



Universitetet
i Stavanger

Gry Mørk

Inkluderende arbeidsliv, et spørsmål om ledelse?

Masteroppgave, våren 2009

Masterstudiet i Endringsledelse
Det Samfunnsvitenskaplige fakultet
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Universitetet i Stavanger

**MASTERGRADSSTUDIUM I
ENDRINGSLEDELSE**

MASTEROPPGAVE

SEMESTER: Vårsemesteret, 2009

FORFATTER: Gry Mørk

VEILEDER: Randi Wågø Aas, IRIS

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

INKLUDERENDE ARBEIDSLIV, ET SPØRSMÅL OM LEDELSE?

EMNEORD/STIKKORD/NØKKEWORD:

Inkluderende arbeidsliv, Sykefravær, Ledelse, Endringsledelse, Grounded Theory

ANTALL SIDETALL/ORD:

Sammenfatning: 46 sider (totalt)

9 661 ord (eks. forord, sammendrag, innh.fortegnelse, referanser og vedlegg)

Artikkel: 31 sider (totalt)

6 333 ord (eks. forside, abstrakt, referanser og vedlegg)

Totalt: 77 sider, 15 994 ord

STAVANGER

.....
DATO/ÅR/SIGN

FORORD

Denne masteroppgaven er min avslutning på masterstudiet i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Jeg har det siste studieåret deltatt i forskningsprosjektet ”*Inkluderende arbeidsliv i praksis*”, ved IRIS (International Research Institute of Stavanger). Det har vært spennende å jobbe i et team og erfare hvordan forskning utrettes i større skala med flere involverte samarbeidspartnere og støttespillere.

Selv om disse to studieårene har vært travle med lite tid til venner og familie, har tiden vært svært spennende og lærerik. Studiet har gitt meg nye perspektiver, referanserammer og kunnskap som jeg kommer til å få god bruk for videre.

Jeg vil benytte anledningen til å takke alle informanter som har gitt av sin tid, sine erfaringer og meninger. Uten dere hadde ikke denne studien vært mulig å gjennomføre. Tusen takk til min veileder og prosjektleder Randi Wågø Aas for uvurderlig veiledning og inspirasjon. Jeg vil også takke dere andre i prosjektgruppen, spesielt forsker Elisabeth Kiær og masterstudentene Ingvild Lønningdal og Jannicke Espeland for et flott samarbeid og mange gode diskusjoner. Min arbeidsgiver, Diakonhjemmet Høgskole Rogaland, fortjener også en stor takk for tilrettelegging slik at det har vært mulig å studere ved siden av jobb. Takk til førsteamanuensis Preben H. Lindøe som hjalp meg med gode tips ved innspurten, samt Elisabet Magnusson og Marianne Mørk for språkvasking. Til slutt, og ikke minst, må jeg takke Asgeir, Sondre og Sigve for tålmodighet og støtte i disse to årene.

Masteroppgaven består av en sammenfatning og en artikkel. I sammenfatningen er temaet for artikkelen mer utvidet og det anbefales derfor å lese denne først. Jeg håper masteroppgaven kan komme til nytte innenfor det spennende fagfeltet *inkluderende arbeidsliv og ledelse*.

Stavanger, juni 2009

Gry Mørk

SAMMENDRAG

Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv vektlegger arbeidsplassen som arena for å nå målet om å redusere sykefravær, tilsette flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne og øke pensjonsalderen. Inkluderende Arbeidsliv (IA) virksomheter har på ulik måte implementert og opprettholdt fokus på IA-arbeidet. Noen av virksomhetene har oppnådd gode resultater og har klart å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Det finnes per i dag bare begrenset forskningsdokumentasjon på hvilke faktorer det er i IA-virksomheters praksis som styrker IA-arbeid og nærvær på arbeidsplassen.

Denne studien er en del av et større forskningsprosjekt på IRIS (International Research Institute of Stavanger), som har betegnelsen "*Dalaneprojektet*," med en tidsramme fra 2008 - 2011. Studien tilhører nærmere bestemt delprosjekt 2, "*Inkluderende arbeidsliv i praksis*".

