

Monika Meisler

Godt nok inkludert?

-om IA-arbeid i Patentstyret

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2015

Godt nok inkludert?

-om IA-arbeid i Patentstyret



Bilde hentet fra www.ung.no

Masteroppgave i Styring og ledelse

Høgskolen i Oslo og Akershus, Fakultet for samfunnsfag

Oslo 2015

Monika Meisler

Sammendrag

Godt nok inkludert?

En reduksjon i sykefraværet har i mange år vært et fokusområde i norsk arbeidsliv, også i min etat, Patentstyret. Målet er et arbeidsliv, der arbeidsgivere og arbeidstakere i fellesskap lykkes med å få ned sykefraværet. For å få til dette har det blitt utarbeidet en intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv (IA). Denne oppgaven ser på om IA-avtalen har hatt en påvirkning på sykefraværet i min etat og om det har vært endringer i sykefraværet som kan tilskrives at etaten signerte en IA-avtale i 2008. Problemstillingene i oppgaven er: «I hvilken grad har IA-avtalen påvirket sykefraværet i Patentstyret?», med underspørsmålene: «I hvilken grad har de ansatte kjennskap til IA-avtalen?» og «I hvilken grad blir virkemidlene brukt?»

For å besvare problemstillingene er det benyttet kvantitativ metode, statistikker for sykefravær for etaten og for staten generelt, medarbeiderundersøkelser foretatt i etaten og jeg har utført en spørreundersøkelse.

Sykefraværstatistikken viser at Patentstyret har fått et økt egenmeldt fravær etter at de ble en IA-bedrift og at de ligger over gjennomsnittet for staten. Samtidig har det legemeldte fraværet gått ned, men også her ligger etaten litt over staten. Samlet sett ligger det totale sykefraværet i Patentstyret fortsatt over gjennomsnittet for staten med omtrent ett prosentpoeng fordelt på årene 2008-2013.

Funnene fra spørreundersøkelsen viser at kjennskapen til IA-avtalen i etaten er lav. Selv om etaten har gode rutiner for oppfølging av HMS-arbeid mangler det forankring av IA-avtalen i etaten. Videre fremkommer det at det er de som har kjennskap til IA-avtalen som bruker virkemidlene i høyest grad. Spørreundersøkelsen viser også en sammenheng mellom de som har en behandlende lege som vet at de kommer fra en IA-bedrift og bruken av virkemidler med tett oppfølging og tilrettelagt arbeid. Jeg konkluderer oppgaven med at de ansatte har lav kjennskap til IA-avtalen selv om virkemidlene er tatt i bruk, og selv om sykefraværet er blitt noe redusert i perioden 2008-2014 er det ikke skjedd utslagsgivende endringer i sykefraværet som kan tilskrives IA-avtalen i Patentstyret.

Abstract

Sufficiently included?

A reduction in absence due to illness has been a topic in Norwegian organizations for years, also in my workplace. The goal is a work life where employer and employee together succeed in reducing absence due to illness. To achieve this, an intent on an inclusive workplace (IA) has been prepared. This dissertation concerns absence due to sick leave in a government agency and whether there have been changes that can be attributed to the agency signing an IA agreement in 2008. The following research questions are presented: “To what extent has the IA agreement influenced sickness absence in the Norwegian Industrial Property Office (NIPO)?”, with the questions: “To what extent do the employees have knowledge of the IA agreement?” and ”In what extent are the instruments/tools used?”

Quantitative methods are used to answer the research questions. The dissertation is based on statistics for absence due to illness collected in NIPO and generally for the government, annual employee surveys in NIPO and an employee survey concerning the IA agreement in NIPO.

Statistics show that the NIPO has an increased self-reported absence due to illness after becoming an IA-company. The statistics shows that NIPO’s sick-leave is above the average for the state in general, while sickness absence reported by the doctor has declined somewhat. Overall, the total sickness absence in NIPO is still above average for the state by about one percentage point spread over the years 2008-2013.

The findings from the IA agreement survey shows that the knowledge of the IA agreement in NIPO is low. Although the agency has good procedures for monitoring, HSE-work lacks the anchoring of the IA agreement in the organization. Moreover, it appears that those who have knowledge of the IA agreement are the ones that uses the instruments/tools the agreement promotes. The survey also shows a significant correlation where those who have an attending physician who knows that they come from an IA-workplace, and the use of the instruments close monitoring and adapted work.

This thesis concludes that the employees have low knowledge of IA agreement even though the instruments/tools in the IA-agreement are used, and although absence due to illness has been reduced somewhat in the period 2008-2014, there were no decisive changes in absenteeism attributable to the IA agreement in the Norwegian Industrial Property Office.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	7
1. Innledning.....	8
1.1. Bakgrunn	8
1.2. Problemstilling og avgrensning av oppgaven.....	9
1.3. Oppgavens oppbygning	9
1.4. Om Patentstyret	10
1.5. Et inkluderende arbeidsliv	12
1.6. Tidligere evalueringer av IA-avtalen.....	15
2. Teoretisk perspektiv	18
2.1 Myteperspektiv	18
2.1.1 <i>Fra ideer til praksis</i>	19
2.2. Instrumentelt perspektiv	20
2.2.1. <i>Formell organisasjonsstruktur</i>	21
2.3 Kulturelt perspektiv	22
2.3.1. <i>Logikken om det kulturelt passende</i>	22
2.3.2. <i>Organisasjonskultur og lederskap</i>	23
3 Metode.....	25
3.1 Forskningsdesign.....	25
3.2 Datakilder	26
3.3 Utarbeidelse av spørreundersøkelsen	26
3.4 Utvalgelse	28
3.5 Fremgangsmåte	28
3.6 Eventuelle svakheter.....	29
3.7 Meldeplikt	29
3.8 Samtykke	29
3.9 Pålitelighet og validitet.....	29
4 Utvikling av sykefraværet i Patentstyret og staten	32
4.1 Det totale sykefraværet.....	32
4.2 Medarbeiderundersøkelser	34
4.3 Fraværsmønster	37
5 Funn fra undersøkelsen	40
5.1 Kjennskap til IA-avtalen.....	40
5.2 Sammenheng mellom informasjon og kunnskap.....	41
5.3 Bruk av virkemidler.....	43
5.4 Påvirkning i arbeidshverdagen	45

5.5	Kontakt med lege.....	47
6	Godt nok inkludert?.....	50
7	Konklusjon	55
	Litteraturliste.....	57
	Vedlegg.....	60
	Spørreundersøkelsen	61

Forord

Denne oppgaven representerer slutten på den erfaringsbaserte masterutdanningen min ved Høgskolen i Oslo og Akershus. For meg ble det tre intense år som deltidsstudent med mye inspirasjon, faglig påfyll, og en mulighet til refleksjon og læring.

Jeg ønsker å takke alle som har bidratt til at dette har vært mulig. Jeg vil først og fremst takke familien for forståelse og aksept for at jeg til tider har vært fraværende. Videre vil jeg rette en stor takk til min arbeidsgiver som gjorde det mulig for meg å ta denne etterutdanningen i arbeidstiden. Ikke minst ønsker jeg å rette en takk til alle respondentene som har bidratt med deltakelse i spørreundersøkelsen og arbeidsgiver som har bidratt med informasjon.

Når jeg ser tilbake har det vært noen interessante år med høy grad av læring og en del dårlig samvittighet. Samvittighet for noen ganger å ha prioritert «feil» i forbindelse med familie, jobb og skole. Jeg føler jeg har lært mye som jeg vil bruke i mitt videre arbeid innenfor offentlig ledelse og har kommet ut av dette studiet som en mer kunnskapsrik person.

Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Asbjørn Johannessen for gode og konstruktive tilbakemeldinger, Nina Hamre for gode diskusjoner og ikke minst Trine Holm som har stilt opp med konstruktive og gode tilbakemeldinger underveis i hele oppgaveskrivingen. Uten dere ville arbeidet med denne oppgaven blitt mye vanskeligere.

Oslo,

Monika Meisler

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

En reduksjon i sykefraværet har i mange år vært et fokusområde i norsk arbeidsliv, også i Patentstyret. Målet er et arbeidsliv, der arbeidsgivere og arbeidstakere i fellesskap lykkes med å få ned sykefraværet. For å få til dette har det blitt utarbeidet en intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv (IA). I arbeidsmiljølovens § 3-1. fremkommer arbeidsgivers plikt til å utføre systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid, og i større organisasjoner er det vanlig at en arbeider med IA innenfor virksomhetens HMS arbeid.

Ved å bli en IA-bedrift forplikter arbeidsgiver seg til følge opp avtalen som i stor grad handler om å være inkluderende, ha en god dialog med de ansatte, tilrettelegge for den enkelte og sette opp resultatmål for organisasjonen. Denne avtalen er mellom NAV og den enkelte arbeidsgiver.

Jeg arbeider i en offentlig etat (Patentstyret) som allerede hadde gode HMS-rutiner. Likevel var sykefraværet i 2007 på 7,2 prosent, noe som var over gjennomsnittet for staten som hadde et sykefravær på 5,6 prosent i samme tidspunkt. Patentstyret hadde over tid hatt et høyt sykefravær, og valgte IA-avtalen som et virkemiddel for å få det ned. Derfor ble IA-avtalen signert i 2008. Den skulle bidra til en reduksjon i sykefraværet og samtidig gjøre arbeidsplassen mer inkluderende.

Formålet med denne masteroppgaven er å utforske hvordan etaten har implementert IA-avtalen og for å finne ut om IA-avtalen har hatt en påvirkning på sykefraværet i Patentstyret. For å svare på problemstillingen er det relevant å se på hvordan IA-avtalen ble implementert i etaten. Videre er det ønskelig å se hva som skjer når oppskriftene blir tatt inn i organisasjonen, da dette vil bidra til å svare på oppgavens siste problemstillinger om kjennskap og bruk av virkemidler.

Bakgrunn for valg av tema for masteroppgaven fikk jeg gjennom faget Organisasjon, lederskap og endring i offentlig virksomhet gjennom mitt studie på HiOA. Her fattet jeg interesse for organisasjonsendringer og omstillinger i offentlig sektor.

Jeg har valgt å se på denne oppgaven med teoretiske perspektiver knyttet til organisasjonsutvikling i offentlig sektor. Det har jeg valgt fordi IA-avtalen kan sees på som en organisasjonsoppskrift som skal implementeres og jeg ønsker å se om jeg kan finne teoretisk støtte for hvordan oppskriftene ble bestemt, implementert og fulgt opp i egen organisasjon.

Patentstyret vil videre i denne oppgaven bli referert til som «etaten».

1.2. Problemstilling og avgrensning av oppgaven

Arbeidsplassen er den viktigste arenaen for å nå målene i intensjonsavtalen. Avtalen bygger på en erkjennelse om at arbeid gjennom aktivitet fremmer helsen for den enkelte og at iverksetting av tiltak tidlig vil kunne forebygge fravær (IA-avtalen 2014-2018). Et godt arbeidsmiljø styrker jobbnærværet og reflekteres i trivsel, motivasjon, holdninger, endringsvilje og kommunikasjon.

Min problemstilling i denne oppgaven besvares ved hjelp av kvantitativ metode med spørreundersøkelse. Spørreundersøkelsen ble sendt ut og besvart av de ansatte i Patentstyret. Videre ser jeg på resultater fra sykefraværet i egen etat og i staten generelt og tidligere medarbeiderundersøkelser som har blitt utført i etaten. For å finne sammenhenger og trekke slutninger stiller jeg meg noen oppfølgingsspørsmål til selve problemstillingen.

IA-avtalen har tre delmål, men denne masteroppgaven vil konsentrere seg om målet knyttet til delmål én som er «Reduksjon i sykefraværet med 20 prosent i forhold til nivået i andre kvartal 2001». Jeg har valgt å ikke forske på de andre to målene i denne oppgaven da det ikke vil være tilstrekkelig med tid for å gjennomgå alle.

Ved å begrense oppgaven velger jeg samtidig bort anledningen til å undersøke hvordan IA-avtalen totalt sett har hatt en innvirkning i etaten.

Mine problemstillinger blir som følger:

I hvilken grad har IA-avtalen påvirket sykefraværet i Patentstyret?

Med underspørsmålene:

I hvilken grad har de ansatte kjennskap til IA-avtalen? og

I hvilken grad blir virkemidlene brukt?

1.3. Oppgavens oppbygning

I dette kapittelet vil jeg først gi en kort presentasjon av Patentstyret. Dernest vil jeg presentere hovedtrekkene i intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv før kapittelet avsluttes med noen tidligere evalueringer av IA-avtalen.

I kapittel to presenteres litteratur innenfor organisasjonsteori i offentlig sektor. Som teoretisk forankring har jeg valgt det instrumentelle perspektivet, det kulturelle perspektivet og myteperspektivet for å støtte opp under problemstillingene mine.

I kapittel tre redegjør og reflekterer jeg over mitt valg av metode, og beskriver hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen. Videre redegjøres det for den kvantitative metoden og kildene oppgaven bygger på, innsamlingen av data og begrensinger ved studien.

I kapittel fire gjennomgår jeg sykefraværet i Patentstyret. Jeg sammenlikner data fra sykefraværet i statlig sektor med det i Patentstyret og ser om det er en sammenheng med resultatene fra medarbeiderundersøkelsene og sykefraværet.

I kapittel fem gjennomgår jeg funn fra spørreundersøkelsen og sammenlikner disse med tilgjengelig empiri på området.

I kapittel seks drøftes resultatene av funnene i lys av de teoretiske perspektivene før jeg i kapittel syv konkluderer oppgavens problemstillinger.

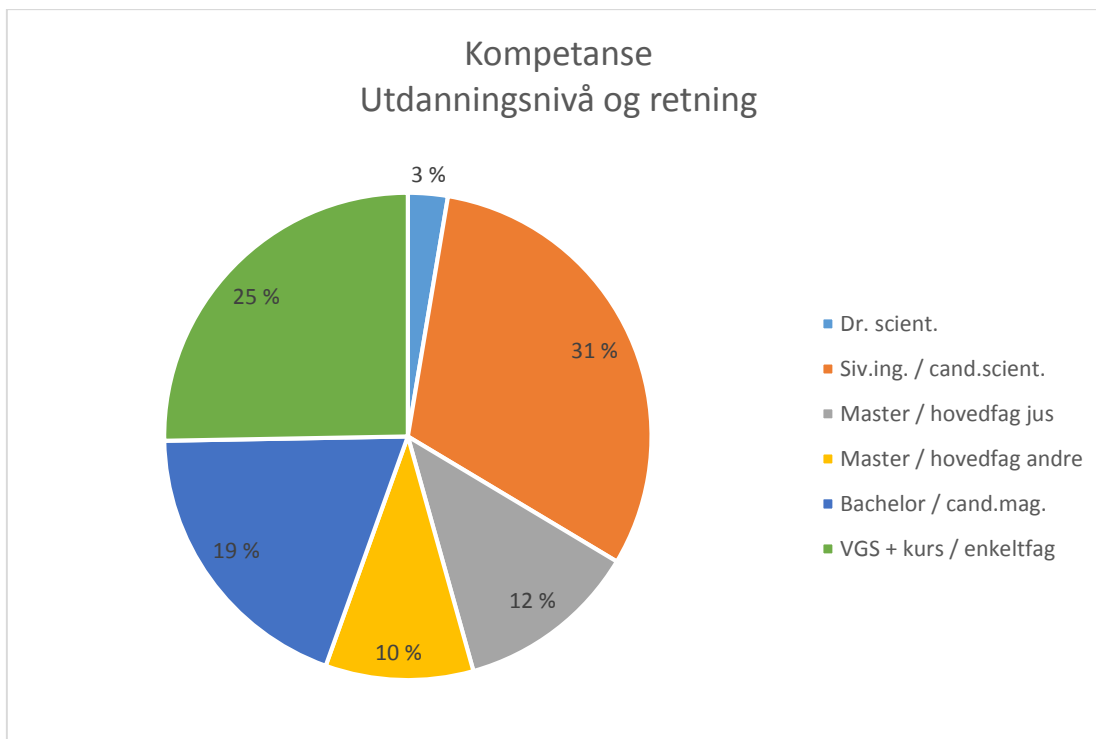
1.4. Om Patentstyret

Patentstyret er et statlig forvaltningsorgan og et nasjonalt kompetansesenter innenfor industrielle rettigheter i Norge. Industrielle rettigheter er i hovedsak patenter og registrerte varemerker og design. Ved å patentere oppnås en tidsbegrenset enerett til å utnytte deler av ny teknologi. Ved registrering av design vil man få en tidsbegrenset enerett til å utnytte et nytt produktdesign, og gjennom en varemerkeregistrering kan en få enerett til å bruke varemerket (eksempelvis logo) for bestemte produkter og tjenester. Vernet for rettighetene gjelder kun i de landene hvor disse søknadene er innvilget, og det er Patentstyret som utsteder rettigheter for Norge.

