

Hva kan vi lære av gode eksempler på sykefraværsarbeid?

av
Christin Thea Wathne

AFI-notat 2009:3

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET THE WORK RESEARCH INSTITUTE

© Arbeidsforskningsinstituttet 2009

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-249-3

ISSN 0801-7816

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

E-post: afi@afi-wri.no

Web: www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS NOTATSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S OCCASIONAL PAPERS

Temaområde:

Organisasjonsutvikling og innovasjon

Notat nr.:

3/2009

Tittel:

Hva kan vi lære av gode eksempler på sykefraværsarbeid?

Dato

Mars 2009

Forfatter:

Christin Thea Wathne

Antall sider:

26 + vedlegg 1 side

Resymé:

Notatet tar for seg Idébankens eksempler på sykefraværsarbeid med fokus på hva vi kan lære av eksempler på god praksis på sykefraværsområdet og hvordan det arbeides med dette temaet. Gjennom samtaler med ledere og ansatte ved 9 virksomheter har virksomhetenes interne diskusjoner blitt løftet frem.

Virksomhetens sykefraværsarbeid retter seg både mot enkeltindivider og det kollektive arbeidsmiljøet, og er både forebyggende og reparerende. De varierer fra de enkleste tiltak til utviklingsprosesser som strekker seg over tid og involverer store deler av ledelse og ansatte.

Det finnes ingen snarveier til godt sykefraværsarbeid, og ingen universell løsning på sykefraværsproblematikken i betydningen av at den "virker" i alle virksomheter. Gullegget for sykefraværsarbeid kommer i de små tings forkledning. Erfaring med sykefraværsarbeid fører gjerne til at fokuset flyttes fra sykefraværstallenes ulne tale og menneskelige markører for hva som er "godt sykefraværsarbeid".

Emneord:

Sykefraværsarbeid

Idebanken

Arbeidsmiljø

Ledelse

FORORD

Denne rapporten er utarbeidet for Idébanken – inkluderende arbeidsliv – og NAV Drift og utvikling, delvis gjennom programmet FARVE – forsøksmidler arbeid og velferd. Målsettingen med rapporten er å belyse hva vi kan lære av gode eksempler på god praksis på sykefraværsområdet. Rapporten er basert på en gjennomgang av virksomhetseksempler om sykefraværarbeid og en besøksrunde blant ni av virksomhetene. I rapporten diskuteres hva vi kan lære av gode eksempler på god praksis ved sykefraværarbeid og hvordan det arbeides på dette området (bredden i måten å arbeide på). Undersøkelsen forsøker særlig å løfte frem virksomhetenes interne diskusjoner rundt dette arbeidet. Prosjektet startet opp i november 2008 og ble avsluttet i mars 2009.

Takk til ledelse og ansatte ved de ni virksomhetene som har tatt meg vel imot og åpent delt sine erfaringer! Anita Ingebrigtsen hos Idébanken har fungert som hovedkontaktperson i prosjektet, men også Anne-Grete Martinussen har bidratt med støtte og viktige avklaringer underveis. Anne Inga Hilsen ved Arbeidsforskningsinstituttet har bidratt som samtalepartner og kommet med gode innspill underveis i prosjektet, og hun har også kvalitetssikret rapporten.

Oslo, mars 2009

Christin Thea Wathne

Innhold

SAMMENDRAG	vi
Bakgrunn og problemstillinger	1
Undersøkelsesfokus og tilnærming	2
Fokus i prosjektet	2
Metode og utvalg.....	2
Fra kopiering til kreativ læring	3
Verktøy for å analysere læringspotensialet i eksemplene	3
Til nivå 1) Individrettet enkelttiltak	4
Til nivå 2) Individuelle lærings- og utviklingstiltak	4
Til nivå 3) Kollektive enkelttiltak	5
Til nivå 4) Kollektive lærings- og utviklingstiltak.....	6
Fra å lære noe nytt til å lære å lære	7
Å justere standarden for arbeidsoppgavene	8
Man kan lære fremgangsmåter, men utviklingen blir lokal	9
Idébankens virksomhetseksempler	10
Ferskvareprinsippet gjør at eksemplene står for seg selv.....	10
Kontekstualiserte eksempler	10
Taus kunnskap gir abstrakte eksempler	10
Felles mal for fremstilling av virksomhetseksemplene.....	11
Fra besøksrunden	12
Sentrale temaer for virksomhetene.....	12
Når språk kan flytte fjell.....	13
Forståelse av helse: Fra enten eller til et kontinuum	14
Ankeret til arbeidslivet ligger i høy stillingsprosent	15
Kompetanseutvikling som livvest når det stormer	16
Sykefraværsoppfølging: et tveegget sverd	16
Ledelse og ivaretagelse av de langtidssykmeldte.....	17
Lederen som normskaper	18
Tilretteleggingens utfordringer	19
Ildsjeleer i sykefraværarbeidet eller gode systemer?.....	20
Nedbemannings og sykefraværstall	21
Hva forteller sykefraværstallene?.....	22
Gullegget for sykefraværarbeid kommer i de små tings forkledning	23
Avslutning: Når alt henger sammen med alt	24
Litteraturliste	26

SAMMENDRAG

Gjennomgangen av Idébankens eksempler på sykefraværarbeid viste at aktivitetene retter seg både mot enkeltindivider og det kollektive arbeidsmiljøet, og at de varierer fra de enkleste tiltak til utviklingsprosesser som strekker seg over tid og involverer store deler av ledelse og ansatte.

Eksempler som omhandler enkelttiltak er enkle å lære av, mens kollektive lærings- og utviklingstiltak er vanskeligere å lære av ved kun å lese om dem. Fremstillingen av lærings- og utviklingstiltak blir lett generelle, og Idébanken bør derfor vurdere å utarbeide en mal for hvordan virksomhetseksemplene presenteres.

”Virksomhetsbilder” fra tiltak på sykefraværsområdet står for seg selv i tid og rom og sin substansielle kvalitet, og det går derfor ikke an ”å oppdatere eksemplene”. De ulike sammenhengene eksemplene fremkom i gjorde at lesningen ble mer variert og spennende og viste hvordan forskjellige arbeidssteder kan by på ulike utfordringer for de samme tiltakene.

Ordene og begrepene som brukes om sykefraværarbeidet konstituerer måten man snakker sammen på og har betydning for blant annet prioriteringen av det praktiske sykefraværarbeidet. Mange virksomheter har ingen klar politikk i forhold til hvordan ledere og ansatte skal forholde seg til sykdom og helse, mens andre er mer tydelige på dette området. Kravene i arbeidssituasjonen og rammebetingelsene er med på å bestemme når man er ”frisk nok” til å gå på jobb. Et godt arbeidsmiljø og identifikasjon med jobben er sykdomsforebyggende og fraværreduserende. Utstrakt bruk av vikarer og midlertidig ansatte kan skape løsere bånd mellom arbeidsplassen og arbeidstakeren, og på sikt gi negative konsekvenser for arbeidsmiljøet og individenes tilknytning til arbeidet. Kompetanseutvikling for de ansatte har betydning for å skape robuste og engasjerte ansatte, og karriererådgivning kan være et nyttig virkemiddel for å få de ansatte til å se ut over den etablerte arbeidshverdagen og åpne opp for nye muligheter.

Sykefraværsoppfølgingen er til dels minebelagt og det er fort gjort å trå over de personlige grensene til den syke ved å være for nærgående i spørsmålene om funksjonsnivå. Intimiteten i sykefraværssamtalen kan også være en utfordring for lederne ved at den ansatte ikke klarer å opprettholde tilstrekkelig distanse i relasjonen. Både oppfølging underveis i sykdomsperioden og ikke minst tilrettelegging for tilbakekomst til arbeidet fremkom som sentrale elementer i et godt sykefraværarbeid. Lederne betydning som normskapere for arbeidsmiljø og sykefravær ble understreket av både ledere og ansatte, og ble tillagt stor vekt.

Flere virksomheter var opptatt av at arbeidet med å tilrettelegge tilstrekkelig for de syke ikke skulle utgjøre store slitafaktorer for de friske. Flere av lederne var også bevisste på å ha fokus på de friske ansatte som lett kunne bli glemt. I enkelte virksomheter ser enkeltpersoners helt spesielle innsats ut til å spille en stor rolle for hvordan sykefraværet ivaretas, mens andre virksomheter har etablert gode systemer for sykefraværarbeid som står uavhengig av ildsjelens innsats. Enkelte steder er systemene godt integrert i ledergruppen og fungerer som styringsindikatorer på linje med de økonomiske – og produktmessige indikatorene. Viktigheten av at sykefraværarbeidet er forankret i toppen understrekes av både ledelsen og de ansatte. Det er viktig at de ansatte blir informert om rutiner for sykefraværarbeidet ved virksomheten *før* de blir syke, slik at det skapes trygghet og forutsigbarhet i en ofte sårbar situasjon.

Nedbemanning påvirker arbeidsmiljøet, sykefraværarbeidet og sykefraværstallene. Deler av arbeidsoppgavene til tidligere kolleger kan skyves over på de gjenværende, som slik får mer å

gjøre, og opplevelsen av å utføre en kvalitetsmessig god jobb kan påvirkes negativt. Dette kan igjen utgjøre en kilde til sykefravær og dårlig arbeidsmiljø. Permitteringer skaper ofte en usikker stemning i virksomheten, og usikkerheten ved jobben kan føre til at de ansattes terskel for å sykemelde seg blir så høy at de ikke tør å være syke og heller går på jobb. Dette kan føre til slitasje på helsen som kanskje kommer til uttrykk i en lengre sykmelding på et senere tidspunkt.

Hvis bedriften har en inkluderende personalpolitikk, kan dette slå ut i høyere sykefravær når man sammenligner med bedrifter som kvitter seg med ansatte som sliter med helsen. Derfor er det å måle resultater av sykefraværarbeid en kompleks affære som ikke kan gjøres uten å dele målingen inn i ulike komponenter. Fere av lederne oppga at de etter å ha jobbet med sykefraværproblematikk over lengre tid var blitt mindre opptatt av sykefraværstallene, men desto mer opptatt av de substansielle gevinstene de hadde oppnådd.

Det finnes ingen snarveier til godt sykefraværarbeid, og ingen universell løsning på sykefraværproblematikken i betydningen av at den "virker" i alle virksomheter. Gullegget for sykefraværarbeid kommer i de små tings forklodning. Det at virkeligheten er så sammensatt krever at man jobber med sykefraværarbeid på flere nivå og vinklinger samtidig. Erfaring med sykefraværarbeid fører gjerne til at fokuset flyttes fra sykefraværstallenes ulne tale og over til menneskelige markører for hva som er "godt sykefraværarbeid".

Bakgrunn og problemstillinger

Idébanken skal bidra til å oppnå målsetningene i intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv gjennom å innhente, vurdere, systematisere og formidle erfaringsbasert og forskningsbasert kunnskap. I denne sammenhengen er eksempeldatabasen et av virkemidlene for å oppnå målsettingen. I en tidligere undersøkelse utført av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har virksomhetseksempler blitt analysert med henblikk på *hva vi kan lære av gode eksempler som læringsform* (eksemplenes form, innhold og vinkling), og *hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet* (Steinum 2008).

I denne omgangen ønsket Idébanken å fokusere på *sykefraværarbeidet* slik det fremstilles i virksomhetseksemplene, med særlig fokus på *hva vi kan lære av gode eksempler om god praksis på sykefraværarbeid* og *hvordan det arbeides på dette området (bredden i måten å arbeide på)*.