Målet med denne studien er delt i to faser. I første fase er målet å utforske hvilke faktorer i IA-virksomheter sin struktur, kultur, prosesser og tiltak som påvirker sykefraværet, samt styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. Etter funnene i første fase, ble det satt opp mål for andre fase, jmfør grounded theory. Målet i andre fase er å utforske hvilke faktorer hos ledelsen i IA-virksomheter som bidrar til et inkluderende arbeidsliv, og ut i fra dette utvikle en empirisk grunnet teori.

Metode: Studien er designet som en kvalitativ undersøkelse med fokusgruppeintervju (n=11) som datainnsamlingsmetode. Rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter (n=20), samt IA-kontakter (n=14) og tillitsvalgte (n=12) fra IA-virksomheter ble intervjuet for å finne faktorer som er av betydning for å bedre IA-arbeidet. Grounded theory ble brukt ved både datainnsamlingen og i analysefasen.

Resultater: I første fase av studien ble det totale materialet med 2530 meningsenheter kondensert og kategorisert. Om lag en fjerde del av dette, 645 kondenserte meningsenheter, omhandlet ledelse sett i sammenheng med IA. Av dette materialet vokste 6 kategorier fram. En av disse, IA-forankring i ledelsen, viste seg å ha en sentral rolle i datamaterialet og ble en kjernekategori. Fem underkategorier er i relasjon til kjernekategorien, IA-forankring i ledelsen. Underkategoriene er: "Leders IA-engasjement, holdninger og verdier", "leders IA-ansvar og roller", "leders kunnskap og kompetanse om IA", "IA-samarbeid, involvering og dialog" og "redusert sykefravær og økt inkludering".

Konklusjon: Forankringsmodellen er en empirisk grunnet modell som viser at IA-forankring i ledelsen vil øke muligheten for å lykkes i IA-arbeidet for studiens omtalte virksomheter. Det er behov for mer kunnskap om hvordan virksomheter kan oppnå en sterke IA-forankring i ledelsen. Funnene i studien viser at fokus på tillit mellom ledelse og ansatte, samt et bevisst valg av endringsstrategier kan være avgjørende

Masteroppgaven består av to deler. I sammenfatningen presenteres et større spekter av forskning på området og studien knyttes opp mot en teoretisk referanseramme. Beskrivelsen av metoden og diskusjonen er mer utdypende i sammenfatningen, mens resultatene er kortfattet presentert med henvisning til artikkelen. Artikkelen er skrevet med mål om publisering i tidsskriftet *WORK, A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*. Etter at artikkelen er oversatt til engelsk, og samsvarer alle krav i forfatterveiledningen (vedlegg 7), vil den bli sendt inn med vedlagt oversendelsesbrev til redaktør (vedlegg 6).

Nøkkelord: Inkluderende arbeidsliv, Sykefravær, Ledelse, Endringsledelse, Grounded Theory

INNHALDSFORTEGNELSE

FORSIDESKJEMA, UNIVERSITETET I STAVANGER	ii
FORORD	iii
SAMMENDRAG	iv
1. INTRODUKSJON.....	1
1.1 INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV	1
1.2 LEDELSE AV ET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV	3
1.3 ET ARBEIDSLIV I ENDRING.....	4
1.4 STRATEGIER FOR ENDRING	6
1.5 FORSKNINGSPROSJEKTET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKIS.....	7
2. MÅL.....	8
3. METODE.....	8
3.1 DESIGN.....	8
3.2 INFORMANTER	9
3.2.1 RÅDGIVERE FRA NAV ARBEIDSLIVSSENTER.....	10
3.2.2 IA-KONTAKER OG TILLITSVALGTE FRA IA-VIRKSOMHETER	10
3.3 INNSAMLING AV DATA	12
3.4 ANALYSE AV DATAMATERIALET	13
3.4.1 FASE 1, ÅPEN KODING	14
3.4.2 FASE 2, KONSTRUKSJON AV DELMATERIALE	15
3.4.3 FASE 3, SELEKTIV KODING	15
3.4.4 FASE 4, TEORETISK KODING.....	15
4. RESULTAT	16
4.1 SAMMENFATNING AV RESULTAT	16
4.2 SAMMENHENG MELLOM KJERNEKATEGORI OG UNDERKATEGORIER	18
5. DISKUSJON	19
5.1 TILLIT MELLOM LEDELSE OG ANSATTE	19
5.2 IA-FORANKRING I LEDELSEN.....	20
5.3 IA-FORANKRING I DEN KONSEPTUELLE FORETAKSMODELLEN.....	22
5.4 METODENS STYRKER OG BEGRENSNINGER	24
6. KONKLUSJON.....	27
REFERANSER	28
VEDLEGG	31
ORIGINAL ARTICLE FOR WORK	Feil! Bokmerke er ikke definert.

