skal se nærmere på. Dette kommer vi tilbake til etter at vi har sett nærmere på omfanget av sykefravær.

### 2.2.1 Omfanget

De siste årene (2001 – 2010) har sykefraværet holdt seg noenlunde stabilt (Berge 2010). Det har i perioden vært noen svingninger som i alle fall delvis kan forklares med generelle utviklingstrekk i samfunnet (for eksempel endringer i arbeidsmarkedet og svineinfluensaen). Sykefravær deles inn i legemeldt langtidssykefravær og korttidssykefravær på bakgrunn av egenmeldinger. Det finnes ikke data om årsakene til korttidssykefraværet og omfanget utgjør bare en liten del av det totale sykefraværet.

Samfunnsøkonomisk er derfor korttidssykefraværet av liten betydning. Langtidssykefraværet er derimot av stor betydning og innebærer store utfordringer både for arbeidslivet og for samfunnet generelt. Vi understreker likevel at selv om langtidssykefraværet er omfattende og en reell samfunnsøkonomisk utfordring for velferdsstaten, så er det bare et lite mindretall av befolkningen som omfattes av slikt langtidssykefravær. Det store flertall av de yrkesaktive deltar aktivt i arbeidslivet bortsett fra en eller annen periode med korttidssykefravær. Mange har derfor tatt til orde for at man i større grad bør fokusere på de som faktisk er på jobb og at man er mer bevisst på å fokusere på hva som er årsakene til at de fleste er på jobb og hvordan man skal ivareta denne gruppens behov, såkalt nærværarbeid. Dette skal vi utover i rapporten komme nærmere tilbake til.

## 2.2.2 Diagnoser

Det er særlig to diagnosegrupper som dominerer sykefraværstatistikken. Det er muskel-/skjelletlidelser og psykiske lidelser. Til sammen står disse diagnosegruppene for nærmere 60 % av sykefraværsdagene. Det er derfor viktig å ha klart for seg at en diagnose også har en eller flere årsaker. Typisk for begge disse diagnosegruppene er at slike sykdommer gjerne bygger på flere og sammensatte årsaker. En undersøkelse av årsakene til sykefravær på grunn av muskel-/og skjelletlidelser blant renholdsarbeidere viste at dette fraværet ikke ensidig kunne forklares med tungt fysisk arbeid og at både dårlig psykososialt arbeidsmiljø og lav status var faktorer som bidro til muskel- og skjelletsmerter (Enehaug & al 2008).

Sykemeldinger rammer alle grupper og arbeidsplasser, men det er likevel noen grupper som er mer utsatt enn andre. Forskjeller i sykefravær er forholdsvis tydelig langs tre dimensjoner. Den ene dimensjonen er utdanning. De med lav utdanning har et større sykefravær enn de med høy utdanning. En annen dimensjon er fysisk belastende arbeid, og ikke overraskende har de med tyngst fysisk arbeid mer sykefravær enn de med lettere arbeid. Kjønn er også en dimensjon som slår ut på fraværstatistikken. Kvinner har vesentlig høyere sykefravær enn menn. En del av dette fraværet kan knyttes til svangerskapsrelatert fravær, men ikke alt. Det er derfor ulike antakelser om hvorfor kvinner har høyere fravær enn menn. Det er lansert ulike forklaringer på at vi har denne forskjellen. Blant disse forklaringene er at kvinner i gjennomsnitt har lavere utdanningsnivå enn menn, kvinner tar et større ansvar for hus og hjem enn menn, kvinner oppsøker leger oftere enn menn og at typiske kvinnesykdommer har lavere status enn andre slik at behandlingstilbudet ikke er så godt for disse sykdommene som for andre. Det er viktig å understreke at vi i Norge har et svært tydelig kjønnssegregert arbeidsmarked, slik at deler av arbeidsmarkedet i hovedsak er forbeholdt menn og at andre deler er i hovedsak er forbeholdt kvinner. Det er derfor vanskelig å si hvorvidt det er egenskaper ved menneskene eller ved arbeidsmarkedet som skaper disse forskjellene i sykefravær.

Hva er det som gjør at en person blir sykemeldt? Ulike undersøkelser (Kjuus 2010) viser at det er om lag 40 % av de som blir sykemeldte som sier at sykemeldingen er et resultat av forhold på arbeidsplassen. Disse tallene bygger for en stor del på selvrapporing og vi vil derfor igjen understreke at med diagnoser som bygger på sammensatte årsaker er det vanskelig, selv for den som er blitt sykemeldt, og vite helt hva som har bidratt til sykdommen.

I Sverige gjør man for tiden en gjennomgang av sykemeldingsstatistikken med sikte på å finne frem til hvor man finner virksomheter med friske ansatte. Konklusjonen deres så langt er at man finner friske virksomheter i alle næringer – også de som statistisk sett tilhører næringer med høyt sykefravær. Dette er en undersøkelse som fortsatt pågår bl.a. med sikte på å finne frem til svar på hvorfor det er slik, så langt har man ikke noen klare svar på dette.

Det er derfor viktig å ha klart for seg at selv om kvinner som er ansatt i fysisk tunge yrker med lav utdanning har en større sjanse for å bli sykemeldt enn andre så er det ikke slik at slik arbeid faktisk fører til langtidssykemeldinger. Det er for eksempel gjennomført en omfattende undersøkelse av helsefagarbeideres (hjelpepleiere/omsorgsarbeideres) arbeidsmiljø som viser at et stort flertall av de ansatte trives og opplever at de føler at de behersker jobben sin (Ose & al 2009). Vi må derfor igjen understreke at det bare er et mindretall som blir langtidssykemeldte.

### 2.2.3 Løsninger

Erkjennelsen av at flertallet av de ansatte ikke er eller kommer til å bli langtidssykemeldt, gjør at stadig flere er blitt bevisst på at IA-arbeid ikke bare handler om hvordan man følger opp de som er blitt sykemeldt, men også om hvordan man forholder seg til de som er på jobb. Begrepet "nærværarbeid" har nå fått innpass på en rekke arbeidsplasser. Vi vil derfor si at det finnes to tydelige strategier i IA-arbeidet. Den ene er den klassiske oppfølgingen av personer som er blitt

sykemeldte med sikte på å hjelpe dem tilbake til arbeid. Den andre er en forebyggingsstrategi – den som nå gjerne beskrives som nærværarbeid.

Innsatsen for å hjelpe de som er blitt sykemeldt tilbake til arbeidet har allerede i flere år vært stor. På idebanken.no ligger det ute en rekke gode eksempler på gode løsninger. Vi understreker at mange av de løsningene som presenteres på idebanken.no er utviklet i nært samarbeid mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Dette samarbeidet sikrer både at de tiltakene som er iverksatt bygger på lokale erfaringer og at løsningene har intern legitimitet. Gode eksempler på idebanken.no er nettopp det – eksempler. De dokumenterer at vanskelige utfordringer lar seg løse og de kan gi innspill til å utforme lokale løsninger. Vi vil likevel advare mot ukritisk bruk av gode eksempler – hvis ikke tiltakene som iverksettes er tilstrekkelig forankret i egen organisasjon, kan de gjøre vondt verre.

## 2.3 Nærværarbeid

Nærværarbeid har vi allerede definert som en forebyggingsstrategi. Det vil si at nærværarbeid er de tiltakene som settes i verk slik at flest mulig ansatte kan delta i virksomhetens aktiviteter (Bauer & Odijk, 2003). Vi kan dele nærværarbeid i to. Den ene delen av nærværarbeidet handler om generell tilrettelegging av arbeidsplassen. Dette er ikke noe nytt og mange arbeidsplasser har i lang tid drevet systematisk HMS-arbeid både for å avdekke risikofaktorer og for å fjerne disse. For en stor del har dette handlet om fysisk tilrettelegging, men i nærværarbeid handler i dag minst like mye om å tilrettelegge det psykososiale arbeidsmiljøet på en slik måte at det ikke blir en belastning for de ansatte, men at arbeidsmiljøet i stedet oppleves om støttende og inkluderende slik at de som opplever risiko for å bli sykemeldt, kan få støtte på å begrense denne risikoen. Den bredden som vi nå ser i nærværarbeidet gjør at det kan være naturlig å oppfatte dette som generelt organisasjonsutviklingsarbeid.

I tillegg til generell tilrettelegging av arbeidsplassen, handler nærværarbeid også om å ivareta personer som opplever risiko for å bli sykemeldt. Dette er personer som man på ulike måter klarer å identifisere som i en risikosituasjon for å bli sykemeldt eller falle ut av arbeidslivet av andre grunner. Dette kan være personer som har vansker med å oppfylle de kravene de møter i det daglige arbeidet, uavhengig av om det er sykdom eller andre grunner til at de opplever kravene som uoverkommelige. Tiltak som rettes inn mot denne gruppen for å unngå sykemelding eller annen avgang fra arbeidslivet, kan være svært kostnadseffektive. I tillegg kan de bidra til å unngå lidelser og andre problemer for de som blir ivaretatt tidlig i en slik prosess. Vi skal siden komme mer tilbake til de erfaringene som er gjort med aktiv tilrettelegging for gravide arbeidstakere og som har bidratt til å redusere sykefraværet for denne gruppen betraktelig. Dette viser at dersom man setter inn tiltak overfor mennesker før de blir sykemeldte, så kan dette og svært gode og lønnsomme resultater.

Internasjonalt beskrives de disse to perspektivene på nærværarbeid som "promotion" og "prevention" (Menckel 2004). Her i denne rapporten vil vi kalle promotion for nærværspromovende arbeid. Nærværspromovende arbeid vil da være tiltak som først og fremst skal fremme deltakelse i arbeidslivet. Konkret vil dette være tiltak på den enkelte arbeidsplass som bidrar til at ansatte synes det er attraktivt å gå på jobb. Prevention vil vi kalle forebyggende sykefraværarbeid. Dette er da tiltak som har som formål å motvirke skader og sykdommer som de ansatte pådrar seg på grunn av arbeidsmiljøet, enten det er fysiske eller psykososiale elementer i arbeidsmiljøet som utløser sykefravær.

## 2.4 Funksjonshemmede

Målsettingen om å få flere funksjonshemmede i arbeid har generelt sett ikke vært like fokusert i virksomhetenes arbeid med IA-avtalen. Dette gjelder også for SABIA. Likevel viser Hansen & Svalund (2007) at det siden årtusenskiftet har vært en økning på 10 % av ansatte som har fått særskilt

tilrettelagt arbeidssituasjon. Andelen funksjonshemmede som har fått tilgang til arbeidslivet har likevel ikke økt nevneverdig. Dette henger trolig sammen med Dale-Olsen m.fl. (2005) sine funn om at satsingen på tilrettelagte arbeidsplasser først og fremst har fått virkning for å motvirke at funksjonsnedsettelse medfører at ansatte faller ut av yrkeslivet. Dette viser at inndelingen i de tre målgruppene; sykemeldte, uføre og seniorer er noe kunstig. Individuell tilrettelegging for en person som på grunn av varig sykdom ikke lengre kan utføre sine oppgaver som tidligere, skiller seg lite fra prinsippene for individuell tilrettelegging for personer som på grunn av funksjonshemninger ikke kan utføre samme oppgaver som funksjonsfriske eller seniorer som ikke lengre klarer å utføre de samme oppgavene som yngre. Vi vil derfor understreke at suksesshistorier knyttet til en målgruppe, svært ofte har overføringsverdi til andre målgrupper. Den kunnskapen virksomheter nå har med å legge til rette for egne ansatte som er avhengig av særskilt tilrettelegging for fortsatt deltakelse i arbeidslivet, kan uten tvil også nyttiggjøres i arbeid med å rekruttere funksjonshemmede inn i arbeidslivet.

En forklaring på at det er vanskelig for funksjonshemmede å få adgang til arbeidslivet, kan være at funksjonshemmede generelt har lavere utdanning enn andre grupper, andre forklaringer kan være manglende fysisk tilrettelegging og holdninger (Hammer & Øverbye 2007, Anvik 2006). Likevel viser erfaringer fra positive inkluderingsprosjekter at dersom man er bevisste på hvordan man gjennomfører en slik prosess, så er det mulig å få til positive resultater (Skøyen, Hem & Tyrmi 2006, Clausen, m.fl. 2004,). Både disse og andre undersøkelser (for eksempel Skøyen & Hem 2005, Drøpping & Hansen 2005) viser at det også etter at funksjonshemmede er rekruttert er utfordringer knyttet til å gjennomføre prosesser som innebærer at ansatte med behov for særskilt tilrettelegging blir reelt inkludert i arbeidsplassen. Slike prosesser handler både om sosial inkludering og en generell aksept og respekt for at noen trenger særskilt tilrettelegging. En slik generell positiv holdning til tilrettelegging vil trolig kunne ivareta også andre grupper enn funksjonshemmede.

## 2.5 Seniorer

Målsettingen om å øke den reelle aldersgrensen for de som avslutter sin yrkeskarriere er den eneste av IA-avtalens mål som er nådd. Om dette er et resultat av IA-avtalen eller andre utviklingstrekk i samfunnet, er vanskelig å si. Det er vanlig å legge vekt på at pensjonsalder styres av både av tiltreknings- og utstøtningsfaktorer (Aakvik 2005, Soidre 2005). Slike faktorer kan knyttes både til den enkelte arbeidstaker og vedkommendes situasjon, og til kjennetegn ved arbeidsplassen. Til tross for at man lett kan få inntrykk av det motsatte, så er sysselsettingen i Norge blant eldre (55-74 år) blant de høyeste i verden (SSB 2006). Dette må selvfølgelig sees i sammenheng med at vi også har en forholdsvis høy levealder. Det er derfor fortsatt en målsetning å legge til rette for økende yrkesdeltakelse i aldersgruppen over 60 år.

Selv om det ikke er entydig dokumentasjon på at det er IA-avtalen som har bidratt til den generelle økningen i reelle aldersgrensen, kan det være liten tvil om at en del av de tiltakene som er satt i verk som følge av IA-avtalen, har vist at en bevisst tilrettelegging for seniorer, medfører at de kan og vil stå lengre i arbeid enn ellers.