Bakgrunnen for valg av fokus var blant annet å undersøke hvordan virksomhetseksemplene, i tillegg til at de kan fungere som inspirasjonskilder, best kan fremstilles for å formidle kunnskap som kilde til praktisk læring i virksomhetene. Et annet poeng var å løfte frem virksomhetenes interne diskusjoner om sykefraværarbeid.

Undersøkelsesfokus og tilnærming

Fokus i prosjektet

Fokus i prosjektet var å kartlegge hva som kjennetegnet de ulike eksemplene som ble presentert på Idébankens nettside, analysere på hvilke måter de kan gi grunnlag for læring, og hvordan de fremstår som god praksis på sykefraværsområdet.

Metode og utvalg

For å besvare undersøkelsesspørsmålene ble først alle eksemplene på sykefraværsområdet gjennomgått. På bakgrunn av gjennomgangen ble det utviklet et analytisk verktøy for å belyse læringspotensialet i de ulike eksemplene. Verktøyet delte de ulike satsingsområdene for sykefraværarbeid inn i om de var individrettet kontra kollektivrettet, om de var enkelttiltak eller lærings-/utviklingstiltak (se modell side 3).

Andre fase i prosjektet gikk ut på å velge ut ti eksempelvirksomheter fra Idébankens nettside fra de tre siste årene. Utvalgsriteriet var virksomheter som ut fra eksempelfremstillingen så ut til å arbeide med sykefraværarbeid på flere ulike måter og på flere nivåer. En av virksomhetene trakk seg imidlertid fra undersøkelsen på grunn av nedbemanning. Flere av virksomhetene arrangerte såkalte "nærværsdager", og det ble besluttet å erstatte det avlyste virksomhetsbesøket med deltagelse på en slik dag. Det ble derfor til slutt gjort ti besøk ved ni virksomheter. Virksomhetene ble besøkt i løpet av første kvartal 2009.

De utvalgte virksomhetene ble først kontaktet per telefon og forespurt om et besøk var mulig. Samtlige bedrifter var positive til dette, og besøkene ble avtalt. Fordi tidligere undersøkelser har vist at ledere og ansatte ikke alltid har den samme oppfatningen av sykefraværarbeidet som utføres i samme virksomhet (STAMI-rapport 2005, Forsberg et al. 2007), ble ledere og ansatte primært intervjuet hver for seg. I undersøkelsen fremkom det at ledelsen i virksomhetene generelt var noe mer positive til virksomhetens sykefraværarbeid sammenlignet med de ansattes oppfatning. Ved tre av de ni besøkte virksomhetene var både ledere og ansatte unisont positive til eget sykefraværarbeid, ved fire av virksomhetene var de temmelig enige om kvaliteten på dette området, mens ledelsen og de ansatte hadde enkelte vesentlige uenigheter i to av virksomhetene. Denne uenigheten gikk på hvorvidt målsettinger og gode intensjoner på området var omsatt til praktisk handling.

Intervjuene med ledelsen i de ulike virksomhetene varte i ca. en time, og én eller flere ledere deltok. Samtalene med ansatte skjedde i form av fokusgruppeintervjuer hvor fire–fem ansatte deltok. Fokusgruppeintervjuene hadde som mål å få opp konkrete erfaringer knyttet til sykefraværarbeidet i virksomheten og bar preg av å være en kollektiv samtale som ble styrt av forskeren. Fokusgruppesesjon tok en drøy time.

Tredje fase i prosjektet gikk ut på å analysere dataene fra virksomhetsbesøkene og utarbeide den foreliggende rapporten.

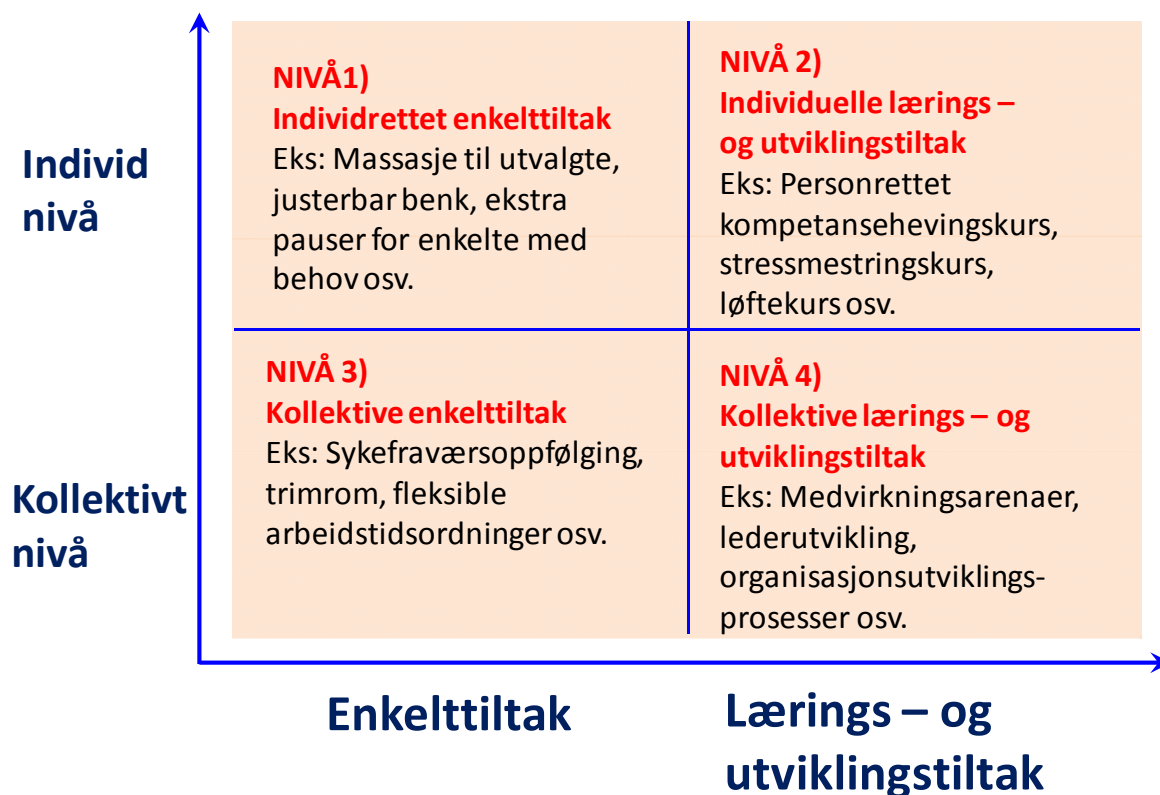
Fra kopiering til kreativ læring

Verktøy for å analysere læringspotensialet i eksemplene

Gjennomgangen av Idébankens eksempler på sykefraværarbeid viste at tiltakene og aktivitetene retter seg både mot enkeltindivider og det kollektive arbeidsmiljøet, og at de varierer fra de enkleste tiltak (som for eksempel å innføre sko med myke såler på harde gulv), til utviklingsprosesser som strekker seg over tid og involverer store deler av ledelse og ansatte.

For å få bedre tak i læringspotensialet i virksomhetseksemplene ble det utarbeidet et analytisk verktøy i form av en firefeltstabell som skiller mellom om tiltaket hovedsakelig er rettet mot individene eller det kollektive arbeidsmiljøet, og om tiltaket har karakter av å være et enkelttiltak som kan implementeres eller om det er et tiltak av mer prosessuell karakter som må læres eller utvikles. Sykefraværstiltakene i tabellen nedenfor er ikke inndelt slik at de er gjensidig utelukkende, men skilr i praksis til dels over i hverandre.

Læringspotensialet i de ulike eksemplene er forskjellig. Eksempler som omhandler individrettet enkelttiltak (nivå 1 i tabellen) er enkle å lære av og å omsette til praktisk handling. Man møter straks større utfordringer når man skal i gang med kollektive lærings- og utviklings-tiltak (nivå 4 i tabellen). Den mest kompliserte formen for sykefraværarbeid ligger på nivå 4: *Kollektive lærings- og utviklingstiltak*. Dette er det sykefraværarbeidet som tar mest tid og er mest krevende å få til.



Til nivå 1) Individrettet enkelttiltak

Individrettet enkelttiltak handler blant annet om tilrettelegging av de fysiske arbeidsforholdene ved å gå til innkjøp av hev-og-senk bord og ergonomisk riktige stoler for personer med ryggproblemer, tilpasset datautstyr for personer med ”mousearm” osv:

”Tilrettelegging og ekstra hjelp finansiert med tilretteleggingstilskudd reddet meg. Nå er jeg i full jobb, sier Lillebø. For et par år siden ble hun skadet på jobben. Hun ble helt sykmeldt med smerter i nakken og problemer med å konsentrere seg. Hun fikk flatskjerm som ble senket ned under skrivebordsplaten, et regulerbart og tilpasset skrivebord, enkel konseptholder, en mouse-roller for å avlaste håndleddet ved musebruk og ekstra godt lys” (Vanylven kommune).

Individrettet enkelttiltak handler også om individuell tilrettelegging i forhold til arbeidstid. Det kan være bedrifter som er opptatt av at de ansatte har ulike behov i forskjellige faser av livet, for eksempel at man får lov til å begynne senere om morgenen hvis man har små barn (Skoger skole i Drammen). Det kan også handle om å benytte tilretteleggingstilskudd fra NAV til vikarer som kan avlaste den enkelte på delvis sykmelding:

”Det gjør at ansatte raskt begynner med aktiv eller gradert sykmelding og at nærværet kommer i fokus. De får prøve seg i arbeid og er trygge på at vikaren er der sammen med dem og kan ta oppgavene de ikke klarer ennå” (Skyrud Demenssenter i Kongsvinger).

Også tilbud om massasje til utvalgte personer er et eksempel på individrettet tiltak på sykefraværsområdet:

”12 ansatte med spesielle behov fikk delta etter søknad og med anbefaling fra bedriftshelsetjenesten. De utvalgte og lederen deres laget en oppfølgingsplan hvor de ansatte fikk massasjen gratis, men forpliktet seg til å følge et tilpasset treningsopplegg i fritiden” (Agder Energi Produksjon).

Enkelte virksomheter bruker egenmeldingsordningen slik at de ansatte oppfordres til å gå til lederen og ta en egenmelding fremfor å gå til legen og bli sykmeldt. Ledelsen ved en virksomhet på Idébankens nettsider mener at man da sammen skal finne ut om ”problemet sitter i foten eller mellom øra”, og tilrettelegge arbeidssituasjonen deretter (Novema Aggregater AS).

Dette er eksempler som det er enkelt å forstå og som det er rimelig greit å kopiere eller lære noe av ved å lese om dem på Idébankens nettsider.

Til nivå 2) Individuelle lærings- og utviklingstiltak

Individuelle lærings - og utviklingstiltak handler blant annet om tilrettelegging for kompetanseheving og personlig utvikling. En virksomhet på Idébankens nettsider sier det slik:

”Vi ser etter styrkene hos den enkelte, finner ut hva folk trives med og er gode på, og understøtter dette slik at hver enkelt kan utvikle seg videre. Personlig utvikling er motiverende” (Skoger skole i Drammen).