Hovedoppgavene til Patentstyret er å behandle og avgjøre søknader om patent, design og varemerker. Videre tilbyr etaten kurs om industrielle rettigheter og utfører forundersøkelser for å undersøke om ideer finnes fra før.

Organisatorisk er Patentstyret underlagt Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). Etaten består av cirka 270 medarbeidere med varierende kompetanse og ulike ansvarsområder. Etaten har et bredt fagmiljø med medarbeidere blant annet innenfor jus, tekniske fag, økonomi, IT, bibliotek, HR, salg og markedsføring.

1/3 av de ansatte er sivilingeniører og arbeider i Patentavdelingen og hoveddelen av juristene arbeider i design- og varemerkeavdelingen. Ellers er kompetansen spredt på de fem forskjellige avdelingene.



Figur 1.1: viser utdanningsnivået til de ansatte i Patentstyret

Den største andelen av Patentstyrets ansatte arbeider med søknadsbehandling innenfor de forskjellige områdene. De siste 10 årene har det vært store endringer i måten etaten arbeider på. I 2004 ble det implementert et fullelektronisk saksbehandlingssystem og digitalisering av alle søknadsdokumenter som bidro til at arbeidet med oppfølging av søknader og rettigheter ble enklere. Digitaliseringen har resultert i mindre variasjon i arbeidsstilling for den enkelte medarbeider da mesteparten av arbeidet nå foregår foran en dataskjerm. Dette har bidratt til at den ansatte har en stillesittende og statisk arbeidsstilling som igjen kan gi utslag i økt belastningsskade.

Når etaten i 2009 flyttet inn i nye lokaler ble alle kontormøbler byttet ut, slik at alle fikk like elektriske heve/senke-pulter. Alle ansatte har tilgang til ergonomiske hjelpemidler og etaten har jevnlig besøk av bedriftshelsetjenesten som går igjennom arbeidsstillingene og kommer med forslag til forbedringspunkter for hver enkelt ansatt som ønsker det.

Et annet tiltak Patentstyret har gjort for å motvirke belastningsskader grunnet stillesittende arbeid, er «Trening for bedre helse». Det går ut på at medarbeidere med fysiske plager relatert til statisk pc-arbeid får tilbud om å delta. Medarbeiderne får trene i arbeidstiden uten å bli trukket i lønn, og det kommer en instruktør fra et treningssenter med kompetanse innen fysioterapi og gir gruppetimer på 20 minutter, tre ganger i uken. I tillegg har de ansatte mulighet til å trimme inntil 2 ganger i uken innenfor arbeidstiden, men da må de ha en avtale med nærmeste leder og benytte seg av egen fleksitid.

Patentstyret har i flere år hatt et høyere sykefravær enn staten generelt. I 2006 lå sykefraværet i Patentstyret på 7,5 prosent mens den i den statlige sektoren lå på 5,6 prosent. Dette var en av grunnene til at en reduksjon av det totale sykefraværet ble satt på agendaen og prioritert i etatens overordnede virksomhetsplan i 2009.

I begynnelsen av 2007 inngikk Patentstyret en avtale med ny bedriftshelsetjeneste og samarbeidet med bedriftshelsetjenesten skulle hjelpe etaten å få en bedre oppfølging av de sykemeldte og for å ivareta etatens ønske om å følge opp helse, arbeidsmiljø og sikkerhet på en systematisk og betryggende måte.

Prinsippet om at arbeidet skal være forebyggende har særlig de siste årene blitt vektlagt, og det foretas en årlig revisjon av miljøledelsesarbeidet hvor det legges til rette for kontinuerlige forbedringer. Som et ledd i det forebyggende arbeidet, har avdelingen jeg er leder i vært med på et pilotprosjekt for helsefremmende arbeid. Bakgrunnen for at denne avdelingen ble valgt var at den hadde et høyere sykefravær enn resten av etaten.

1.5. Et inkluderende arbeidsliv

I Norge økte sykefraværet betraktelig i perioden 1995-2000. Den nasjonale sykefraværstatistikken startet i 2000 og lå på 7,5 prosent i 2001. Her var det særlig langtidsfraværet som hadde en merkbar økning. Samtidig var det mange som gikk over til uføretrygd i stedet for å komme tilbake i jobb. For samfunnet ble dette kostbart. Derfor besluttet Stoltenberg I-regjeringen at de skulle sette i gang et arbeid for å se på hvordan de

kunne redusere sykefraværet i Norge. Resultatet ble en intensjonsavtale om et inkluderende arbeidsliv (IA).

Regjeringen synes det var et problem at en økende andel av befolkningen var ute av arbeidslivet på grunn av helseplager, og at en stadig større andel av det offentlige budsjettet ble brukt til sykdomsrelaterte trygdeytelser. Det var flere som gikk ut i uførepensjon, og i perioden 1995 til 1999 økte antallet uførepensjonister fra 236 000 til 270 000 (NOU 2000:27, 193, *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*).

Regjeringen ønsket å redusere tilgangen til uføretrygden, og dette skulle gjøres ved å redusere sykefraværet. De la stor vekt på at det skulle være et arbeidsliv med plass til alle og mente derfor at arbeidslivet måtte bli mer inkluderende. Videre var det et ønske om at det i større grad skulle legges til rette for yrkesdeltakelse, også for de som ikke kunne yte full innsats. For arbeidstakerne var det en risiko for å falle ut av arbeidslivet for godt ved å bli borte fra arbeidsplassen til de ble ufør.

I St.prp. nr. 1 for 1999 (Statsbudsjettet) varslet Bondevik I-regjeringen at den ville sette ned utvalg for å vurdere sykefraværet.

Den sterke og bekymringsfulle økningen i sykefraværet og tilgangen på nye uførepensjonister skaper både velferdsmessige problemer og problemer med den budsjettmessige handlefriheten. På denne bakgrunn vil regjeringen sette ned et offentlig utvalg for å 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. (NOU 2000:27, 59 *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*)

Med dette som bakgrunn ble Sandman-utvalget oppnevnt av Bondevik-regjeringen våren 1999. Deres mandat var blant annet å utrede hva som var bakgrunnen til økningen i sykefraværet og nytilgangen til uførepensjon og komme med tiltak som kunne virke reduserende.

Utvalgets arbeid ga et kunnskapsgrunnlag i tillegg til konkrete forslag til tiltak som skulle bidra til å reversere den uønskede utviklingen i sykefraværet og uførepensjonen. Det var i dette arbeidet at begrepet et «Inkluderende Arbeidsliv» (IA) først ble brukt. Videre i denne oppgaven vil IA-avtalen også bli omtalt som avtalen.

Den første IA-avtalen ble inngått mellom regjeringen Stoltenberg II og arbeidslivets parter (LO, NHO, YS, HSH, KS, staten ved AAD og Akademikerne) 3. Oktober 2001. Denne bygger i stor grad på Sandman-utvalgets innstilling, bortsett fra at IA-avtalen i realiteten innebar en fredet sykkelønsordning. Denne er videreført til å gjelde ut gjeldende IA-avtale som utgår i 2018.

IA-Avtalen har tre delmål:

- Delmål 1: Reduksjon i sykefraværet med 20 prosent i forhold til nivået i andre kvartal 2001. Dette innebærer at sykefraværet på nasjonalt nivå ikke skal overstige 5,6 prosent.
- Delmål 2: Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne.
- Delmål 3: Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med tolv måneder. Med dette menes en økning sammenlignet med 2009 i gjennomsnittlig periode med yrkesaktivitet (for personer over 50 år).

Gode resultater fra IA-arbeidet vil bidra til at flere kommer inn i arbeidslivet, samtidig som det kan hindre at de som er innenfor faller ut.

IA-avtalen har ført til endringer i oppfølgingen av de sykemeldte på arbeidsplassen. Nå er den ansatte og lederen hovedaktørene og arbeidsplassen er arenaen (Lindøe, Bakke og Aas, 2006, 73). Fra første IA-avtale ble signert og frem til i dag har avtalen blitt fornyet 3 ganger. Den siste IA-avtalen gjelder for perioden 4. mars 2014 – 31. desember 2018. I den siste avtalen har det blitt betydelige forenklinger i reglene for arbeidsgiver ved oppfølging av sykmeldte.

IA-avtalen består av to deler, en sentral og en lokal del. Den sentrale delen har de tre delmålene som beskrevet over, mens den lokale delen (samarbeidsavtalen) inngås mellom virksomhetene og NAV Arbeidslivssentrene.

For å bli en IA-bedrift må organisasjonen forplikte seg gjennom en avtale. I denne avtalen reguleres arbeidstakers og NAV sine forpliktelser, og beskrives slik:

Ved å inngå samarbeidsavtale om å bli IA-virksomhet, stiller den enkelte virksomhet seg bak målene i IA-avtalen. Inngåelse av denne samarbeidsavtalen innebærer at arbeidsgiver, tillitsvalgte, verneombud og øvrige ansatte i virksomheten samarbeider målrettet for å oppnå en mer inkluderende arbeidsplass.

Videre står det: En viktig forutsetning for å nå IA-avtalens mål, er at virksomheten har et systematisk forebyggende HMS-arbeid. Virksomhetens IA-arbeid skal være en del av dette arbeidet. (NAV 2013, 2)

For arbeidsgiver betyr det at de ved inngåelse av samarbeidsavtalen forplikter seg sammen med tillitsvalgte, verneombud og øvrige ansatte i virksomheten å samarbeide målrettet for å oppnå en mer inkluderende arbeidsplass. Arbeidstakerne forplikter seg til at de aktivt skal delta i HMS- og IA-arbeidet på arbeidsplassen slik at det settes forpliktende resultatmål i virksomheten som bidrar til å nå IA-avtalens mål, videre skal de opplyse om hvorvidt eget sykefravær har sammenheng med arbeidssituasjonen (IA-avtalen 2014-2018).

Det er den enkelte virksomhet som er ansvarlig for å fastsette egne delmål for IA-arbeidet for å nå de overordnede målene i intensjonsavtalen. I Patentstyret er delmålene for første delmål om sykefravær beskrevet som å styrke oppfølging av sykemeldte, ergonomi, vernerunder, trening i arbeidstiden, opplæring i HMS, arbeid med økt engasjement og motivasjon i hele Patentstyret, mulighet for psykolog/coach til ansatte og arbeid for å øke nærvær. Til disse delmålene er det også beskrevet aktivitetsmål.

Patentstyret forpliktet seg gjennom samarbeidsavtalen til å arbeide målrettet for IA. I denne forbindelsen har de opprettet en rekke delmål. Gjennom min oppgave vil jeg se nærmere på hvorvidt dette arbeidet har påvirket mine problemstillinger: I hvilken grad har IA-avtalen påvirket sykefraværet i Patentstyret og i hvilken grad har de ansatte kjennskap til IA-avtalen og i hvilken grad blir virkemidlene brukt.

1.6. Tidligere evalueringer av IA-avtalen

Det finnes utallige publikasjoner og diskusjoner om hvor vidt IA-avtalen bidrar til et inkluderende arbeidsliv. Et søk på Google på «IA avtalen» i desember 2014 gir 132 000 treff. Siden opprettelsen av IA-avtalen i 2001 og frem til og med 2013 har IA-avtalen blitt evaluert to ganger av Sintef Helse for regjeringen.

Ose mfl. (2010-2013) påpeker at det er viktig at arbeidsgiveren følger opp folk som er blitt syke. Selve sykemeldingsforløpet påvirkes av mange forskjellige faktorer som arbeidsmiljø, jobbtrivsel, behandlingsforløp, arbeidsgivers oppfølgingsarbeid og den ansattes egen motivasjon. Videre skriver de at det mangler forskning på flere områder som for eksempel på

tiltak for sykmeldte, insentiver til arbeidsgiverne, insentiver til arbeidstakerne, og på hva som er en effektiv tilnærming i saker der arbeidsgiver og arbeidstaker har fått et dårlig forhold.

De konkluderer rapporten med at IA-virksomhetene i stor grad har fulgt opp sin del av avtalen og at sykefraværet i IA-virksomhetene har gått ned etter at de har inngått IA-avtale. Videre finner de at effekten på sykefraværet av IA-avtalen er størst i privat sektor, deretter i den kommunale sektoren. I statlige og fylkeskommunale virksomheter har avtalen derimot liten betydning for sykefraværsutviklingen.

Bogen, Lien og Hilsen (2014, 24) har nylig utarbeidet en rapport for Kommunal- og moderniseringsdepartementet. De støtter opp under Ose mfl. sin påstand om at sykefraværet i staten har hatt liten effekt. De beskriver at sykefraværet i det statlige tariffområdet har ligget ganske jevnt på cirka 5 prosent og at staten ikke har hatt samme synkende tendens i sykefraværet etter opprettelsen av IA-avtalen sammenliknet med arbeidslivet totalt.

For å medvirke i arbeidsmiljøarbeidet og i virksomhetens tiltak for å redusere sykefraværet, har medarbeiderne et ansvar. En forutsetning for et godt sykefraværsarbeid er at en har rutiner som følges opp av både lederne og medarbeiderne. Disse rutinene må være allment kjent i organisasjonen, så her må virksomheten sikre at rutinene brukes på alle nivåer i virksomheten. Videre hevdes det at arbeidsmiljøfaktorer har betydning for å forstå og påvirke sykefraværet. Her trekkes særlig det psykososiale frem, men det er også viktig og gi oppmerksomhet til det ergonomiske og fysiske arbeidsmiljøet. De hevder ledelsen er en sentral faktor for å skape et godt arbeidsmiljø.

Avslutningsvis sier de at det finnes ikke bare én forklaring på sykefravær, og heller ikke en oppskrift som reduserer alt sykefravær. Her er det lokale løsninger på lokale utfordringer som er nøkkelordet i sykefraværsarbeidet.

I 2015 har så mange som 93,5 prosent av de statlige virksomhetene tegnet IA-avtale og jeg finner at virksomhetene med IA-avtale har et legemeldt sykefravær som er betydelig lavere, enn de uten IA-avtale (Regjeringen, 2014).

Bjørgum og Katrin (IA-avtalen virker ikke, NRK 2013, 03.06.2013) har i en artikkel intervjuet Solveig Ose, doktor i arbeidsmarkedsøkonomi hos Sintef. Hun forteller at hennes forskergruppe har evaluert sykefravær og arbeidsdeltagelse etter avtalen om et inkluderende arbeidsliv de siste to årene. I artikkelen sier hun at «Vi kan ikke si at avtalen virker». Videre

sier hun at det i dagens system er for høy fokus på at alt kan løses på arbeidsplassen, men det ikke er mulig.

Tiltakene burde heller rettes mot behovene til de som har helse til å jobbe, selv om de er sykemeldt. Her kan man sette inn tiltak som kompetanseheving eller hjelp til å få ny jobb. I mange tilfeller kan sykefraværet skyldes at det er ting hjemme som ikke fungerer, eller det kan være forhold på arbeidsplassen som ikke er så bra. Hun sier videre at det kan være dårlige forhold til kolleger og ledelsen, eller at en ikke mestrer eller trives med de arbeidsoppgavene de har og da er ikke oppfølgingsregimet rundt sykmeldte en løsning på dette.

2. Teoretisk perspektiv

Organisasjonsteorien omtaler oppskrifter på hvordan man bør utforme utsnitt eller elementer av en organisasjon for å fremme effektivitet eller løse bestemte utfordringer. Oppskriftene har forskjellige tilnærminger og fokuserer på forskjellige aspekter ved organisasjonen (Christensen mfl. 2009, 78). IA-avtalen er et eksempel på en slik oppskrift, som blant annet skal redusere sykefraværet.

Da Patentstyret i 2007 ønsket å redusere sykefraværet ble inngåelse av IA-avtalen valgt som et hovedelement. Hvordan avtalen ble valgt, implementert og fulgt opp er viktige aspekter ved problemstillingen som spør i hvilken grad IA-avtalen har påvirket sykefraværet i Patentstyret og i hvilken grad de ansatte har kjennskap til IA-avtalen og i hvilken grad virkemidlene blir brukt.

Dette kapitlet vil ta utgangspunkt i kjent organisasjonsteori for offentlig sektor.

I et myteperspektiv vil jeg se på hvordan Patentstyret befinner seg i sosialt skapte normer for hvordan de bør være utformet (Christensen mfl. 2009) og knytte opp dette mot valg av organisasjonsoppskrift i Patentstyret.

I et instrumentelt perspektiv ønsker jeg å se om jeg kan finne forklaringer som støtter oppunder hvordan organisasjonsoppskriften ble besluttet og implementert i Patentstyret.

I kulturperspektivet ønsker jeg å se om holdningene og kulturelle faktorer i en offentlig organisasjon har betydning for oppfølgingen av IA-avtalen internt.

De tre perspektivene presenteres i denne oppgaven som tilnærmede idealtyper. En idealtipe er en konstruksjon hvor typiske egenskaper ved et sosialt trekkes frem. Idealtypen gjenspeiler ikke den sosiale virkeligheten, men vil gi et oversiktlig sammenligningsgrunnlag med klare og karakteristiske trekk som gjør det lettere å se sammenhenger og forskjeller.