## 2.6 Utfordringen

Vi har i dette kapitlet vist at det er en utfordring å finansiere de gode støtteordningene som den norske velferdsstaten tilbyr. De offentlige støtteordningene vi har i dag er så godt utbygd og utfyller hverandre på en slik måte at reduksjon i en støtteordning i stor grad vil bli oppveid av økt forbruk av andre støtteordninger (Kjuus 2010). Utfordringen for det norske samfunnet er derfor ikke å redusere rettighetene til de som faller utenfor arbeidslivet, men å redusere frafallet fra arbeidslivet og å øke rekrutteringen av funksjonshemmede i arbeidslivet. Denne utfordringen må først og fremst løses på arbeidsplassene. Et annet kjennetegn ved den norske velferdsmodellen er at en stor del av



utviklingen og fornyelsen av arbeidslivet, skjer i samarbeid mellom arbeidsgivere og arbeidstakere. SABIA bygget derfor (som IA-avtalen) på at dette partssamarbeidet skulle danne basis for virksomhetenes eget utviklingsarbeid. Erfaringene fra SABIA viser at gode resultater med IA-arbeidet for en stor del bygger på at man klarer å engasjere både ledelse og ansatte i arbeidet.

Vi har også sett at vi vet en del om hvilke diagnoser sykemeldingene bygger på, men at det er liten og uklar kunnskap om årsakene bak diagnosene. Dette gjør at det er vanskelig å forebygge sykefravær. Likevel ser vi at mange har hatt gode resultater med å satse på nærværarbeid. Erfaringer fra helsesektoren viser at forebygging er en svært effektiv måte å benytte ressursene, men at det er vanskelig å vite hvilke tiltak som er effektive. Erfaringer fra SABIA viser at tiltak som retter seg inn mot faktorer de ansatte selv opplever og beskriver som belastende, gir gode resultater. Mulighetene for suksess i nærværarbeidet synes derfor å være knyttet til en god forståelse av egen organisasjon.

Vi ser også at individuell tilrettelegging for å få sykemeldte tilbake til jobb, for å rekruttere funksjonshemmende inn i arbeidslivet og for å få seniorer til å stå lengre i arbeidslivet, har klare fellestrekk. Det er derfor god grunn til å la gode erfaringer fra et målområde danne utgangspunkt for tiltak på andre målområder.

Vi konkluderte foran med at det er en nær sammenheng mellom suksess i IA-arbeidet og godt samarbeid mellom ledelse og ansatte. I neste kapitlet skal vi derfor se nærmere på utfordringer og strategier knyttet til det å etablere et godt samarbeid innad i organisasjonen.

### **3 Ledere, partssamarbeid og medvirkning fra de ansatte**

Målsettingen i SABIA om at IA-arbeidet skulle bygge på samarbeid var i utgangspunktet ikke avgrenset til et samarbeid mellom virksomhetenes ledelse og de ledende tillitsvalgte. Tanken var at samarbeid mellom ansatte og ledere på alle plan skulle være det bærende elementet i IA-arbeidet. De prosjektene som virksomhetene satte i gang hadde derfor i stor grad fokus på å tilrettelegge IA-arbeid for alle ansatte. Slik ble det bare i noen av tilfellene. I de ulike virksomhetene har det for en stor grad vært et tett samarbeid mellom virksomhetens ledelse og de sentrale tillitsvalgte. Vi hadde riktignok noen få unntak fra denne hovedregelen, men det kommer vi tilbake til i kapittel 5. Det gode samarbeidet vi så mellom de sentrale tillitsvalgte og virksomhetenes ledelse, fant vi til en viss grad igjen på avdelingsplan i større virksomheter. I store virksomheter der man hadde en avdelingsledelse og en tydelig avdelingstillitsvalgt så vi også at det var mulig å få til et godt og velfungerende samarbeid mellom avdelingsledelsen og den/de avdelingstillitsvalgte. Vi så likevel at det var knyttet en del utfordringer knyttet til å implementere engasjementet til den sentrale ledelsen og tillitsvalgte nedover i organisasjonen. Disse utfordringene ble enda større når vi begynte å fokusere på individplanet. Det å få alle ansatte til å fokusere på IA-arbeid, var åpenbart vanskelig. Det vil derfor være en overdrivelse å si at SABIA har engasjert ansatte på alle plan i de virksomhetene som har deltatt. Likevel er vi sikker på at det er nettopp når man skaper et engasjement på alle plan i en virksomhet, man virkelig får effekt av IA-arbeidet. I dette kapitlet skal vi derfor se litt nærmere på hvordan man kan forankre IA-arbeidet i virksomhetene på en slik måte at flertallet av de ansatte blir engasjert. Først vil vi se litt nærmere på hvordan IA-arbeidet ble organisert der man ikke klarte å engasjere flertallet av de ansatte. Dernest ser vi nærmere på de eksemplene der virksomheten klarte å engasjere store deler av de ansatte. På grunnlag av en analyse av forskjellene mellom disse eksemplene så vil vi trekke noen konklusjoner om årsakene til at man i noen tilfeller faktisk fikk til et bredt engasjement fra alle ansatte.

## 3.1 Lite engasjement

Den viktigste årsaken til at det er vanskelig å engasjere hele personalet i IA-arbeidet er at fokuset i for stor grad er på de som er blitt sykemeldt. Vi vet at i løpet av ett år så er det mindre enn 20 % av de ansatte som har en sykemeldingsperiode på mer enn 14 dager (Olsen 2007). Det vil si at langtidssykemeldinger er noe som rammer de få. Dessuten er det svært få ansatte som forventer at de vil bli langtidssykemeldte. Selv ansatte som allerede har problemer med muskel- og skjelettsmerter, synes å ha en tendens til å tro at det vil gå over av seg selv. Gode tiltak for å hjelpe sykemeldte tilbake til jobb skaper lite engasjement hos flertallet av de ansatte trolig fordi at de i utgangspunktet anser slike tiltak som uinteressante for dem.

I debatten om IA-avtalen ser vi at det har blitt et sterkt fokus nettopp på hvordan man skal få sykemeldte tilbake til jobb. Det er mye snakk om å få til gode rutiner rundt samarbeidet med fastlegene og hvordan arbeidsgiver kan tilrettelegge for at sykemeldte med redusert arbeidsevne kan komme tilbake til jobb. Det er ingen tvil om at dette er viktige tiltak, men det er ikke det flertallet av de ansatte er opptatt av.

### 3.1.1 Manglende tillit

SABIA gjorde en spørreundersøkelse i tre av virksomhetene. Et av spørsmålene var om de ansatte trodde at de kunne få tilrettelagte arbeidsoppgaver dersom de hadde behov for det. Det var stor variasjon mellom virksomhetene, i en hadde 30 % av de ansatte liten tillit til at de kunne få tilrettelagte arbeidsoppgaver, i de to andre var det henholdsvis 50 % og 70 %. Siden det uansett bare er en liten del av de ansatte som har behov for slik tilrettelegging er det nødvendigvis ikke noe problem at opp til 70 % ikke har tillit til at de kan få det. Det viktigste er jo at det mindretallet som har behov for tilrettelegging faktisk er klar over det. Det er viktig å understreke at ledelsen ved alle disse tre

virksomhetene ga uttrykk for at de brukte mye tid på å tilrettelegge arbeidssituasjonen for de som trengte det og at de ha en stor del av de ansatte som allerede hadde fått slik tilrettelegging. Denne spørreundersøkelsen avdekker likevel at ledelsens engasjement for særskilt tilrettelegging ikke er oppfattet på samme måte av de ansatte.

I en av de andre virksomhetene intervjuet vi noen av de ansatte. De ansatte der ga tydelig inntrykk av at de oppfattet at ledelsen alltid hadde en åpen dør og var tilgjengelig dersom de hadde noen problemer. Da vi fulgte opp og spurte om de da virkelig benyttet denne muligheten til å ta opp for eksempel behov for særskilt tilrettelegging for en periode, fikk vi ulike svar. En av de intervjuede sa rett ut at: *"Nei, de i ledelsen har så mye å gjøre at jeg kan ikke belaste dem med mine problemer også"*.

I neste kapittel skal vi presentere begrepet jobbrelatert dissonans noe mer utfyllende (Hansen & Arvesen 2009). Dette begrepet bruker vi til å forklare hvordan en ubalanse mellom forventninger til jobben og den ansattes muligheter til å utføre jobben i tråd med disse forventningene kan bygge seg opp slik at det tilslutt bare er en liten bagatell som er dråpen som får begeret til å renne over og skaper en langtidssykemelding. God og åpen kommunikasjon mellom ansatte og ledelsen er middelet for å unngå slike situasjoner. Det er derfor et problem når de ansatte ikke føler at de kan kommunisere sine problemer til ledelsen og at de verken ser mulighetene for å forebygge sykemeldinger eller har tillit til at ledelsen kan tilrettelegge arbeidssituasjonen for dem. En av begrunnelsene for at det er så viktig å forankre IA-arbeidet hos alle ansatte er derfor behovet for å finne løsninger på de ansattes problemer før de fører til langtidssykemeldinger.

### 3.1.2 Informasjon vs kommunikasjon

I en av de andre virksomhetene vi var inne i, brukte ledelsen mye ressurser på å informere de ansatte om hva det innebar at virksomheten var blitt en IA-virksomhet. Det ble satt av tid til å gjennomføre

informasjonsmøter for alle ansatte og både ledelse og NAV-Arbeidslivssenteret bidro med omfattende redegjørelser. Det er som vi skal komme tilbake til i neste kapittel forskjell på informasjon og kommunikasjon. Informasjon kan mottas passivt, mens kommunikasjon krever aktiv deltakelse (Kaufmann & Kaufmann 2003). I denne virksomheten ble det satset for mye på informasjon, uten at man la tilstrekkelig vekt på å tilrettelegge for kommunikasjon. Det kan forklare hvorfor de ansatte her ikke ble bedre engasjert i IA-arbeidet.

### 3.1.3 Vanskelig å prioritere

De eksemplene vi har sett så langt handler først og fremst om å sette inn tiltak etter at sykdom er oppstått. Som vi var inne på foran så anser vi det ikke som overraskende at de som ikke er syke ikke er opptatt av hva som skjer dersom de blir langtidssykemeldt. Likevel ser vi at det heller ikke er uten problemer å engasjere ansatte i tiltak som først og fremst har ment å ha en forebyggende effekt. En av virksomhetene satte i gang et aktivitetstilbud med sikte på å forebygge muskel- og skjelettlidelser. Til tross for at vaktordningene ble organisert slik at de ansatte kunne delta i dette tilbudet i arbeidstiden, så var det i lang tid vanskelig å rekruttere deltakere. Denne virksomheten var et sykehjem. Vi gjennomførte derfor en spørreundersøkelse blant de ansatte og oppdaget at en stor del av de ansatte begrunnet at de ikke deltok med at de følte at de sviktet både pasienter og kollegaer dersom de prioriterte deltakelse i disse aktivitetene. En rekke undersøkelser har dokumentert at ansatte i helse- og sosialsektoren i stor grad føler sterkere lojalitet til brukerne enn til arbeidsgiver (Hansen & al 2009). Dersom slike tiltak dermed får et preg av å gjennomføres av hensyn til arbeidsgiveren – det er arbeidsgiveren som er opptatt av sykefravær, ikke de ansatte – så er det vanskelig å få oppslutning fra de ansatte. Ser de ansatte derimot en egeninteresse i å delta i tiltaket, så er sjansen for engasjement større. På det samme sykehjemmet satte de også i gang med et tilbud om massasje til de ansatte. Dette tilbudet var det ikke vanskelig å rekruttere deltakere til. I den grad det kom frem kritikk mot dette tilbudet i spørreundersøkelsen, så var det en kritikk over at tilbudet hadde for liten kapasitet. Det er grunn til å tro at den umiddelbare gevinsten de ansatte så av

massasjen gjorde den mer attraktiv enn aktivitetstilbudet der gevinsten i beste fall kunne fanges opp etter en tid.

Spørreundersøkelsen avdekket dessuten et annet interessant fenomen. De som deltok i aktivitetene, rapporterte at de allerede drev mye fysisk aktivitet. Dette kan vi oppfatte som et uttrykk for at man ikke klarer å rekruttere de som trenger aktiviteter for å forebygge muskel- og skjelettlidelser. En annen tolkning er å oppfatte dette som et uttrykk for at det er de som allerede har registrert positive virkninger av fysisk aktivitet som også benytter sjansen så snart arbeidsgiver legger til rette for det i arbeidstiden. I så fall underbygger dette vår antakelse om at de ansatte gjerne engasjerer seg i tiltak de oppfatter at de selv har utbytte av. Dette er en kunnskap som vi siden skal benytte som del av vår argumentasjon for hvordan virksomhetene bør organisere sitt IA-arbeid.

## 3.2 Stort engasjement

Så langt i dette kapitlet har vi vist hvor vanskelig det er å få gode IA-tiltak som engasjerer flertallet av ansatte. En av styrkene med SABIA var at det var med så mange virksomheter. Selv om vi nå har ramset opp en rekke eksempler på hvor vanskelig det har vært å engasjere hele virksomheten i IA-arbeidet, så har vi i SABIA også hatt eksempler på virksomheter som har fått til et omfattende engasjement. De eksemplene skal vi nå se nærmere på og bruke dem til å trekke frem noen råd om hvordan IA-arbeidet bør organiseres for å skape engasjement på alle plan av virksomheten.