En annen virksomhet arrangerer friskreisekurs til utlandet som et tiltak i IA-arbeidet:

”Det er et intensivt kurs på to uker hvor deltakerne skal bli mer bevisst sitt eget ansvar og sine egne valg i arbeidslivet. Tiltaket er en del av de sykmeldtes individuelle oppfølgingsplaner. Kurset tar opp temaer som hva ansvar innebærer, det å finne sine sterke sider, og deltakerne lærer å snakke for seg selv og sette pris på forskjellighet. Teori og praktiske øvelser, individuelt og i gruppe, og fysisk aktivitet veksler gjennom dagen”(Os kommune).

En tredje virksomhet har et prosjekt som leter etter friskfaktorer og lekkasjer, hjemme som på jobb. Målet med prosjektet er å veilede, støtte, og motivere medarbeidere som sliter med helsen og gjentagende høyt sykefravær, og skal være et tiltak der de generelle virkemidlene ikke har hjulpet.

”Prosjekt Arbeidsglede går helt annerledes til verks enn andre virkemidler. I bunnen ligger "Profråd", et karriererådgivningssystem utviklet av professor Oscar Solberg ved NTNU. Denne testen tar deltagerne på egenhånd på nett. Helse Nords sertifiserte guider(9stk) benytter resultatene sammen med andre opplysninger som hentes inn gjennom samtaler og kartlegging, etter metode utviklet av konsulentbyrået Sollan. En av hovedoppgavene til "guidene" er å bygge tillit i relasjonen. Spørsmålene som stilles gir muligheter for refleksjon og selvinnsett som kan være tøffe å takle for den enkelte. Hensikten er å komme frem til hva som er dine friskfaktorer, hva som gir energi og overskudd i hverdagen, og hva som er lekkasjer. Det kan like godt være noe på hjemmebane, som på jobben. Samtidig vil "Profråd" gi indikasjoner på om jobben du har passer til deg og dine egenskaper, kanskje har du havnet på feil hylle. Fremdriften er som følger; kartlegging, veiledning og deretter legges en handlingsplan for den enkelte (Helse Nord).

Dette er eksempler på virksomhetseksempler som man intuitivt forstår hensikten med tiltakene ved å lese om dem. Man blir imidlertid i mindre grad presentert for konkrete eksempler på hvordan man skal gå frem for å vurdere virksomhetens kompetansebehov og den ansattes utviklingspotensial og -vilje. Hva disse kursene egentlig inneholder og hvem som gjennomfører dem (for eksempel om de er bedriftsinterne eller eksterne kurs) fremkommer også i ulik grad. Slike eksempler kan være inspirerende å lese om, og man kan få innblikk i nye måter å jobbe med sykefravær på, men man lærer i mindre grad hvordan man konkret går frem for å iverksette tiltakene og oppnå resultatene.

Til nivå 3) Kollektive enkelttiltak

Kollektive enkelttiltak handler blant annet om innføring av sykefraværsoppfølgingsrutiner, etablering av felles trimrom, fleksible arbeidstidsordninger for alle m.m. En virksomhet har etablert kollektive ordninger for å forebygge slitasjeskader:

”De ansatte ruller mellom de ulike produksjonsstasjonene, noen steder veksler man arbeidsoppgaver hver time, andre steder hvert 20. minutt, - dette er noe av nøkkelen til lavere fravær. Dette fører til at alle i avdelingen får høyere kompetanse, jobben blir mer interessant, og tungt arbeid fordelt på flere gir helsegevinst” (Nortura).

Kollektive enkelttiltak handler også om fysiske kollektive tilretteleggingstiltak:

”Det siste året har kjøkkenet blitt modernisert og det er installert matheis som avlaster tunge løft og mange skritt mellom etasjene. På gulvet foran komfyr og benker

hvor personalet står mye, ligger det avlastningsmatter” (Skyrud Demenssenter i Kongsvinger).

Også arrangementer av sosial karakter med den hensikt å fremme et godt arbeidsmiljø er eksempler på kollektive enkelttiltak:

”Et høydepunkt for Frøysland-lærerne er de såkalte blåturene, som skolens medarbeidere arrangerer årlig. Første gang det ble arrangert en slik tur var i 1996, og siden har vi holdt det gående hvert eneste år. Denne dagen, tidlig på sommeren, reiser vi med hele staben ut i det fri og bare hygger oss. Vi har vært på fuglestasjonen på Lista, vi har padlet i kano, vi har hatt leirbål med pølser og annet godt og vært på spøkelsestur! Som du skjønner, ganske variert, men veldig populært blant de ansatte” (Frøysland skole),

I likhet med individuelle enkelttiltak er dette eksempler som er enkle å forstå og som det er rimelig greit å kopiere eller lære noe av ved å lese om dem på Idébankens nettsider.

Til nivå 4) Kollektive lærings- og utviklingstiltak

Kollektive lærings- og utviklingstiltak handler om mer eller mindre strukturerte lærings- og utviklingsprosesser i virksomhetene. Her følger et redigert klipp fra Idébankens nettside som kan illustrere slike tiltak:

”I juni i fjor startet Gudbrandsdalens Uldvarefabrik en prosess med å bevisstgjøre ansatte på egen atferd. Rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter i Oppland utviklet et seminaropplegg og ledet prosessen. I forkant av seminarene kartla rådgiverne hva slags problemer og utfordringer som var aktuelle å ta tak i. Noen sentrale personer på ulike nivåer i bedriften ble intervjuet om hvor de mente skoen trykket. Det kom fram at kommunikasjonen mellom avdelingene ikke var god nok, og man satte opp en stikkordliste hvor samhandling, medvirkning, ansvarliggjøring og forståelse for andre sto sentralt. I tillegg valgte man tilbakemeldinger som verktøy for å få til bedre kommunikasjon og arbeidsmiljø. Mellomledere, tillitsvalgte og hovedverneombud fikk et par måneders forsprang og var først ute på seminar om tilbakemeldinger som lederverktøy for å korrigere og motivere. Det handlet om lederrollen og hvordan man som leder behandler sine ansatte. Det var også viktig å gjøre lederne bevisst på sitt eget ansvar og handlingsrom, slik at problemene så langt det er mulig blir løst på deres nivå og ikke trenger å løftes opp i organisasjonen. Forutsetningen er at lederne kjenner handlingsrommet sitt.

På seminar nummer to var alle ansatte samlet, og med seg i lomma hadde de satt ned noen stikkord som svar på oppgaven: Tenk over en gang du fikk en konstruktiv tilbakemelding. Hvordan vet den som ga deg tilbakemeldingen at du synes den var konstruktiv? Medarbeiderne fikk også en innføring i grunnleggende ledelsesprinsipper, hvordan det forventes at man skal oppfatte beskjeder/ordrer og hvordan man skal sette dem ut i livet. I tillegg til rådgiverne fra arbeidslivssenteret brukte bedriften interne krefter: Vi snakket også om hvorfor vi er her og hva meningen er med arbeidet i bedriften. Noen var passive motstandere i begynnelsen, men de ble spurt ganske direkte om de ikke kunne tenke seg å bidra litt, så det gikk seg til. Det heter ”telbarsattmeldinger”; Man må gi noe for å få noe igjen, var omkvedet. De to seminardagene var starten på prosessen, den går videre på personalmøter, i

medarbeidersamtaler og på GU-skolen. Gudbrandsdalens Uldvarefabrik (GU) har nemlig egen intern skole som skal bygge bro mellom avdelingene og styrke forståelsen for arbeidet. Noe av hensikten er å vise hele verdikjeden og informere de ansatte om hva som skjer gjennom hele produksjonsforløpet” (Gudbrandsdalens Uldvarefabrikk).

Virksomhetseksempler som omhandler kollektive lærings- og utviklingstiltak kan være inspirerende og interessante å lese om, men de blir lett mindre interessant lesning fordi de blir for abstrakte og generelle i sin fremstillingsform. På Idébankens nettsider fant vi virksomhetseksempler om kollektive lærings- og utviklingstiltak som gjerne inneholdt fraser som at man ”bedret kommunikasjonen i bedriften”, man ”jobbet for å fremme bedre samarbeid”, man ”tok de ansatte på alvor” osv., uten at det fremgikk hvilke konkrete tiltak som var blitt gjennomført og hvilke grep som var blitt gjort. Slik lesning medfører ikke at man blir nevneverdig klokere på hvordan man kan gå frem for å få til forbedringer, men eksemplene kan nok likevel bidra til å motivere ved at de inspirerer til handling. Imidlertid kan de kanskje like gjerne bidra til å demotivere leseren fordi hun/han ikke får tak i hva det var som bidro til gode resultater, noe som kan oppleves som frustrerende. Det er vanskelig å omsette kunnskapen om slike virksomhetseksempler til praktisk handling. Slik man ikke kan lære å sykle eller å spille piano ved å lese om det eller se på andre, slik kan man heller ikke lære om utviklingsarbeid ved kun å lese om det, man må også praktisere og trene. Dette betyr ikke at virksomhetseksempler som omhandler lærings- og utviklingstiltak ikke egner seg for Idébankens nettsider, men at presentasjonsformen kanskje burde standardiseres og konkretiseres (se kapittel om ”Felles mal for fremstilling av virksomhetseksemplene”).

Idébankens virksomhetseksempler viser variasjonen i sykefraværarbeidet. Enkelte virksomheter fokuserer mest på den enkelte arbeidstaker med fokus på individrettet enkelttiltak, primært etter at et spesielt behov har oppstått. Andre virksomheter jobber i større grad forebyggende mot det kollektive arbeidsmiljøet med fokus på felles fysiske eller arbeidsmiljømessige tiltak. Det er positivt med individrettede enkelttiltak, men disse må ikke erstatte fokuset på det systematiske arbeidsmiljøarbeidet i virksomheten.

Fra å lære noe nytt til å lære å lære

Idébankens virksomhetseksempler illustrerer at det er forskjell på å bli inspirert til å jobbe med sykefraværsspørsmål, å lære noe konkret nytt man kan gå hjem å iverksette umiddelbart, å få vite om ulike tilbud om bistand på sykefraværsområdet som man kan hente inn (f.eks. rådgivning fra NAV arbeidslivssenter, bedriftshelsetjenesten osv.) og det å lære å lære.

Gareth Morgan skriver om hvordan man kan skille mellom en ”vanlig læringsprosess” og en prosess hvor poenget er ”å lære å lære” (2004: 96). Med dette menes at man ikke bare er i stand til å oppdage og korrigere avvik fra standarder som er fastlagt på forhånd (en ”vanlig læringsprosess”), men at man også evner å stille spørsmål ved hvor hensiktsmessig det en gjør er, slik at standardene som legges til grunn kan justeres (”lære å lære”).

Et ordtak sier følgende: *”Give a man a fish, and he’ll eat for a day; teach him how to fish and he’ll eat forever!”* Ordtaket illustrerer poenget med å lære å løse problemer fremfor at man stadig må ha hjelp av andre til løse det akutte problemet en står overfor. Man kan komme langt med å lære å fiske fremfor å motta fisken av andre som har fisket den. Men man kan komme enda lengre ved å stille spørsmål ved fiskemetoden man lærte: *Er det bedre med et annet agn på kroken? Burde man prøve fiskelykken litt lengre inne i fjorden? Er det lurt å gå ut litt senere på kvelden?* Slike spørsmål åpner opp for å justere standardene som legges til grunn for det man lærte.