1. INTRODUKSJON

Ledelse sett i sammenheng med et inkluderende arbeidsliv (IA) er temaområdet for denne studien. Når det utføres en empirisk undersøkelse om dette, er det ikke til å komme bort fra sine mer eller mindre bevisste og ubevisste kunnskaper og forhåndsmeninger. Det er allerede tilstede en forståelse av hva et inkluderende arbeidsliv handler om, og hvordan ledelse bør utføres ut i fra blant annet tidligere oppdragelse, utdanning og yrkeserfaring. Alle har med seg det som innenfor hermeneutikken kalles en "forforståelse", jamfør Gadamer (2001). En slik forforståelse kan virke begrensende for å oppdage nye teorier, men kan også ses på som en nødvendighet for det temaet som skal undersøkes. Forforståelsen gir retning og perspektiv uten at det trenger å hindre at ny kunnskap utvikles (Malterud, 2003).

Bakgrunnen for *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* er beskrevet innledningsvis. Da avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) har skapt store endringer for norske virksomheter, vil Busch og Vanebo (2003) sin konseptuelle foretaksmodell presenteres og det vil også ses nærmere på hvilke strategier det vil være hensiktsmessig å benytte i dette utviklingsarbeidet. Det gjøres også rede for et utvalg av tidligere forskning om et inkluderende arbeidsliv, samt ledelse av dette.

1.1 INTENSJONSAVTALEN OM ET MER INKLUDERENDE ARBEIDSLIV

På 90-tallet hadde Norge en sterk økning både i sykefravær og antall personer på uføretrygd, samt at den reelle pensjoneringsalderen var avtagende. Sykefravær, uføretrygd og tidlig pensjonering innebar kostnader både på individ-, virksomhets- og samfunnsnivå. Utviklingen ble derfor møtt med bekymring både fra arbeidsgivere og offentlige myndigheter (Econ Analyse, 2005). På bakgrunn av dette ble Sandmannutvalget oppnevnt av Regjeringen Bondevik våren 1999. Utvalget var bredt sammensatt, med medlemmer fra de største arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjonene, interesseorganisasjoner, statlige etater, departementer og universiteter. Utvalget hadde som mandat å utrede årsaken til økningen i sykefraværet og tilgangen på nye uførepensjonister. De skulle også vurdere tiltak som var iverksatt, samt nye tiltak for å få ned antall stønadsmottakere. Utvalget påpekte at både arbeidstaker og arbeidsgiver måtte ansvarliggjøres gjennom større handlingsrom og flere virkemidler (NOU 2000:27).

Som en følge av Sandmannutvalgets anbefaling ble *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* inngått mellom partene i arbeidslivet og Regjeringen. Avtalen skulle være et virkemiddel for å hindre utstøting fra arbeidslivet, og i større grad inkludere personer

som står utenfor arbeidslivet. Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) ble første gang inngått i 2001. Det kom en ny avtale i 2006 med varighet til utgangen av 2009. Den nye avtalen skal bidra til: 1) Et mer inkluderende arbeidsliv, 2) Reduksjon i sykefravær og uførepensjon, 3) At den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes aktivt i arbeid (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005).