### 3.2.1 Omfattende organisasjonsutvikling

Det første eksempelet er en kommunal renholdsvirksomhet som startet opp med et noe annet fokus enn IA-arbeid. Utgangspunktet var at ledelsen så et stort behov for å omorganisere virksomheten. Opprinnelig jobbet renholderne hver for seg rundt omkring på ulike kommunale bygg. Dette skapte to

problemer. Først og fremst innebar det at de ansatte jobbet veldig mye alene og manglet et kollegialt fellesskap. Dernest jobbet mange ufrivillig deltid og økte stillingsprosenten ved å jobbe med renhold for eksempel i private hjem. Dette siste innebar blant annet at selv om kommunen søkte å ivareta sine ansatte slik at de ikke ble utsatt for belastningsskader i jobben, så var det ikke sikkert at det samme skjedde i de andre oppdragene de ansatte påtok seg. Det ble etter hvert klart for virksomhetens ledelse at de var nødt til å gjøre noe med denne situasjonen. Man bestemte seg derfor å sette i gang et omfattende organisasjonsutviklingsprosjekt (OU-prosjekt). Dette OU-prosjektet innebar at renholderne måtte jobbe i team, de fikk anledning til å øke stillingsprosenten, de fikk tilbud om å ta fagbrev og de som opplevde at de samme repeterende bevegelsen ble for stor belastning fikk tilbud om å kombinere jobben som renholder med andre kommunale jobber. Teamorganiseringen medførte bedre sosialt miljø og at renholderne kunne hjelpe hverandre slik at de unngikk uheldige belastninger med fare for påfølgende skader. Utdanning medførte at deres sosiale status økte. Økte stillingsprosenten medførte at forebyggende tiltak i kommunen ikke ble motvirket av arbeid for andre oppdragsgivere. Tilpassete arbeidsoppgaver ga muligheter for å forebygge belastningsskader. Slik sett var det ikke overraskende at sykefraværet ble kraftig redusert. Hvordan de ulike tiltakene fungerte er utfyllende beskrevet i en egen rapport (Hansen & Arvesen 2009)

I denne sammenhengen er vi ikke bare opptatt av de resultatene kommunen oppnådde, men like mye av hvordan man oppnådde dem. For det første er det viktig å registrere at man i denne virksomheten først og fremst hadde fokus på forebyggende arbeid – det vi allerede har kalt nærværarbeid. Vi har foran vist eksempler på at flertallet av de ansatte ikke oppfatter tiltak som er rettet inn mot de sykemeldte som relevant for seg selv. Selv om noen av tiltakene knyttet til særskilt tilrettelegging ved for eksempel å kombinere to ulike jobber var en løsning som først og fremst ivaretok de som hadde en sykemeldingshistorie, så var flertallet av de tiltakene som ble iverksatt rettet mot alle ansatte. Enkelt sagt handlet tiltakene om å skape et bedre arbeidsmiljø og en bedre arbeidshverdag for alle ansatte.

Det er også interessant å se hvordan virksomheten implementerte de nye tiltakene. Da dette skulle gjøres så fikk alle ansatte delta i felles teamutviklingsseminarer. Man valgte altså å benytte ressurser på å lære de ansatte opp til å samarbeide i team. Like viktig var det åpenbart at dette seminaret i seg selv ble oppfattet som positivt. Da vi intervjuet en del av de ansatte om erfaringene med dette seminaret var tilbakemeldingene svært positive, uttalelser som "dette var gøy" gikk igjen hos flere. Av dette eksempelet kan vi lære to ting. Det ene er at det er lettere å engasjere flertallet av de ansatte dersom man fokuserer på nærværarbeid i stedet for sykefraværarbeid. Det andre er at man kan sikre engasjement om nærværstiltak ved å implementere gjennom OU-prosjekter der hele personalet deltar. Dette er erfaringer som vi også har sett i fra andre virksomheter.

En annen virksomhet gjennomførte en omfattende omorganisering av produksjonen i en avdeling. Mens man tidligere hadde hatt en ordning der de ansatte var fast ved hver sin maskin, så ville man nå legge om til mer rotasjon mellom de forskjellige maskinene. Denne planen bygget på en omfattende arbeidsmiljøundersøkelse som konkluderte med at monotone arbeidsoppgaver skapte stor fare for muskel-/skjelettlidelser. Det ble her gjennomført en omfattende OU-prosess med opplæring og endring/utviding av arbeidsoppgaver for alle ansatte. Et poeng som vi skal trekke frem her er at mens andre eksempler har vist at ansatte kan oppleve krysspress mellom lojalitet til det daglige arbeidet og engasjement i nærværarbeidet, så ble den aktuelle endringsprosessen i dette tilfellet gjennomført i en periode med lav ordretilgang. Det gjorde at det i dette tilfellet ikke oppsto et slikt krysspress som vi har sett andre steder.

### 3.2.2 Forbedringsprosesser

En av de andre virksomhetene greide også å få til et bredt engasjement blant hele personalet. Denne virksomheten var allerede i utgangspunktet atypisk i forhold til de fleste andre virksomhetene i SABIA. De fleste virksomhetene tok utgangspunkt i IA-avtalens resultatmål blant annet knyttet til sykefravær, og laget prosjektplaner med tilsvarende konkrete mål. Denne virksomheten derimot var mer opptatt



av prosessene og fokuserte mer på hva de skulle gjøre enn hva de skulle oppnå. Underveis ble så de konkrete tiltakene justert etter hvert som man høstet erfaringer med det man hadde gjort. Gjennom en forholdsvis bred deltakelse fra ulike parter i virksomheten og tilrettelegging av arenaer der de ansatte kunne fremme sine synspunkter utviklet dette prosjektet seg til å bli mer en kontinuerlig forbedringsprosess der man tok på alvor de ulike innspillene som kom. Et slikt innspill handlet om støvplage. Som et resultat av virksomhetens produksjon, dannet det seg en del støv i lokalene. Om dette støvet faktisk bidro til sykefravær vet vi ikke, men vi kan godt tenke oss at det for noen bidro til å redusere trivselen på arbeidsplassen. I alle fall bidro innspillet til at virksomheten innførte rutiner for å redusere støvplagen.

Også dette eksempelet kan vi lære mye av. Først og fremst er det interessant at virksomheten så tydelig satset på prosess – etter hvert også på en kontinuerlig prosess. Flertallet av de virksomhetene som har deltatt i SABIA, har organisert IA-arbeidet sitt som et prosjekt. Det innebærer at man i tråd med alminnelige prinsipper for prosjektarbeid har organisert en egen prosjektgruppe, har laget en tidsavgrenset prosjektplan med beskrivelse av konkrete mål som skulle oppnås. Denne virksomheten har i stedet hatt fokus på å etablere rutiner slik at man hele tiden kan bli bedre på IA-arbeid. Det var ikke prosjektgruppen som for en avgrenset periode skulle ha ansvar for IA-arbeidet. Arbeidet for å bedre arbeidsmiljøet var alles ansvar - prosjektgruppen skulle bare ta ansvar for å finne løsninger på de utfordringene som de ansatte pekte på.

Vi ser også at de tiltakene denne virksomheten realiserte, i større grad la vekt på å skape godt arbeidsmiljø enn å forbygge skader. Fokus var altså hvordan man kunne gjøre det enda mer attraktivt for de ansatte å komme på jobb. Nærværarbeid ble altså viktigere enn sykefraværarbeid.

En fjerde virksomhet ga allerede i utgangspunktet uttrykk for at deres fokus skulle være nærværarbeid. Denne virksomheten bestemte seg derfor for å gjennomføre en intern arbeidsmiljøundersøkelse basert på intervjuer med en del sentrale ansatte. Intervjuene ble gjennomført i fellesskap av en tillitsvalgt og en mellomleder. I intervjuene ble det lagt stor vekt på å få

frem de ansattes synspunkter på hva som kunne fremme nærværet på arbeidsplassen. Interessant, men kanskje ikke overraskende, var det at to av de sentrale tilbakemeldingene fra de ansatte var ønsker om a) å bli mer involvert og få nye utfordringer, og b) tilrettelegge for bedre kommunikasjon mellom ansatte og nærmeste leder (for eksempel ved medarbeidersamtaler)

Dette eksempelet viser oss det samme som det forrige – det er viktig å legge til rette for at de ansatte kan få fremmet synspunkter på hva de selv oppfatter som viktig for å styrke nærværet. I denne virksomheten valgte man å samle inn synspunktene på en systematisk måte. Mange virksomheter legger opp til at de ansattes synspunkter samles inn gjennom regelmessige medarbeidersamtaler. Dette er ofte en hensiktsmessig tilnærming. Det er viktig å understreke at i denne virksomheten så besto kartleggingen av to faser. Først samlet man inn data gjennom intervjuene, dernest gikk man systematisk i gjennom intervjuene og analyserte disse med sikte på å få frem hva som handlet om generelle krav til virksomheten og hva som handlet om individuelle behov for tilrettelegging. Dersom en virksomhet skal benytte medarbeidersamtaler som utgangspunkt for å forbedre nærværsarbeidet, er det behov for å gjøre en analyse av de synspunkter som fremkommer i slike samtaler for å identifisere hvordan organisasjonen kan utvikle seg videre.

Flere av virksomhetene arbeidet med å innføre et databasert personaloppfølgingssystem. Ved riktig bruk kan et slikt databasert personalsystem benyttes som et middel til å systematisere innspill fra de ansatte slik at man kan avdekke svakheter i organisasjonen. Vi vil også peke på at den kartleggingen som vi gjennomførte i noen av virksomhetene. Den avdekket som vi har vært inne på tidligere, at en stor del av de ansatte opplevde en konflikt mellom de forventningene de hadde til hvordan jobben skulle gjøres og de mulighetene de hadde for å oppfylle disse forventningene. Slike undersøkelser kan derfor klart vært et alternativ for å få frem hvilke utfordringer de ansatte møter i sitt daglige arbeid og hvordan virksomheten dermed bør planlegge sitt nærværsarbeid.

### Hva kan vi så lære av disse erfaringene?

Det er lettere å skape engasjement blant alle ansatte dersom fokus er nærværarbeid i stedet for sykefraværarbeid. Det synes som om det særlig er det nærværsfremmende arbeidet som skaper oppslutning i arbeidstokken. Fokus på hvordan man kan forbedre arbeidsmiljøet og umiddelbar oppfølging av de innspillene som kommer, har i våre eksempler bidratt både til engasjement hos de ansatte og til etterfølgende reduksjon i sykefraværet.

Tiltak som gir umiddelbar gevinst er mer populære enn tiltak der gevinsten først kan hentes ut etter en tid. Vi har sett at massasje var et mer populært tiltak enn fysisk aktivitet, selv om det bare er fysisk aktivitet som har dokumentert effekt på forebygging av sykefravær (Unge & al 2004). Det betyr ikke at det er dokumentert at massasje ikke virker, men at det ikke er tilstrekkelig forskning på om det gjør det. Det som i vår sammenheng er interessant er at de positive opplevelsene ved massasje er umiddelbar og at det kan forklare hvorfor dette tilbudet ble så populært hos de ansatte.

Mange ansatte føler en forpliktelse overfor jobben sin. Deltakelse i fysisk aktivitet samtidig som det er oppgaver som ikke blir løst oppleves negativt, mens tilpasning av opplæring til perioder der arbeidsbelastningen var liten ble oppfattet som en fornuftig måte å løse utfordringene.

Nærværarbeid bør derfor tilpasses virksomhetens hovedoppgaver.

Omfattende nærværarbeid kan også oppfattes som en organisasjonsutviklingsprosess (Bauer & Odijk 2003). I de eksemplene vi har trukket frem ser vi at det ble valgt ulike måter å gjennomføre denne organisasjonsutviklingen. Den kommunale renholdsvirksomheten valgte en rasjonell og planlagt OU-prosess. Der hadde man gjort en analyse på forhånd av hva som var virksomhetens utfordringer, man hadde en klar forståelse av hvordan utfordringene kunne møtes og man hadde bestemt seg for mål og hvilke tiltak som skulle settes i verk. Flertallet av de ansatte hadde ikke deltatt i denne prosessen, og for å skape grunnlag for implementering av de tiltakene som skulle iverksettes

ble altså alle ansatte invitert med på teamutviklingsseminar. Selv om selve OU-prosessen var lederstyrt, så sørget man for å forankre denne blant alle ansatte gjennom disse seminarene.

Det finnes flere strategier for å gjennomføre OU-prosjekter. De to første fulgte en modell vi kan kalle en ekspert- eller lederstyrtstrategi, mens de to andre har valgt en modell vi kan kalle en prosessstrategi (Nylehn 1999). Vi har sett at begge modeller kan gi positive resultater, men det innebærer ikke at begge strategiene kan benyttes uavhengig av hvilken situasjon man er i.

Ekspert- eller lederstrategien bygger på innsamlete data. I det ene tilfellet var det ledelsen selv som for en stor del gjennomførte denne datasamlingen, i det andre tilfellet var datasamlingen gjort av eksterne deltakere. Disse dataene ble i begge tilfeller analysert av virksomhetens ledelse som på bakgrunn av denne analysen kom frem til en forholdsvis klar beskrivelse av hvilke tiltak som skulle gjennomføres og hvordan. I begge tilfeller så vi at det i en periode var en viss motstand fra de ansatte og tillitsvalgte mot de planene som ble presentert. Det er mulig man hadde motvirket dette ved å inkludere de ansatte og deres tillitsvalgte bedre i prosessen, men dette blir spekulasjoner. Vi understreker likevel at IA-avtalen bygger på en samarbeidsmodell – prinsipielt sett bør derfor alle IA-tiltak bygge på samarbeid. Vi registrerer også at de to virksomhetene som valgte en ekspert-/lederstrategi for sitt OU-arbeid, i stor grad hadde fokus på sykefraværsforebygging. De tiltakene man valgte å sette i verk, bygget for en stor grad på en analyse av hvordan man kunne redusere faren for sykefravær. Begge virksomheter var for eksempel opptatt av de tiltakene som ble iverksatt skulle forebygge belastningsskader. Koblingen av ekspert-/lederstrategi og forebyggende sykefraværarbeid har dermed vist seg å være hensiktsmessig.