Å justere standarden for arbeidsoppgavene

Et eksempel fra arbeidslivet er en kvinne som starter som personalleder i en større bedrift. Hun gjennomgår en ”vanlig læringsprosess” som innebærer at hun blir innført i hvordan bedriften tradisjonelt har jobbet med personalspørsmål og blir fortalt at hennes oppgaver blant annet handler om å kartlegge arbeidsmiljøet. Det er en arbeidsoppgave som tradisjonelt har hørt under den stillingen hun trer inn i og som bedrifter forventer at hun utfører.



**Tildelt
oppgave:**
Kartlegging av
arbeidsmiljøet

Personallederen kikker på kartleggingene som avdekker en rekke utfordringer, men finner ingen ting om hva som gjøres med utfordringene i praksis. Hun stiller spørsmål ved hvor hensiktsmessig det er å kartlegge uten å gjøre noe med det en finner og utfordrer standardene som legges til grunn for dette arbeidet.



**Refleksjon
over den
manglende
bruken av
kartleggingen**

Personallederen justerer standarden ved å reformulere oppgaven til også å innebefatte å utarbeide planer for tiltak som skal imøtekomme utfordringene som kartleggingene synliggjør. For å sikre at dette skjer, blir det lagt inn en tilbakemeldingsløyfe i form av rapportering til ledergruppen.



Justering av standarden:
Kartlegging av arbeidsmiljøet
Presentasjon av resultatene på
ledermøte
Oppfølging av lederne gjennom
handlingsplaner med tidsfrister
Lederne tilbakerapporterer på
ledermøtet

Man kan lære fremgangsmåter, men utviklingen blir lokal

Som det fremgår av Steinums (2008) rapport om hva vi kan lære av gode eksempler som læringsform og hva som er god praksis på seniorpolitikkområdet, så viser ulike erfaringer at gode eksempler isolert sett har liten overføringsverdi og at hver enkelt organisasjon må ta utgangspunkt i egne utfordringer og skape sin egen utviklingsprosess:

”Den kanskje viktigste erkjennelsen var at hver enkelt arbeidsplass og hver enkelt organisasjon må forstås og behandles som et unikt fenomen. Løsninger må derfor alltid være lokalt tilpasset og utviklet” (Steinum 2008: 7).

Forskere har søkt etter alternative måter å understøtte spredning på, og hovedideen ble å etablere møteplasser der ledere og medarbeidere i fellesskap kunne diskutere egne behov og valgmuligheter uten å føle seg presset til å implementere en spesifikk organisatorisk løsning (Gustavsen, Hansson & Qvale 2008, her i Steinum). En lederinformant i undersøkelsen understreket dette poenget:

”Når vi snapper opp nye ting på sykefraværsområdet, så ser vi etter hva i dette vi kan integrere i det vi allerede har. Vi holder fast i grunnstammen vår og flikker på den. Vi snur ikke om tvert når vi hører om nye ting”.

Steinum foreslår at Idébankens nettsider ikke bare kan inneholde resultater og løsninger, men også beskrivelser av hvordan utviklingsprosessen har foregått og hvilke grep den enkelte virksomhet har gjort for å skape oppslutning og engasjement rundt sin seniorpolitiske satsning. Dette ser ut til å være gode grep også på sykefraværsområdet.

Idébankens virksomhetseksempler

I denne delen av rapporten vil Idébankens virksomhetseksempler kommenteres i forhold til grad av "holdbarhet", og hvorvidt de blir for repeterende og generelle i fremstillingen. Til sist kommer noen anbefalinger til fremstillingsformen.

Ferskvareprinsippet gjør at eksemplene står for seg selv

Godt sykefraværarbeid følger "ferskvareprinsippet" i den forstand at det må vurderes og vedlikeholdes kontinuerlig. Idébanken inneholder mer eller mindre ferske fragmenterte "virksomhetsbilder" fra *tiltak og aktiviteter* på sykefraværsonrådet som det kan være verdt å kikke nærmere på. Det er ikke virksomheten som sådan som "er" det gode eksempelet, men *aktiviteten eller tiltaket* som virksomheten *gjør*. Av denne grunn går det ikke an "å oppdatere eksemplene", de står for seg selv i tid og rom og med sin substansielle kvalitet. Imidlertid kan man oppdatere *historien* om virksomhetene hvis man ønsker det. Men så lenge virksomhetene benyttes som eksempler på sykefraværarbeid, er dette ikke interessant med mindre virksomheten har en historie å fortelle som andre kan lære av. Vi kan si at sykefraværarbeidet er figuren i bevegelse som vi fokuserer på, mens virksomheten er bakgrunnen.

Kontekstualiserte eksempler

Det som etter hvert ble slående i løpet av gjennomgangen av virksomhetseksemplene var at historiene "gjentok seg", men at kontekstene gjerne var forskjellige. De ulike sammenhengene eksemplene fremkom i gjorde at lesningen ble mer variert og spennende. Noen arbeidsplasser var det enkelt å identifisere seg med, andre ikke. De forskjellige arbeidstedene kan by på ulike utfordringer for de samme tiltakene. Det å legge til rette for kontakten mellom sykmeldte og arbeidsplassen kan for eksempel by på ulike utfordringer avhengig av om det er en rørleggerbedrift eller et sykehjem, om man har et fast arbeidsted eller om man jobber rundt på ulike plasser og lignende. På denne måten var de tilnærmet like eksemplene svært ulike i sin fremstilling og ga et nyttig mangfold i eksempelsamlingen.

Taus kunnskap gir abstrakte eksempler

Enkelte av Idébankens virksomhetseksempler kunne fremstå som mindre interessant lesning fordi de fortonet seg like. En av årsakene til det var at de var for abstrakte og generelle, og det fremgikk ikke hvilke konkrete tiltak som var blitt gjennomført og hvilke grep som var blitt gjort.

Det å intervjuer virksomheter som bedriver komplekst sykefraværarbeid (nivå 4) er en stor utfordring fordi det fordrer at ledere og ansatte klarer å sette ord på aktivitetene i utviklings- og læringsprosessen. Det er det ikke alle ledere og ansatte som kan. Handlingene og språkhandlingene¹ følger hverandre i en utprøvende, generisk prosess som gjerne styres av hva en oppfatter som "et riktig neste trekk". Oppfatningen av hva som er riktig å gjøre oppgis gjerne å komme fra "magefølelsen" og utgjør den tause kunnskapen. Den "tause kunnskapen" sitter i ryggmargen og kan betraktes som en blanding av kunnskap og erfaring. Den kan beskrives slik:

"For eksempel når man lærer å kjøre bil, tenker man bevisst på alt fra å ha på setebeltet, hvor gass- og bremsepedalene er, til hvordan man girer osv. Man snakker

¹ Med "språkhandling" menes i denne sammenheng begrepene man bruker og måten man snakker sammen på.

med kjørelærer og andre om erfaringene med bilkjøringen. Etter noen år som sjåfør tenker man nesten ikke over hva man gjør lenger. Da er kunnskapen om bilkjøring blitt 'taus kunnskap'". (Brøgger og Wathne 2004).

De små skrittets vei mot et godt sykefraværarbeid gjør at prosessen blir vanskelig å oppsummere uten å abstrahere den og gjøre den generell i vendinger som for eksempel "vi bedret samarbeidet mellom ledere og ansatte". I det prosessen gjøres abstrakt, gjøres den også mer eller mindre meningsløs for lesere som trenger å lære hvordan man skal gå frem.

En annen grunn til at det er vanskelig å få enkelte virksomheter til å sette ord på hva de driver med, er at enkelte bransjer har en mindre verbal kultur. En årsak til det kan være at arbeidsoppgavene ikke innebærer ord som verktøy, men for eksempel konkrete verktøy som hammer og spiker.

Felles mal for fremstilling av virksomhetseksemplene

For å sikre at virksomhetseksemplene blir så konkrete som mulig, kan det være hensiktsmessig å utarbeide en mal for hvordan disse skal presenteres. En slik mal bør være enkel, men skille mellom faser i tiltakene, de konkrete verktøyene og resultatene. En slik mal kan for eksempel se slik ut:

Opprinnelig problemstilling – *hvorfor skulle man i utgangspunktet iverksette tiltak på området?*

Iverksette tiltak og aktiviteter – *hvilke konkrete tiltak og aktiviteter ble iverksatt, hvordan fant man frem til disse og hvem iverksatte dem? Ble tiltakene evaluert og justert underveis?*

Utfordringer underveis – *møtte virksomheten noen utfordringer underveis? Var det fallgruver på veien?*

Oppnådde resultater – *hvilke resultater oppnådde virksomheten og hva mener virksomheten selv om disse?*

Hvis man kunne begynne på nytt – *hva ville virksomheten eventuelt gjort annerledes hvis den fikk anledning til å starte sykefraværarbeidet på nytt?*

Veien videre – *hva skal virksomheten fokusere på fremover?*

Det hadde også vært hensiktsmessig med direkte lenker til de praktiske verktøyene de ulike virksomhetene har benyttet i sitt arbeid.

Fra besøkrunden

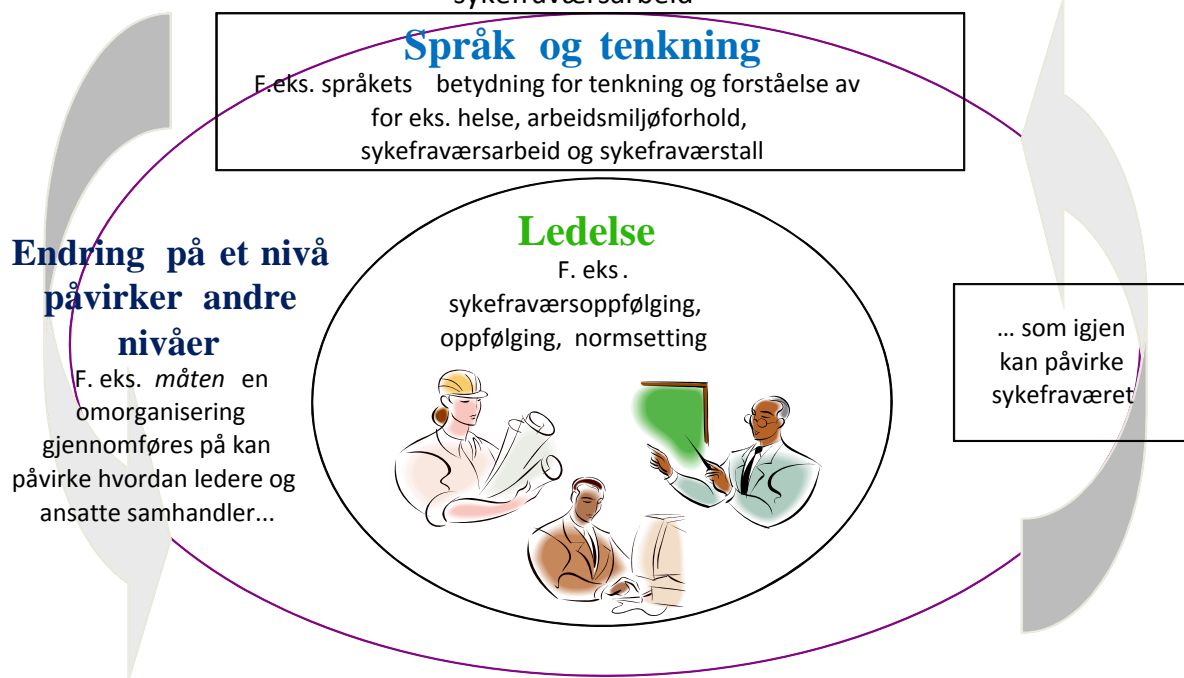
Sentrale temaer for virksomhetene

Spørsmålene som ble stilt under besøkrunden hadde en åpen tilnærming (se vedlegg 1). Første spørsmål var en oppfordring om å fortelle om hva som ble gjort på sykefraværsområdet i virksomheten. Etter innledningsspørsmålene fortalte lederne fritt, og samtalen mellom de ansatte i fokusgruppeintervjuene gikk også i stor grad av seg selv. De andre spørsmålene i intervjuguiden ble stilt hvis ikke informantene selv berørte dem. På denne måten fikk både ledere og ansatte anledning til å ta opp ting de selv mente var viktige.