Etter Sandmannutvalgets oppfatning var det nødvendig å iverksette en helhetlig tiltakspakke i samarbeid mellom arbeidslivets parter og myndighetene. En viktig side ved IA-avtalen er at en spesifikk samarbeidsavtale måtte inngås mellom den enkelte virksomhet og myndighetene (Lindøe, Bakke, & Aas, 2006). Ved å inngå denne avtalen må den enkelte virksomhet stille seg bak målene i IA-avtalen. IA-virksomhetene får da tilgang til særskilte virkemidler, samt at det opprettes en fast kontaktperson ved det regionale Arbeidslivssenteret (Drøpping & Midtsundstad, 2003). Rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenter skal gi veiledning og bistå virksomhetene i mål- og rutineutarbeidelse, samt hjelp til oppfølging av sykemeldte (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005). I IA-avtalen for 2006 - 2009 videreføres også viktigheten av den tette dialogen mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte i arbeidet med å gjøre virksomheten mer inkluderende (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005).

Fra debatten startet på 90-tallet og fram til i dag har store endringer skjedd. IA-avtalen har endret oppfølgingen av sykemeldte betydelig. Arbeidsplassen har blitt hovedarena for dette arbeidet med leder og sykemeldte som hovedaktører (Lindøe et al., 2006). Det har altså skjedd en desentralisering av arbeidet ved at større ansvar og myndighet, samt oppfølging er flyttet ut til linjelederne (Econ Analyse, 2005). I andre kvartal i 2008 var tallet på IA-virksomheter 42 100, med over 1,1 millioner ansatte (NAV, 2008). Dersom intensjonene med endringene oppnås i form av lavere sykefravær, vil dette medføre en økonomisk gevinst for alle parter.

Da den enkelte arbeidsplass er den viktigste arena for IA-arbeidet (NOU 2000:27), må forankringen forsterkes i virksomhetene framover (Kilian, 2006). I den reviderte *Intensjonsavtalen* er derfor partene enige i at forankringen på den enkelte arbeidsplass må forsterkes i det videre samarbeidet. Det vil være nødvendig med konkrete forslag til hvordan arbeidstaker og arbeidsgiver kan sikre en bedre forankring av intensjonen bak IA-avtalen på den enkelte arbeidsplass (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005).

1.2 LEDELSE AV ET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV

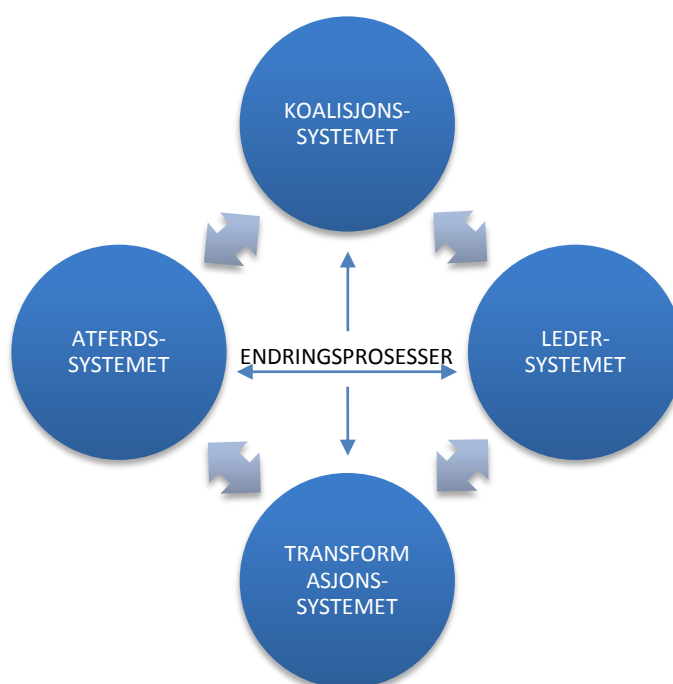
En kunnskapsoppsummering fra 2005 fokuserte på forholdet mellom ledelse og ansattes helse (Nyberg, Bernin, & Theorell, 2005). Forfatterne konkluderer med at det har vært forsket mye på ledelse, men at det er svært få studier som ser på forholdet mellom leder og ansatt med fokus på hvordan ledelse påvirker ansattes helse og sykefravær (Nyberg et al., 2005). Flere studier innenfor helse, miljø og sikkerhet finner likevel linjeledelsen svært betydningsfull for å lykkes med arbeidet. Zohar og Luria (2003) beskriver at ansattes atferd kan endres ved å påvirke rollen til linjelederne. Forfatterne konkluderer med at det vil være lettere å oppnå endring i hele organisasjonen ved å påvirke linjeledelsen, enn å forsøke å endre på alle ansatte. Labriola og hennes kollegaer fant at risikoen for sykefravær over åtte uker økte når støtten fra lederen var svak og kvaliteten på ledelsen var lav (Labriola, Christensen, Lund, Nielsen, & Diderichsen, 2006). I en evaluering av Kollegaprogrammet i Statoil (nå StatoilHydro) påpekes linjeleder og dens rolle som avgjørende for gjennomføringen av programmet. Linjeleder må ha engasjement og tilstrekkelig kompetanse. De må bli tilbudt relevant utdanning slik at "trykket" kan holdes oppe over tid (Olsen & Nævestad, 2006).