De to andre virksomhetene bygget tiltakene sine på en prosessstrategi. Det viktige i denne strategien er å finne frem til forbedringspotensialer. Når man skal drive med nærværsfremmende arbeid, blir spørsmålet hele tiden: "Hvordan kan vi gjøre det mer attraktivt å være på jobb?" I stedet for en systematisk innsamling av data, analyse og iverksetting av tiltak, blir det sentrale i en slik tilnærming å skape arenaer hvor dette sentrale spørsmålet kan diskuteres og løsninger kan fremmes. Disse

virksomhetene har også vært opptatt av forebyggende sykefraværarbeid, men ikke på samme måte som de to første. Prosesstrategien innebærer at data ikke samles inn så systematisk som i de to andre eksemplene. Det betyr at man ikke har data som viser at en gitt arbeidsoperasjon faktisk skaper økt sykefravær og hvilke endringer som må gjøres for å unngå slikt sykefravær. I stedet for systematisk datasamling har man med prosesstrategien vært mer opptatt av å få frem forslag på hva som kan gjøres bedre. Tiltak for å redusere støv og støy bygget mer på et ønske om å gjøre det mer hyggeligere på jobben enn en analyse av at støv og støy kan føre til sykefravær. Bruk av prosesstrategi har dermed vist seg hensiktsmessig i kombinasjon med nærværsfremmende arbeid.

Begge disse strategiene bygger på at alle ansatte må engasjeres for at de tiltakene man setter i verk skal fungere. Erfaringene fra SABIA viser at sykefraværarbeid er aktiviteter som det er vanskelig å engasjere alle de ansatte i, men det er like mye et uttrykk for at det tross alt bare er en liten del av de ansatte som dette angår, som manglende interesse for IA-arbeid. Vi ser derimot at fokus på nærværarbeid kan skape et helt annet engasjement for IA-arbeid enn sykefraværarbeid.

Nærværarbeid innebærer i vår forståelse at det er et behov for å engasjere hele det aktuelle personalet. Erfaringene viser også at nærværarbeid først må forankres i virksomhetens ledelse, dernest må de ansatte engasjeres på en eller annen måte. Vi har i SABIA sett ulike måter å forankre disse OU-prosjektene, men vi har ikke sett at det har vært mulig å engasjere hele personalet uten en bevisst strategi på hvordan dette skal gjøres. De vellykkete prosessene har alle bygget på at man både må ha en "top-down" og en "bottom-up" strategi der man først forankrer IA-arbeidet i ledelsen og dernest sørger for å engasjere de ansatte i videreutvikling og gjennomføring av tiltakene (Aas & Skaugen 2007).

Vi har i dette kapitlet vist hvor vanskelig det er å engasjere alle ansatte i IA-arbeidet dersom dette arbeidet først og fremst fokuserer på sykefraværarbeid. Sykefraværarbeid er viktig, men heldigvis så er det rettet mot et mindretall av de ansatte. Forventninger om at man skal kunne engasjere alle ansatte i slikt arbeid synes derfor ikke realistisk. Derimot ser vi at det er mulig å engasjere de ansatte

i nærværarbeid. Slikt engasjement er det mulig å oppnå dersom man setter i verk et helhetlig OU-prosjekt som omfatter hele eller klart avgrensede deler av virksomheten (for eksempel en avdeling).

Eksemplene fra SABIA viser at virksomheter som satser på sykefraværsforebygging har valgt en ekspert- eller ledelsesstyrtstrategi, mens de som mer satset på nærværsmuliggjøende arbeid har valgt en prosessstrategi. Det er derfor grunnlag for å anbefale en slik kobling også for andre.

Det sentrale spørsmålet i dette kapitlet har vært hvordan man kan engasjere alle ansatte i IA-arbeid.

Fokuset i denne sammenhengen har vært de ansatte som et kollektiv. I neste kapittel skal vi gå noe videre og fokusere mer på personalet som en samling individer med ulike behov og med ulike utfordringer i forhold til å unngå sykefravær.

## 4 Jobbrelatert dissonans og god kommunikasjon

Vi har foran pekt på de utfordringene vi har sett knyttet til å etablere et godt samarbeid på individnivå. Dette er et problem som blir særlig relevant når man skal satse på nærværarbeid rettet mot personer som er i risikozonen for å bli sykemeldte. Utfordringene i denne sammenhengen er flere.

Den første utfordringen knytter seg til hvordan man kan forstå at en person er i en risikosituasjon. Generelle risikosituasjoner som følge av fysiske forhold på arbeidsplassen synes mange virksomheter å ha et godt system for å avdekke – det vi har kalt sykdomsforebyggende arbeid. I tråd med en stadig økende forståelse for at det er andre forhold enn den fysiske utformingen av arbeidsplassen som skaper risikosituasjoner, ser mange at det er en stor utfordring hvordan man skal avdekke og motvirke disse forholdene.

Vi legger fortsatt til grunn at det bare er et mindretall av de ansatte som er i en situasjon der de står i fare for å bli langtidssykemeldt. Selv om generelle organisasjonsutviklingsprosesser er viktige for å skape et best mulig arbeidsmiljø, så er det i mange tilfeller nødvendig å legge til rette for å møte utfordringer på det individuelle planet. Dette handler særlig om to forhold. Det ene er at mennesker er forskjellige, slik at situasjoner som oppleves som et problem for en person ikke gjør det for andre. Hvem som er i en risikosituasjon for å bli sykemeldt er derfor vanskelig å vite på forhånd for arbeidsgiver. Å finne frem til disse krever gode interne prosesser. Selv om man klarer å avdekke hvem som er i en risikosituasjon er man bare halvt i mål. Neste utfordring er å skape en kommunikasjon mellom arbeidstaker og arbeidsgiver som bygger på gjensidighet og tillit slik at man i fellesskap kan finne frem til løsninger som virker. I tillegg er det også klart at tiltak rettet mot enkelte med særskilte behov vanligvis er mer kostnadseffektive enn generelle tiltak.

Vi skal i dette kapitlet fokusere på hvordan man kan forstå hvorfor noen kommer i en risikosituasjon for å bli sykemeldte, mens andre på akkurat samme arbeidsplass ikke utsettes for slik risiko. I SABIA har vi stadig møtt utsagn av typen: "Det er så mye med vedkommende – det er ikke lett å vite hva

man skal ta fatt i for å få vedkommende tilbake til jobb”. En av virksomhetene i SABIA valgte å fokusere på individuell sykefraværsoppfølging og satset på å etablere gode rutiner for dette arbeidet. Der så man ganske raskt at det var i alle fall to kjennetegn på de sakene som krevde mest arbeid. Det ene kjennetegnet var at de fleste sakene med langvarig redusert arbeidsevne var svært sammensatte saker. Det andre var at det enkelte tilfellet som regel ikke var en engangs historie, men at det for mange handlet om en historie over lang tid med variasjon mellom ”frisk” og ”syk”, normalt arbeid og tilrettelagt arbeid.

Dette tyder på både at årsakene til langtidssykefravær er mer kompliserte enn det diagnosene på sykemeldingene gir uttrykk for, og på at mange i arbeidslivet har innsett dette. Samtidig synes det å være en viss oppgitthet over at det skal være så vanskelig å avdekke disse forholdene før en person blir sykemeldt. En av deltakerne i SABIA-nettverket sa klart fra at målsettingen måtte være at ingen jobbrelevante sykemeldinger skulle komme overraskende på arbeidsgiveren. Dessverre er det ingen ting som tyder på at vi er der i dag. Vi skal derfor ta i bruk et begrep vi kaller jobbrelevantert dissonans. Dette er et begrep vi har utviklet gjennom arbeidet med SABIA og som har gitt oss muligheter for å håndtere kompleksiteten i årsakene til langtidssykefravær (Hansen & Arvesen, 2009). I dette kapitlet skal vi benytte jobbrelevantert dissonans til å beskrive de forholdene som kan medvirke til at noen kommer i en risikosituasjon for å bli sykemeldte. Vi skal videre gi noen råd om hvordan man kan legge forholdene til rette for både å avdekke og å motvirke de forholdene som skaper en slik risikosituasjon – det sentrale begrepet i denne situasjonen er kommunikasjon.

## 4.1 Jobbrelevantert dissonans

Vi har altså innført begrepet ”jobbrelevantert dissonans” for å beskrive situasjoner der det ikke er samsvar mellom arbeidsplassen og individ. I jobbrelevantert dissonans ligger det et misforhold mellom de forventninger som rettes mot en person på en bestemt arbeidsplass og de muligheter vedkommende



har for å imøtekomme disse forventningene. I tillegg kan det ligge et misforhold mellom de forventninger den ansatte selv har til arbeidsplassen og det vedkommende får igjen for å jobbe. For eksempel så kan en ansatt ha forventninger om at arbeidsplassen skal dekke en del av vedkommendes sosiale behov og hvis dette ikke er tilfelle så oppstår det jobbrelatert dissonans.

Jobbrelatert dissonans oppstår derfor når det er avstand mellom individ og arbeidsplass. Slik avstand kan være av fysisk art. Arbeidsplassen er av ulike grunner ikke tilpasset de fysiske forutsetningene arbeidstakeren. Det kan være at arbeidstakeren har behov for særskilt tilrettelegging på grunn av sykdom, skade eller varig funksjonsnedsettelse, men det kan også være at arbeidsplassen er tilpasset arbeidstakere som har andre fysiske forutsetninger (for eksempel høyde) enn det den aktuelle arbeidstakeren har. Mindre skader, smerter eller slitenhet – som i seg selv ikke fører til sykemeldinger, kan også bidra til jobbrelatert dissonans.

Noen ganger kan det være andre forhold som skaper jobbrelatert dissonans for eksempel at det er avstand mellom den ansattes kompetanse og de krav det settes til de oppgavene som skal løses. Dette kan skyldes både at arbeidsplassen har rekruttert ansatte uten tilstrekkelig kompetanse og at arbeidstakeren ikke klarer å følge med i endrete krav på arbeidsplassen for eksempel ved innføring av ny teknologi. Andre ganger kan det være den ansattes egne forventninger til jobben som ikke er i overensstemmelse med jobben. Forventer man at jobben skal ivareta ens sosiale behov og man må jobbe mer eller mindre helt alene, kan jobben oppleves negativt (slik enkelte renholdere har opplevd fordi det kreves at lokalene rengjøres mens andre ikke er på jobb). Jobbrelatert dissonans kan også beskrive situasjoner der den ansatte kommer i konflikt mellom forventninger fra nettverket og fra jobben. Krav fra kunder og fra brukere kan oppleves som belastende dersom man ikke er i stand til å innfri disse. Tilsvarende kan det være en utfordring å kombinere de forventningene nære pårørende har til at man skal stille opp og delta i ulike sammenhenger dersom dette enten er i konflikt med jobben, eller oppleves som svært belastende fordi man er sliten etter jobben. Begrepet "tidsklemme" prøver å beskrive denne situasjonen.

I noen tilfeller kan slik jobbrelatert dissonans bidra til at det oppstår sykdom hos den ansatte, men det er i denne sammenhengen ikke det sentrale. Vårt utgangspunkt er at slik jobbrelatert dissonans svekker tiltrekningsfaktorene og styrker utstøtningsfaktorene i forhold til arbeidslivet. Det betyr at i sammenheng med sykdom og skader, så vil den jobbrelaterte dissonansen svekke motivasjonen for å komme tilbake til jobb. Det samme gjelder for seniorer. Jobbrelatert dissonans vil gjøre det attraktivt å velge en tidligpensjonsordning for de som kan det.

Jobbrelatert dissonans blir på denne måten en samlebetegnelse på all form for ubalanse mellom arbeid og individ. Jobbrelatert dissonans kan også føre til sykemelding. Dersom det over tid er manglende samsvar mellom fysiske krav til jobbutførelse og den enkelte, så kan vi slik vi har sett i renholdssektoren, få belastningsskader (Kumar & Kumar 2008). Jobbrelatert dissonans kan også gjøre det attraktivt å være borte fra jobben og kan slik sett bidra til at den ansatte ikke i samme grad som ellers er opptatt av å finne løsninger som gjør at vedkommende kan komme raskt tilbake til jobben. Jobbrelatert dissonans kan også oppfattes som additive faktorer. I seg selv kan de enkelte forholdene som skaper jobbrelatert dissonans ikke være nok til at de påvirker sykefravær, men vi kan tenke oss at jobbrelatert dissonans skaper en daglig belastning på jobben slik at selv marginale skader eller sykdommer blir dråpen som får begeret til å renne over. Ansatte som i det daglige arbeidet opplever jobbrelatert dissonans kan være så slitne at det blir vanskelig å håndtere for eksempel mindre skader som i en annen sammenheng ikke ville blitt oppfattet som et problem. Jobbrelatert dissonans kan også bidra til at det for noen er mer attraktivt å gå over i tidligpensjonering, og at det blir vanskeligere å rekruttere for eksempel funksjonshemmede arbeidstakere. Jobbrelatert dissonans er dermed et begrep som er uavhengig av hvilken ubalanse det er mellom ansatt og arbeidsplass og som også er uavhengig av hvilke av IA-avtalens målgrupper man forholder seg til.

I noen av virksomhetene fra helse- og sosialsektoren ble det gjennomført en spørreundersøkelse der det blant annet ble spurt om hvorvidt de ansatte syntes det var vanskelig å kombinere jobb og familieliv, om de fikk gjort jobben så godt som de ønsket og om jobben var organisert slik at de kunne arbeide effektivt. På noen av arbeidsplassene var det mer enn halvparten som sa at de helt eller delvis opplevde slike utfordringer. En slik ubalanse mellom de forventningene som de ansatte har til jobben og de mulighetene de har til å oppfylle dem, skaper jobbrelatert dissonans og kan i seg selv føre til sykemelding (Karasek & Theorell 1990).

En av disse virksomhetene planla å etablere etikkgrupper. Dette skulle være en form for veiledningsgrupper der de ansatte kunne diskutere de etiske utfordringer de opplevde å møte i det daglige arbeidet. Planene bygget på en forståelse av at ubalanse mellom de forventninger man har til å gjøre en god jobb og de faktiske mulighetene man har til å bistå pasientene, kan medføre jobbrelatert dissonans. Dessverre fikk ikke virksomheten iverksatt disse planene før SABIA var avsluttet.