2.1 Myteperspektiv

Myter kan beskrives som sosialt skapte normer i omgivelsene og er ofte motebetont. I de institusjonelle omgivelsene som offentlige organisasjoner befinner seg i konfronteres de med sosialt konstruerte oppskrifter og normer for hvordan de bør fungere. En myte er en legitimert

oppskrift på hvordan en bør utforme en organisasjon eller et utsnitt av den. Christensen mfl. (2009, 76) beskriver det slik: «Det er gjerne en oppskrift som begeistrer og vekker oppmerksomhet, og som har fått en forbilledlig status for flere organisasjoner».

Siden slutten av 80-tallet har myteperspektivet i økende grad blitt brukt som en teoretisk referanse i reformprosesser i offentlig sektor. Dette har gjort at statsvitenskapen har blitt mer oppmerksomme på symbolske aspekter ved offentlig politikk, som igjen har gjort at offentlige organisasjoner er opptatt av å passe på omdømmet i omgivelsene.

Betingelser for spredning av oppskrifter til mange og forskjellige organisasjoner er at disse organisasjonene opplever å ha noe felles, til tross for forskjellene.

2.1.1 Fra ideer til praksis

Selv om oppskrifter blir adoptert, vil det ikke nødvendigvis bety at de blir iverksatt og får styrende virkning på aktiviteter i organisasjonen. I litteraturen beskrives tre forventninger som kan sees når oppskrifter forsøker å bli iverksatt. Dette er teorier om rask tilkøpling, frastøting og frikøpling.

En rask tilkøpling vil relativt raskt kunne bli iverksatt og gi de forventede positive virkningene. Det forutsettes her at selve iverksettingen skjer rasjonelt og planmessig.

Frastøting kan skje når oppskriftene som fremstilles er vage ideer som er tatt ut av sammenheng og blitt forenklet og popularisert. Ved forsøk på å iverksette disse i komplekse organisasjoner vil de kunne bli frastøtt og forsøkene på å iverksette dem opphører.

Ved frikøpling kan vage og enkle oppskrifter allikevel adopteres med press fra de institusjonelle omgivelsene. I disse tilfellene kan man sørge for å holde de frikøplet slik at de i liten grad får styrende virkning på aktiviteter som er av betydning for organisasjonen. På denne måten blir mytene eller oppskriftene noe som skal overbevise omgivelsene om at organisasjonen er effektiv og moderne (Christensen mfl. 2009, 92).

I min problemstilling spør jeg i hvilken grad IA-avtalen har påvirket sykefraværet i Patentstyret. Patentstyret har vært en IA-bedrift siden 2008. Dette ga etaten en oppskrift på hvilke rutiner som skulle iverksettes. Rutinene var laget for å gi en ønsket effekt om lavere sykefravær, og skulle styre hvilke aktiviteter etaten foretok seg.

I min spørreundersøkelse kartlegger jeg hvorvidt oppskriften er iverksatt og hvorvidt den er styrende. Dette vil bidra til å gi svar på problemstillingen om i hvilken grad virkemidlene blir brukt. Jeg kartlegger medarbeidernes kjennskap til IA-avtalen, for å besvare problemstillingen om i hvilken grad de ansatte har kjennskap til IA-avtalen. Avslutningsvis spør jeg i hvilken grad medarbeideren opplever at IA-avtalen har påvirket egen arbeidshverdag. Jeg vil senere se nærmere på hvorvidt etaten benyttet en rask tilkøpling, frastøting eller frikøpling ved innføringen av IA-avtalen.

2.2. Instrumentelt perspektiv

Det instrumentelle perspektivet har en rasjonell tilnærming til organisasjoner og hvordan disse fungerer. I studiet av organisasjoner er det mange som har sett på organisasjoner som instrumenter. Av de klassiske tenkerne har særlig Max Weber hatt en stor innvirkning på organisasjonslitteraturen gjennom hans analyser av byråkrati som organisasjonsform på 1920 tallet.

På samme tidspunkt ble det utviklet et vitenskapelig syn innenfor ledelse av produksjonsorganisasjoner der det ble lagt stor vekt på å finne frem til effektive organisasjonsformer og arbeidsteknikker. Det var den amerikanske ingeniøren Frederic Taylor som var opphavsmann til det som ble kalt Scientific Management-tradisjonen eller *Taylorismen* som det også blir kalt (Christensen mfl. 2010, 34).

I følge Christensen mfl. (2009, 33) vil en i et instrumentelt perspektiv se på offentlige organisasjoner som instrumenter eller redskaper som er rettet mot å oppnå mål som i samfunnet blir regnet som viktige. Her er målene gitt utenfra eller formulert av lederne, og politikken skal i hovedsak finne gode virkemidler for å nå målene. Dette kan komme til uttrykk ved at enten den offentlige organisasjonen handler formålsrasjonelt ved utføringen av oppgavene for å oppnå effekter, eller ved at organisasjonsstrukturen er utformet på grunnlag av mål-middel-vurderinger som virker bestemmende for handlemåtene til medlemmene i utførelsen av oppgavene.

Det å handle formålsrasjonelt betyr at tilgjengelige alternativer eller virkemidler blir vurdert og disse blir sett i lys av konsekvenser og effekter som skal nås, før en tar et valg basert på dette. I denne oppgaven ser vi at politikerne har et mål om høyere arbeidsnærver. De har opprettet IA-avtalen som et virkemiddel for å nå dette målet.

Ved å handle formålsrasjonelt tar en sikte på å redusere avstanden til ønsket tilstand. I dette perspektivet vil organisasjonens *problem* kunne defineres som en avstand mellom den virkelige tilstanden og den som er ønsket.

I IA-avtalens første delmål er en ønsket tilstand om en reduksjon i sykefraværet med 20 prosent i forhold til 2001 for å komme ned til et nasjonalt nivå som ikke skal overstige 5,6 prosent. En av problemstillingene i denne oppgaven er om IA-avtalen har påvirket sykefraværet i Patentstyret. Når man ser på det instrumentelle perspektivet på organisasjoner, vil styring innebære at man påvirker forhold som har betydning for måloppnåelsen. Her kan ledelsen gjennom den formelle organisasjonsstrukturen regulere andre aktørers deltakerrettigheter og deres handlingsalternativer.

Toppledelsen i Patentstyret besluttet at etaten skulle bli en IA-bedrift og har tatt i bruk IA-avtalen som et virkemiddel for å nå sitt eget og deretter statens mål om redusert sykefravær.

2.2.1. Formell organisasjonsstruktur

I en formell organisasjonsstruktur vil de formelle rollene eller posisjonene organisasjonsmedlemmene har være bestemmende for hvem som skal gjøre hva i en organisasjon. Normene beskriver reglene for atferd og er bestemmende for hva som skal gjøres. Det er rollene og ikke personene som innehar rollene som normene er beskrivende for. Det finnes også formelle normer, og disse uttrykkes ved eksempelvis organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler (Christensen mfl. 2009, 37).

Den individuelle beslutningsatferden kan bli begrenset i offentlige organisasjoner ved at det er hierarki, arbeidsdeling og rutiner. Et eksempel på begrensningene kan knyttes til handlingskapasitet, som vil si at organisasjonsmedlemmene ikke kan delta i de sakene de har rett til å delta. Et annet eksempel er begrensninger knyttet til analysekapasitet, som vil si organisasjonsmedlemmenes evne til å foreta fornuftige kalkulasjoner. I denne organisasjonsstrukturen får medlemmene filtrert informasjon om alternativer og konsekvenser ved at medlemmene blir forsynt med avgrensede mål. Ved sterke innslag av rutiner for gjennomføring av oppgavene vil den individuelle beslutningsatferden heller ha preg av regelfølgning enn problemløsning.

Patentstyret har i henhold til IA-avtalen innført nye rutiner i forbindelse med sykefraværsoppfølging. Rutinene bestemmer hvilke oppgaver som skal utføres i rollen som

leder og i rollen som medarbeider. Ved å gi etaten en enhetlig og forutsigbar oppfølgingsstruktur, får de ansatte retningslinjer som kan være hemmende for dem som enkeltindivider, men som muliggjør formålsrasjonell handling for etaten som helhet.

Uavhengig av om den formelle organisasjonsstrukturen legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg, skaper den kapasitet for organisasjonen til å realisere bestemte mål. Det vil si at rasjonaliteten styrkes på organisasjonsnivå gjennom strukturelle trekk samtidig som de begrenser og muliggjør formålsrasjonell handling for organisasjonen.

2.3 Kulturelt perspektiv

Organisasjonskulturen til formelle organisasjoner blir påvirket av de formelle og de uformelle normene. En norm kan forstås som regler og forventninger på oppførsel og kan være uskrevne eller skrevne regler. De formelle normene er styrt av lover, regler, organisasjonskart og stillingsinstrukser, mens de uformelle normene er noe som sitter i veggene og som de ansatte sosialiseres til etter en stund i organisasjonen. En formell organisasjon får institusjonelle trekk når den har utviklet uformelle normer og verdier i tillegg til de formelle. Dette kalles institusjonaliserte organisasjoner (Christensen mfl. 2009, 52).

De instrumentelle og formelle reglene viser en ønsket tilstand og er gjerne rettet mot fremtiden, mens de kulturelle og uformelle reglene er basert på etablert kultur og er rettet mot fortiden.

Ved å legge vekt på det som samler og integrerer organisasjonsmedlemmene, kan man med et sett distinkte, uformelle normer og verdier lage en kultur. Det vil ut i fra dette lages en moralsk ramme for hva som blir ansett som passende atferd samtidig som det skapes høy grad av gjensidig tillitt og felles verdier hvor man vurderer noe som bedre enn noe annet i organisasjonen (Christensen mfl. 2009, 54).

2.3.1. Logikken om det kulturelt passende

Organisasjonskulturens grunnleggende handlingslogikk ble av March og Olsen kalt for logikken om «passende» atferd (sitert fra: Christensen mfl. 2009, 54). Den beskriver at man *ikke* primært handler ut fra grundige avveininger av for-og-mot argumenter, ut fra egeninteresse eller mulige konsekvenser slik som i det instrumentelle perspektivet. Isteden

handler en ut i fra det som oppfattes som en akseptabel eller rimelig atferd og vil heller bruke handlingsregler som kulturelle normer for å koble identiteter og situasjoner.

Denne atferden kan være bygd på erfaringer om hva som er gjort i tilsvarende situasjoner tidligere. De erfarne institusjonsmedlemmene vil da representere en institusjonell hukommelse som de vil prøve å formidle til nykommerne. Christensen mfl. (2009, 54) skriver at hvis erfaringene er ulike og kulturen heterogen eller mangfoldig, så er det ingen garanti for at erfaringslæring gir klare føringer på en kulturelt basert handling.

Gjennom nye rutiner ved innføringen av IA-avtalen prøver Patentstyret å endre adferden til de ansatte ved at det er økt krav til rapportering og det kreves mer dialog med den ansatte, bedriftshelsetjenesten og NAV.

2.3.2. Organisasjonskultur og lederskap

Lederne har på mange måter en todelt rolle i et kulturelt basert lederskap. For det første vil de være forvaltere av historiske nødvendigheter, det vil si at de skal sørge for at de etablerte normene blir utviklet og beskyttet. Dette kan resultere i at endringer blir motvirket for å verne om organisasjonens kjerne, spesielt hvis tiltakene går på tvers av organisasjonskulturen. For det andre skal ledelsen bidra til endringer, og dette innebærer en viss grad av selvstendig, intensjonal eller instrumentell handling.

Det kulturelle lederskapet er ikke nødvendigvis det samme som formelt lederskap, da kulturelle ledere kan være vanlige medlemmer i organisasjonen som utøver sterkt uformelt lederskap på ulike måter (Christensen mfl. 2009, 66).

Schein (2010) hevder at ledere er en av de viktigste kulturskaperne fordi de har mest makt til å prege organisasjonen med sine virkelighetsdefinisjoner. Videre sier han at lederne påvirker kulturen ved at de systematisk retter oppmerksomhet mot det de er opptatt av, og at det finnes områder som de ikke reagerer på og at det er et kommunikativt budskap som blir tolket av medlemmene i organisasjonen.

I min undersøkelse spør jeg om respondenten er leder eller medarbeider for å skille på den formelle lederrollen og medarbeiderrollen, og for å se om kulturen til de to rollene er forskjellige. Men mitt spørsmål i undersøkelsen vil ikke dekke de som er kulturelle ledere, kun de som innehar den formelle lederrollen.

Mens fokuset i kulturperspektivet er på interne normer og verdier som har grodd frem over tid, har myteperspektivet fokus på verdiene i omgivelsene som er skiftende (Christensen mfl. 2009, 75).

3 Metode

Denne oppgaven bygger på vitenskapelig arbeid. Som forsker skal jeg foreta kritisk og problematiserende refleksjon samtidig som jeg finner forskningsmetode og benytter denne for å lage og teste ut hypoteser og teorier. Metodekapittelet viser hvordan jeg gikk frem for å finne oppgavens forskningsmetode, og jeg beskriver hvilke vurderinger jeg la til grunn for mine valg.

3.1 Forskningsdesign

Primærdata er data jeg selv har samlet inn. Primærdataene i analysen er spørreundersøkelsen jeg utarbeidet og sendte til alle ansatte i Patentstyret. I invitasjonen som ble sendt med lenken til spørreskjemaet ble det redegjort for undersøkelsens formål og hvem som hadde initiert den. Spørreskjemaet ble utarbeidet i Questback og sendt til respondentene på e-post. Respondentene som ikke hadde svart innen en uke fikk en påminnelse på e-post.

SPSS er et program for statistiske beregninger som jeg brukte til å analysere dataene fra spørreundersøkelsen. I spørreundersøkelsen benytter jeg i flere spørsmål de fem svaralternativene:

- I svært stor grad
- I stor grad
- Verken eller
- I liten grad, og
- I svært liten grad.

I analysearbeidet har jeg i SPSS transformert disse variablene til en skala fra 1-3. Dette innebærer at jeg har slått sammen responsen fra variablene «I svært liten grad» og «I liten grad» og har kategorisert disse som «I liten grad». Responsen fra variablene «I stor grad» og «I svært stor grad» har blitt kategorisert som «I stor grad», mens «Verken eller» har blitt stående som den er.

Sekundærdataene er data innsamlet av andre. Jeg har fått tilgang til sykefraværstatistikk for Patentstyret som er samlet inn av etatens HR-seksjon. Videre har jeg brukt data samlet inn av samme seksjon i form av resultater fra medarbeiderundersøkelser som er blitt utført i etaten. Dataene fra medarbeiderundersøkelsen er omtalt som humankapitalindeksen (HKI) og viser

resultat for de ansattes jobbengasjement og arbeidsklimaundersøkelsen (AKI) som indikerer arbeidsplassens arbeidsklima.

Til sist er offentlig statistikk for det generelle sykefraværet i Staten innhentet fra SSB. Jeg ønsket å få sykefraværstall som ikke bare viste det totale sykefraværet, men også tallene for det egenmeldte og sykemeldte fraværet. På SSB sine sider var det ikke mulig å få tak i disse statistikkene. Jeg tok derfor kontakt med dem og ble henvist videre til Kommunal- og moderniseringsdepartementet som ga meg tallene.

3.2 Datakilder

Primærdataene i analysen er spørreundersøkelsen jeg utarbeidet og sendte til alle ansatte i Patentstyret. I invitasjonen som ble sendt med lenken til spørreskjemaet ble det redegjort for undersøkelsens formål og hvem som hadde initiert den. Spørreskjemaet ble utarbeidet i Questback og sendt til respondentene på e-post. Respondentene som ikke hadde svart innen en uke fikk en påminnelse på e-post.

3.3 Utarbeidelse av spørreundersøkelsen

Før jeg startet arbeidet med å utforme spørreundersøkelsen forhørte jeg meg internt for å sikre at jeg fikk en tillatelse til å sende spørreundersøkelsen til alle ansatte med IA-avtalen i Patentstyret som tema. Begrunnelsen for at spørreundersøkelse ble valgt i stedet for å foreta intervjuer, var for at jeg ønsket å kartlegge utbredelsen av et fenomen og samtidig som at jeg ønsket å samle inn data fra så mange respondenter som mulig på kortest mulig tid. Ved utarbeidelsen av skjemaet var det viktig å reflektere over hva hvilke temaer som skulle være med og hva som kunne utelates. Mitt utgangspunktet var at de spørsmålene og svarene skulle gi gode svar på masteroppgavens problemstillinger.

Jeg ønsket å kartlegge de ansattes kunnskap om IA-avtalen og hvordan de forholder seg til den i sitt daglige arbeid. Jeg vurderte å gjennomføre et utvalg intervjuer mot å lage en spørreundersøkelse, og fant fordeler og mulige fallgruver ved begge alternativene, men her så jeg det kunne være noen fallgruver.