Nærværarbeid er av stor relevans for å skape et inkluderende arbeidsliv. I en studie av Bauer og Odijk (2003) ved Statoil sine olje- og gassinstallasjoner i Nordsjøen, ble utviklingen og gjennomføringen av nærværarbeidet ved en organisasjonsenhet evaluert. Det konkluderes med at arbeidet har ført til en mer inkluderende arbeidsplass med en felles verdiplattform. Nærværarbeidet har bedret kommunikasjonen og samhandlingen. I tillegg har ledelsens samarbeid med verneombud, bedriftshelsetjeneste og personalavdeling vært av stor betydning. Engasjement og dyktighet hos både ledelse og ansatte blir sett på som en suksessfaktor for at endringer skal rotfeste seg (Bauer & Odijk, 2003).

Flere nye studier har sett på om ledelse påvirker ansattes helse og sykefravær med å ta utgangspunkt i lederegenskaper og lederstiler. En svensk studie undersøker sammenheng mellom lederstiler, egenmeldt sykefravær og nærvær. Resultatene fra studien viser at lederstil kan direkte påvirke sykefravær og nærvær på arbeidsplassen (Nyberg, Westerlund, Magnusson Hanson, & Theorell, 2008). I et forskningsprosjekt ved IRIS ble 30 langtids-sykemeldte og deres ledere spurt om viktige lederegenskaper ved tilbakeføring til arbeid. Studien konkluderte med at det er et stort spekter av betydningsfulle lederegenskaper ved sykefraværarbeid. Disse ble delt inn i sju viktige ledertyper: Beskytteren, problemløseren, kontaktskaperen, tillitsskaperen, anerkjenneren, oppmuntreren og ansvarliggjøreren (Aas, Ellingsen, Lindøe, & Möller, 2008).

1.3 ET ARBEIDSLIV I ENDRING

Et allment syn innen arbeidslivsforskning er at arbeidslivet og arbeidsorganiseringen har endret seg. Disse endrings- og omstillingsprosessene får konsekvenser både for den strukturelle og den teknologiske organiseringen, som igjen får konsekvenser for den enkelte arbeidstaker. Forutsetningene for å kunne gjennomføre de nye tiltakene knyttet til sykefravær er å stimulere de ulike aktørene til endringer (NOU 2000:27). I nyere organisasjonsteori betraktes organisasjoner som systemer gjennom ulike delelementer som henger sammen og påvirker hverandre (Jacobsen, 2004). Busch og Vanebo illustrerer sammenhengen i organisasjoner med en konseptuell foretaksmodell, illustrert i figur 1.



Figur 1: Busch og Vanebo sin konseptuelle foretaksmodell

Modellen legger vekt på fire hovedsystemer ut i fra et åpent systemperspektiv. Disse fire systemene er koalisjonssystemet, transformasjonssystemet, atferdssystemet og ledelsessystemet (Busch & Vanebo, 2003). Modellen er valgt fordi den kan på en hensiktsmessig måte illustrere hvor stor påvirkning *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* kan ha i organisasjonene. Hvilken innvirkning IA-avtalen, og arbeidet tilknyttet avtalen, kan ha på virksomhetene vil bli drøftet i diskusjonen.