Et viktig poeng er at jobbrelatert dissonans er et begrep som beskriver forholdet mellom en bestemt person og arbeidsplassen. Akkurat samme arbeidsplassen kan skape jobbrelatert dissonans for en person, men ikke for en annen. Det er selvfølgelig et behov for å gjøre noe med arbeidsplasser som generelt sett utsetter de ansatte for uheldige belastninger, men man unngår ikke jobbrelatert dissonans på den måten. Eneste måten å avdekke jobbrelatert dissonans er å ha god kommunikasjon med de ansatte, slik at den enkelte selv rapporterer når det oppstår situasjoner som skaper jobbrelatert dissonans.

## 4.2 Kommunikasjon

I SABIA ble det ganske tidlig åpenbart at god kommunikasjon var en nøkkelfaktor i IA-arbeidet. Det gjelder på alle plan i virksomhetene. Vi så i forrige kapittel at det også i SABIA har vært vanskelig å få til engasjement og kommunikasjon på grunnplanet i virksomhetene. Dette er en utfordring som nok så raskt ble sett og Arbeidslivssenteret utarbeidet tidlig i prosjektet et kursopplegg som de kalte ”Nærmeste leder og tillitsvalgt – jokerne i IA arbeidet” (Jokeren). Tilbakemeldingene fra deltakerne på dette kurset tyder på at styrking av kommunikasjonskunnskapen er viktig. Vi skal derfor nedenfor koble kunnskap om kommunikasjon med begrepet jobbrelatert dissonans for å vise hvordan man kan få til situasjoner der man både avdekker jobbrelatert dissonans og hvor man kan finne frem til løsninger som motvirker jobbrelatert dissonans.

De fleste av oss vil tenke kommunikasjon som samspill som foregår mellom to eller flere personer. Det dreier seg i stor grad om å forstå og bli forstått. Det dreier seg også om følelsen av å bli sett og hørt, følelsen av å bli tatt på alvor.

Kommunikasjon kan forstås som en overføring eller utveksling av tanker og meninger mellom mennesker. ”Kommunikasjon” brukes noen ganger om ”rene” overføringer av informasjon – da er det ofte en skriftlig kommunikasjonskilde uten samhandling mellom avsender og mottaker. Da snakker vi om formidling av informasjon. Gjensidighet i samhandlingen vektlegges i denne sammenheng i liten grad og synes heller ikke å være av stor betydning. Større betydning er det at informasjonen kommer frem. Dette synes å ligge nær kommunikasjonsmodellen som beskrives som ”rørledningsmodellen” (Greene 1996). Forholdet avsender–mottaker blir et lineært forhold. Det vektlegges at det ikke er noe lekkasje i rørledningen, slik at ikke noe av informasjonen forsvinner underveis. I vår sammenheng kan dette være informasjon gitt skriftlig eller muntlig fra ledelsen til en eller flere ansatte, eller omvendt. Dessverre ser vi ofte at det blir en form for lekkasje i dette informasjonsrøret. Det kan skyldes at beskjeder som henges opp på oppslagstavler ikke blir lest av alle, personer på ett skift får dårligere

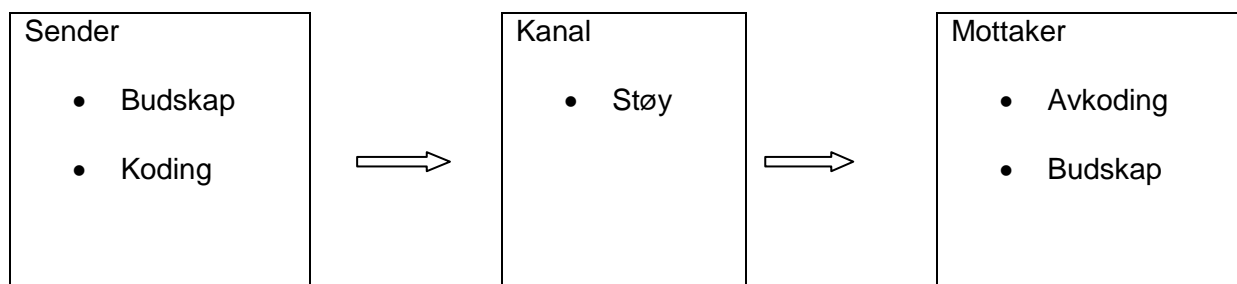
informasjon enn på de andre etc. Dette er en utfordring som mange virksomheter er oppmerksomme på, og som de har rutiner for å motvirke. I forhold til jobbrelatert dissonans er det ikke informasjon som er utfordringen, men å få til en reell dialog mellom arbeidstaker og leder, fortrinnsvis nærmeste leder.

Vi vil derfor først og fremst fokusere på dialog. Med dialog tenker vi på kommunikasjon som krever medfølelse og innlevelse, eller bare det å oppleve å få kontakt, finne tonen – en slags nærhet og åpenhet som kanskje ikke krever mange og alvorlige ord. Slik kommunikasjon krever i mange sammenhenger at man er i samme rom, at man kan se hverandres ansikt, kan ta på hverandre og bruke flere deler av sanseapparatet samtidig. Det vektlegges at kommunikasjon er en felles konstruksjon av meninger. Her står den i kontrast til rørledningsmodellen som ikke tar høyde for den samhandlings-komponenten med gjensidig tilpasning som skaper en vellykket interaksjon.

For å kommunisere, så må deltakerne ha en felles basis for delte tanker, gjenkjenne gjensidige forventninger og akseptere regler for samhandling som nødvendig basis i utviklingen av en samtale (Greene 1996). I denne sammenhengen kommer begreper som organisasjonskultur og den psykologiske kontrakten til anvendelse. Med organisasjonskultur mener vi de interne normene og reglene som finnes på arbeidsplassen – i denne sammenhengen er det særlig normene og reglene for hvordan man kommuniserer med hverandre og hva man kan kommunisere om som er interessante. Den psykologiske kontrakten beskriver de gjensidige forventningene mellom arbeidstaker og leder (Schein 1987). Dersom denne gjensidige kontrakten blir brutt, for eksempel ved at en leder som ikke har vært opptatt av det tidligere begynner å spørre de ansatte om hvordan de trives på jobben, kan dette skape uro og usikkerhet på arbeidsplassen. Den psykologiske kontrakten kan likevel endres gjennom åpenhet og utvikling fra begge parter. Vi legger derfor til grunn at utvikling av en organisasjonskultur der både ledere og arbeidstakere har fokus på å legge til rette for individuelle tilpasninger før det oppstår langtidssykefravær, ofte krever endringer av kommunikasjonsformene både hos ansatte og ledere.

## 4.2.1 Kommunikasjonsprosesser

Selve kommunikasjonsprosessen vil vi illustrere med følgende modell (Kaufmann & Kaufmann 2003):



Utgangspunktet for denne modellen er at vi har en sender som skal formidle informasjon til en mottaker. Senderen har da et budskap som vedkommende ønsker å formidle. Dette budskapet må da formuleres på en eller annen måte. Senderen kan benytte en enkel formulering, kan være helt konkret eller velge f.eks. sarkasme for å få frem budskapet sitt. Denne formuleringen av budskapet kaller vi koding.

Budskapet sendes så gjennom en kanal. Snakker man direkte sammen, er det luften, telefonen osv. som er kanalen. Benytter man skriftlig kommunikasjon, er det brevet e.l. som er kanalen. Slike kanaler kan utsettes for støy som kan svekke mulighetene til å få frem budskapet. Støy kan selvfølgelig være bråk som vanskeliggjør muntlig kommunikasjon. Det kan også være en uforståelig håndskrift som gjør budskapet vanskelig å oppfatte for mottakeren. I vår sammenheng er det også viktig å ha klart for seg at de forventningene som den psykologiske kontrakten representerer også kan fungere som støy. Slik vi har beskrevet jobbrelatert dissonans, så består dette av et sett av faktorer både på jobb og i nettverk. En leder som blir opptatt av å avdekke jobbrelatert dissonans og begynner å spørre ut ansatte om private forhold, risikerer å forrykke den psykologiske kontrakten på en slik

måte at man møtes med mistro i stedet for åpenhet om hva den enkelte opplever som utfordringer i jobb og privatliv. Flere prosjekter med tilrettelegging for gravide arbeidstakere har hatt stor suksess. Likevel ser vi at også der har det vært vanskelig å få ansatte til å informere leder tidlig nok om sin graviditet.

Når budskapet kommer frem til mottakeren, må mottakeren avkode budskapet. Det vil si at man må tolke hva senderen har ment med budskapet. Dersom åpenhet om hvordan man opplever arbeidsmiljøet ikke er en del av den psykologiske kontrakten, kan spørsmål fra en leder om hvordan man opplever arbeidssituasjonen like gjerne føre til mistro og tanker om at her er det en leder som har en skjult agenda for sin utspørring av de ansatte. I så fall kan man oppleve at de ansatte blir enda mer oppsatt på å skjule sine opplevelser av jobbrelatert dissonans.

#### 4.2.2 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon

Det er ikke bare ordene vi kommuniserer med, men også kroppsspråket og hvordan vi åpner oss mot den som snakker til oss. Den delen av kommunikasjonen som foregår med ord kaller vi verbal kommunikasjon. Den delen av kommunikasjonen som formidles på annen måte enn ved ord kaller vi ikke-verbal kommunikasjon. Den ikke-verbale kommunikasjonen er altså det vi formidler gjennom f.eks. ved å smile samtidig som vi snakker.

Noen ganger vil den ikke-verbale delen forsterke det budskapet man formidler verbalt. En positiv uttalelse kan forsterkes ved et smil. Andre ganger kan den ikke-verbale og den verbale kommunikasjonen sende helt motstridende signaler. Den lederen som sier til arbeidstakeren at det var flott at du sa ifra om hvordan du opplever situasjonen din på jobben, men samtidig ser ut som vedkommende lidende av akutt mageknipe, risikerer at arbeidstakeren opplever to budskap. Hvordan arbeidstakeren oppfatter den psykologiske kontrakten, er med på å avgjøre hvilken av disse to budskapene vedkommende vil tro på.

### **Hvordan kan man møte disse utfordringene?**

Vi har så langt vist at årsakene til sykefravær kan være mer sammensatte enn det sykemeldingene gir inntrykk av. Erfaringene fra SABIA har gjort at vi har innført begrepet jobbrelatert dissonans som beskriver manglende samsvar mellom de forventninger den ansatte opplever på jobben og vedkommendes muligheter for å oppfylle disse kravene. Nærværsfremmende arbeid handler om å legge til rette for å motvirke jobbrelatert dissonans før det fører til langtidssykemeldinger. Det er særlig en gruppe man har hatt suksess med slikt nærværarbeid – det er gravide. Gravide har hatt et svært høyt sykefravær i løpet av svangerskapet. Flere steder har man nå satt i gang tiltak for å forebygge dette sykefraværet. En måte å gjøre dette på er å gjennomføre en trekantsamtale mellom arbeidstaker, leder og en jordmor. En slik samtale reduserer usikkerhet og klargjør tydeligere både for arbeidstaker og leder hva som kan og må gjøres for at den gravide kan bli i jobb. På mange måter ligner disse trekantsamtalene på en IA-samtale, men det er en viktig forskjell. Disse trekantsamtalene kommer før en eventuell sykemelding, mens en IA-samtale kommer etterpå. De positive erfaringene fra disse trekantsamtalene, gir grunnlag for å tro at dersom man også for andre som er i en risikosituasjon for å bli sykemeldt, kan ha en tilsvarende forebyggende samtale, så er det muligheter for å redusere legemeldt sykefravær. Svangerskap er ikke en sykdom og det er for mange lettere å gå til en leder å fortelle at hun er gravid, enn det er å ta opp andre begrensninger i ens arbeidsevne. Målsettingen må likevel være at det blir like naturlig for en arbeidstaker å beskrive jobbrelatert dissonans, som det blir å fortelle at hun er gravid. Det krever at man er bevisst på å etablere gode kommunikasjonsarenaer der slike forhold kan diskuteres. I tillegg må denne kommunikasjonen bygge på en psykologisk kontrakt der det å diskutere slike forhold er akseptert både fra ledere og ansatte. Tillit vil være et nøkkelord for å få til en slik psykologisk kontrakt.

Vi kan også se for oss at kommunikasjonen kan foregå på andre arenaer enn mellom leder og ansatt. Et sykehjem hadde allerede før SABIA ble satt i gang etablert en ordning med gruppeveiledning av ansatte. Erfaringene fra disse gruppene viste at gruppene både var en arena for å lære seg å snakke



om de tingene som opptok deltakerne og en arena for å finne løsninger på problemer. En viktig ting med disse gruppene var at de hadde en bred tilnærming til hva man kunne ta opp i møtene.

Problemstillinger som i utgangspunktet ikke handlet om jobben ble akseptert. Slik sett kan vi si at disse veiledningsgruppene hadde tatt inn over seg at også forhold utenfor arbeidsplassen kunne bidra til jobbrelatert dissonans. Da vi intervjuet av deltakere i disse gruppene kom det riktignok frem at noen av deltakerne syntes det ble for mye private problemer i gruppene. Dette understreker det poenget vi har pekt på diverse ganger allerede – jobbrelatert dissonans er individuelt. Sammensetning av slike veiledningsgrupper bør derfor ikke være tilfeldig.

Vi så i forrige kapitel at det i SABIA har vært en utfordring å engasjere alle ansatte i IA-arbeid. Både våre og andres erfaringer er at tillit er et nøkkelord i utvikling av godt IA-arbeid (Mørk & al 2009). De gode eksemplene fra SABIA bygger alle på at det ble etablert et godt tillitsforhold mellom ledelse og de ansatte, i alle fall de ansattes representanter. Utfordringen videre er derfor å skape en helhetlig organisasjonskultur der tillit representerer en grunnleggende egenskap ved forholdet mellom ansatte og ledelse på alle plan i virksomheten.