I løpet av besøkrunden fremkom klare fellesnevner ved temaene som ble tatt opp i de ulike virksomhetene. Temaene presenteres underveis i denne delen i rapporten og kan deles inn i fire hovedbolker etter hvorvidt de berører virksomhetens rammebetingelser, ledelse, språk og tenkning, eller virksomhetsnivåenes sammenkobling. For å få en naturlig flyt i presentasjonen vil ikke temaene ordnes i forhold til kategori, men inndelingen kan likevel fungere som en struktur for temaene. Når det gjelder *virksomhetenes rammebetingelser*, så vil betydningen av stillingsprosenter og kompetanseutvikling for arbeidsmiljøet, samt betydninger av gode systemer for sykefraværsarbeid tematiseres. I forhold til *ledelse*, så vil den fine balansegangen i sykefraværsoppfølgingen, viktigheten av å følge opp langtidssykmeldte og ledes sterke normgivende posisjon berøres. I delene som favner inn under *”språk og tenkning”* kommer språkets betydning for arbeidsmiljøforhold og sykefraværsarbeidet, forståelse av helse, problematisering av hva sykefraværstallene forteller oss og modningserkjennelsen av at ”den endelige løsningen” på sykefraværsproblemer aldri vil komme. Med *virksomhetsnivåenes sammenkobling* menes for eksempel at måten en omorganisering gjennomføres på kan påvirke hvordan ledere og ansatte samhandler. Dette kan igjen påvirke sykefraværet. Herunder kommer mulige arbeidsmiljømessige fallgruver ved tilrettelegging for enkeltindivider. De fire hovedbolkene for temaer som fremkom i besøkrunden er fremstilt i modellen under.

Virksomhetens rammebetingelser

F.eks. stillingsprosenter, kompetanseutvikling, systemer for sykefraværarbeid



Når språk kan flytte fjell

Man kan si at sykefraværarbeid på høyt nivå innebærer lærings- og utviklingsprosesser som består av mange små og store handlinger (tiltak og aktiviteter) og en rekke språkhandlinger. Med "språkhandling" menes i denne sammenhengen ordene og begrepene man bruker som konstituerer måten man snakker sammen på. Her handler det spesielt om hvilke begreper man bruker om sykefraværarbeid (helse-, miljø og sikkerhetsarbeid, personalarbeid, IA-arbeid osv.), hvordan det snakkes om det (informasjon, diskusjon, dialog), hvem som snakker om det (toppledelse, linjeledere, verneombud osv.), og hvor det snakkes om det (på ledermøter, på personalkontoret, i lunsjen osv.). Avhengig av alle disse betingelsene, så skjer det ulike språkhandlinger. Hvis toppleledelsen tar opp helse-, miljø og sikkerhetsarbeidet som første sak på de ukentlige ledermøtene, så kan dette betraktes som en språkhandling som omskaper sykefraværarbeidet til en viktig verdi i virksomheten. Når dette arbeidet blir betydningsfylt og får prioritet, så kan uante ting skje på området. Som en leder uttrykte det:

"Når vi trenger utstyr og søker styret om det, så får vi bevilgninger. Grunnen er at ting som handler om helse-, miljø og sikkerhet klinger godt i forhold til det styret er opptatt av, så vi pleier å få det vi ber om."

Hvis ledermøtene derimot aldri eller ytterst sjeldent tematiserer sykefraværarbeidet i virksomheten, signaliserer dette at sykefraværarbeidet ikke er prioritert og er av mindre verdi enn andre styringsindikatorer. En leder som brukte mye ressurser på arbeidsmiljø og sykefravær uttrykte viktigheten av dette arbeidet slik:

"Noen tror vi holder på med snillisme, men det gjør vi ikke. Den største kostnadsdriveren er timekostnadene, og hvis folk kommer seg på jobb og er interessert i det de holder på med, så har det effekt på produksjonen".

En annen leder ga uttrykk for hvordan en viktig del av lederjobben handlet om å tilrettelegge for at ledelse og ansatte fikk sette ord på arbeidsmiljøforholdene og tydeliggjøre de uuttalte forventningene:

”Man må gå inn i kjernen i det vi skal gjøre og sikre at vi har tryggheten der. Vi må jobbe konkret med hverdagen vår, og vi må sikre at vi mestrer jobben vår. Det handler om å etablere faglige settinger og sette ord på hva man forventer av de andre og hvordan vi skal ha det her. Vi må sette ord på hva som kjennetegner ting, for eksempel hva som kjennetegner en god kollega.”

Forståelse av helse: Fra enten eller til et kontinuum

Et annet eksempel på språkhandlinger på sykefraværsområdet er ledere og ansatte som snakker ut fra logikken om at man enten er syk eller frisk; hvis man er syk, så er man hjemme og hvis man er frisk, så er man på jobb. Mange av oss har vokst opp med en slik dikotomisk tenkning om helse og tenker kanskje ikke så mye over det. Erfaringer fra barndommen om at en måtte holde seg inne hele dagen fordi en følte seg syk om morgenen og var hjemme fra skolen, er noe mange deler. Ved at virksomhetene introduserer nye begreper som ”aktiv sykmelding” og nye former for kontakt i sykefraværsperioden, kan dette konstruerte skille mellom å være frisk og syk bygges ned og nye forståelser og ordninger kan vokse frem. På denne måten kan nye språkhandlinger rokke ved etablerte tolkningsmønstre og kunnskapsproduksjon, og også ved praksis.

Helse forstått som et kontinuum mellom frisk og syk, og ikke som enten-heller



Mange virksomheter har ingen klar politikk i forhold til hvordan ledere og ansatte skal forholde seg til sykdom og helse, mens andre er mer tydelige på dette området. I runden med virksomhetsbesøk fremkom også ulike syn på dette avhengig av hvilken leder man snakket med i den enkelte virksomhet. En HR-leder kom med følgende hjertesukk om hvordan det var å manøvrere i dette landskapet: *”Jeg merket at jeg møtte motstand i sykefraværprosjektet – det er ulike tenkemåter og praksiser side om side, og det er ikke klart hva som er virksomhetens offisielle politikk”*. Følgende dialog mellom to av lederne på et av fokusgruppeintervjuene i den samme virksomheten illustrerer poenget:

Leder 1: ”Jeg mener det er greit at de ansatte tar hjemmekontor hvis de føler seg litt syke. Kanskje er de ikke friske nok til å gjennomføre en vanlig arbeidsdag med alt det måtte innebære. Jeg synes det er feil at du må ta egenmelding og ikke får lov til å være hjemme og jobbe”.

Leder 1: ”Jeg er uenig og synes at når folk er syke, så er de syke. For ellers kommer det ikke inn i statistikken. Det registreres lite fravær og det er sikkert mange som jobber hjemme også når de er syke. Hjemmekontor kan demme opp for mye sykefravær. Jeg fikk en dårlig feeling fordi sykefraværet var veldig lavt veldig lenge. Og når det ikke er tema, så ... man trenger å følge opp dette”.

Bruken av hjemmekontor når ansatte føler seg litt syke, er også betinget av typen arbeid som utføres. Ved enkelte virksomheter og avdelinger har ikke de ansatte mulighet til å utføre arbeidet hjemmefra. Dette gjelder for eksempel snekkere, sykepleiere i pleiarbeid osv. Ved andre virksomheter og avdelinger er det fullt mulig å jobbe hjemmefra, for eksempel hvis man arbeider med pc og papirer.

Arbeidsoppgavene er også ulike med tanke på om andre må utføre dem hvis man er syk; eksempelvis at pasienter må pleies selv om en sykepleier er syk, eller om oppgavene hoper seg opp og den syke må ta dem igjen når hun eller han kommer tilbake på jobb.

Kravene i arbeidssituasjonen og rammebetingelsene er med på å sette rammer for når man er ”frisk nok”. En ansatt reflekterte over sammenhengen mellom tilstrekkelig bemanning på jobb og terskelen for å melde seg syk:

”Det er lagt opp til at de som er på jobb er 100 % friske og kommer uthvilt på jobb. Men ting skjer hjemme også. Folk gjennomgår livskriser og dødsfall og dette går utover jobben. Man kan være borte fra jobben, men man kan ikke være borte hjemmefra på samme måte. Folk tåler mer når man vet at bemanningen er høy nok og man kan komme halvsyk på jobb for man vet at det er nok folk der”.

Ankeret til arbeidslivet ligger i høy stillingsprosent

Både ledere og ansatte fortalte om viktigheten av arbeidsplassstilthørighet, og flere ga uttrykk for at et godt arbeidsmiljø og identifikasjon med jobben var sykdomsforebyggende og fraværsreducerende. En leder i helsevesenet tok opp at deres virksomhet hadde mange små stillinger og at dette virket negativt inn på både arbeidsmiljøet og de deltidsansattes ve og vel:

”Alle de små stillingene vi har gjør at folk blir helt nervøse. Flere har bare 20 % stilling, og det er også frustrerende for brukerne som hele tiden må forholde seg til nye mennesker. Du er i større grad en del av jobben din hvis du er i en høy prosent-sats.”

Den utstrakte bruken av vikarer og midlertidig ansatte ble også trukket frem som eksempler på ordninger som skaper et løsere bånd mellom arbeidsplassen og arbeidstakeren, og som på sikt kan ha negative konsekvenser for arbeidsmiljøet og individenes tilknytning til arbeidslivet. Dette er helt i tråd med tidligere studier av deltid og småstillingers innvirkning på arbeidsmiljøet (se for eksempel Amble 2008).

Kompetanseutvikling som livvest når det stormer

I fokusgruppeintervjuene fremkom betydningen av kompetanseutvikling for de ansatte for å skape robuste og engasjerte ansatte. Karriererådgivning eller coaching ble trukket frem som nyttige virkemidler for å få de ansatte til å se ut over den etablerte arbeidshverdagen og åpne opp for nye muligheter. En leder sa det slik:

”Kompetansebygging er viktig. Det at man får mulighet til å utvikle seg i jobben. Hvis man blir syk i jobben, så er det viktig at man lærer å se ut over arbeidsplassen og er åpen for kanskje å jobbe i etasjen over. Folk er så trygghetssøkende, men vi må kunne jobbe med rullering, slik at de ansatte ser ut over den sirkelen som de har rundt seg. Karriereveiledning kan få de som er sykmeldte hele tiden til å åpne opp for nye muligheter. Det handler om ledelse. Du kan lett gå i loop i din egen verden og kan trenge hjelp. Vi har hatt en opprydding i skuffen med de langtidssykmeldte”.

Lederen sier at de har hatt ”en opprydding i skuffen med langtidssykmeldte”. Utsagnet kan indikere at det tidligere har vært rot i ”skuffen med langtidssykmeldte” i betydningen av at det har vært sykefraværssaker som det ikke har blitt tatt tak i. Flere av virksomhetene fortalte om at de hadde gjort store innsatser på dette området og at det skulle få langtidssykmeldte til for å skape en høy sykefraværspersent.