Koalisjonssystemet knytter organisasjonen sammen med omgivelsene. Dette systemet representerer forholdet mellom organisasjonen og interessentene. Her finner vi grunnlaget for sentrale mål, og hvilke bidrag og belønningsstrømmer som er nødvendige for

virksomheten. Det utøves makt ved at kontrakter inngås og oppfylles (Busch & Vanebo, 2003). Systemet er delt inn i tekniske og institusjonelle omgivelser. Den delen av omgivelsene som må være tilstede for at en organisasjon skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester, blir betegnet som de tekniske omgivelsene. Det kan i følge forfatterne være arbeidsmarked, kunde- eller leverandørmarked og kapitalmarked. De institusjonelle omgivelsene formidler regler og krav som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå legitimitet og støtte (Busch & Vanebo, 2003). Scott (1995) deler institusjonelle omgivelser inn i regulative, normative og kognitive mekanismer. Regulative mekanismer kommer primært fra myndighetene og dreier seg om de lover og reguleringer som organisasjonene må tilpasse seg i et samfunn. Brytes disse lovene kan virksomheten stilles til ansvar gjennom rettssystemet. Normative mekanismer representerer i følge Scott (1995) de normene og verdiene som dominerer i samfunnet. Kognitive mekanismer handler om den mentale modellen vi har dannet oss om hvordan en organisasjon skal oppføre seg. Forfatteren snakker her om det som tas for gitt (Scott, 1995). Organisasjonens måte å forholde seg til disse mekanismene på, kan påvirke legitimiteten til virksomheten. Makt er også et viktig aspekt i koalisjonsmodellen. Makten er ulikt fordelt mellom interessentene og det kan oppstå både harmoni- og konfliktfelt (Busch & Vanebo, 2003).

I transformasjonssystemet omdannes bidrag som kommer inn fra interessenter til belønninger. I dette systemet finner man styringsstrukturer som skal koordinere denne transformasjonsprosessen. Mens teknologien primært angir hvordan varer og tjenester skal produseres, vil organisasjonsstrukturen angi hvem som skal ha ansvaret for de forskjellige oppgavene (Busch & Vanebo, 2003).

Det organisatoriske atferdssystemet er i følge Busch og Vanebo (2003) representert ved alle menneskene som er involvert i virksomheten. Menneskene med sine personlige egenskaper er sentrale i forhandlinger, produksjon og utøvelse av ledelse. Her vil det spille en stor rolle hvilke holdninger og verdier de ansatte og ledelsen har, samt om det oppstår engasjement og motivasjon. Det vil også være avgjørende om det er muligheter for utdanning og kompetanseutvikling (Busch & Vanebo, 2003).

Ledelsessystemet sørger for å gjennomføre forhandlinger med interessentene og at kontrakter realiseres (Busch & Vanebo, 2003). Ledelsen må rette seg mot alle de tre andre systemene i modellen. Leder har ansvar for målformulering, problemløsning og språkskaping i virksomheten. Forfatterne viser også til grunnleggende prosesser som må være tilstede

med blant annet en tydelig, tett og informasjonsrik kommunikasjon. Ledelsen må også inkludere ansattes rett til medbestemmelse (Busch & Vanebo, 2003).

1.4 STRATEGIER FOR ENDRING

Alle organisasjoner må forholde seg til politiske myndigheter innenfor det nasjonale territoriet de opererer i (Jacobsen, 2004). Som tidligere beskrevet har det skjedd store endringer i det norske arbeidslivet ved at myndighetene har vært pådrivere for å redusere sykefravær og øke inkluderingen. Slike institusjonelle endringskrefter fører til organisasjonsendringer, der den enkelte virksomhet må finne den beste tilpasningen til kravene i omgivelsene (Busch, Johnsen, Valstad, & Vanebo, 2007). En organisasjon vil ikke utelukkende styres av endringskrefter i omgivelsene, men interne forhold vil også utgjøre en betydelig endringskraft. Ledelsen står i følge forfatterne i en særstilling, og må arbeide aktivt med både intern tilpasning og endringskrefter fra omgivelsene (Busch et al., 2007). For å oppnå ønsket endring vil det være hensiktsmessig med en langsiktig strategi, jamfør Mintzberg (2003).