Det var tydelig at mange av virksomhetene i SABIA så behovet for å styrke kommunikasjonen i virksomheten. Oppslutningen om kurset "Jokeren" er et eksempel på dette. Et annet eksempel er at en av virksomhetene selv satte i gang kurs for ledere med personalansvar, tillitsvalgte og verneombud med sikte på å gjøre dem bedre kvalifiserte til å delta i formelle samtaler med de ansatte.

En annen av virksomhetene i SABIA gjorde en kartlegging av hvordan de kunne styrke nærværet i virksomheten. En viktig tilbakemelding fra de ansatte var at virksomheten måtte få på plass et bedre system for medarbeidersamtaler. Dette viser at det ikke bare er ledelsen som ser fordelene ved å legge til rette for bedre kommunikasjon mellom leder og ansatt. Også de ansatte har et behov for gode arenaer for kommunikasjon.

Erfaringene fra SABIA viser at samarbeid og tillit må forankres fra toppen i organisasjonen. Et sterkt engasjement fra toppledelsens side er avgjørende for å få til gode IA-prosesser i virksomheten. Den naturlige samarbeidsparten for toppledelsen er de sentrale tillitsvalgte. I SABIA har vi også eksempler på at slikt samarbeid fungerer bra mellom avdelingsledelse og lokale tillitsvalgte. Utfordringen videre er å forankre et slikt samarbeid mellom den enkelte ansatte og dennes nærmeste leder.

Vi har i dette kapitlet synliggjort gjennom begrepet jobbrelatert dissonans hvordan ulike faktorer i fellesskap kan bidra til sykefravær. Jobbrelatert dissonans kan i mange sammenhenger motvirkes og forebygges. Det krever god kommunikasjon mellom ansatt og nærmeste leder og en psykologisk kontrakt som gjør det naturlig å ta opp problemstillinger knyttet til jobbrelatert dissonans.

## 5 Tillitsvalgtes roller i utvikling av godt IA arbeid

Den nasjonale IA-avtalen bygger på et samarbeid mellom partene. Dette har vært et sentralt utgangspunkt for SABIA. Partssamarbeidet har en solid forankring i Østfold og det var derfor viktig å bygge videre på de gode erfaringene man hadde fra før. Et nytt element i dette prosjektet var at også offentlige virksomheter ble invitert til å delta i prosjektet. Den ekstra dimensjonen som prosjektet på denne måten fikk, har synliggjort en del interessante forskjeller i hvordan utfordringene møtes. Dette vil vi komme mer tilbake til siden og vil derfor i det videre skille mellom de erfaringene som vi har registrert i private virksomheter og i offentlige.

Det er klare indikasjoner på at partssamarbeidet har vært en viktig suksessfaktor i dette prosjektet. Samarbeidet har foregått på flere plan. Først og fremst har LO-Østfold og NHO-Østfold vært sentrale på det overordnede planet. De var både initiativtakere og har vært sentrale aktører i prosjektets styringsgruppe. I praksis har det derfor vært partene som har styrt prosjektet. Den sentrale rollen til partene har hatt virkning i to retninger. Selv om vi ikke har noe empirisk grunnlag for å si det, så antar vi at den omfattende forankringen dette prosjektet hadde hos partene har vært et viktig argument for finansieringskildene. På den annen side regner vi med at denne forankringen også har vært viktig i rekrutteringen av virksomheter og at partene på denne måten har legitimert deltakelse i prosjektet.

I virksomhetene har det vært en forutsetning at IA-arbeidet har vært forankret i toppledelsen og blant hovedtillitsvalgte. En av virksomhetene som deltok i prosjektet innledningsvis forankret prosjektet i stab og HMS-tjenestene. Det viste seg raskt at dette ikke var tilstrekkelig forankring og denne virksomheten trakk seg derfor raskt ut av prosjektet. At både toppledelsen og fagorganisasjonen er engasjert i IA-arbeidet, gir legitimitet til dette arbeidet. Slik legitimitet skaper også aksept for å bruke resurser på å utvikle gode interne IA-rutiner. Forankring på øverste nivå er derfor en viktig forutsetning for å få til et skikkelig IA-arbeid.

## 5.1 Partssamarbeid - bedriftskultur

Etablering av nye og bedre IA-rutiner handler om organisatorisk innovasjon. Partsdrevne innovasjonsprosesser er et sentralt kjennetegn ved norske virksomheter og anses som en av forklaringene på den positive økonomiske utviklingen i Norge etter andre verdenskrig (Hernes 2006). De prosessene vi har observert i de private bedriftene synes å være godt forankret i et partssamarbeid. De interne diskusjonene har vært åpne og begge parter har kunnet fremme sine argumenter og blitt lyttet til. Vi ser også hvordan bedriftenes ledelse og tillitsvalgte i fellesskap har presentert sine prosjekter utad. Det har vanligvis blitt gjort på en måte som synliggjør en god tone mellom partene og et felles ståsted i forhold til hvilke utfordringer man har opplevd. Dette viser hvordan de prosjektene som er gjennomført har vært utviklet på grunnlag av en omforent og felles forståelse av at de tiltakene som settes i verk bygger på utfordringer som oppleves som reelle for begge parter og at tiltakene ivaretar begge parters interesser.

Utad har dette gitt et bilde av en felles bedriftskultur. En slik felles bedriftskultur er med på å sette rammer for hva som er akseptabel atferd i virksomheten. Det settes stadig frem påstander om at høyt sykefravær bygger på at enkelte misbruker ordningen. Misbruk av de rettigheter som arbeidstakerne har undergraver rettighetene og er ikke ønskelig sett fra noen av partenes side. En av bedriftene i SABIA registrerte en sykefraværsutvikling som tyder på at det forelå et visst misbruk av retten til å få igjen ferie dersom man hadde vært syk i ferien. Dette grep partene i bedriften fatt i og det har siden ikke vært tegn på misbruk. I dette tilfellet ble de indikasjonene man hadde på et misbruk, diskutert mellom fagorganisasjonene og ledelsen og man ble på enige om hvordan problemet skulle håndteres før saken ble tatt opp generelt i bedriften. Dette viser hvordan samarbeidet skapte legitimitet for å ta opp problemstillingen og hvordan fagorganisasjonens rolle var med å påvirke en kultur der et eventuelt misbruk ikke ble akseptert.

Det kan være liten tvil om at det er en stor utfordring for virksomhetene å legge til rette for enkelte som har behov for det, får arbeidsoppgaver som er spesielt tilpasset vedkommendes situasjon. I en del sammenhenger kan dette medføre at andre også må få endret sine arbeidsoppgaver. Det er ikke gitt at andre opplever de endringene de blir påført som rettferdige. En aktiv rolle fra fagorganisasjonen kan bidra til at det utvikles en integrerende kultur på arbeidsplassen slik at det blir aksept for den tilpasningen som IA-avtalen forutsetter at skal gjøres. Her er trolig fagorganisasjonen viktigere enn ledelsen.

#### 5.1.1 Sosial kapital

Den interne kulturen kan også bidra til å utvikle sosial kapital i virksomheten. Fokus på hvordan virksomhetenes kapital som penger, bygninger og driftsmidler kan bidra best mulig til virksomhetenes drift, har vært et sentralt perspektiv i privat næringsliv svært lenge. De siste tiårene har det dessuten vært et økende fokus på hvordan humankapitalen i virksomhetene kan nyttiggjøres på best mulig måte. Nå synes det som om det er i ferd med å bli forståelse for at også sosial kapital påvirker en virksomhets muligheter for suksess (Hernes 2006). Sosial kapital er et begrep som betegner den verdien et nettverk der man har en gjensidig utveksling av tjenester, representerer. Begrepet har egentlig en hundreårig historie, men det er først de siste tiårene at det har blitt et sentralt element i samfunnsfaglige analyser. Som mange andre populære samfunnsfaglige begreper, så gis sosial kapital ulike betydninger i ulike sammenhenger. I vår sammenheng tar vi først og fremst utgangspunkt i Putnam's (1993) forståelse av begrepet. Det innebærer at vi legger til grunn at et arbeidsmiljø der de ansatte er opptatt av å støtte hverandre, styrker hver enkelts muligheter for å løse de utfordringene man møter både på jobben og utenfor. Den beskrivelsen vi har gitt av jobbrelatert dissonans legger til grunn at sykefravær kan motvirkes dersom den enkelte arbeidstaker får hjelp og støtte til å håndtere de daglige utfordringene man møter både på og utenfor jobben. Sosial kapital kan nettopp bidra med den hjelpen og støtten som er nødvendig for at det ikke skal utvikles jobbrelatert dissonans (Bauer & Odijk 2003).

## 5.2 Private vs offentlige

Erfaringene fra SABIA tyder på at det er en forskjell i partssamarbeidet på de private bedriftene og de offentlige virksomhetene. Det er et resultat som har overrasket oss. Vi får noen klare tilbakemeldinger om at det er vanskelig å få til et godt samarbeid i de offentlige virksomhetene – ikke fordi det er motvilje mot det, men fordi det er vanskelig å få til i praksis. En forklaring som fremheves til stadighet er ressursituasjonen i offentlige virksomheter. Innenfor de rammene som foreligger er det vanskelig å sette av ressurser til samarbeid. Dette er en forklaring som vi delvis kan forstå. De offentlige virksomhetene som har deltatt i SABIA har i hovedsak representert helse- og sosialsektoren. Ved en av virksomhetene undersøkte vi hvordan de ansatte forholdt seg til det aktiviseringstilbudet som ble satt i gang. En stor del av de ansatt så positivt på tiltaket, men følte at det var vanskelig å ta seg tid til å bruke tid på et slikt tiltak. Selv om virksomheten tilrettela turnusen slik at det skulle være mulig å bruke betalt arbeidstid til å delta i aktivitetene, så ga de ansatte uttrykk for at de heller ville bruke de ekstra resursene på brukerne. Det synes som om de ansatte her føler en sterkere lojalitet og forpliktelse overfor brukerne enn overfor arbeidsgiver. Denne tendensen til å prioritere brukerne først er klart dokumentert i andre sammenhenger (se for eksempel Hansen & al 2009). Dette kan være en forklaring på at vi ikke har registrert et like omfattende partssamarbeid i offentlige virksomheter som private bedrifter.

### 5.2.1 Ulike organisasjoner

Vi vil også peke på at det er klare forskjeller organisasjonsform mellom de offentlige virksomhetene og de private bedriftene som har deltatt i SABIA. De private bedriftene er det Mintzberg (1979) kaller maskinbyråkratier, mens de offentlige virksomhetene fremstår som profesjokratier. Det betyr at offentlige virksomheter er ikke hierarkisk oppbygd på samme måte som mange private bedrifter. Mens en av de private bedriftene hadde et lederspenn med over 20 ledere på ca 80 ansatte, hadde en av de offentlige virksomhetene et lederspenn med 3 formelle ledere på i nærmere 140 ansatte. Det

betyr at de offentlige virksomhetene ikke er like tydelig hierarkisk oppbygd som i de private bedriftene. I stedet er, særlig helse- og sosialsektoren, lagdelt på bakgrunn av profesjon. Det innebærer at arbeidsoppgaver og intern status defineres av profesjon og ikke av formelle lederposisjoner. I et profesjokrati løses utfordringene mer ved hjelp av dialog mellom de som skal samarbeide, enn gjennom hierarkiske beslutninger. Det er derfor mer fokus på interne forhandlinger mellom ansatte som i det daglige arbeidet må tilpasse seg hverandre, enn på formelle samarbeidsformer mellom fagorganisasjoner og ledelse.

Det er også viktig å peke på at lederne i helse- og sosialsektoren har den samme profesjonsbakgrunnen som en del av de andre ansatte. Man opplever derfor ikke samme behovet for formelle samarbeidsarenaer som i andre organisasjoner. En av de ansatte svarte følgende da hun ble bedt om å beskrive forholdet til en av sine ledere: *"Hun er all right, det er ikke mer enn et par år siden vi jobbet side ved side her på avdelingen – hvis det er noe jeg vil, så er døren hennes alltid åpen"*.

De økonomiske rammene for offentlige virksomheter påvirkes ikke av de ansattes produktivitet på samme måte som i private bedrifter. Det er politikere som setter de økonomiske rammene for et sykehjem. Både ansatte og ledelse har derfor felles interesser i å påvirke politikerne til å øke tilskuddene. Det synes derfor som om mange ansatte i helse- og sosialsektoren opplever politikerne som motparten og ser på sine egne ledere mer som tillitsvalgte som har i oppgave å overbevise politikerne om at tilskuddene må økes. Det ser derfor ikke ut som om fagorganisasjonene har den samme rollen i de offentlige virksomhetene som i de private bedriftene som har deltatt i SABIA.

## 5.2.2 Manglende samarbeidskultur

Det finnes også en annen forklaring. Den skandinaviske velferdsmodellen kjennetegnes av at arbeidslivets parter har et vesentlig mer omfattende samarbeid enn fordeling av virksomhetenes verdiskapning (Hernes 2006). Særlig viktig er det at det i de skandinaviske landene er utviklet et

samarbeid mellom partene om utviklingsprosjekter. Det betyr at både ansatte og ledelse samarbeider om å få til innovasjon i virksomhetene. Det har i mange virksomheter utviklet seg en kultur for å organisere partssamarbeid om innovative prosesser. De siste årene har det også blitt kanalisert omfattende ressurser til virksomheter nettopp for å styrke slike innovasjonsprosesser. VRI er et eksempel på dette. SABIA er på mange måter et "ektefødt barn" av VRI. Det var partene i VRI som tok initiativ til å få i gang SABIA, og flere av virksomhetene i SABIA var også med i VRI. Dette gjør at vi kan registrere to viktige iakttakelser. Først og fremst at noen av de som har hatt best utbytte av SABIA er de som allerede har hatt et godt partssamarbeid innad i virksomheten, blant annet fordi de har erfaringer gjennom VRI med å drive gjennom utviklingsprosjekter i fellesskap. Den andre iakttakelsen handler om at de offentlige virksomhetene som har deltatt i SABIA, synes å ha begrenset erfaring med å gjennomføre partsdrevne innovasjonsprosesser. Man har derfor ikke utviklet gode interne rutiner for hvordan partene i fellesskap kan drive utviklingsarbeid. Den modellen som SABIA bygger på (og som er utgangspunktet for IA-avtalen) legger til grunn at det er felles interesser og samarbeid mellom partene som kan skape gode IA-prosesser. Denne modellen er i stor grad bekreftet gjennom SABIA. Det er derfor en utfordring for IA-arbeid generelt dersom viktige deler av det norske arbeidslivet ikke har den forankringen i partssamarbeid som IA-avtalen legger til grunn.