Ved intervjuer er det en fare for at intervjueren med mimikk forteller respondenten hvilket svar som forventes, mens en spørreundersøkelse vil gi alle respondentene det samme utgangspunktet. En fordel ved intervju er at forskeren i en intervjusituasjon kan hjelpe

respondenten med å forstå spørsmålet dersom det er uklarheter. Det kan man ikke gjøre ved en spørreundersøkelse. En intervjuguide gir en mer dybdeforståelse som en ikke får i en spørreundersøkelse, mens en spørreundersøkelsen når ut til flere respondenter.

Jeg arbeider som leder i etaten, og var bekymret for at min stilling ville påvirke svarene i en intervjusituasjon. Jeg mente at jeg ville få flere ærlige svar i en taushetsbelagt spørreundersøkelse, enn ved at jeg som leder fortok et intervju om et tema som kunne oppfattes som personlig.

Valget falt på å ikke intervju de ansatte, siden jeg selv arbeider som leder i etaten jeg studerer og ikke ønsket å påvirke svarene. For ikke å svekke påliteligheten til undersøkelsen valgte jeg derfor å ikke intervju de ansatte, men lagde i stedet en spørreundersøkelse.

For min spørreundersøkelse har jeg valgt en semistrukturert tilnærming. Det vil si at det finnes prekodete svar i tillegg til at respondentene kan skrive inn egne svar under noen av spørsmålene. Ved å bruke disse forhåndsoppgitte svaralternativene blir det lettere for respondentene å fylle ut skjemaet, samtidig som det blir lettere for forskeren å kode svarene. En ulempe ved å bruke prekodete skjemaer er at forskeren ikke klarer å fange opp informasjon utover de oppgitte svaralternativene (Johannesen mfl. 2011, 279).

En prestudie ble gjennomført etter at skjemaet var utformet. Jeg hadde spurt aktuelle personer i etaten med forskjellig bakgrunnskunnskap om og å gi meg tilbakemeldinger på hvordan de opplevde spørsmålene. Tilbakemeldingene jeg fikk gjorde at det ble utført noen endringer i skjemaet. Videre ble spørreskjemaet kvalitetssikret i samarbeid med veileder før utsending.

Spørreundersøkelsen bestod av 11 spørsmål hvor utformingen av svaralternativene var varierende. Fire av spørsmålene var formulert som påstander og her måtte respondentene svare på en skala fra 1 til 5 hvor 1 betød i svært liten grad og 5 betød i svært stor grad. I følge Johannessen mfl. (2011, 289) vil en med minst 5 verdier i skalaen ikke begrense mulighetene for senere å foreta omfattende analyser.

Undersøkelsen ble sendt den 27. november 2014, og respondentene kunne svare innen 11. desember 2014. Ved utsendingen av spørreundersøkelsen ble respondentene informert om at temaet for undersøkelsen var IA-arbeid i Patentstyret og at jeg ville bruke svarene i min masteroppgave. Videre ble de informert om at det var frivillig å delta, og at svarene de ga var taushetsbelagt. Det var under enkelte spørsmål også mulighet for respondenten å skrive inn egne svar dersom det var behov for det.

3.4 Utvelgelse

For best å kunne svare på problemstillingene falt valget på at hele etaten skulle være utvalg for spørreundersøkelsen. Dette ville gi svar på hvordan de alle ansatte oppfattet IA-avtalen og ville gi en indikasjon på bruken av virkemidler.

Spørreundersøkelsen ble sendt til samtlige ansatte i Patentstyret. Jeg fikk svar fra 220 ansatte av 267, noe som tilsvarer en svarprosent på 82. Det var 198 medarbeidere og 22 ledere som svarte på undersøkelsen.

3.5 Fremgangsmåte

Ved å arbeide i etaten som skal undersøkes måtte jeg være klar over at det kunne påvirke resultatene, både ved utformingen av spørsmål og om det eventuelt influerte respondentene. Det var viktig for meg at mine erfaringer og opplevelser knyttet til IA-avtalen ikke skulle påvirke formuleringen av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Johannesen mfl. (2011, 292) sier at utformingen av spørsmålene og svaralternativene er viktig og at det her lønner bruke tid på å få dette godt da det til å øke sannsynligheten for at flere vil svare.

Det ble gitt noe informasjon i forkant av noen av spørsmålene for å fortelle respondentene hva jeg ønsket svar på. Et eksempel på dette kan være: «Patentstyret har vært en IA-bedrift siden 2008. IA-avtalen har tre delmål: 1) Reduksjon i sykefraværet. 2) Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne. 3) Yrkesaktivitet etter fylte 50 år økes med tolv måneder.» Deretter ble følgende spørsmålet stilt: «Hvor godt kjenner du innholdet i IA-avtalen?».

Respondenten kunne svare ved å avhake de prekodete svarene, eller i noen tilfeller velge alternativet «Annet» og skrive inn hva de selv synes. Jeg ønsket i størst mulig grad å stille åpne spørsmål slik at respondenten hadde mulighet til å utdype sine svar i tilfelle respondenten ikke var sikker på spørsmålet eller ønsket å gi ytterligere informasjon.

Spørsmålene omhandlet deres opplevelse av IA-avtalen og dens virkemidler. Et av spørsmålene går ut på om den som svarer er leder med personalansvar. Her var det ønskelig å skille på svarene fra de to rollene «leder» og «medarbeider». Med dette ønsket jeg å kartlegge om rollen vedkommende har i etaten ville føre til forskjeller i svarene. Alle respondentene ble stilt de samme spørsmålene med de aktuelle svarene.

3.6 Eventuelle svakheter

En teknisk svakhet ved undersøkelsen er at respondentene kanskje ikke visste hvordan verktøyet for spørreundersøkelsen virket. Ved å velge svaralternativet ”Annet” i spørreundersøkelsen åpner det seg et tekstfelt hvor respondenten kan skrive inn egne kommentarer. De som ikke var klar over dette har kanskje mistet muligheten til å utdype noen av spørsmålene. Til tross for at Patentstyret bruker Questback som fast verktøy for interne spørreundersøkelser kan det likevel hende at noen ikke kjenner til denne funksjonaliteten.

Videre kan en ikke være sikker på om spørsmålene i spørreundersøkelsen blir oppfattet likt av alle respondentene. Alle respondentene har ulik bakgrunn, og deres forutsetninger er derfor ulike og vil ligge til grunn når de tolker og besvarer alle spørsmålene som er stilt i undersøkelsen. Det er også en mulighet for at respondentene ikke svarer det de egentlig mener. Dette kan være bevisst eller ubevisst; fordi de ønsker å gi et mer positivt bilde av seg selv, eller fordi de svarer det de tror forskeren ønsker å høre.

3.7 Meldeplikt

Personopplysninger og vurderinger som kan knyttes til enkeltpersoner skal meldes til NSD (Personvernombudet for forskning). Jeg sendte ikke inn meldeskjema til Personvernombudet i forkant av at jeg distribuerte min spørreundersøkelse. Da jeg fikk en ny veileder ble jeg allikevel anbefalt å sende en avviksmelding til NSD for å få spørreundersøkelsen vurdert og eventuelt godkjent. Svaret jeg fikk fra personvernombudet er at prosjektet ikke er meldepliktig.

3.8 Samtykke

Ved utsendelsen av spørreundersøkelsen hvor respondentene ble bedt om å delta, ble det gitt informasjon om at undersøkelsen skulle brukes i min masteroppgave hvor temaet dreide seg om IA-avtalen har påvirket sykefraværet i Patentstyret. Videre ble de informert om at svarene de ga var taushetsbelagte.

3.9 Pålitelighet og validitet

I følge Johannessen mfl. (2011, 243) er pålitelighet et grunnleggende spørsmål i all forskning og knyttes til undersøkelsen av dataene, hvordan de blir samlet inn og hvordan de blir

bearbeidet. For å kvalitetssikre vitenskapelige undersøkelser brukes begrepene reliabilitet og validitet. Mens reliabilitet beskriver dataenes pålitelighet, beskriver validiteten dataenes relevans i forhold til teori og problemstilling. Det finnes forskjellige måter å teste hvor pålitelig en studie er. Dersom man gjør flere målinger av samme gruppe på forskjellig tidspunkt og oppnår samme resultat vil dette være et tegn på høy reliabilitet.

I denne delen av oppgaven blir ulike typer av validitet gjennomgått for å se om resultatene fra undersøkelsen gir pålitelige svar.

Denne masteroppgaven er relevant innenfor organisasjonsteori i offentlig sektor da problemstillingene søker å finne svar på om en organisasjonsoppskrift som er implementert støtter opp under etatens mål. Videre er det relevant hvordan de ansatte mottar og implementerer oppskriften.

Skog (2004, 87) beskriver begrepsvaliditet som en samlebetegnelse for målingsmessige problemer. Validitet i forskningen kan forstås som dokumenterbarhet og handler om å vurdere i hvilken grad informasjon som kommer frem i forskningen er gyldig. Hvis det er en god sammenheng mellom dataene vi samler inn og virkeligheten den representerer sier vi at undersøkelsen er valid.

Jeg anser validiteten for god i denne oppgaven, da jeg mener jeg har fått relevante data i forhold til problemstillingene jeg skulle belyse. Ved å sende en spørreundersøkelse har jeg fått vite hvilken oppfatning de ansatte sitter med om IA-avtalen og bruken av virkemidler, samtidig som jeg har trukket inn andre datakilder som statistikker, teori og empiri for å få et mer nyansert grunnlag for å besvare problemstillingene. Videre har jeg i denne masteroppgaven forsikret meg om at jeg har gjennomført datainnsamlingen på en redelig måte. Jeg har etter samtykke innhentet data og statistikk fra egen organisasjon, offentlig sykefraværstatistikk fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet og foretatt en spørreundersøkelse til alle i etaten.

Skog (2004, 86) viser til at intern validitet er et problem i forhold til den kausale fortolkningen av data. Dersom jeg i undersøkelsen finner at IA-avtalen ikke har hatt en påvirkning på sykefraværet i Patentstyret kan dette skyldes andre bakenforliggende eller mellomliggende variabler enn de jeg har basert hypotesene mine på.

Jeg stiller spørsmål om respondentene tørr å være ærlige i sine svar knyttet til eget sykefravær ettersom disse spørsmålene kan oppleves som sensitive og/eller personlige. Dette kan føre til

at respondentene over- eller underrapporterer på dem. Ved at undersøkelsen var taushetsbelagt bidro dette til at respondentene skulle gi så ærlige svar som mulig.

Jeg stiller i undersøkelsen spørsmål om i hvilken grad de opplever at Patentstyret har informert om IA-avtalen. Siden det er mange år siden etaten ble en IA-bedrift, kan informasjonen ha blitt gitt ved innføringen for syv år siden. Etter det vil det ha kommet mange nye ansatte. Hvis respondenten svarer ut ifra kun den siste perioden og ikke tenker gjennomsnittlig over en lengre tidsperiode, er det mulighet for at det oppstår usystematiske målefeil. Dette kan ifølge Skog (2004, 89) skje hvis svaret avhenger av når respondentene blir spurt.

Videre viser Skog (2004, 89) til at systematiske feil kan oppstå hvis respondenten misoppfatter spørsmålet, har et bevisst eller ubevisst ønske om å gi et retusjert bilde av seg selv, eller husker feil. Når det gjelder respondentens opplevelse av eksempelvis om Patentstyret har informert om IA-avtalen, eller deres kjennskap til innholdet i avtalen og bruk av virkemidler, er dette en høyst individuell opplevelse som det er vanskelig å etterprøve.

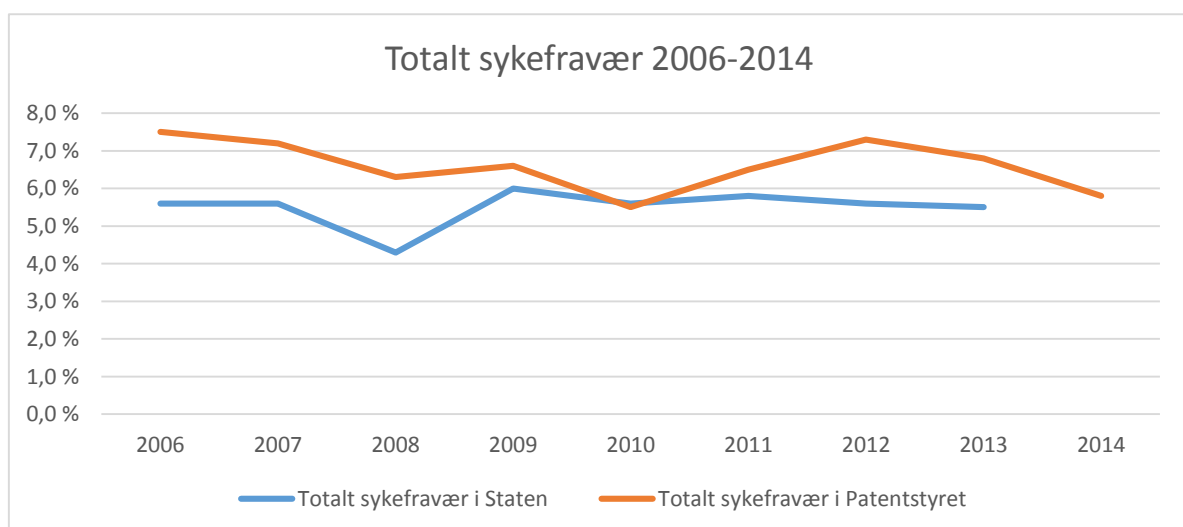
I følge Johannessen mfl. (2011, 262) er bortfall av respondenter en feilkilde det er viktig å være oppmerksom på. Min undersøkelse hadde en svarprosent på 82. Det var imidlertid 18 prosent som ikke svarte på undersøkelsen. Jeg vet ikke om de respondentene som utelot å svare på undersøkelsen ville hatt svar som ville vært avvikende fra resten av respondentene.

4 Utvikling av sykefraværet i Patentstyret og staten

Patentstyret hadde i 2006 et sykefravær som lå cirka 2 prosent over gjennomsnittet for staten. Etaten har hatt fokus på sykefraværet ved blant annet å tilrettelegge for at de ansatte har tilgang til ergonomisk utstyr, fysioterapeut for vurdering av arbeidsplass og trim i arbeidstiden. Ledelsen i Patentstyret har også hatt sykefravær som et mål i virksomhetsplanen i årene 2008-2010, med formuleringer som at vi skulle ha et sykefravær som skulle ligge under gjennomsnittet i staten. Et av tiltakene som ble igangsatt for å få ned sykefraværet i etaten var å se på arbeidsmiljøet. Her ble det iverksatt tiltak som å gjennomføre medarbeiderundersøkelser, for så å følge opp disse internt i den enkelte seksjon. Dette har gitt gode resultater over tid. I 2011 ble det besluttet at etaten skulle utvide undersøkelsen til og også gjelde arbeidsklimaundersøkelser. Dette var undersøkelser som tidligere hadde blitt utført hos bedriftshelsetjenesten, men siden helsesjekkene foregikk over hele året fikk ikke organisasjonen noen samlet rapport på arbeidsklimaet.

4.1 Det totale sykefraværet

Dette avsnittet omhandler det totale sykefraværet som representerer både egenmeldt og sykemeldt fravær for Patentstyret og staten forøvrig. For å sammenligne sykefraværstatistikken for tidsperioden Patentstyret har hatt en IA-avtale, 2008 – 2013, er de totale sykefraværstallene samlet inn i Patentstyret og hos SSB. Tallene som blir presentert under viser også i tillegg tallene for årene 2006 og 2007 som var før etaten ble en IA-bedrift. Disse skal bidra til å danne et bilde over endringer i fraværet etter etaten ble en IA-bedrift i 2008.