Tradisjonelt blir strategi betraktet som intensjonell, planlagt og besluttet av ledelsen. Omgivelsene betraktes som objektive, og utfordringene ligger i å finne en riktig match mellom foretaket og omgivelsene (Busch et al., 2007). Dette er i følge Mintzberg ikke et tilstrekkelig bilde av strategiprosessen. Det vil være en rekke planlagte strategier som ikke vil bli realisert. Strategiene kan også være direkte påført fra institusjonelle og tekniske omgivelser, eller at strategiene vokser fram som en del av endringene i omgivelsene (Mintzberg, 2003). For eksempel må den enkelte arbeidsplass tilpasse seg nye lover og regler for oppfølging av sykemeldte.

I følge Jacobsen (2004) er det to grunnleggende, men ulike strategier for endring av organisasjoner. Den første strategien, strategi E, er som regel drevet fram av toppledelsen. Det er vurdert av toppledelsen at det er behov for endring, og ledelsen utarbeider derfor en løsning og implementerer den i hele organisasjonen. Med andre ord et "top-down" lederskap. I den andre strategien, strategi O, ses endring mer som en utvikling og en prosess. Strategien har som formål å utvikle organisasjonens menneskelige ressurser slik at de blir selvstendige og lærende individer. Det er fokus på å skape stort engasjement gjennom utvikling av organisasjonens kultur og utstrakt grad av deltagelse benyttes som virkemiddel, altså et "bottom-up" lederskap (Jacobsen, 2004).

Det presiseres av forfatteren at både strategi O og strategi E kan være gode og effektive strategier, men under ulike forutsetninger. Undersøkelser viser at en viss grad av aksept og engasjement er nødvendig for å få til endring. Størst sannsynlighet for at ønsket endring vil finne sted er hvis man klarer å skape begeistring omkring endringsideen. Dette vil lettest kunne oppnås ved strategi O med utstrakt grad av deltakelse der de ansatte selv utvikler løsninger de kan få et eierforhold til (Jacobsen, 2004). Dette støttes også i Tyler og De Cremer (2005) om hvordan rettferdige prosedyrer påvirker motstand. Forfatterne hevder at en prosessbasert tilnærming som fokuserer på involvering skaper motivasjon hos de ansatte. Ledelsens rolle blir da å aktivere ansattes egne ønsker om å handle hensiktsmessig på vegne av organisasjonen (Tyler & De Cremer, 2005).

I følge Jacobsen (2004) er det strategi E som hovedsakelig benyttes ved endringer i dagens organisasjoner. Strategi E vil være mest hensiktsmessig når endringen må skje fort og er av stor karakter. En av grunnene til at denne type strategi brukes mest, kan skyldes at organisasjonene har kommet inn i en reaktiv sirkel der man ikke kontinuerlig tilpasser seg omgivelsene, men tar "skippertak" innimellom. Enkelte endringer og sammenslåinger vil ikke kunne unngås uansett hvor kontinuerlig og interaktiv prosessen i organisasjonen er gjennom strategi O. Jacobsen påpeker derfor betydningen av å være åpen for begge typer strategier, alt etter hva som er forutsetningene ved endringen. Lederstilene til disse to strategiene utfyller hverandre og det finnes ledere som lykkes i å både inspirere og bruke maktmidler på samme tid (Jacobsen, 2004). Her skal man likevel være klar over at man kan undergrave den ene lederstilen med den andre. Det kan da være mer hensiktsmessig å dekode disse to strategiene og benytte de på ulike tidspunkt. Da bør strategi E bli etterfulgt av strategi O med vesentlig kompetanse på begge strategier og hvordan de kan kombineres (Jacobsen, 2004).