Sykefraværsoppfølging: et tveegget sverd

Sykefraværssamtalen er først og fremst et lederansvar, men lederen kan få bistand i form av verktøy, råd og veiledning fra virksomhetens HR-/personalavdeling. Imidlertid ser det ut til at interessen for denne delen av lederjobben i mindre grad kommer til syne når man ser på hvem som deltar på konferanser som handler om Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv og praktisk sykefraværsoppfølging. Når man kaster et blikk ut over salen, ser det ut til at det norske arbeidslivet består av kvinnelige ledere, men slik er det nok ikke. Det kan også virke som om de fleste deltagerne kommer fra offentlig sektor.

Sykefraværsoppfølgingen er ikke bare en ny ordning å sette seg inn i for de fleste ledere, den er også til dels minebelagt. Det er fort gjort å trå over grensen til den syke ved å være for nærgående i spørsmålene om funksjonsnivå. Relasjonen mellom den syke og hennes leder starter som regel ikke ved et sykefravær, men er preget av tidligere erfaringer som kan være mer eller mindre gode. Ledere og ansatte er allerede bærere av forstillinger om hvem den andre er. Historien lager mentale bilder av hvordan vi ser hverandre, og den andres atferd og handling tolkes automatisk inn i dette bildet. Derfor kan den samme type sykefraværsoppfølging oppfattes svært ulikt av de ulike ansatte. En ansatt sa det slik:

”Når lederen din ikke har snakket med deg på 12 år og ringer deg for å høre når du kommer tilbake det er ikke noe særlig”.

Mange av lederne understreker at det fortsatt er lov til å være syk selv om man har større fokus på restarbeidsevnen hos den enkelte og forsøker å få de syke raskt tilbake på jobb. I denne sammenheng har lederens holdning en viktig signaleffekt. En informant sier det slik:

”Jeg jobbet et sted hvor det å være syk ble oppfattet som ... Hva slags leder du har, har betydning. Du må vite at lederen vet at sykdom er noe som kan skje med de fleste. Man må vite at lederen følger deg opp”.

Flere av lederne ved virksomhetene fortalte at de nye rutinene for sykefraværsoppfølging, som innebærer at lederen tar kontakt med den syke, gjerne ble møtt med en viss skepsis i starten, men at det gikk seg til etter hvert som at de ansatte fikk tillit til at det var godt ment. Som en leder ved en av virksomhetene sa det: *”Vi fikk fort aksept for kontakten. Det ble raskt en selvfølge at vi tok kontakten og ikke kontrollen.”* Dette er i tråd med erfaringene fra et sykefraværprosjekt i støperibransjen, hvor en av deltagerbedriftene gjorde et godt grep ved å få fagforeningen med på å informere sine medlemmer om at sykefraværssamtalen var en måte bedriften viste at de brydde seg *om*, og ikke brydde seg *med* de ansatte. Informasjonen som gikk ut var at hvis du ligger syk hjemme og din leder IKKE ringer, er det tegn på mangel på omsorg, ikke omvendt. Konsekvensen ble at de ansatte etterspurte denne kontakten fra lederne, og ledernes terskel for å ringe hjem til syke ansatte ble senket betraktelig (Hilsen 2001).

Enkelte ledere mener at lovverket øver et stort press på lederne i forhold til å følge opp de sykmeldte og forsøke å få folk tilbake i arbeid. Noen er skuffet over at de ikke får mer drahjelp av legene og mener at de sykemelder for lett. Enkelte ledere kan nok bli ganske ivrige i sin streben etter å tilrettelegge for at ansatte kan komme tilbake i arbeidet:

”Det er viktig at folk ser at de har ressurser selv om de er syke og at vi sammen kan finne ut hva de kan gjøre. Det er for lett å få sykmelding. Det hender jeg spør om jeg kan få lov til å spørre om hva det er som feiler den ansatte, for det er utrolig mye jeg kan gjøre hvis jeg får lov til å tilrettelegge”.

Faren med ivrige ledere er at oppfølgingen virker mot sin hensikt, og at den blir opplevd som kontroll og mistro. Som en ansatt sa det: *”Man blir trassig hvis man ikke får lov til å være syk”.* En annen ansatt fortalte om hvordan fokuset på å komme tilbake i arbeid og omkostninger ved sykefravær kunne bli en belastning for den enkelte syke:

”Vi har problemer med høye summer til sykefravær. Det blir også et press for de som er sykmeldte når de føler at det koster så mye når de er borte. Det er en del kronisk syke her, en del eldre mennesker som blir slitne. Samtidig får du høre mye om at du er syk.”

Sitatene over viser hvordan sykefraværssamtalen lett kan fungere som et tveegget sverd. En leder understreker viktigheten av opplæring og fokus i samtalen:

”Den gode samtalen er ikke alltid god, den kan lett bli motsatt. Vi har hatt opplæring i dette. Vi må spørre om hva bedriften kan gjøre for deg og ikke være for løsningsfokuserte.”

Intimiteten i sykefraværssamtalen kan også være en utfordring for lederne ved at den ansatte ikke klarer å opprettholde tilstrekkelig distanse i relasjonen. I denne sammenhengen er det viktig at lederen setter de nødvendige grensene. En leder uttrykte følgende: *”Jeg kan ikke bli sittende som mor for 100 stykker, jeg må sette grenser”.*

Ledelse og ivaretagelse av de langtidssykmeldte

Flere av virksomhetene hadde etablert ulike tiltak for de langtidssykmeldte, blant annet såkalte ”nærværsdager”. Dette var gjerne en bestemt dag i måneden hvor de langtidssykmeldte

sykmeldte og personer i svangerskapspermisjon eller andre permisjoner ble invitert til å møte opp på arbeidsplassen for å drikke kaffe og spise kake, for på denne måten å holde kontakten med ledere og ansatte. En virksomhet hadde også bedriftshelsetjenesten tilgjengelig på disse dagene, og de langtidssykmeldte kunne ta kontakt med deres representanter for en mer eller mindre formell samtale om aktuelle temaer. Egne møterom var reservert, slik at man kunne få sitte utforstyrret.

Andre eksempler på tiltak som virksomhetene hadde iverksatt for å holde kontakten med den langtidssyke var tilgang til intranett og mail hjemmefra, å sende hjem internaviser og annen informasjon om arbeidsplassen, at lederen jevnlig tok kontakt med den syke på telefon for å høre hvordan det gikk og om det var noe arbeidsplassen kunne bidra med, invitere til lønningstreff eller andre sammenkomster i virksomheten m.m. Det å invitere langtidssyke til hyggelige sammenkomster er et eksempel på hvordan nye former for kontakt i sykefraværsperioden kan redusere tenkningen om et klart skille mellom det å være frisk og det å være syk. Følgende uttalelse kom fra en leder:

”Vi har ”lønningstreff”, og det er gitt en klar aksept for at du kan komme på dette selv om du er syk. For selv om du er hjemme med belastningsskader så kan du komme og treffe oss andre. Dette med nærvær og dialog er viktig”.

Både oppfølging underveis i sykdomsperioden og ikke minst tilrettelegging for tilbakekomst til arbeidet fremkom som sentrale elementer i et godt sykefraværarbeid. En ansatt som hadde vært sykmeldt over lengre tid og nå var tilbake i full jobb, fortalte:

”Jeg har vært veldig fornøyd med oppfølgingen. Lederen min gjorde en veldig bra jobb, og arbeidsgiver tilrettela for meg med skaden min. Lederen min var veldig flink og fulgte meg opp ikke bare fysisk, men ga meg også psykisk backing. De fikk meg til å ønske å komme tilbake til jobb. Vi satte opp oppfølgingsplaner, og jeg ville at vi skulle gå sakte frem, at det skulle være en gradvis prosess hvor jeg kom inn i en rytme igjen. Mye var annerledes på jobben etter så lang tids sykmelding, så jeg måtte få tid til å sette meg inn i ting, og da ville jeg slippe det verste presset med en gang. Menneskefaktoren spiller en stor rolle for om man vil tilbake på jobb. Den personen du har som nærmeste leder har mye å si for hvordan du oppfatter det.”

Den store viktigheten av lederens oppfølging ble understreket av både ledere og ansatte.

Lederen som normskaper

Normer er gjensidige felles forventninger til atferd, vanligvis basert på underliggende verdier om hva som er rett og galt osv. Lederrollen består av et sett av forventninger, rettigheter og plikter, og det er hvordan lederen utformer og utøver lederrollen som avgjør muligheten for å påvirke kulturen i ønsket retning. Det som påvirker mest er ikke hva lederne sier at de er opptatt av, men det de faktisk iverksetter, følger opp og reagerer på. Lederne påvirker like mye i uformelle situasjoner som i formelle situasjoner (Forsyth 1999). For eksempel har et lederutsagn som: *”her skal vi ikke snakke om hverandre, men til hverandre,”* minimalt med effekt så lenge den samme lederen over en fredagspils baksnakker ansatte som ikke er til stede.

Ledernes betydning som normskaper for arbeidsmiljø og sykefravær ble understreket av både ledere og ansatte og tillagt stor vekt. Her presenteres seks utsagn fra ledere og ansatte som

omhandler ledelsens normskapende effekt og betydningen av sammenheng mellom ord og handling for at noe skal fremstå som troverdig.

Utsagn fra ledere:

”Det viktigste er at vi skaper en god hverdag og at det er godt å komme på jobb. Alle må kjenne at de er deltagere og er med på å bestemme hva som er viktige atferdsregler. Folk må få eierskap til arbeidsplassen og få være med å beslutte. Vi må sette ord på ting, og vi må fokusere på at alle er med på å bidra. Alle må bli sett og ivaretatt og føle seg synlig og verdifull. Vi har jobbet på detaljnivå med dette og snakket om viktigheten av at vi sier ”god morgen” og ”god helg” til hverandre. Den sosiale trykgheten må ligge i bunn, og så kommer høyt faglig nivå og kompetanse”.

”Vi kan kjøpe det dyreste utstyret, men hvis det ikke er godt å være her, så hjelper det ikke”.

”Jeg som leder er her hele tiden, jeg er ikke bare innom av og til. Ting tas fortløpende tak i, og da ligger det ikke og ulmer”.

Utsagn fra ansatte:

”Ord og handling henger så tett i sammen her. Det som står på papiret vises i hverdagen. Det er viktig å se at det vi beslutter, det gjør vi i praksis”.

”At lederens stil påvirker oss alle, det er jeg overbevist om. Det er lederens stil som er med på å skape det lave sykefraværet”.

”Jeg tror at arbeidsplasser med lavt sykefravær så å si alltid har god ledelse, men ikke motsatt. Arbeidsplasser med høyt sykefravær kan godt ha en super ledelse”.