Figur 4.1 viser totalt sykefravær i Patentstyret og staten

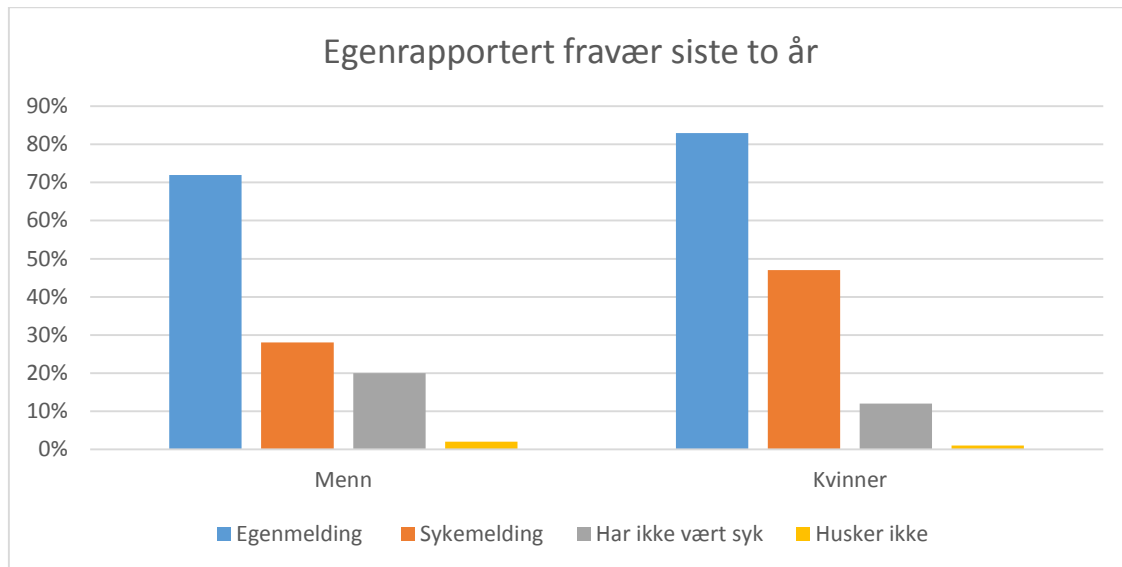
Figur 4.1 viser det totale sykefraværet i Patentstyret og Staten. (2014-tallene for staten er ikke publisert ved skriving av denne oppgaven). I 2006 hadde etaten et sykefravær på 7,2 prosent, mens gjennomsnittet for Staten var på 5,6 prosent. I hele perioden ser vi at det kun er en kort periode i 2010 hvor Patentstyret hadde lavere sykefravær enn gjennomsnittet i staten. Det er usikkert hva som gjorde at Patentstyret i denne korte perioden hadde en lavere sykefravær. Som tidligere nevnt i oppgaven kan en medvirkende årsak være etatens fokus på sykefravær i perioden 2008 – 2010.

Som figur 4.1 viser har det vært en reduksjon i sykefraværet etter at Patentstyret ble en IA-bedrift i 2008. Fraværet går noe opp i 2009, og det var da Patentstyret flyttet inn i nye lokaler. Det at de ansatte gikk fra cellekontorer til åpne landskap, kan ha medført økt smittefare og fravær. Samtidig erklærte WHO i 2009 at en pandemi var en realitet etter at svineinfluensaen hadde blitt oppdaget ifølge Folkehelseinstituttets hjemmesider (Folkehelseinstituttet 2012). Dette kan ha en innvirkning på det økte fraværet i 2009.

Markussen mfl. (2009) har gjennomført en undersøkelse med et stort datagrunnlag som omhandler sykefravær i Norge. De viser til at virksomhetens størrelse har en innvirkning på sykefraværet og at sykefraværet øker med størrelsen på virksomheten. De finner at virksomhetene med mindre enn 20 ansatte har en lavere sannsynlighet for et legemeldt fravær enn store virksomheter og sier at, her kan forskjellen være på inntil 25 prosentpoeng. Dette forklares med at forholdene er mer gjennomsiktig i små bedrifter, og at det er vanskeligere å være fraværende uten at noen merker det.

Hvis man legger dette til som et forklaringsgrunnlag vil Patentstyret ha et sykefravær som ligger i øverste sjiktet, da etaten representerer en stor arbeidsplass med sine 270 ansatte. Her har jeg ikke klart å finne tall over hvor stor en gjennomsnittlig statlig virksomhet er.

I spørreundersøkelsen stilte jeg spørsmål om den ansatte hadde benyttet sykemelding eller egenmelding de siste to år.



Figur 4. 2 viser egenrapportert bruk av egenmeldt og legemeldt fravær.

Kvinner har generelt et høyere sykefravær enn menn uten at det finnes noen sikre forklaringer på hvorfor det er slik (I NOU 2010:13 Arbeid for helse — Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren).

Ut ifra svarene i min undersøkelse ser vi at det samme gjelder også i Patentstyret. Figur 4.2 viser at kvinner i Patentstyret oppgir at de har et høyere egenmeldt og sykemeldt sykefravær enn mennene. Kvinneandelen i Patentstyret, er høyere enn gjennomsnittet for staten. Mens 61 prosent av de ansatte er kvinner i Patentstyret, har Staten en gjennomsnittlig kvinneandel som ligger på mellom 46-48 prosent (NSD). Dette kan være en indikasjon på at Patentstyret vil ha et høyere sykefravær basert på kjønnsdelingen.

4.2 Medarbeiderundersøkelser

Patentstyret er som arbeidsgiver er forpliktet gjennom arbeidsmiljøloven til å jobbe systematisk for å skape et godt fysisk og psykisk arbeidsmiljø. Det blir derfor sendt ut forskjellige medarbeiderundersøkelser for å undersøke hvordan de ansatte opplever arbeid og miljø på arbeidsplassen. En avgjørende forutsetning for å få engasjement i en arbeidsgruppe, er at den enkelte opplever mestring av både jobb og relasjoner. Det er lederen for hver arbeidsgruppe som har størst påvirkningskraft på engasjementnivået, men også kollegaer har

mye å si. Derfor har Patentstyret siden 2006 sendt ut en medarbeiderundersøkelse som kalles Human Kapital Indeks (HKI). Undersøkelsen er basert på arbeidslivsforskning og består av seks spørsmål omkring sentrale faktorer som fremmer jobbengasjement. Selve indeksen består av følgende spørsmål:

1. Jeg vet hva som forventes av meg på jobb
2. Jeg har nødvendige ressurser for å gjøre en god jobb
3. Jeg får brukt mine sterke sider på jobb
4. Jeg får jevnlig ros og anerkjennelse for godt utført arbeid
5. Jeg føler meg verdsatt og sett på jobben
6. Jeg oppmuntres til å videreutvikle meg

Spørsmålene graderes fra 1-5 (hvor 1 er dårlig og 5 er bra), og hvis en gruppe oppnår et gjennomsnitt på minst 24 HKI-poeng vil det si at jobbengasjementet i arbeidsgruppen øker som følge av god ledelse og godt samarbeid. Resultatene fra undersøkelsen følges opp av den enkelte linjeleder i samarbeid med egen seksjon frem mot neste måling.

I 2011 besluttet ledelsen i Patentstyret at medarbeiderundersøkelsen skulle utvides til også å gjelde Arbeidsklimaindeksen (AKI). Selve arbeidsklimaindeksen består av seks påstander:

1. Jeg har et godt fysisk arbeidsmiljø.
2. Jeg har et godt psykisk arbeidsmiljø.
3. Jeg synes vi får til gode endrings- og utviklingsprosesser.
4. Jeg har en åpen og trygg kommunikasjon med min nærmeste leder (personalansvarlig for meg)
5. Jeg har stor tillit til Patentstyrets ledergruppe (avdelingsdirektørene)
6. Jeg trives meget godt i kulturen/miljøet på jobben.

Her er spørsmålene gradert likt som HKI-undersøkelsen med en skala fra 1-5 (hvor 1 er dårlig og 5 er bra). Teorien denne undersøkelsen er basert på viser til at hvis man har et skår 20 poeng vil det være få stoppere som ligger i veien for motivasjon og et godt arbeidsmiljø og indikere at arbeidsmiljøet er godt. Tallene i denne undersøkelsen viser at Patentstyrets ansatte

i perioden har en poeng-skår som ligger langt over 20 poeng. Det må derfor kunne antas at arbeidsmiljøet er godt.

Resultatene fra denne undersøkelsen følges også opp av den enkelte linjeleder i samarbeid med egen seksjon. Det ble ikke sendt ut en medarbeiderundersøkelse i 2013.

Siden disse undersøkelsene er basert på trivsel og mestring er det interessant å se om det er en sammenheng mellom de og det totale sykefraværet i Patentstyret. Her forventet jeg å finne en sammenheng mellom økt engasjement og lavt sykefravær.

År	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sykefravær i Patentstyret	7,5	7,2	6,3	6,6	5,5	6,5	7,3	6,8	5,8
Humankapitalindeks (HKI)	22,5	22,5	23,3	24,4	23,8	24,3	23,7	-	24,1
Arbeidsklimaindeks (AKI)						24,1	23,6	-	24,8

Tabell 4.3 viser det totale sykefraværet i Patentstyret og resultatene fra medarbeiderundersøkelsene HKI og AKI. Det ble ikke sendt ut medarbeiderundersøkelser i 2013.

Som vi ser av tabell 4.3 har jobbengasjementet til de ansatte økt fra 22,5 i 2006 til 24,1 i 2014 etter innføringen av HKI-målingene.

I 2009 oppnådde etaten periodens høyeste HKI-skår på 24,4 poeng. Jeg hadde derfor forventet å finne tilsvarende tabellens høyeste score på jobbengasjement. Dette er ikke tilfellet. I samme periode finner jeg at det totale sykefraværet i Patentstyret på 6,6 prosent noe som er et lavere score enn før tiltredelsen til IA-avtalen, men likevel lavere enn jeg finner ellers i perioden. Sammenligner en tallene for staten (se figur 4.2) kan en se at Patentstyret i 2009 reduserer sykefraværet og nærmer seg statens sykefravær, men etaten ligger fremdeles høyere enn resten av staten.

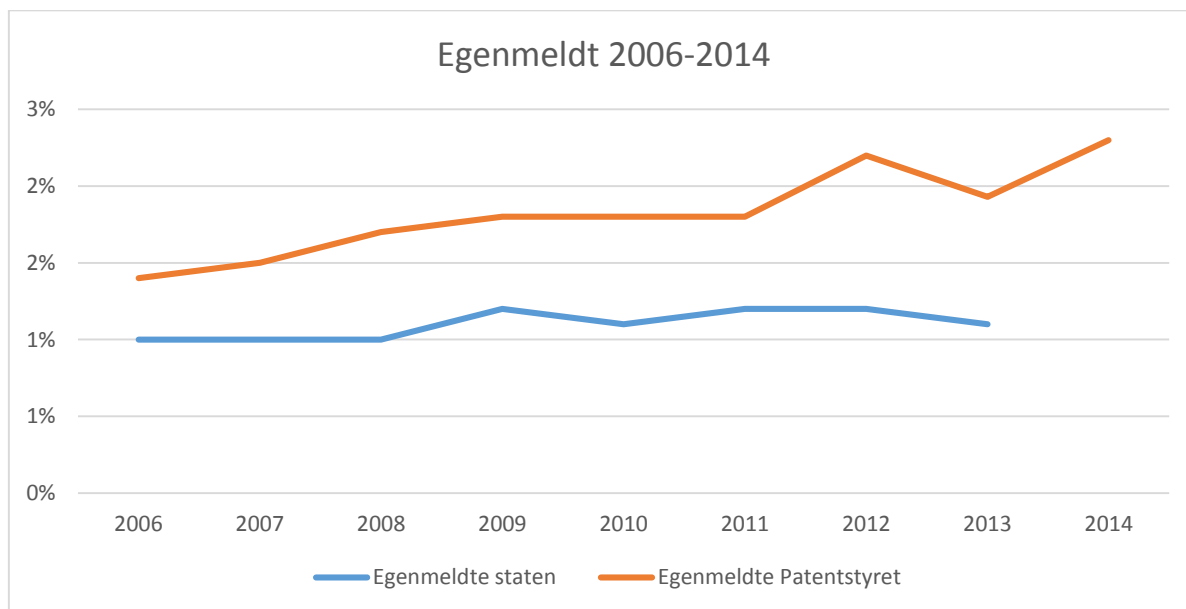
Året etter hadde etaten måleperiodens laveste sykefravær på 5,5 prosent. Hvis det hadde vært en direkte sammenheng ville jobbengasjementet også økt, men i stedet viser tabellen en reduksjon til 23,8 HKI-poeng. Det kan dermed ikke konkluderes med at jobbengasjementet som blir målt i denne undersøkelsen har en sammenheng med sykefraværet. Men ved å sammenligne 2010-tallene mot statens sykefravær i figur 4.2 finner jeg at Patentstyret i dette tidsrommet, som eneste gang, ligger under statens sykefravær.

Jeg finner altså at når Patentstyret har periodens laveste HKI-score som indikerer at jobbengasjementet er lavt, ligger etaten allikevel under staten i sykefravær. Figur 4.3 viser at det er en tendens til at når det er et godt arbeidsklima (AKI), så reduseres sykefraværet.

Det er vanskelig å si hvorvidt sykefraværet påvirkes av gjennomførte medarbeiderundersøkelser og oppfølging av disse. Selv om Patentstyret ligger godt over den anbefalte grensen på 20 AKI-poeng som indikerer et godt arbeidsmiljø og at trivsel er en nærværsfaktor, gir tallene allikevel ingen grunnlag til å tro at det er en sammenheng med sykefraværet i etaten.

4.3 Fraværsmønster

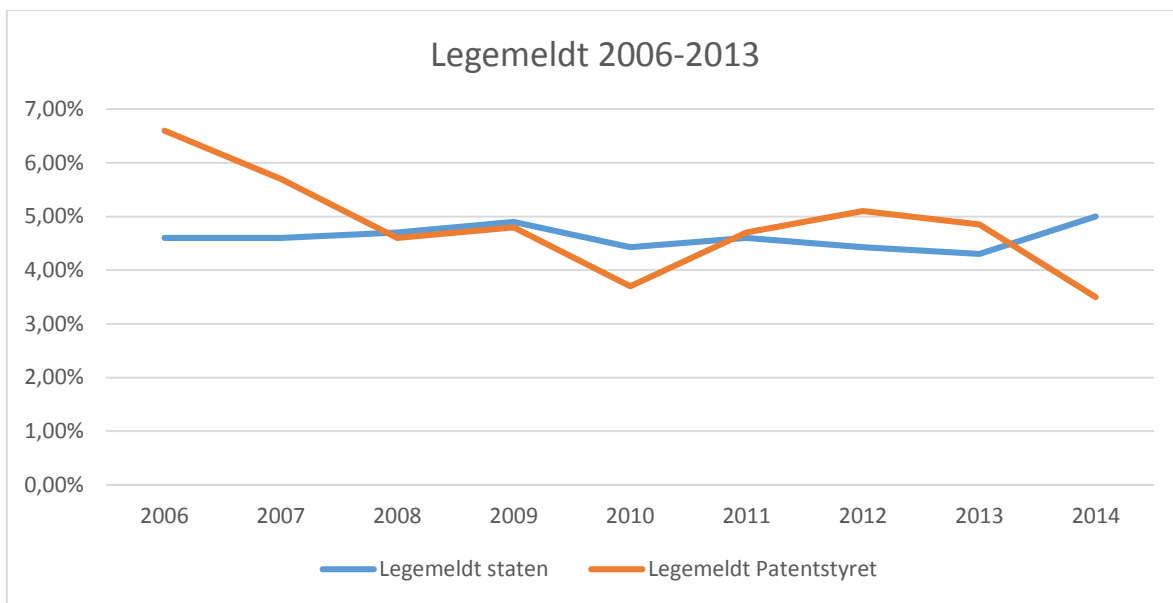
Det totale sykefraværet viser ikke utviklingen isolert sett for det legemeldte og egenmeldte fraværet. Det legemeldte fraværet gir en større utfordring for etaten fordi det påvirker produksjonsoppgavene og kollegene i større grad enn det egenmeldte fraværet gjør. Dette fordi det egenmeldte sykefraværet har en kortere varighet, mens det sykemeldte fraværet gjerne varer lenger. En stor del av etatens saksbehandlere har unike fagfelt som gjør det vanskelig å overta andres oppgaver ved langvarig sykefravær.



Figur 4.4 viser egenmeldt fravær i Patentstyret og staten

Figur 4.4 viser det egenmeldte fraværet i Patentstyret sammenliknet med det egenmeldte fraværet i staten. Her kan vi se at Patentstyret har hatt en jevn økning i egenmeldt fravær slik at etaten har høyere fravær enn staten sett under ett. Vi kan lese ut fra figur 4.4 at det har vært

en økning av egenmeldt fravær etter innføring av IA-avtalen i Patentstyret i 2008. Dette passer godt med intensjonen i IA-avtalen, hvor ett av virkemidlene er utvidet egenmelding. Ved økt bruk av egenmeldinger kommer den syke som regel raskere tilbake til arbeidet enn om sykemelding hadde blitt benyttet. Dette blant annet fordi sykemelder ikke kan gi en eksakt tid for varigheten av sykdommen, og det er lettere for den syke å gå tilbake i jobb så snart han føler seg frisk.



Figur 4.5 viser det legemeldte fraværet i Patentstyret og staten

Figur 4.5 viser at det var en reduksjon i det legemeldte sykefraværet det året Patentstyret signerte IA-avtalen. Det legemeldte fraværet falt i Patentstyret fra 6,6 prosent i 2006 til 4,6 prosent i 2008. Det kan være at det er en sammenheng mellom nye regler for oppfølging som dialogmøter med arbeidsgiver, bedriftshelsetjenester og ved noen tilfeller den behandlende lege. Figur 4.5 viser at Patentstyret i de første tre årene med IA-avtale har et legemeldt fravær som er lavere enn staten, og det legemeldte fraværet fortsatte å gå nedover frem mot 2011.

I 2011 snudde det igjen og etaten fikk et legemeldt fravær som lå litt over gjennomsnittet i staten. Det er allikevel ikke så stor avstand mellom Patentstyret og staten som det var før etaten ble en IA-bedrift.