Vi registrerer at kvinner har et sykefravær som er nesten 50 % høyere enn menn. Norge er kjennetegnet av et svært segregert arbeidsmarked. Helse- og sosialsektoren er en kvinnearbeidsplass. Gjennom SABIA har vi fått en rekke tilbakemeldinger om at rammebetingelsene, særlig organisasjonsformene, i denne sektoren begrenser virksomhetenes muligheter til å imøtekomme ansattes behov for særskilt tilrettelegging. Om dette er utfordringer som kan løses med annen organisering vet vi ikke, men vi antar at den beste muligheten til å få svar på dette spørsmålet er å drive forsøk der man prøver å utvide rammene som settes av dagens organisering. Hvis det inntrykket vi sitter igjen med at partsdrevne innovasjonsprosesser ikke er like vanlig i offentlig helse- og sosialsektor som i privat bedrifter er det grunn til å være noe bekymret. Det kan ikke være tvil om at helse- og sosialsektoren står overfor store utfordringer fremover. Behovet for fornying gjennom



gode innovasjonsprosesser er derfor stort. Slik vi ser det så har erfaringer med innovasjonsprosesser, for eksempel finansiert gjennom VRI, bidratt til at bedrifter har klart å utvikle gode IA-tiltak gjennom partssamarbeid. Slik vi ser det, kan en interessant strategi for å skape grobunn for partsdrevet IA-arbeid, være å satse på å utvikle en generell innovasjonskompetanse også i helse- og sosialsektoren. At det er behov for slik kompetanse kan det være liten tvil om, og dersom dette også løser noen av de utfordringene sektoren har i forhold til IA, så blir dette en vinn – vinn situasjon.

### 5.3 Samarbeid mellom de fagorganiserte

Parallelt med SABIA ble det også etablert et tillitsvalgt-nettverk i Østfold. Også dette nettverket var et resultat av samarbeidet rundt VRI. Tillitsvalgt-nettverket ble en arena der de tillitsvalgte kunne utveksle erfaringer og ikke minst bli oppdatert på hvordan virksomhetene møtte utfordringene med IA-arbeidet. For en del av de tillitsvalgte har det vært vanskelig å finne sin egen rolle i IA-arbeidet. Delvis handler dette om samarbeidsrelasjoner til ledelsen og delvis handler det om forholdet til den/de som er sykemeldte eller av andre grunner trenger særskilt tilrettelegging. Gjennom kontakten i dette nettverket er de tillitsvalgte blitt tryggere på hvilken rolle de skal spille og hvordan de skal håndtere utfordringene i IA-arbeidet.

### 5.4 Tillitsvalgt som talsmann for den sykemeldte

Så langt har vi sett på den tillitsvalgtes rolle i forbindelse med nærværarbeid. De tillitsvalgte har også en rolle i forbindelse med individuell oppfølging av sykemeldte. Dette er en rolle som forskerne i SABIA i svært liten grad observerte fordi dette ofte handler om taushetsbelagte saker. Det var likevel tydelig at denne rollen var problematisk for en del av de tillitsvalgte for det var en rolle som ble diskutert mye på de nettverksamlingene vi hadde. Vi skal derfor skissere en del av de utfordringene vi registrerte i diskusjonene og etter hvert drøfte noe hvordan man kan møte disse utfordringene.

Utgangspunktet er at ansatte alltid har rett til å ha med seg en tillitsvalgt som støtte i dialogmøtene. Vi har ikke registrert at det foreligger noe forskning på hvordan ansatte opplever slike samtaler, men disse samtalene har mye til felles med såkalte ansvarsgrupper i helse- og sosialsektoren. I slike ansvarsgrupper møter en enkelt bruker de tjenesteyterne som i fellesskap, skal utforme et helhetlig tjenestetilbud til vedkommende. Felles for både dialogmøter og ansvarsgruppemøter er at intensjonene er de beste. Målsettingen er å finne frem til gode løsninger for brukerne/sykemeldte. Likevel vet vi at mange brukere av helse- og sosialtjenester opplever slike ansvarsgruppemøter som en stor belastning der det er brukerne mot de andre (se for eksempel Holck 2003). Det er også en viss fare for at sykemeldte i et dialogmøte der de møter arbeidsgiver, NAV og gjerne bedriftshelsetjenesten opplever at det er en mot resten. Mange sykemeldte vil nok føle seg tryggere i et slikt dialogmøte dersom vedkommende har med seg en som kjenner systemet og som kan tale vedkommendes sak. En ordning der den sykemeldte har anledning til å ta med seg en talsperson i dialogmøtene er derfor hensiktsmessig. Spørsmålet er hvem som bør ha en slik funksjon.

I en del av SABIA-virksomhetene ble det derfor en diskusjon om det var hovedtillitsvalgt, avdelingstillitsvalgt eller verneombud som skulle ha denne funksjonen. Dette reiser en rekke mer eller mindre prinsipielle spørsmål. Først og fremst er det hensynet til den sykemeldte og de forventninger man må kunne ha til at personlige opplysninger som kommer frem i slike dialogmøter ikke viderefordles. De som gikk inn for at det skulle være den hovedtillitsvalgte som deltok i dialogmøtene, brukte nettopp behovet for å samle taushetsbelagte personlige opplysninger på færrest mulig hender som argument. En slik person vil da bli vant til å håndtere taushetsbelagte opplysninger og vil dermed kunne ha en profesjonell tilnærming til hvordan slike opplysninger skal håndteres. For den sykemeldte kan det likevel oppleves som et problem at den hovedtillitsvalgte er en person vedkommende ikke kjenner så godt og derfor ikke fullt ut stoler på. Dette er et problem som ikke løses ved at det for eksempel er det sentrale verneombudet som gjør denne jobben.

Vi har allerede sterkt fremhevet behovet for godt samarbeid mellom de tillitsvalgte og virksomhetens ledelse i arbeidet med å utvikle gode nærværsstrategier. Det kan derfor være en stor utfordring for tillitsvalgte på den ene siden fremme den enkeltes behov for særskilte løsninger i dialogmøtene og på den andre siden fremme felleskapsløsninger i arbeidet med å utvikle strategier for nærværsarbeid. Tilbakemeldinger fra tillitsvalgte i SABIA tyder på at det er en utfordring å takle denne balansegangen. Særlig vanskelig oppleves det når det er vanskelig å forsvare seg mot kritikk fordi man da bryter taushetsplikten. De tillitsvalgte i SABIA ga riktignok uttrykk for at dette var en balansegang de klarte å håndtere. Hvorvidt hver enkelt sykemeldt opplevde det på samme måten vet vi ikke noe om.

#### 5.4.1 Hvordan fremme den sykemeldtes interesser

På bakgrunn av de erfaringene vi har med brukermedvirkning i andre sammenhenger vil likevel skissere noen perspektiver på hvilken rolle den tillitsvalgte bør ta i slike dialogmøter (Hansen 2003). Først og fremst minner vi om at målsettingen med dialogmøtene er å finne løsninger som fremmer mulighetene for at den sykemeldte kan komme tilbake til jobb. Fokus bør derfor være på løsninger. Målsettingen må være at slike samtaler oppfattes som "den gode samtalen" der man i fellesskap løser de utfordringene som sykemeldingen skaper. Den tillitsvalgte er kanskje den som har de beste mulighetene for å påvirke samtalen slik at den faktisk blir en god samtale.

Idealet er derfor at dialogmøtene blir en arena der både arbeidsgiver og arbeidstaker samarbeider om å finne en løsning som bidrar til at den sykemeldte kan returnere til jobb. I utgangspunktet er et dialogmøte preget av asymmetri. Det er arbeidsgiver, bedriftshelsetjeneste og NAV som er de formelle representantene for ekspertisen. Likevel vil det i praksis være den sykemeldte selv som best vet hvilke tiltak som er nødvendig for at vedkommende skal kunne komme tilbake til jobben. Det er derfor viktig å få formidlet at det er den sykemeldte selv som vet hvordan vedkommende opplever jobben. Noen ganger kan forhold som bidrar til jobbrelatert dissonans oppleves som irrasjonelle for andre. Det er likevel store muligheter for at å fjerne de forholdene som medfører jobbrelatert

dissonans faktisk skaper et bedre grunnlag for retur til jobben. Dersom dialogmøtene skal bli "gode samtaler" er det viktig at det er gjensidig tillit mellom deltakerne i samtalen. Vi vet at en person som er usikker på dem man skal kommunisere med, har en tendens til å tilpasse sin atferd til den rollen de tror de andre forventer at de skal ha (Goffmann 1992). Det betyr at sykemeldte som er utrygge, kan holde tilbake opplysninger om hva som fører til sykemelding og hvilke løsninger de tror kan hjelpe.

Den tillitsvalgte har derfor har to sentrale oppgaver i slike oppfølgingssamtaler. Den første oppgaven handler om å skape tillit hos den sykemeldte. En løsning kan da være å ha ett eller flere formøter med den sykemeldte slik at den tillitsvalgte blir kjent med den sykemeldtes egne tanker og argumenter. Et slikt formøte er særlig viktig dersom den sykemeldte og den tillitsvalgte ikke er godt kjent fra før. Den andre oppgaven handler om å formidle den sykemeldtes egen ekspertise. Vanligvis, men ikke alltid, er det den sykemeldte selv som har den beste innsikten i hva som har ført til sykemelding og hvilke løsninger som kan skape grunnlag for retur til jobben. Selv om arbeidsgiver, bedriftshelsetjeneste og NAV har stor ekspertise og erfaring med hvordan andre har løst tilsvarende erfaringer, så er det likevel den enkelte sykemeldte som kjenner sitt tilfelle best. Den sykemeldte trenger derfor hjelp til å formidle sin ekspertise inn i samtalen – en hjelp den tillitsvalgte bør bistå med.

Det var bare en av virksomhetene i SAIA som i denne sammenhengen hadde fokus på individuell sykefraværsoppfølging. I denne virksomheten trakk man raskt konklusjonen at den tillitsvalgte hadde en viktig funksjon som brobygger mellom den sykemeldte og ledelsen. Den tillitsvalgte hadde derfor en sentral funksjon i arbeidet med å finne frem til konkrete løsninger.

I de nettverkssamlingene som SABIA arrangerte ble det flere ganger trukket frem at andre ansatte hadde manglende forståelse for at noen skulle få særskilt tilrettelagt arbeidssituasjon. Flere tillitsvalgte ga uttrykk for at de måtte bruke en del ressurser på å forsvare de løsningene som man kom frem til. Det er likevel god grunn til å tro at slike løsninger får større aksept dersom de er forhandlet frem i samarbeid med en tillitsvalgt og at de i ettertid blir forsvart av en tillitsvalgt.

Dette fører oss frem til det som kanskje er hovedkonklusjonen på den tillitsvalgtes rolle i IA-arbeidet. Den tillitsvalgte er en viktig faktor i arbeidet med å legitimere IA-arbeid. Dette gjelder generelt nærværsfremmende arbeid, forebyggende sykefraværsarbeid og sykefraværsoppfølging. Som vi har vært inne på, så er det ansatte som opplever at IA-arbeid først og fremst ivaretar ledelsens behov. IA-avtalen bygger på en forståelse av at IA-arbeid i like stor grad ivaretar de ansattes behov som ledelsens. For at ivaretagelse av de ansattes interesser skal bli en realitet, ser vi at den tillitsvalgte må ha en aktiv rolle i alle deler av IA-arbeidet.

## 6 Avslutning

SABIA var et prosjekt med store ambisjoner. Delvis hadde vi ambisjoner om å utvikle godt IA-arbeid i de virksomhetene som deltok i prosjektet, delvis var ambisjonene knyttet til formidling og implementering av erfaringene i virksomheter som ikke var en del av SABIA. I ettertid ser vi at vi langt fra har oppnådd de resultatene vi trodde vi skulle oppnå. Riktignok har vi sett eksempler på godt IA-arbeid i mange av de virksomhetene som deltok i SABIA. Flere av virksomhetene har mer enn overopplyst ambisjonene om å redusere sykefraværet med 20 %. I tillegg er det vår påstand at flere av virksomhetene har satt i gang gode IA-prosjekter uten at disse har fått umiddelbar innvirkning på sykefraværet.

Der SABIA kom kortest var i arbeidet med å formidle og implementere erfaringene til andre virksomheter. Det er utarbeidet en del veiledningsmaterieell som kan benyttes av andre i deres IA-arbeid, men visjonen om å spre erfaringene fra SABIA til andre virksomheter slik at disse erfaringene kunne tas i bruk direkte i andre virksomheter har vi ikke fått til. Denne rapporten er likevel et forsøk på å formidle en del av de erfaringene vi har gjort på en slik måte at andre kan bruke disse erfaringene som utgangspunkt for utarbeiding av eget IA-arbeid.

Vi startet denne rapporten med å konstatere at kunnskapen om sykefravær: årsaker, sammenhenger og løsninger, er begrenset. En forklaring på dette er at sykdom anses som en privat sak, og at det som skjer mellom lege og ansatt før det skrives ut en sykemelding er underlagt taushetsplikt. De omfattende faglige vurderinger som en lege bør gjøre før vedkommende skriver ut en sykemelding avspeiles heller ikke i de diagnosene som føres opp på sykemeldingen. Så lenge den tilgjengelige kunnskapen om hva som har fører til sykemeldinger er så begrenset er det vanskelig å forklare hvorfor enkelte tiltak fører til redusert sykefravær mens andre ikke gjør det.