Tilretteleggingens utfordringer

Flere av de besøkte virksomhetene fortalte at de tilrettela for ansatte som hadde behov for det. Dette kunne være alt fra kortere arbeidstid eller lettere arbeidsoppgaver til persontilpassede hjelpemidler eller en turnus som utelukkende besto av dagvakter. Lederne fortalte om en rekke ulike kreative måter å benytte tilretteleggingstilskuddene fra NAV på, og IA-kontaktene fikk mye ros for sin veiledning og ubyråkratiske holdning. En leder fortalte om at virksomheten hadde en pågående diskusjon om grensen for tilrettelegging, og at lederne på de ulike avdelingene hadde forskjellige holdninger til dette temaet:

”Vi har mange kvinner som er delvis i arbeid og delvis på trygd. Vi har en diskusjon om tilrettelegging gående, om hvor grensen skal gå. Noe tilrettelegging er utelukkende positiv, mens annen tilrettelegging kan være belastende for de andre ansatte ved at for eksempel flere av de tynge oppgavene faller på dem. Når det gjelder omplasseringer, så er det enkelte ledere som vil ha alle ”fit for fight”, men det er ikke noe normalt arbeidsmiljø”.

I sitatet over fremkommer skjæringspunktet mellom å tilrettelegge tilstrekkelig for de syke og at dette går over i å utgjøre store slitasjefaktorer for de friske. Sitatet berører også forestillingen om hva som er et ”normalt arbeidsmiljø”, hvor den siterte lederen mener at det

ikke er normalt at alle ansatte til enhver tid er ”fit for fight”. Utfordringen med å ivareta den enkelte og de ansatte som helhet, handler også om ulike livsfaser og hendelser som de fleste av oss vil oppleve:

”Det er vanskelig, for du skal tenke helhet og alle arbeidstakerne på en gang, men du skal også tenke enkeltindivider. Jeg prøver å se menneskene bak. Vi kommer alle dit en gang at vi kan trenge tilrettelegging. På den andre siden kan tilretteleggingen være en belastning for helheten i perioder”.

Problemet med at ansatte kan bli fristet til å utnytte systemet, fremkommer i sitatet fra en leder:

”Jeg kan også se at noen utnytter systemet litt, og det er ganske tungt å se på. Det kan for eksempel være personer som ikke følger opp det vi blir enige om og ikke gjør de tingene de skal. Men det er svært sjeldent. Folk er tvert imot livredde for å være en belastning. Det er lov å være syk og å være sykmeldt”.

Flere av lederne var også bevisste på å ha fokus på de friske ansatte som lett kunne bli glemt. Dette fokuset handlet både om å forebygge mot sykdom og slitasjeskader, og å gi positiv oppmerksomhet og ros.

”Man kan ikke tilrettelegge så mye for de syke at det faller for mye på de friske. De friske får ikke oppmerksomhet. Vi vil derfor tilrettelegge mer når det gjelder nærværsfaktorer og de som er her hele tiden og drar lasset. Vi har snakket om at vi kan premiere de som er på jobb hele tiden, men dette er jo vanskelig, for de er jo ”heldige” som er friske. Vi må ikke bruke opp de som er friske, men heller leie inn folk slik at det ikke drives rovdrift på de friske”.

Balansen mellom å tilrettelegge for de syke uten at dette går ut over helsen og arbeidsevnen til de friske er en kontinuerlig utfordring.

Ildsjeler i sykefraværarbeidet eller gode systemer?

I enkelte virksomheter ser ildsjeler eller enkeltpersoners helt spesielle innsats ut til å spille en stor rolle for hvordan sykefraværet ivaretas. Noen steder bæres sykefraværarbeidet oppe av ildsjeler som er naturbegavelser på området, eller folk som kanskje er de eneste som praktiserer et vedtatt sykefraværssystem som likevel ikke er implementert i ledelsen.

Dette skaper en organisatorisk sårbarhet, fordi dette arbeidet gjerne stagnerer eller forvitrer hvis ildsjelene selv blir syke, tar permisjon eller slutter.

Andre virksomheter har etablert gode systemer for sykefraværarbeid, som for eksempel årsplaner som viser hvilke aktiviteter på området som skal ivaretas på hvilket tidspunkt. Enkelte steder er slike systemer godt integrert i ledergruppen og fungerer som styringsindikatorer på linje med de økonomiske og produktmessige indikatorene.

Viktigheten av at sykefraværarbeidet er forankret i toppen fremkommer i flere av intervjuene, både med ledelsen og de ansatte. En informant fra de ansatte understreket betydningen av ledernes holdninger for de ansattes motivasjon til innsats:

”Lederne må være synlige nede på gulvet og fange opp folk. Holdningene starter på toppen ved direktøren, og det er liksom bestemt at det skal være slik. Han er med på informasjonsmøter med alle ansatte, og man blir veldig motivert av å høre på ham. Man får lyst til å gjøre en innsats, for han står på selv. Han bidrar til positive holdninger i bedriften.”

I undersøkelsen understreket flere av lederne viktigheten av at sykefraværarbeidet må nedfelles i systemer og arbeidsmåter og at de ansatte må bli informert om og gjort kjent med dette før de blir syke. På denne måten skapes trygghet og forutsigbarhet i en kanskje sårbar situasjon hvis en ansatt skulle bli syk. Slik kan ildsjeler gå fra ikke bare å utgjøre drivkraften i sykefraværarbeidet, men også til å bli en sentral ressurs i forvaltningen av robuste, personuavhengige systemer. En leder understreket viktigheten av gode systemer og lokal oppfølging slik:

”Det viktige er å få tiltakene inn i gode systemer som faktisk går uavhengig av personene. Og vi kan ikke ha sykefraværsoppfølgingen sentralt, den må være desentralisert for å virke.”

En leder poengterte også at prinsippet om å etablere systemer og informere ansatte før man har bruk for dem også gjelder konflikthåndteringsrutiner. Han hadde lært leksen ”the hard way” og sa det slik:

”Etter en arbeidskonflikt kom erkjennelsen om at man må legge grunnlaget i fredstid. Vi jobber med det kontinuerlig, selv om det ikke er noen problemer.”

Nedbemanning og sykefraværstall

I disse tider er det vanskelig å komme unna det faktum at en rekke virksomheter nedbemanner, og at dette gjerne påvirker arbeidsmiljøet, sykefraværarbeidet og sykefraværstallene (Bråten, Andersen og Svalund 2008). Flere av de besøkte virksomhetene hadde vært gjennom en nedbemanning og sto også muligens over for en ny runde av reduksjon i arbeidsstokken. Et sted var deler av arbeidsoppgavene til de tidligere kollegene skjøvet over på de gjenværende, som fikk mer å gjøre. Sykefraværforebyggende tiltak, som å være to pleiere på tyngre pasienter, er et eksempel på tiltak det blir vanskeligere å gjennomføre etter en nedbemanning. Men også opplevelsen av å gjøre en kvalitetsmessig god jobb og utfordringer i forhold til kanskje ikke å være de sprekeste ansatte lenger, kom frem i informantintervjuene:

”Men nå er det innskrenking av folk, og det er negativt, for man får flere oppgaver og problemer og må ta pasienter alene selv om vi har hjelpemidler. De som er spreke tenker ikke på at det er ikke greit å være to. Ledelsen skjærer ned hele tiden og sier samtidig at vi ikke må jobbe alene. For folk som jobber med mennesker, så er det håpløst å skjære ned på antall personer, fordi det å jobbe med brukere handler om samvittighet. Man tenker: ’Hva hadde man gjort hvis det hadde vært ens egne?’”

En informant som jobbet i barnehage hadde vært på kurs for å lære å oppdage psykiske problemer hos barna. Gapet mellom hennes ambisjonsnivå på dette området og de tilgjengelige ressursene i barnehagen hun arbeidet i, førte til en sterk opplevelse av å ikke gjøre en god nok jobb:

”En grunn til at jeg ble sykmeldt var at det var umulig å dekke behovene til de barna som hadde helt spesielle behov. Det er vanskelig å ikke gjøre noe med det en ser, og da er det lett å bli sykmeldt”.

Ansatte i en fokusgruppe i en av virksomhetene som hadde gått til det skritt å permittere kunne fortelle at det oppstår en usikker stemning i virksomheten når en står overfor permisjoner. Ofte fører jobbusikkerheten til at de ansattes terskel for å sykemelde seg blir så høy at de ikke tør å være syke og heller går på jobb selv om de ikke er friske. Dette kan føre til en slitasje på helsen som kanskje kommer til uttrykk i en lengre sykmelding på et senere tidspunkt. I denne virksomheten ble alle langtidssykmeldte permittert, og en i ledelsen ga beskjed om at *”Den som sykemelder seg nå, den blir permittert i neste runde”*. Flere av de ansatte hadde ikke hørt uttalelsen selv, men fått den referert av sine kolleger. Slik spres usikkerhet og mistriivsel. Som en ansatt sa det: *”Man kan ikke trives på jobb når det er slike forhold. Vi får håpe at det var en glipp.”* Saksvik kaller denne typen undertrykt sykefravær som vi kan finne i usikre tider for et ”nærværspres” (Saksvik 1995). Dette er et eksempel på at lave sykefraværstall ikke nødvendigvis er analogt med godt sykefraværarbeid, og det kan derfor være grunn til å se litt nærmere på hva sykefraværstallene egentlig forteller.

Hva forteller sykefraværstallene?

Sykefraværarbeid er ofte nært knyttet opp mot reduksjon i sykefravær blant de ansatte. Ofte vil virksomheten selv eller utenforstående betraktere vurdere hvorvidt virksomheten har lykkes med sitt sykefraværarbeid eller ei ved å skjelve til sykefraværstallene. For å kartlegge fruktene fra sykefraværarbeidet er det imidlertid lite hensiktsmessig å se på sykefraværstallene alene. Årsaken er at fraværsprosenten bare måler hvor mye svinn bedriften har av sykedager på det årlige innkjøpet av arbeidsdager (Folkvord og Wergeland 2008). Fraværsprosenten sier ikke nødvendigvis noe om ansattes helse og arbeidsmiljø, som også er faktorer som kan innvirke på produksjonskapasitet og kvalitet.

Det ligger en antagelse til grunn for sykefraværarbeidet som tilsier at den skal gi en helsegevinst hos den enkelte, og man kan spørre seg hvorfor dette ikke da alltid gir seg direkte utslag i lavere sykefravær. Folkvord og Wergeland (2008) redegjør for dette i sin bok om 6-timersdagen. Her fremkommer det at totalfraværet blir regnet ut som fraværstall i prosent av avtalte arbeidsdager for de ansatte samlet sett, og at de lange fraværene betyr mest. Det normale er at noen få av de ansatte (ca. 5-10 %) står for det aller meste av fraværet. Dette gir spesielt utslag i mindre virksomheter, mens de store variasjonene i større virksomheter ofte henger sammen med at en større gruppe eldre eller langtidssykmeldte blir sagt opp eller pensjonert omtrent samtidig. En mulighet er også at det nylig er rekruttert mange ansatte, og at nytilsatte ofte er friskere enn gjennomsnittet (2008: 70). En leder ga uttrykk for det problematiske med å kartlegge årsakene til sykefraværet og mente at det lå en innebygd motsetning mellom å være en inkluderende virksomhet og å ha lavt sykefravær:

”Jeg synes det er vanskelig å fange opp årsaker til sykefravær fordi noe fravær handler om forhold utenfor jobben og noe om forhold i jobben og noen ganger er det sammenfallende. Jeg prøver å fange opp hva det handler om. Vi diskuterer hvilke ting som gjør folk syke som egentlig angår oss. Vi har høy skår på trivsel, men vi har et høyt sykefravær. Vi har en veldig høy snittalder, og dette bidrar til at vi har et høyt sykefravær. Vi mener at det er viktigere å inkludere enn å ha lavt sykefravær. Vi har ikke korttidsfravær.”