Toppledelsen i Patentstyret har i flere år hatt sykefravær som mål i den overordnede virksomhetsplanen. Den første gangen dette ble satt som et mål i virksomhetsplanen var i 2008 med teksten «Oppfølging av IA-avtalen». Videre har etaten hatt et overordnet mål om et lavere sykefravær enn gjennomsnittet i Staten i årene 2009 og 2010. Etter noen år med

reduisert sykefravær ble de tatt ut av virksomhetsplanen. Etter det økte sykefraværet igjen fra 5,5 prosent i 2010 til 7,3 prosent (totalt sykefravær) i 2012, noe som resulterte i at det igjen ble innført i virksomhetsplanen for 2014 med en målformulering som «Bedre ressursbruk gjennom økt tilstedeværelse / lavere sykefravær i Patentstyret».

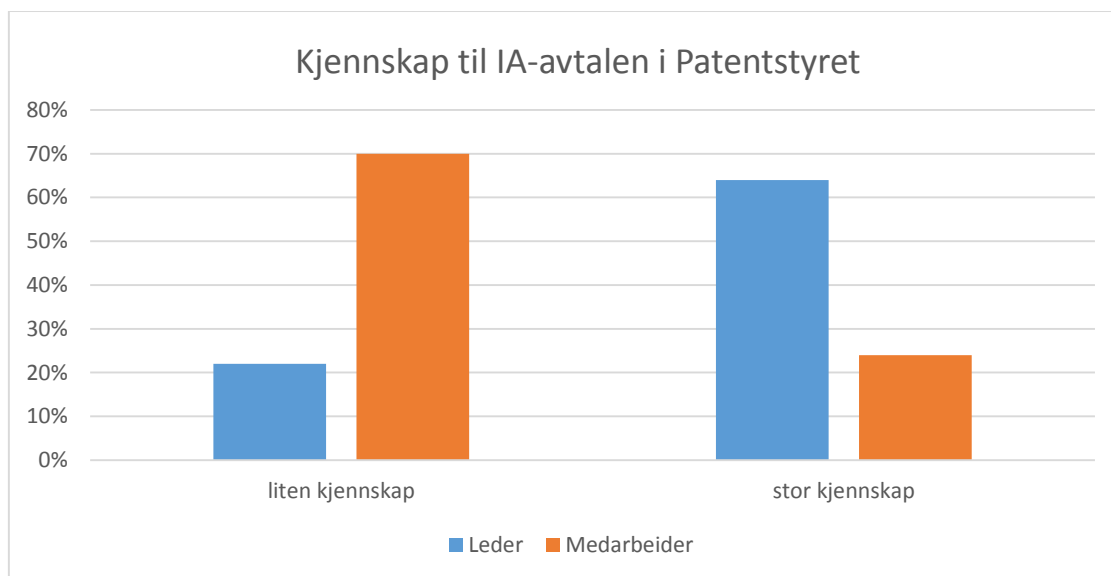
Selv om målformuleringen i virksomhetsplanen er vag, ser det ut som det har vært en positiv respons som har gitt Patentstyret en økning i det egenmeldte fraværet. Når det gjelder det legemeldte fraværet har det vært noe mer ustabilt, men over tid ser det ut til å ha redusert, og har enda ikke vært tilbake på 2006-nivået. Videre fant jeg en positiv sammenheng mellom redusert sykefravær og ledelsens fokus på emnet. Om dette skyldes at etaten er en IA-bedrift eller om det er andre ting som påvirker resultatene er vanskelig å vurdere.

5 Funn fra undersøkelsen

I dette kapitlet trekker jeg frem noen av funnene fra spørreundersøkelsen og knytter disse opp mot problemstillingene mine. Jeg ser særlig på kjennskapen til IA i Patentstyret, eventuelle sammenhenger mellom informasjon og kunnskap, bruk av virkemidler, hvilken grad respondentene opplever at IA-avtalen har hatt i arbeidshverdagen og når man kontakter lege. Som nevnt tidligere i oppgaven har jeg delt inn noen av svarene i 3 kategorier i stedet for 5 ved å slå sammen svarere i stor grad med i svært stor grad, og tilsvarende i liten grad med i svært liten grad. Jeg vil også i noen av avsnittene dele opp gruppen med respondenter i «ledere», «medarbeidere» og «ansatte». Når jeg bruker «ansatte» mener jeg hele den samlede gruppen med respondenter.

5.1 Kjennskap til IA-avtalen

For at alle ansatte skal bidra til å redusere sykefraværet ved å jobbe målrettet for å oppnå en mer inkluderende arbeidsplass vil det være en fordel å kjenne til innholdet i avtalen. Jeg ønsket derfor å undersøke om de ansatte opplevde å ha kjennskap til IA-avtalen.



Figur 5.1 Kjennskap til IA-avtalen fordelt på ledelse og medarbeider tabellen er oppgitt i prosent

I figur 5.1 deler jeg respondentene opp i ledere og medarbeidere. Figuren viser at 64 prosent av ledelsen og 22 prosent av medarbeiderne oppgir at de har god kjennskap til innholdet i avtalen. En mulig årsak til at ikke flere oppgir å ha god kjennskap kan være fordi dette med sykefravær ikke angår de når de er friske. Ved å være frisk har man ikke hatt behov for å sette seg inn i avtalen, og man opplever derfor at man ikke har god kunnskap om den. En

annen forklaring kan være at respondentene underbevisst har en bedre kunnskap om avtalen enn hva de bevisst uttrykker.

Selv om ledelsen i større grad enn medarbeiderne kjenner til avtalen, oppgir cirka 1/3 av ledelsen at de har en liten kunnskap.

Andersen og Grøtteland (2014, 64) har funnet at det er en avgjørende faktor mellom gode IA-resultater og hvor høy forankring IA-arbeidet har i organisasjonen. De påpeker at et inkluderende arbeidsliv ikke kan være lederens prosjekt alene, men at det må være en kultur for dette i virksomheten.

Det er flere som støtter opp under denne påstanden. Aas mfl. (2009) setter fokus på at det er en faktor som bør være til stede for at en virksomhet skal få til et godt IA-arbeid, og det er en forankring i ledelsen. De hevder at lederens betydning som normskaper blir vektet tungt både av lederne selv og de ansatte.

5.2 Sammenheng mellom informasjon og kunnskap

Interessen for å vite noe om sykefraværsregler oppstår for mange først når man blir syk. Ett av spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen var i hvilken grad Patentstyret hadde informert om IA-avtalen i etaten. Jeg ønsker å se om det er noen sammenheng mellom graden av informasjonen som er gitt av Patentstyret med hvor godt de ansatte kjenner til innholdet i avtalen.

Informasjon om IA-avtalen er tilgjengelig på Patentstyrets intranett. Her kan de ansatte lese om IA-avtalen og hvilke forventinger som ligger til ledelsen og medarbeiderne for å følge opp denne. Siden Patentstyret inngikk avtalen har det gått syv år og i denne perioden har IA-avtalen kommet på nyhetsiden på intranettet når avtalen har blitt fornyet. I tillegg er den nevnt i jevnlig referater fra møter i Arbeidsmiljøutvalget.

I løpet av de siste årene har det vært noe turnover i etaten. Det var derfor ønskelig at undersøkelsen belyste hvilken opplevelse de ansatte hadde om informasjonen Patentstyret hadde gitt om IA-avtalen.

16 prosent av de ansatte svarte at de i stor grad hadde kjennskap til avtalen. Dette svarer de til tross for at de samtidig svarer at de opplever at Patentstyret har informert i liten grad om avtalen. Av de som mener at Patentstyret har informert i stor grad svarer 46 prosent at de

likevel har liten kjennskap til IA-avtalen ($P=0,000$). Det kan dermed se ut som informasjon Patentstyret gir om avtalen ikke nødvendigvis gir økt kunnskap om IA-avtalen.

Patentstyret har informert	Kjenner innholdet i IA-avtalen:			Total
	I liten grad	Verken eller	I stor grad	
I liten grad				
Antall	48	3	6	57
Forventet	36,5	4,5	16	57
Verken eller				
Antall	56	11	18	85
Forventet	54,4	6,7	23,9	85
I stor grad				
Antall	26	2	33	61
Forventet	39,1	4,8	17,1	61
Total	130	16	57	203

Tabell 5.2 Viser den bivariate fordelingen på fordelingen på variablene Patentstyret har informert og kjennskap til innholdet.

For å finne ut hvor sterk sammenheng det er mellom informasjon Patentstyret har gitt og kjennskapen til IA-avtalen finner jeg Pearson $r = 0,366$. Dette vil si at det er en svak korrelasjon, og en svak sammenheng. Her er det viktig at Patentstyret ser etter hva som skal til for å få til en læringsarena for å øke kunnskapen i organisasjonen. Det finnes mye forskning på området. Alteren, Madsen og Sveen (2004, 291) har blant annet funnet at det er positivt og viktig for organisasjonskulturen at de ulike nivåene av ledelsen inngår som en naturlig del av utviklingen sammen med de ansatte. Her er det viktig at ledelsen har en tydelig rolle i det som skjer. Videre vises det til at en god holdning vil bidra til interesse for læring og forbedring blant de ansatte, og at en dårlig holdning og praksis kan føre til at de ansatte får en følelse av at læring ikke er verdt å ta del i.

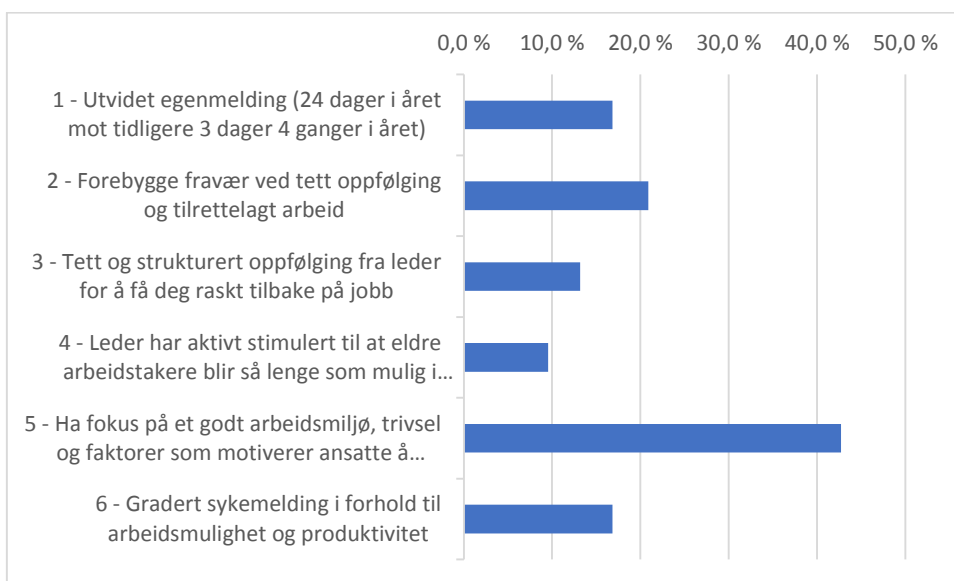
Anita Moen (2010, 63) skriver at dersom en skal greie å utvikle helsefremmende arbeidsplasser kan det være nødvendig å løsrive seg fra styrende dokumenter. Hun anbefaler at IA-bedrifter skal informere sine ansatte om hva de kan forvente ved å være ansatte i en IA-bedrift og gi informasjon om hvilket arbeid som planlegges videre for å vedlikeholde og forbedre arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Videre vises det til at kompetanseløft blant lederne er nødvendig, da de må ha den nødvendige kompetansen.

For å øke kunnskapen om et inkluderende arbeidsliv i etaten må ledelsen og de ansatte få et kompetanseløft. For ledelsen er det viktig å ha en tydelig rolle og få med medarbeiderne i læringen. Tydelige roller vil kunne hjelpe ledelsen med forventningsformidlingen til sine ansatte. Undersøkelsen viste at det ikke var en sammenheng mellom informasjonen etaten

hadde gitt og kunnskapen til de ansatte, noe som indikerer at de ansatte må inkluderes og at holdninger er viktig for læring.

5.3 Bruk av virkemidler

Etaten har klare rutiner for oppfølging av HMS arbeid med en IA-handlingsplan som støtter opp under virkemidlene. For å svare på problemstillingen om i hvilken grad virkemidlene ble brukt ble det stilt spørsmål om den enkelte hadde tatt i bruk noen av virkemidlene alene eller sammen med sin nærmeste leder. Det var her mulig for respondenten å velge flere svaralternativer.



Figur 5.3 viser bruk av virkemidler i Patentstyret

Figur 5.3 viser prosentvis bruk av virkemidler som kan knyttes til IA-avtalen i Patentstyret. Nesten halvparten svarer at de har benyttet virkemiddelet med fokus på et godt arbeidsmiljø, trivsel og faktorer som motiverer ansatte å komme på jobb. Dette er i samsvar med de høye HKI- og AKI-målingene jeg har beskrevet i kapittel 4.2.

Videre svarer over 20 prosent at nærmeste leder forebygger fravær ved tett oppfølging og tilrettelagt arbeid. Jeg finner også at de som har kjennskap til IA-avtalen i større grad benytter seg av virkemidlene. Jeg fant en sammenheng mellom kjennskapen til IA-avtalen og virkemidlene:

- utvidet egenmelding ($p = 0,002$),
- forebygge fravær ved tett oppfølging og tilrettelagt arbeid ($p = 0,046$) og

- leder har aktivt stimulert til at eldre arbeidstakere blir så lenge som mulig i jobb ($p = 0,016$).

For de andre virkemidlene fant jeg ingen slik sammenheng. Jeg fant følgende tall for sammenhengen mellom kjennskap til IA-avtalen og virkemidlene:

- tett og strukturert oppfølging fra leder for å få deg raskt tilbake på jobb ($p = 0,074$)
- og ha fokus på et godt arbeidsmiljø, trivsel og faktorer som motiverer ansatte å komme på jobb ($p = 0,235$)
- og ha fokus på et godt arbeidsmiljø, trivsel og faktorer som motiverer ansatte å komme på jobb ($p = 0,363$).

Totalt viser resultatet at virkemidler er i bruk i etaten.

Det ble også stilt et spørsmål om de ansattes opplevelse av om de fikk en tettere oppfølging av nærmeste leder etter at Patentstyret ble en IA-bedrift. Her svarer 13,6 prosent opplever at de i stor grad får tettere oppfølging enn tidligere.

Lie mfl. (2005, 44-47) har undersøkt karakteristiske trekk ved vellykkede IA-virksomheter. De har funnet at de ansatte generelt er dårligere informert om IA-arbeidet og at ansatte-representantene føler at det er større behov for opplæring enn det ledelsen synes. Videre har de funnet at der IA-arbeidet har blitt en «ledelsesgreie» er det et for stort sprik mellom ledelsen og de ansatte; i disse organisasjonene fungerer IA-arbeidet dårligere.

Videre hevder de at et høyt aktivitetsnivå i IA-arbeidet samsvarer med lavt sykefravær og mindre turnover i bedriften. Det hevdes at nøkkelen til å bli en vellykket IA-bedrift er de samme faktorene som skaper et godt arbeidsmiljø. Her handler det først og fremst om å gjøre IA-arbeidet til organisasjonens «indre liv», bruke tilgjengelige hjelpere (bedriftshelsetjenesten, Arbeidslivssenter) og iverksette en rekke tiltak.

Resultatene viser at virkemidlene er tatt i bruk. Her fant jeg det var en sammenheng mellom de som kjente IA-avtalen og bruken av virkemidler. For å bidra til at IA-avtalen får en påvirkning på sykefraværet kan ikke IA-avtalen være en ledelsesgreie, men må bli en del av etatens indre liv.

5.4 Påvirkning i arbeidshverdagen

16 prosent av medarbeiderne svarer at IA-avtalen i stor grad har påvirket arbeidshverdagen deres. Det var derfor ønskelig å finne ut om denne gruppen har tatt i bruk virkemidler, og i tilfelle hvilke virkemidler de benyttet. Jeg utførte derfor en khikvadrattest for å finne ut om sammenhengen mellom IA-avtalens påvirkning til hvert enkelt virkemiddel nevnt i undersøkelsen.

Jeg fant at det er en statistisk sammenheng mellom de som sier at IA-avtalen har påvirket hverdagen deres og virkemidlene:

- forebygget fravær ved tett oppfølging og tilrettelagt arbeid ($p=0,000$)
- tett og strukturert oppfølging fra leder for å få deg raskt tilbake på jobb ($p =0,012$)
- fokus på et godt arbeidsmiljø, trivsel og faktorer som motiverer ansatte å komme på jobb ($p =0,001$).

For virkemidlene - utvidet egenmelding, leder har aktivt stimulert til at eldre arbeidstakere står lenger i jobb og gradert sykemelding viste det ingen statistisk sammenheng.