Selv om kunnskapen om sykefravær er begrenset, ser vi at kunnskapsgrunnlaget stadig utvides og at vi stadig får større innsikt i hva som fører til sykefravær og hva som kan bidra til å unngå sykefravær. Denne kunnskapen har blant annet bidratt til at vi har kunnet sette erfaringene fra SABIA inn i en større sammenheng.

Vi har også sett at det for mange virksomheter har vært en utfordring å engasjere alle ansatte i IA-arbeid. Mange ansatte er trygge på at langvarig sykefravær ikke rammer meg. Heldigvis har de fleste rett i det, men dessverre er det også noen som blir rammet uten at man på forhånd vet hvem dette blir. Det er derfor et behov for større engasjement fra alle ansatte enn det vi har sett i mange virksomheter.

Det var ikke alle virksomhetene i SABIA som hadde problemer med å engasjere store deler av de ansatte i IA-arbeid. Nettopp fordi vi kunne sammenligne de virksomhetene som ikke klarte å engasjere de ansatte med de som klarte det, kunne vi blant annet konkludere med at de som satset på nærværarbeid og satte i gang omfattende OU-prosesser var de som klarte å engasjere hele personalgruppen.

En av erfaringene virksomhetene i SABIA har formidlet, er at årsakene til sykemeldinger fra mange av de med lange og flere sykemeldingsperioder er sammensatte. Det er derfor sjelden at man kan løse disse utfordringene med et enkelt tilretteleggingstiltak. For å finne ut hvordan man kan forebygge sykefravær for den enkelte og hva slags tilrettelegging som kan være effektiv, kreves det at det utvikles gode kommunikasjonskanaler mellom ansatt og nærmeste leder. Mange av virksomhetene i SABIA har derfor etterlyst bedre kompetanse på kommunikasjon. Vi har derfor tatt utgangspunkt i de erfaringene noen av virksomhetene har gjort og pekt på noen av de vurderingene man bør gjøre rundt i virksomhetene for å styrke kommunikasjonen mellom nærmeste leder og den ansatte.

En del av virksomhetene i SABIA har også hatt store utfordringer knyttet til å få de tillitsvalgte med i IA-arbeidet. Det er klar dokumentasjon på at aktiv deltakelse fra de tillitsvalgte er en ressurs for mange virksomheter, ikke bare i IA-arbeidet. De virksomhetene som ikke har klart å trekke med seg de tillitsvalgte i IA-arbeidet, har derfor mistet en viktig bidragsyter i utvikling av gode IA-strategier. Samtidig ser vi at en del av virksomhetene faktisk hadde et svært fruktbart samarbeid med de tillitsvalgte. Dette gjaldt særlig de virksomhetene som allerede hadde etablert et godt internt samarbeid mellom ledelse og fagforening også i andre sammenhenger. Man hadde allerede i utgangspunktet etablert en bedriftskultur der partssamarbeidet var sentralt. I denne sammenhengen hadde derfor de tillitsvalgte en rolle som var kjent.

Den rollen som var mest ukjent for de tillitsvalgte var rollen som støttespiller for sykemeldte i dialogmøter. For de tillitsvalgte var det derfor en støtte at det allerede fantes et nettverk for tillitsvalgte i VRI, der også tillitsvalgte fra SABIA fikk delta. Hvordan de tillitsvalgte skulle utforme rollen sin var ett av temaene som ble diskutert der.

Denne opprømsingen viser at intensjonen om at SABIA skulle utvikle en rekke gode eksempler som raskt kunne formidles til andre og implementeres der, var noe overoptimistisk. En del av de virksomhetsinterne prosjektene må likevel karakteriseres som svært vellykkete. I ettertid ser vi at for oss forskere er det denne vekselvirkningen mellom tiltak som ikke har fungert etter intensjonene og tiltak som har vært suksesser som har bidratt mest til å øke vår forståelse for hvilke IA-tiltak som virker. Likevel kan vi etter å ha analysert de ulike prosjektene i SABIA gi en enkel oppskrift på hvordan man skal få suksess i IA-arbeidet. Vi håper likevel vi har kunnet formidle noen av de erfaringene vi har gjort på en slik måte at de kan komme til nytte også for andre.

Vårt entydige råd til andre er at man må koble erfaringer fra andre med kunnskap om egen virksomhet. En klassisk modell for forståelse av hvordan ulike elementer i en organisasjon gjensidig påvirker hverandre er Leavitt's diamant. Den viser hvordan en virksomhets struktur, mål, teknologi,



sosiale system og omverden henger sammen og at dersom man endrer et element så kan det få konsekvenser for de andre (Nylehn 1999). Gjennom SABIA har vi sett hvordan endringer i et element for eksempel struktur har påvirket et annet element for eksempel det sosiale systemet, slik vi så det i den kommunale renholdsvirksomheten der innføring av teamarbeid ga et helt annet sosialt system. I dette eksempelet fungerte det positivt for IA-arbeidet – i andre sammenhenger er det ikke gitt at man opplever det samme. Før man tar i bruk de erfaringene vi har presentert her i rapporten bør man derfor vurdere hvordan nye tiltak vil virke inn på hele virksomheten, ikke bare IA-arbeidet.

SABIA hadde som mål å inkludere alle de tre målgruppene i IA-avtalen i prosjektet. Slik gikk det ikke, men etter hvert så vi at det ikke var noen grunn til å være lei seg for dette. IA-arbeid handler ikke om sykefravær, men om tilpassing og tilrettelegging. Selv om de gode resultatene vi har formidlet i denne rapporten gjelder sykefravær, er vi sikker på at man i svært mange tilfeller kan benytte samme tilnærming til de andre målgruppene og at erfaringene fra SABIA også kanne utgangspunkt for inkludering av funksjonshemmede og seniorer. Slik sett mener vi at vi også har bidratt til økt kunnskap om hvordan man skal inkludere alle de tre målgruppene i IA-avtalen.

## 7 Litteraturliste

- Aakvik A (2005): Inkluderende arbeidsliv og pensjoneringsatferd for eldre arbeidstakere, i Scøne P (red): *Det nye arbeidsmarkedet – Kunnskapsstatus og problemstillinger*, Norges Forskningsråd
- Aas, Randi Wågø, og B.H. Skaugen. 2007. *Sykefraværarbeid: en tiltakshåndbok : fundamenteringstiltak, persontiltak og prosjekttiltak*. Bd. nr. 2007/143. Rapport IRIS. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Antonovski, A. (2000). *Helbredets mysterium*. København: Hans Reitzel Forlag.
- Anvik C H, Hansen T A, Lien L, Olsen T & Sollund M (2007): *Kunnskapsstatus for IA-avtalens delmål 2: Rekruttere og beholde personer med redusert funksjonsevne*, Bodø, Nordlandsforskning
- Anvik, C H (2006): *Mellom drøm og virkelighet? Unge funksjonshemmede i overgangen mellom utdanning og arbeidsliv*, Nordlandsforskning NF-rapport 17/2006
- Astvik, W; Mellner, C & Aronsson, G (2006): På väg – En kvalitativ studie av långtidssjukskrivning, arbete och rörlighet, *Arbete och hälsa* nr. 2006:3, Arbetslivsinstitutet
- Bauer, Mia, og Joseph Odijk. 2003. *Nærværarbeid i Statoil: DST forpleining*. Stavanger: Statoil.
- Berge C (2010): *Sykefravær, egen- og legemeldt: Uendret sykefravær siden 2001*, i Samfunnsspeilet nr. 2, 2010, Statistisk sentralbyrå, Oslo
- Borg, Vilhelm (2007): *Sundt i arbejdet – positive faktorer i arbejde*. NFA-rapport.
- Carlsen, B (2010) Fastlegenes portvaktrolle i Ose, S O (2010): *Konferanserapport: Faglig seminar om sykefravær, 12. januar 2010*, Sintef, Trondheim
- Christensen M (red) (2008): *Positive Factors at Work - The First Report of the Nordic Project*, København, TemaNord 2008:501
- Dale-Olsen, H; Hardøy, I; Storvik, Aa & Torp H (2005): IA-avtalen og yrkesaktivitet blant personer med redusert funksjonsevne, i *Søkelys på arbeidsmarkedet* 2/2005, årgang 22, side 269-281
- Enehaug, H; Gamperiene, M; Hetle, A; Wærsted, M & Bruusgaard, D (2008): *Arbeidsmiljø og helse i renholdsbransjen*, AFI-notat 13/2008
- Esping-Andersen, G. (1990): *The Three Worlds Of Welfare Capitalism*, Cambrigde: Polity Press
- Goffman E. (1992) *Vårt rollespill til daglig*, 2. utgave, Oslo, Pax Forlag

- Greene, G.J. (1996). *Communication Theory and Social Work Treatment*. I: F.J. Turner (Ed.), *Social Work Treatment* (4th ed.). New York: The Free Press.
- Grue, L (2006): Forståelser og virkemidler – om funksjonshemmede og yrkesaktivitet, i Hammer T, Øverbye E (red.) (2006) *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Gyldendal Akademisk
- Grut L & Øderud T (2006): *Arbeidsplassstilrettelegging for sterkt fysisk funksjonshemmede - Evaluering av Marensro-prosjektet (2002-2005)*, Trondheim, SINTEF Helse
- Hammer, T; Øverbye, E (red.) (2006) *Inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*. Gyldendal Akademisk 2006
- Hansen, Gunnar Vold & Arvesen, Petter A (2009): *Tiltak for å redusere sykefravær: Eiendom & Intern Service – Askim kommune, HiØ – Oppdragsrapport 2009:5*
- Hansen, Gunnar Vold; Kirchhoff, Jörg; Ramsdal, Helge (2009): Bestiller/utførermodellen – økt fleksibilitet i den kommunale helse- og sosialtjenesten? i Karlsson & Claussen (2009) *Den sköra balansen: arbetslivet och flexibilitetens tvetydigheter*, i skriftserien *Arbetsliv i Omvandling* Växjö Universitet
- Hernes, G. (2006), *Den norske mikromodellen. Virksomhetsstyring, partssamarbeid og sosial kapital*. Fafos Rådsprogram 2006-2008 Fafo-notat 2006:25
- Holck, G. (2004): *Kommunenes styring av komplekse oppgaver*, Oslo: Ph.D. avhandling, Universitetet i Oslo
- Karasek, Robert, og Töres Theorell. 1990. *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann G & Kaufmann A 2003: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen
- Kjuus, H (2010): Arbeidsmiljøets betydning i Ose, S O (2010): *Konferanserapport: Faglig seminar om sykefravær, 12. januar 2010*, Sintef, Trondheim
- Kumar, R & Kumar S (2008): Musculoskeletal risk factors in cleaning occupation—A literature review, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 38, Issue 2, February 2008, Pages 158-170
- Källestål, C (2004): *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser*, Statens Folkhälsoinstitut, Stocholm.
- Langeland, S (2010): Utviklingen i sykefraværet i Ose, S O (2010): *Konferanserapport: Faglig seminar om sykefravær, 12. januar 2010*, Sintef, Trondheim

- Menckel, E (2004): Arbetsplatsen som arena för hälsoarbete, i Källestål, C (2004): *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser*, Statens Folkhälsoinstitut, Stocholm.
- Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations – A Synthesis of the Research*, New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice Hall
- Mørk, Gry. 2009. *IA-forankring i ledelsen: hva må virksomheter gjøre eller ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA)? : en kvalitativ studie*. Bd. 2009/157. Rapport IRIS. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- NOU 2000: 27: *Sykefravær og uførepensjonering: et inkluderende arbeidsliv*, Oslo: Statens forvaltningstjeneste.
- Nylehn, B (1999): *Organisasjon og ledelse: en innføring*, Oslo Kolve forl
- Olsen, K M (2007): Sykefravær – hvor mye skyldes jobben, i *Søkelys på arbeidsmarkedet* nr. 01/07,
- Ose, S O (2010): *Konferanserapport: Faglig seminar om sykefravær, 12. januar 2010*, Sintef, Trondheim
- Ose, S O; Haus, S R; Pettersen, I; Jensberg H & Paulsen, B (2009): *Mestring og trivsel blant hjelpepleiere i norske kommuner*, SINTEF, Trondheim
- Putnam R (1993), *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy* Princeton: Princeton University Press
- Schein, E H (1987): *Organisasjonskultur og ledelse : er kulturendring mulig*, Oslo : Mercuri media forl
- Skøien, R; Hem K-G & Tyrmi, G (2006): *Evaluering av Handicap-programmet ved Telenor*, SINTEF
- Soidre, T (2005): Vill vi jobba til 65 – eller kanskje lengre? i *Arbetsmarknad & Arbeidsliv*, årg 11, nr 2 Sosial- og helsedepartementet. 2000. Sykefravær og uførepensjonering : et inkluderende arbeidsliv : utredningen fra et utvalg oppnevnt ved kongelig resolusjon 9. april 1999 : avgitt til Sosial- og helsedepartementet 15. september 2000. Oslo.
- STAMI (2008): *Arbeid som årsak til muskelskjelettlidelser – Kunnskapsstatus 2008*, Statens Arbeidsmiljøinstitutt, STAMI-rapport Årg. 9, nr 22 (2008)
- Store norske leksikon. 2011. Store norske leksikon - velferdsstat. <http://www.snl.no/velferdsstat>.
- Unge, C; Schelp, L & Källestål, C (2004): Systematisk kunnsapsöversikt om effektivitet av program för at främja hälsan på arbetsplatser, i Källestål, C (2004): *Hälsofrämjande arbete på arbetsplatser*, Statens Folkhälsoinstitut, Stocholm

Westin, S (2010): Sykefravær som sosialt fenomen – ulike typer fravær i Ose, S O (2010):

*Konferanserapport: Faglig seminar om sykefravær, 12. januar 2010, Sintef, Trondheim*





Rapporter kan bestilles ved henvendelse,  
samt lastes ned fra vår hjemmeside: [www.ostfoldforskning.no](http://www.ostfoldforskning.no)