Folkvord og Wergeland skriver videre at det i totalfraværet er det lange fraværet som teller mest, for eksempel de gamle slitasjeskadene, benbrudd, graviditeter, kreft, hjerteinfarkt og langvarige psykiske lidelser. Arbeidsstokkens gjennomsnittsalder er spesielt viktig i forhold til totalfraværet. Eldre arbeidstagere er sjeldnere borte, men har lengre fravær når de først er det.

Hvis bedriften har en inkluderende personalpolitikk, kan dette slå ut i høyere sykefravær hvis man sammenligner med bedrifter som kvitter seg med ansatte som sliter med helsen. Videre preges totalfraværet av i hvor stor grad selve arbeidet som utføres sliter på de ansatte, slik at arbeidsplasser med høyt fravær grunnet fysisk slitsomt arbeid kan ha bedre arbeidsmiljø enn bedrifter som preges av kontorarbeid(2008: 71). En virksomhetsleder som hadde gått fra å fokusere på sykefraværstallene til å analysere helheten, sa det slik:

”I starten stresset sykefraværstallene meg veldig, men ikke nå. Men jeg er likevel mer vår nå enn tidligere, og jeg er mindre absolutt nå enn før. Jeg har forstått at en må kjenne til virksomheten man jobber i og se på type jobb og utdanningsnivå, og disse faktorene må tas med i betraktningen når man vurderer hva som er høyt sykefravær.”

Det å måle resultater av sykefraværarbeid er en kompleks affære som ikke kan gjøres uten å dele målingen inn i ulike komponenter som f.eks. antall fraværsdager, kvaliteten på arbeidsmiljøforhold, helsegevinster, samt å se vurderingene i sammenheng med type bransje, bedriftsspesifikke vilkår, type arbeidsoppgaver og arbeidsstokkens alders- og kjønnsammensetning. Resultatene må også vurderes i forhold til når de måles – om det er de kortsiktige eller langsiktige konsekvensene vi skal ha tak i.

I intervjurunden oppga flere av lederne at de etter å ha jobbet med sykefraværproblematikk over lengre tid var blitt mindre opptatt av sykefraværstallene, men desto mer opptatt av de substansielle gevinstene de hadde oppnådd.

Gullegget for sykefraværarbeid kommer i de små tings forkledning

Det finnes ingen snarveier til godt sykefraværarbeid og ingen enkel løsning på sykefraværproblematikken som er universell i betydningen av at den ”virker” i alle virksomheter. Som en leder i en virksomhet som deltok i et sykefraværnettverk sa det:

”Nettverket har samlinger et par ganger i året, og jeg har alltid ventet og lurt på når løsningen kommer. Jeg har tenkt: ”Kommer gullegget her?” Men etter hvert har jeg skjønt at det ikke kommer, men at løsningen ligger i alle disse tingene vi holder på med.”

I intervjurunden rapporterte både ledere og ansatte om at sykefraværarbeidet i deres virksomhet hadde bidratt til bedre samarbeid mellom ledere og ansatte, høyere trivsel og smartere arbeidsmåter. Noen av disse gevinstene kan dokumenteres, andre ikke. Flere av virksomhetene oppga også at de hadde redusert sykefraværet, men ikke alle. Ingen av virksomhetene rapporterte om noen ulemper med sykefraværarbeidet, med unntak av at arbeidet til tider kunne være ressurskrevende, primært i form av tid og arbeid, men til dels også i form av penger. Dette gjelder særlig i oppstartsfasen av nye sykefraværstiltak eller -prosesser. Samtlige av virksomhetene mente imidlertid at denne innsatsen kunne tas ut i ulike gevinster som nevnt over. I intervjuene med både ledere og ansatte kom det frem at en rekke

ulike tiltak og aktiviteter var vesentlige for å drive god sykefraværsoppfølging. Disse presenteres i form av stikkordsoverskrifter, mens redigerte sitater utgjør utdypningen:

1) Rekruttere og utvikle ledere i tråd med ønsket ledelsespolicy

Det er en klar fordel å ha muligheten til å ansatte ledere som vil gjøre andre gode og ikke folk som bare er opptatt av status. Man må velge lederne med omhu og på basis av at de har en åpenhet i seg. Den sosiale kompetansen til lederne er av stor viktighet, og den må være til stede på alle nivåer.

2) Ledere som ser de ansatte og følger opp

Lederne må ta seg tid til å følge opp de ansatte. Lederne må *se* de ansatte, prate med dem og lære dem å kjenne. Det handler om de helt enkle ting, for eksempel å sende en mail med takk når en ansatt har gjort en bra jobb. Vi må ha ledere som snakker med folkene sine og er opptatt av dem, og da kan de ikke ha for mange å følge opp. For mange ansatte per leder skaper avstand. Ledere må signalisere at de er tilgjengelige.

3) Involvering og rom for refleksjon

Man må satse på å engasjere og involvere de ansatte ved at de selv skal løse problemene. Da får vi gode løsninger som ikke må implementeres. Det er det holdningsskapende arbeidet som er viktig, og det skapes ved at man blir tatt med inn i planleggingen slik at man får eierskap til bedriften og produksjonen. Jeg tror ikke du klarer å skape endring hvis du ikke klarer å skape refleksjon. Vi spekulerer hele tiden på nye måter å gjøre jobben lettere på, og det engasjerer.

4) Et positivt og inkluderende arbeidsmiljø

Du må lage et arbeidsmiljø hvor man føler tilhørighet og hvor man virkelig har lyst til å gå på jobb, og der man får en følelse av å gå glipp av noe hvis man må være borte fra jobben. Man må sørge for å få gitt beskjed til ledelsen og de ansatte om hva som gjelder, slik at alle trekker i samme retning. Åpenhet fra ledelsen skaper kommunikasjon og samarbeid på tvers av avdelingene, slik at vi føler oss som en enhet selv om vi er forskjellige.

5) Mulighet for kompetanseutvikling

De ansatte må få flere ben å stå på, og kompetansebygging er viktig. Man må få mulighet til å utvikle seg i jobben. Hvis man blir syk, så er det viktig at man lærer å se ut over arbeidsplassen. Folk er trygghetssøkende, men vi må kunne jobbe med rullering, slik at de ansatte ser ut over den sirkelen de har rundt seg. Karriereveiledning kan få de som er sykmeldte til hele tiden å åpne opp for nye muligheter. Det handler om ledelse.

6) Gode systemer som står uavhengig av ildsjeler

Det viktige er å få sykefraværestiltakene inn i gode systemer som er godt integrert i hverdagen og som fungerer uavhengig av personene. Da vil vi sikre kontinuitet og få en oversikt over det vi holder på med, og da er det også lettere å justere kursen.

Avslutning: Når alt henger sammen med alt

Som denne rapporten indikerer, så kan vi ikke peke på *en* optimal løsning på sykefraværsproblematikken, fordi "alt henger sammen med alt", og fordi løsningene må skreddersys og tilpasses den enkelte arbeidsplass' unike særtrekk.

Rapporten har vist at enkelte virksomheter fokuserer mest på den enkelte arbeidstaker med vekt på individrettet enkelttiltak, primært etter at et spesielt behov har oppstått. Andre

virksomheter jobber i større grad forebyggende med det kollektive arbeidsmiljøet med fokus på felles fysiske eller arbeidsmiljømessige tiltak. Det er positivt med individrettede enkelttiltak, men disse må ikke erstatte hensynet til det systematiske kollektive arbeidsmiljøarbeidet i virksomheten.

Det at virkeligheten er så sammensatt krever at man jobber med sykefraværarbeid på flere nivå og vinklinger samtidig. Man må ta hensyn til hvilke rammebetingelser virksomheten har, være bevisst ledelsesfilosofien som omsettes i praksis, være klar over at normer som etableres er styrende for handling på godt og vondt og vite at man ikke kan endre betingelser i det kollektive arbeidsmiljøet uten å påvirke enkeltindividers hverdag og omvendt. Dette gjør sykefraværarbeid til en både spennende og utfordrende aktivitet. Undersøkelsen tyder på at kompleksiteten i dette arbeidet erkjennes gjennom bred og lang erfaring på sykefraværsområdet og gjerne fører til at fokuset flyttes fra sykefraværstallenes ulne tale og over til andre markører for hva som er ”godt sykefraværarbeid”. Disse markørene handler i stor grad om de ansattes umiddelbare reaksjoner på virksomhetens tilrettelegging for helsefremmende arbeid og opplevelsen av å gjøre en god jobb, samt å få anerkjennelse fra ledelse, kollegaer og kunder/klienter.

Litteraturliste

Amble, Nina (2008): "Ikke fullt og helt, men stykkevis og delt – om det uønskede deltidsarbeidets vesen", *Søkelys på arbeidslivet* 3/2008

Brøgger, Benedicte, Christin Thea Wathne (2005): *Hva hemmer og hva fremmer vekst i små og mellomstore bedrifter?* AFI Rapport 1/2005

Bråten, M., Andersen, R. & Svalund, J. (2008): *HMS-tilstanden i Norge 2007*. Fafo-rapport 2008:20. Fafo, Oslo

Folkvord, Magnhild og Ebba Wergeland (2008): *Sekstimersdagen – den neste store velferdsreforma*. Gyldendal Norsk Forlag AS, Oslo, 2008

Forsyth, Donelson (1999): *Group Dynamics*, Brooks/Cole Wadsworth, USA

Forsberg, Ellen-Marie, Christin Thea Wathne, Bjørg Aase Sørensen og Migne Gampere (2007): *Evaluering av tilsynsmetodikken i God vakt! Arbeidsmiljø i sykehus*. Arbeidsforskningsinstituttet 2007
http://www.afi.no/modules/trykksak/publication_detail.asp?iProjectId=1243

Hilsen, Anne Inga (2001): *Sykefraværarbeid i støpeskjeen: erfaringer fra et sykefraværprosjekt i støperibransjen*. AFIs Notatserie nr. 6, 2001

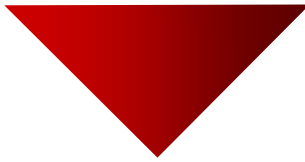
Saksvik, P. Ø. (1995): "Attendance pressure during organizational change. Paper presented at the 5th International Conference on Stress Management, Nijmegen, The Netherlands, 4th of April 1995." IFIM-paper 9/95
STAMI-rapport, årg. 6, nr. 7, 2005: 24

Steinum, Trude (2008). *Hva kan vi lære av gode eksempler på seniorpolitikk?* Arbeidsforskningsinstituttet, 2008
http://www.afi.no/modules/trykksak/publication_detail.asp?iProjectId=1330

Vedlegg

Intervjuguide til ledere og ansatte

1. Hvordan jobber dere med sykefraværsarbeid?
2. Hvilke tiltak har dere særlig god erfaring med?
3. Er det ulikheter i ledelsens, tillitsvalgte og verneombudets syn på hva som er utfordringene på området?
4. I hvilken grad er sykefraværsarbeidet deres nedfelt i systemer eller avhengig av enkeltpersoners innsats?
5. I hvilken grad har dere fokus på sykefravær og reparering sammenlignet med fokus på nærværsfaktorer og forebygging?
6. I hvilken grad skiller dere mellom personalpolitikk, HMS-system og sykefraværsarbeid?
7. Hva er det vi ikke vi har snakket om som dere synes er viktig i forhold til sykefraværsarbeid?



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Se www.afi.no

Publikasjoner kan lastes ned eller bestilles fra AFIs hjemmeside eller direkte fra instituttet.

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