En svakhet med dette spørsmålet er at respondenten ikke har fått mulighet til å bruke fritekst til å forklare hvordan de mener avtalen har påvirket arbeidshverdagen. Det fremkommer heller ikke av undersøkelsen hva som er bakgrunnen for at man har svart i stor grad, men det er mulig at de som har svart i stor grad på dette spørsmålet kan ha et verv i fagforeningen, har selv vært syk og fått oppfølging eller det kan være andre årsaker.

Av de som mener at IA-avtalen i stor grad har påvirket arbeidshverdagen deres, svarer over halvparten at de har liten kjennskap til innholdet i IA-avtalen. Det vil kanskje si at ansvaret for å ivareta IA-arbeidet og virkemidlene i stor grad ligger hos ledelsen, og fungerer tilfredsstillende ved at lederen ved hjelp av virkemidler påvirker hverdagen uten at den syke kjenner innholdet av avtalen.

For å få en indikasjon om det var ledelsen eller medarbeiderne som synes IA-avtalen hadde hatt en påvirkning i arbeidshverdagen lagde jeg en krysstabell.

I hvilken grad opplever du at IA-avtalen har påvirket din arbeidshverdag?	Leder	Medarbeider	Total
I svært liten grad			
%	9,1%	19,7%	18,6%
Antall	2	39	41
I liten grad			
%	13,6%	23,2%	22,3%
Antall	3	46	49
Verken eller			
%	63,6%	25,3%	29,1%
Antall	14	50	64
I stor grad			
%	4,5%	14,1%	13,2%
Antall	1	28	29
I svært stor grad			
%	0,0%	2,5%	2,3%
Antall	0	5	5
Jeg vet ikke			
%	9,1%	15,2%	14,5%
Antall	2	30	32
Total			
%	100%	100%	100%
Antall respondenter	22	198	220

Tabell 5.4 viser at IA har hatt en påvirkning i arbeidshverdagen for 4,5 % av lederne og 14,1 % av medarbeiderne

Tabell 5.4 viser at det faktisk at Patentstyret er en IA-bedrift i liten grad påvirker arbeidshverdagen for de ansatte. Funnet er statistisk signifikant ($p = 0,013$). En mulig årsak kan være at de ansatte ikke opplever en påvirkning før de har et konkret behov for tilrettelegging. Det er også mulig at IA-avtalens virkemidler er blitt så godt forankret hos de ansatte at de ikke lenger tenker over at de er IA-virkemidler, men bare tenker på dem som daglig rutine.

Videre kan vi lese av tabell 5.4 at 4,5 prosent av lederne svarer at de IA-avtalen har påvirket deres arbeidshverdag i stor grad. Her kunne en kanskje forvente at ledelsens prosenttall var høyere, da denne gruppen har klare rutiner for oppfølging av medarbeidere. Det er imidlertid en svakhet i undersøkelsen ved at spørsmålet kan ha blitt oppfattet på flere måter. Svarene i undersøkelsen viser at noen ledere har svart på dette spørsmålet med tanke på oppfølging av egne ansatte og ikke for seg selv.

For de medarbeiderne som har oppgitt at IA-avtalen har påvirket arbeidshverdagen deres kan man anta at påvirkningen av IA-avtalen er viktig og at det betyr økt arbeidsevne for akkurat disse. Man kan således også anta at dette betyr at IA-avtalen har til en viss grad har påvirket sykefraværet i Patentstyret i positiv retning.

5.5 Kontakt med lege

Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv er en avtale mellom Regjeringen og arbeidsgiverorganisasjonene. Her er ikke sykemelder inkludert. Mens legene sykemelder den ansatte blir det opp til arbeidsgiver å redusere sykefraværet i egen organisasjon. På Helsedirektoratet sine sider om sykemelderens rolle i IA-avtalen står det:

God sykmeldingspraksis er avhengig av at sykmelder samhandler med arbeidstaker, arbeidsgiver, bedriftshelsetjenesten og NAV. På bakgrunn av at IA-avtalen har tilført prosessen nye virkemidler, regler og verdier, kan en forvente endret praksis fra alle aktører (Helsedirektoratet, 2011).

Med dette som utgangspunkt ønsket jeg å sjekke om det var slik at behandlende lege visste om klienten arbeidet i en IA-bedrift, slik at en kunne benytte virkemidlene i større grad.

Et av virkemidlene som er forbeholdt IA-bedrifter er utvidet rett til egenmelding. Det vil si at en ved sykdom kan bruke egenmelding i inntil 8 sammenhengende dager, totalt 24 dager i løpet av 12 måneder. Hensikten med dette var å flytte dialogen om funksjonsevne fra legekontor til arbeidsplassen for å redusere korttidsfraværet. Bruk av utvidet egenmelding gir også rom for den syke å se an situasjonen i åtte dager.

Tidspunktet for når i sykeforløpet en pasient kontakter lege avhenger av flere faktorer. For noen kan det avhenge av sykdommen og behov for behandling, mens det for andre kan dreie seg om tillitt fra nærmeste leder eller rutiner. Jeg ønsker å se nærmere på tidspunktet for når den ansatte tar kontakt med legen.

Hvis jeg finner at det er en utstrakt bruk av utvidet egenmelding så vil det kunne gi en indikasjon på mine problemstilling om at IA-avtalen har en påvirkning på sykefraværet i Patentstyret og i hvilken grad virkemidlet er tatt i bruk. Videre ønsker jeg å se om det er slik

at de respondentene som har oppgitt at de hadde kjennskap til IA-avtalen benyttet utvidet egenmelding mer enn de andre.

Kjennskap til IA	Jeg kontakter legen første fraværsdag	Jeg kontakter legen etter cirka 4 fraværsdager	Jeg kontakter legen etter cirka 8 fraværsdager	Total
Liten				
%	18,3%	46,2%	5,4%	69,9%
Antall	17	43	5	65
Stor				
%	7,5%	17,2%	5,4%	30,1%
Antall	7	16	5	28
Total				
%	25,8%	63,4%	10,8%	100,0%
Antall	24	59	10	93

Tabell 5.5 viser kjennskap til IA-avtalen og når de kontakter lege

Tabell 5.5 viser sammenhengen mellom kjennskapen til IA og når en tar kontakt med lege. Jeg finner $p = 0,343$, noe som indikerer at det ikke er en sammenheng mellom når den enkelte tar kontakt med legen og deres kjennskap til avtalen. Det er høyest andel av de som svarer at de tar kontakt med lege etter cirka 4 sykedager. Bakgrunnen for dette fremkommer ikke av undersøkelsen, men en mulig årsak er at det har er en sammenheng med «gamle» rutiner hvor man hadde tre dagers egenmelding og deretter måtte kontakte lege for videre sykefravær. Her kan en stille spørsmålstegn ved om økt kunnskap kunne hatt en innvirkning på når en tar kontakt med lege når en er syk.

For de som har en lege som vet de kommer fra en IA-bedrift fant jeg en signifikant sammenheng ($p = 0,041$) knyttet til virkemidlet: nærmeste leder forebygger fravær ved tett oppfølging og tilrettelagt arbeid.

Olsen og Jentoft (2013) har evaluert utvidet rett til egenmelding i 365 dager i Mandal kommune som et virkemiddel for å redusere fraværet. De kom frem til at samlet sett tyder evalueringen på at utvidet rett til egenmelding ved eget sykefravær ikke er et tilstrekkelig virkemiddel for å redusere sykefraværet. Det strukturerte oppfølgingssystemet har styrket dialogen mellom leder og ansatt som igjen har bidratt til at mellomlederne opplever at de er mer involvert i vurderingen av den ansattes arbeidsevne og tilbakekomst til arbeid. De mest positive fraværsresultatene er oppnådd ved korttidsfraværet, hvor gjennomsnittslengden på fraværet har blitt redusert. Når det gjelder korttidsfraværet er det her liten dialog med leder, da arbeidstaker tar selv arbeidsevnevurderingen.

Dette støttes av Gulbrandsen, Førde og Aasland (2002, 1876) som fant at det var indikasjoner på at legens sykemeldingspraksis er tilpasset pasientene og hevder at det er tydelig at legene

tilpasser seg ved å tillegge pasientens ønsker om sykemelding mer vekt enn sitt eget medisinske skjønn. Videre fremkommer det at mer enn en tredel av legene opplevde svært mye stress på grunn av forventning om hjelp til ikke-medisinske problemer.

Også Markussen mfl. (2009) fant at det var stor forskjell i den individuelle sykemelderens praksis med tanke på å gi sykemelding. De påpeker spesielt at pasienten blir sykemeldt med bakgrunn i ulike livshendelser, noe som ifølge regelverket ikke gir rett til sykepenger.

Funnet har vist at mye av oppfølgingen er flyttet fra legekantoret til arbeidsplassen.

Kjennskapen til IA har ikke noe å si for når en tar kontakt med legen. Undersøkelsen viser at de fleste tar kontakt med lege ved dag 4, noe som indikerer at det har vært små endringer i de ansattes atferd siden etaten ble en IA-bedrift. Hvis det er slik som Gulbrandsen mfl. og Markussen mfl. beskriver, ligger beslutningen om sykemelding hos den enkelte medarbeider og dette støtter opp under viktigheten for organisasjonen og ha en kultur som støtter opp under inkludering av de ansatte i arbeidet med IA-avtalen.

6 Godt nok inkludert?

Oppgavens problemstillinger drøftes i dette kapittelet i lys av teorien jeg omtalte i kapittel to. For å svare på problemstillingen om hvilken påvirkning IA-avtalen har hatt på sykefraværet i Patentstyret er det relevant å se på hvordan IA-avtalen ble implementert i etaten og hva som skjer når oppskriftene blir tatt inn i organisasjonen. Dette vil bidra til å svare på problemstillingene om i hvilken grad de ansatte har kjennskap til IA-avtalen og i hvilken grad virkemidlene blir brukt.

Christensen mfl. (2009, 90) beskriver at adopsjon av en oppskrift kan sees på som en reise inn i en organisasjon for implementering. Her er det ofte ledelsen som blir oppmerksomme og begeistret for en oppskrift som kan brukes til å løse et problem. Hvis man beslutter at oppskriften skal implementeres blir den tolket og bearbeidet for å få styrende virkninger på noen aktiviteter i organisasjonen.

I et myteperspektiv beskrives de omgivelsene som offentlige organisasjoner befinner seg i som sosialt skapte normer for hvordan de bør fungere. I følge Christensen mfl. (2009, 75) må organisasjonene forholde seg til disse normene for organisasjonsutforming og implementere de, selv om det ikke nødvendigvis gir en effekt. Etter at den første IA-bedriften var på plass var det jevnlig medieomtaler om temaet.

Patentstyret hadde over lengre tid hatt et høyt sykefravær og Nærings- og handelsdepartementet (daværende departement) hadde fokus på Patentstyrets sykefravær. Etaten fulgte selv med på fraværstatistikken og vurderte hva som kunne gjøres for å redusere fraværet. Det vil si at etaten handlet formålsrasjonelt med sikte på å redusere sykefraværet. Selve beslutningen om å bli en IA-bedrift støtter opp om Christensen mfl. (2009, s 33-35) sin beskrivelse om at en i et instrumentelt perspektiv ser på offentlige organisasjoner som instrumenter eller redskaper som er rettet mot å oppnå mål som i samfunnet blir regnet som viktige. For Regjeringen var det delmålene i IA-avtalen mål som ble sett på som viktige for samfunnet.

Ved implementering finner jeg at IA-avtalen (oppskriften), ble utsatt for både et forsøk på rask tilkopling og frikopling (Christensen mfl. 2009, 91).

Det høye sykefraværet hadde vært i fokus hos ledelsen i Patentstyret over tid og det var en positiv forventning om at IA-avtalen skulle bidra med reduksjon i sykefraværet. Det var

derfor knyttet engasjement og interesse for å implementere den nye avtalen raskt, noe som indikerer at det har vært en rask tilkopling.

Etter at etaten hadde signert IA-avtalen ble den utsatt for frikopling som betyr at vage og enkle oppskrifter allikevel adopteres med press fra de institusjonelle omgivelsene (Christensen mfl. 2009, 92). Det var en forventning fra departementet om at sykefraværet skulle reduseres i Patentstyret og med IA-avtalen fulgte det noen krav som skulle oppfylles, men det var etaten selv som måtte få de interne rutinene på plass. Rutinene for oppfølging ble fordelt på mange i etaten og involverer medarbeiderne i liten grad. Dette støtter opp under Christensen mfl. (2009) sin påstand om at oppskriften i mindre grad får styrende virkning på aktiviteter som er av betydning for organisasjonen.

IA-avtalen handler om inkludering og det er positivt. IA-bedrifter forteller indirekte omgivelsene at de setter medarbeiderne i fokus. For Patentstyret ville det si at i tillegg til å redusere sykefraværet ville de kunne oppnå et positivt renommé. Dette passer godt med Christensen mfl. (2009, 92) sin beskrivelse om at mytene eller oppskriftene er noe som skal overbevise omgivelsene om at organisasjonen er effektiv og moderne.

Når samarbeidsavtalen var signert, måtte den formelle organisasjonsstrukturen på plass. Her beskriver Christensen mfl. (2009, 37) at de formelle rollene eller posisjonene organisasjonsmedlemmene har er bestemmende for hvem som skal gjøre hva i en organisasjon ved utføringen av oppgavene. Disse uttrykkes ved eksempelvis organisasjonskart, stillingsinstrukser, lover og regler (Christensen mfl. 2009, 37).

Patentstyret fordelte ansvar innad i organisasjonen for hvem som skal gjøre hva. Mens oppfølgingen av medarbeiderne lå hos linjeledelsen, ble rapporteringen og kontakten med Arbeidslivssenteret tillagt HR-seksjonen. Selve IA-avtalen skulle også følges opp i et eksisterende HMS system som HR-seksjonen var ansvarlig for.

Med dette som bakgrunn ble det begrensninger i den individuelle beslutningsatferden til den enkelte. Det vil si at linjeledelsen ikke har ansvar for hele prosessen rundt sykefraværet, men bare deler av den. Det vil si at de har en begrenset påvirkningsmulighet. Dette støtter opp under Christensen mfl. sin beskrivelse om at i offentlige organisasjoner kan beslutningsatferden bli begrenset ved hierarki, arbeidsdeling og rutiner, og at videre vil denne organisasjonsstrukturen bidra til at medlemmene får filtrert informasjon og blir forsynt med avgrensede mål. Den har et sterkt preg av regelfølgning, og ikke problemløsning.

Et av funnene fra spørreundersøkelsen var at 36 prosent av ledelsen svarte at de i liten grad kjenner til innholdet i IA-avtalen. Hva som er årsaken til at så stor andel av lederne har lav kunnskap om IA-avtalen fremkommer ikke av undersøkelsen, men det kan tenkes at ledelsen arbeider ut fra fastlagte rutiner med avgrensede mål, og derfor ikke har følt et behov for å vite innholdet i selve avtalen. Med så mange aktører med forskjellige mål kan det stilles spørsmål om dette har resultert i at så mange i organisasjonen har liten kunnskap om IA-avtalen.

Christensen mfl. (2009, 43) hevder at selv om den formelle organisasjonsstrukturen legger begrensninger på den enkeltes handlingsvalg, skaper den kapasitet for organisasjonen til å realisere bestemte mål. Dette stemmer godt overens med resultatene fra sykefraværstatistikken. Her er det tydelig at det egenmeldte sykefraværet har gått opp og at det hadde vært en reduksjon i det legemeldte fraværet uavhengig om de ansatte hadde kjennskap til avtalen eller ikke.

Schein (2010) hevder at lederne påvirker kulturen ved at de systematisk retter oppmerksomhet mot det de er opptatt av, og at det finnes områder som de ikke reagerer på. Videre hevder han at det er et kommunikativt budskap som også blir tolket av medlemmene i organisasjonen. Dersom dette stemmer vil det si at hvis Patentstyret ikke retter oppmerksomhet mot IA-avtalen vil det kunne bli tolket av organisasjonen som at det ikke er viktig.

Jeg fant at i årene 2008, 2009 og 2010 hadde Patentstyret uttalte mål i virksomhetsplanen om å redusere sykefraværet. Det totale sykefraværet viste at etaten hadde et lavere sykefravær i disse årene, som økte igjen når målene var tatt bort. Dette finner jeg støtter opp under det som står beskrevet i det kulturelle perspektivet om at ledelsen påvirker kulturen ved at de systematisk retter oppmerksomhet mot det de er opptatt av og at dette blir tolket av de ansatte.

I det instrumentelle perspektivet vil et politisk og administrativt lederskap i det offentlige bevisst kunne forsøke å utforme en organisasjonskultur for å støtte opp under den formelle hierarkiske styringen. En formell organisasjonsstruktur består av posisjoner og regler for hvem som bør og skal gjøre hva, og hvordan oppgavene utføres. Mens Patentstyrets toppledelse har det overordnede ansvaret for etaten og skal lede denne strategisk, er den operative ledelsen i stor grad delegert til seksjonssjefene. Seksjonssjefene har personal- og budsjettansvar innenfor egne ansvarsområder, det er derfor naturlig at mye av ansvaret for at IA-avtalen blir fulgt opp og praktisert ligger til den enkelte leder. Hvordan disse oppfatter og kommuniserer videre sin kunnskap om avtalen kan vise seg å være styrende for kulturen.

I følge Christensen mfl. (2009, 66) kan kulturelle ledere være vanlige medlemmer i organisasjonen som utøver sterkt uformelt lederskap på ulike måter. Videre sier han at de formelle lederne kan påvirke kulturen i organisasjonen. I Patentstyret skal en leder følge de ledelsesprinsippene som er nedsatt og disse skal fungere som peilemerker i hverdagen og angi retning for lederutviklingen. Her står det blant annet at en leder i Patentstyret motiverer, inspirerer og skaper tillit ved å:

- Ha en tydelig og åpen dialog
- Informere og involvere medarbeiderne
- Være åpen for nytenkning og endring
- Utvikle og bruke den enkelte medarbeiders kompetanser og styrker
- Se og anerkjenne den enkelte medarbeider
- Utvikle og reflektere rundt egen lederrolle
- Gå foran som et godt eksempel

Funnene fra spørreundersøkelsen viser at selv om ledelsen i større grad enn medarbeiderne har kjennskap til IA-avtalen så er fordelingen ganske jevn i de andre svarene. Det kan derfor se ut som ledelsen ser på IA-arbeidet som en lederoppgave som gjelder oppfølging av egne medarbeidere som er syke eller på vei til å bli syke. Det er mulig at denne typen oppfølging blir oppfattet som sensitiv og at det kan være grunnen til at det ikke blir tatt opp med de andre ansatte.

Tidligere har jeg vist at ledere påvirker eller sender signaler direkte ved å vise hva de setter i fokus og hvordan de reagerer på hendelser (jf. målene i virksomhetsplanen). Ledelsen kan også gi uttrykk for hva som er ønsket kultur med å sette ord på det. Hvis det er stor avstand mellom ord og handling blir det vanskelig å vite hvilken kultur en skaper i organisasjonen. Dette blir også tatt opp av Alteren, Madsen og Sveen (2004, 291) som hevder det er viktig at ledelsen har en tydelig rolle i det som skjer og at en god holdning vil bidra til interesse for læring og forbedring blant de ansatte.

I kulturperspektivet vil logikken for det kulturelt passende handle ut i fra det som oppfattes som en akseptabel eller rimelig atferd. Gjennom nye rutiner ved innføringen av IA-avtalen prøver Patentstyret å endre adferden til medlemmene i etaten. I teorien står det at ved å legge vekt på det som samler og integrerer organisasjonsmedlemmene, kan man med et sett distinkte, uformelle normer og verdier forbinde en kultur. Det vil ut i fra dette lages en

moralsk ramme for hva som blir ansett som passende atferd samtidig som det skapes høy grad av gjensidig tillitt og felles verdier i organisasjonen (Christensen mfl. 2009, 54). I Patentstyret kan det se ut som en ikke har klart å endre kulturen i nevneverdig grad med hensyn på IA-avtalen. Selv om det har vært en økt bruk av egenmeldinger, er det i liten grad bruk av utvidet egenmelding. Dette støttes opp med at det er lav kjennskap til IA i etaten, og det kan se ut som det er blitt en «ledelsesgreie» som beskrevet av Lie mfl. (2005, 44-47).

7 Konklusjon

I denne masteroppgaven har jeg søkt å finne ut i hvilken grad IA-avtalen har påvirket sykefraværet i Patentstyret, i hvilken grad de ansatte har kjennskap til IA-avtalen og i hvilken grad virkemidlene blir brukt. Den teoretiske rammen som er valgt for å gi svar på problemstillingene er rettet mot implementeringen av en organisasjonsoppskrift (IA-avtalen) i en offentlig virksomhet.

Fra 2006 frem til 2014 har det egenmeldte fraværet i Patentstyret økt fra 1,5 prosent i 2006 til 2,3 prosent i 2014. Samtidig har det legemeldte fraværet gått ned fra 5,7 prosent i 2006 til 3,5 prosent i 2014. Selv om dette er en stor prosentvis nedgang, er det kun i 2010 at Patentstyret hadde et lavere legemeldt fravær enn Staten.

70 prosent av medarbeiderne og 36 prosent av ledelsen i Patentstyret oppgir at de har liten kunnskap om IA-avtalen. Andersen og Grøtteland (2014) hevder at IA-arbeidet må ha en høy forankring i ledelsen for å gi gode resultater. Dette ble støttet opp av funnet om at når Patentstyret hadde redusert sykefravær som et mål i virksomhetsplanen, så ble sykefraværet redusert, og det gikk opp igjen da målet ble tatt ut av virksomhetsplanen.

Jeg fant en signifikant sammenheng mellom de som mener at IA-avtalen har påvirket deres arbeidshverdag og bruken av virkemidler knyttet til forebygging av fravær og oppfølging av sykemeldte. Det var derimot ingen sammenheng knyttet til virkemidlene om utvidet egenmelding, økt pensjonsalder og gradert sykemelding. Jeg fant at det var en sammenheng mellom de som kjenner til IA-avtalen og bruk av virkemidler. Videre fant jeg en sammenheng mellom de som har en lege som vet at de kommer fra en IA-bedrift og bruken av virkemidler.

Det var få i etaten som benyttet seg av utvidet egenmelding, selv om dette er et virkemiddel som er forbeholdt IA-bedrifter. På spørsmål om når den ansatte tar kontakt med lege ved sykdom, viser resultatene at de fleste tar kontakt med lege ved 4. fraværsdag, noe som kan indikere at det ikke har vært en endring i den ansattes rutiner etter at etaten ble en IA-bedrift.

Hvis det er slik Gulbrandsen, Førde og Aasland (2002) beskriver om at legene tillegger vekt på pasientenes ønsker om sykemelding heller enn sitt eget medisinske skjønn, er det desto viktigere å jobbe med den interne kulturen.

Min konklusjon er at selv om sykefraværet er blitt noe redusert i perioden 2008-2014 er det ikke skjedd utslagsgivende endringer i sykefraværet som kan tilskrives IA-avtalen i Patentstyret.

På spørsmål om i hvilken grad de ansatte har kjennskap til avtalen, har jeg funnet at det kun er 30 prosent som oppgir at det har god kjennskap til avtalen. Her finnes det forskning som støtter opp under at økt involvering og kunnskap vil gi bedre resultater for IA-arbeidet, som igjen kan ha en påvirkning på sykefraværet. Jeg finner at IA-avtalen må ha en forankring i ledelsen, og ved å være tydeligere i sine forventninger til de ansatte kan de påvirke kulturen rundt sykefravær i etaten.

På siste forskningsspørsmål stiller jeg spørsmål om i hvilken grad virkemidlene blir tatt i bruk. Resultatene viser at virkemidlene blir tatt i bruk i etaten. Det er få som benytter retten til utvidet egenmelding som er en av virkemidlene i avtalen. Jeg fant at det var en positiv sammenheng mellom bruken av virkemidler av de som hadde en lege som visste at de kom fra en IA-bedrift. Videre fant jeg at det var en sammenheng mellom de som kjente IA-avtalen og bruken av virkemidler.

Litteraturliste

- Aas, Ellingsen, Kiær, Lønningdal og Mørk. 2009. *IA-forankring i ledelsen- Hva må virksomheter gjøre/ ha på plass for å redusere sykefraværet og oppnå et mer inkluderende arbeidsliv (IA)?* Rapport IRIS- 2009/157.
- Alteren, Madsen, og Sveen. 2004. *Smartere sammen - med læringsperspektiv på forbedret sikkerhet og effektivitet.* Nedlastet 24.04.2015 fra http://www.sikkerhetsdagene.no/_media/14alteren_sveen_madsen.pdf
- Andersen, Jannicke Åsbø og Grøtteland, Cecilie Løvåsen. 2014, *Hvilke faktorer fremmer en god IA -praksis i virksomhetene?* Nedlastet 20.01.2015 fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/221038/Andersen_og_Groetteland.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur.* 4. Utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bogen Hanne, Lien Lise og Hilsen Anne Inga. FAFO-notat 2014:24 *Sykefravær i det statlige tariffområdet* Nedlastet 03.03.2015 fra http://www.fafo.no/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=7021&Itemid=924&lang=nb
- Bjørgum Hedvik og Hellesnes Katrin (03.06.2013) NRK - *IA-avtalen virker ikke.* Nedlastet 17. februar fra: <http://www.nrk.no/okonomi/--ia-avtalen-virker-ikke-1.11058524>
- Christensen, Tom, Lægreid Per, Roness Paul A. og Røvik Kjell Arne (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor: Instrument, kultur, myte.* 2. utgave. Oslo: Universitetsforlaget
- Folkehelseinstituttet 2012, *Om svineinfluensa A(H1N1)-pandemien i 2009 – 2010,* Publisert: 03.12.2012, Nedlastet 23.04.2015 fra: <http://www.fhi.no/artikler/?id=101177>
- Grambo Anne-Cathrine. 2005. Seniorpolitikk og IA-avtalens delmål om å øke pensjoneringsalderen, RTV-rapport nr. 04/2005, Utredningsavdelingen, Rikstrygdeverket Juni 2005 Nedlastet 20.03.2015: https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/1073745897?=true&_ts=10cd864ec00
- Gulbrandsen, Førde og Aasland. 2002. *Hvordan har legen det som portvakt?* Tidsskr Nor Lageforen, 122: 1874–1879. <http://tidsskriftet.no/pdf/pdf2002/1874-9.pdf>
- Helsedirektoratet. 2011. *Sykmelderens rolle i IA-avtalen* Nedlastet 07.03.2015 fra:

- <http://sykmelderveileder.helsedirektoratet.no/om-veilederen/Sider/Sykmelderens-rolle-i-IA-avtalen.aspx>
- IA-avtalen 2014-2018. Regjeringen.
- Johannessen Asbjørn, Kristoffersen Line og Tufte Per Arne. 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Lie Arve, Jacobsen Kirsti, Aasnæss Steinar, Ingebrigtsen Anita og Bakken Berit. 2005. STAMI-rapport Årg. 6, nr. 7, *Inkluderende arbeidsliv - Hva karakteriserer de gode virksomhetene?* Nedlastet 22.04.2015 <http://bilder.bibits.no/stami/STAMI-rapp/2005/05nr.7.pdf>
- Lindø Preben H., Bakke Åshild og Aas Randi W. 2006. *Virkemidler fra nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av sykemeldte*, Tidsskrift for Arbejdsliv, 8 årg. nr. 2, 2006 Nedlastet 20.04.2015 <http://www.nyt-om-arbejdsliv.dk/images/pdf/2006/nr2/ta06-2-68.pdf>
- Markussen, Røed, Røgeberg og Gaure. 2009. “*The Anatomy of Absenteeism*”, *IZA, Discussion Paper 4240 Journal of Health Economics* Nedlastet 01.04.2015 <http://www.sciencedirect.com.ezproxy.hioa.no/science/article/pii/S0167629610001499>
- Moen, Anita. 2010. *IA- avtalen og arbeidsmiljøet, En kvalitativ studie av hvilke faktorer som kan være med på å skape nærvær og tilhørighet i arbeidsmiljøet*. Nedlastet 24.04.2015 <https://bora.uib.no/bitstream/handle/1956/4278/68544942.pdf?sequence=1>
- NAV (2013) *IA-samarbeidsavtale 2014-2018*. Nedlastet på nav.no 20.02.2015 <https://www.nav.no/no/Bedrift/Inkluderende+arbeidsliv/Relatert+informasjon/IA-samarbeidsavtale+2014-2018.353477.cms>
- NOU 2010:13 *Arbeid for helse — Sykefravær og utstøting i helse- og omsorgssektoren*,
- NOU 2000:27 *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*. Norges offentlige utredninger, Oslo: Statens forvaltningstjeneste, Informasjonsavdelingen.
- NSD - Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS, *Landsoversikt – statsansatte*, Nedlastet 23.04.2015 <http://www.nsd.uib.no/polsys/data/forvaltning/ansatte/land>
- Olsen Torunn Skåltveit og Jentoft Nina. 2013. *Skal legen eller jeg bestemme? Utvidet rett til egenmelding i 365 dager*, Universitetsforlaget http://www.idunn.no.ezproxy.hioa.no/spa/2013/01-02/skal_legen_eller_jeg_bestemme_utvidet_rett_til_egenmeldin

Ose Solveig Osborg, Dyrstad Karin, Lippestad Jan Wilhelm, Mandal Roland, Slettebakk Rune, Brattlid Ingunn og Jensberg Heidi. 2013. Regjeringen (2013) *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)* Nedlastet fra:
<https://www.regjeringen.no/nb/dokumenter/evaluering-av-ia-avtalen-2010-2013/id737668/>

Shein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4. utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Skog, Ole-Jørgen. 2004. *Å forklare sosiale fenomener*. Oslo: Gyldendal akademisk forlag

St.prp. nr. 1 (1999-2000). Statsbudsjettet. Finansdepartementet.

Vedlegg

Spørreundersøkelsen

IA-avtalen

Din identitet vil holdes skjult.

[Les om retningslinjer for personvern.](#) (Åpnes i nytt vindu)

1) * Kjønn

1 - Mann

2 - Kvinne

2) * Alder

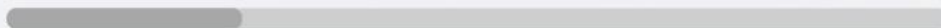
3) * Er du leder med personalansvar?

1 - Ja

2 - Nei

Neste >>

25 % fullført



IA-avtalen

4) * Vet din lege at du arbeider i en IA-bedrift?

- 1 - Ja
- 2 - Nei
- 3 - Jeg vet ikke

5) * Har du de siste to årene benyttet deg av:

- 1 - Egenmelding
- 2 - Sykemelding
- 3 - Har ikke vært syk de siste to årene
- 4 - Jeg husker ikke

IA-avtalen gir deg mulighet til å bruke egenmelding inntil 24 enkeltdager i året med maksimalt 8 kalenderdager per fraværstilfelle.

6) * Når tar du kontakt med lege ved sykdom?

- 1 - Jeg kontakter legen første fraværsdag
- 2 - Jeg kontakter legen etter cirka 4 fraværsdager
- 3 - Jeg kontakter legen etter cirka 8 fraværsdager
- 4 - Annet
- 5 - Jeg vet ikke

<< Tilbake

Neste >>

50 % fullført



IA-avtalen

Patentstyret har vært en IA-bedrift siden 2008. IA-avtalen har 3 delmål:

- 1) Reduksjon i sykefraværet
- 2) Hindre frafall og øke sysselsetting av personer med nedsatt funksjonsevne
- 3) Yrkesaktivitet etter fylte 50 år forlenges med tolv måneder

7) * Hvor godt kjenner du innholdet i IA-avtalen?

- 1 - Kjenner ikke
- 2 - Kjenner litt
- 3 - Verken eller
- 4 - Kjenner godt
- 5 - Kjenner meget godt
- 6 - Jeg vet ikke

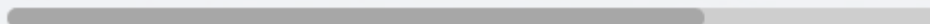
8) * I hvilken grad opplever du at Patentstyret har informert om IA-avtalen?

- 1 - I svært liten grad
- 2 - I liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - I stor grad
- 5 - I svært stor grad
- 6 - Annet
- 7 - Jeg vet ikke

<< Tilbake

Neste >>

75 % fullført



IA-avtalen

IA-avtalen åpner for bruk av ulike virkemidler for å skape inkluderende arbeidsliv i bedriften. Noen av disse virkemidlene er listet opp under. Kryss av for de du har benyttet, eller de din nærmeste leder har benyttet sammen med deg.

9) * Har du/din nærmeste leder brukt noen av disse virkemidlene?

- 1 - Utvidet egenmelding (24 dager i året mot tidligere 3 dager 4 ganger i året)
- 2 - Forebygge fravær ved tett oppfølging og tilrettelagt arbeid
- 3 - Tett og strukturert oppfølging fra leder for å få deg raskt tilbake på jobb
- 4 - Leder har aktivt stimulert til at eldre arbeidstakere blir så lenge som mulig i jobb
- 5 - Ha fokus på et godt arbeidsmiljø, trivsel og faktorer som motiverer ansatte å komme på jobb
- 6 - Gradert sykemelding i forhold til arbeidsmulighet og produktivitet
- 7 - Annet
- 8 - Jeg vet ikke

10) * I hvilken grad opplever du at nærmeste leder har en tettere oppfølging av deg etter at Patentstyret ble en IA-bedrift?

- 1 - I svært liten grad
- 2 - I liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - I stor grad
- 5 - I svært stor grad
- 6 - Jeg vet ikke

11) * I hvilken grad opplever du at IA-avtalen har påvirket din arbeidshverdag?

- 1 - I svært liten grad
- 2 - I liten grad
- 3 - Verken eller
- 4 - I stor grad
- 5 - I svært stor grad
- 6 - Jeg vet ikke

<< Tilbake

Send

Takk for ditt svar

© Copyright www.QuestBack.com. All Rights Reserved.