1.5 FORSKNINGSPROSJEKTET INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKIS

Dalaneprojektet er et forskningsprosjekt ved IRIS med en tidsramme fra 2008 – 2011. Forskergruppen er bredt sammensatt av 3 forskere og 4 masterstudenter med både samfunnsvitenskapelig og helsevitenskapelig bakgrunn. Det er etablert en referansegruppe bestående av virksomheter i Dalane, samt organisasjoner og offentlige instanser. NHO sitt Arbeidsmiljøfond har gitt økonomisk støtte til prosjektet. *Dalaneprojektet* består av to delprosjekt: "*De gode hjelperne*" og "*Inkluderende arbeidsliv i praksis*" (også betegnet som IA-praksis og nærværskultur). Denne studien er tilknyttet det sistnevnte delprosjektet, "*Inkluderende arbeidsliv i praksis*".

2. MÅL

Målet med denne studien er delt i to faser. I første fase er målet å utforske hvilke faktorer i IA-virksomheter sin struktur, kultur, prosesser og tiltak som påvirker sykefraværet, samt styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. Etter funnene i første fase, ble det satt opp mål for andre fase, jamfør grounded theory. Målet i andre fase er å utforske hvilke faktorer hos ledelsen i IA-virksomheter som bidrar til et inkluderende arbeidsliv, og ut i fra dette utvikle en empirisk grunnet teori. Informantene fikk derfor spørsmål om hva som må til for at en IA-virksomhet skal lykkes i IA-arbeidet og hva denne virksomheten har gjort eller har på plass for å lykkes. Selv om hovedfokus lå på hvilke faktorer som skal til for å lykkes, fikk informantene også spørsmål om hva som bidrar til at IA-virksomhetene ikke lykkes i IA-arbeidet.

3. METODE

3.1 DESIGN

Studien ble designet som en kvalitativ undersøkelse der fokusgruppeintervjuer ble benyttet som datainnsamlingsmetode. Det ble tatt utgangspunkt i grounded theory der teori skal oppdages gjennom data (Glaser, 1978). Denne tilnærming ble valgt fordi det ikke finnes velutviklede teorier om hvordan IA-virksomheter implementerer og arbeider aktivt med IA. Metoden er benyttet slik den først ble utviklet av Barney Glaser og Anselm Strauss (1967) og videreutviklet av Glaser (1978; 1992; 1998; 2001; 2003). Forskningsprosessen skjer gjennom tre hovedfaser; åpen koding, selektiv koding og teoretisk koding (Glaser, 1978). Det frarådes å konsultere faglitteratur før en går inn i feltet, fordi dette kan føre til at data presses inn i kategorier som er påvirket av tidligere begreper (Glaser, 1978; Glaser & Strauss, 1967). Forskeren vil likevel ha med seg sin egen forforståelse, jamfør Gadamer (2001), i arbeidet. Datainnsamlingen ble gjort induktivt slik at det ville være mulig å avdekke nye begreper og kategorier om hva som fører til positive resultater i forhold til sykefravær, inkludering og/eller utsatt pensjonering. Hensikten var å generere ny teori som beskriver et fenomen i en bestemt kontekst (IA-arbeid i utvalgte virksomheter fra to fylker i Norge) uten å teste ut hypoteser fra eksisterende teorier (Hartman, 2001). Et forskningsområde er i følge Glaser (1992) vanligvis en gruppe mennesker og det er denne gruppens problemer og hvordan disse håndteres som skal være i fokus.

3.2 INFORMANTER

Tre typer informanter ble rekruttert til fokusgruppeintervjuene:

1. Rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter i Rogaland og Vest-Agder (n=25).
2. IA-kontakter fra IA-virksomheter i Rogaland og Vest-Agder (n=18).
3. Tillitsvalgte fra IA-virksomheter i Rogaland (n=18).

Tabell 1: Rekruttering og deltagelse i informantgruppene (antall og prosent)

	INFORMANTTYPER			TOTAL
	RÅDGIVERE, NAV	IA- KONTAKTER	TILLITSVALGTE	
REKRUTTERT	25 (41,0)	18 (29,5)	18 (29,5)	61 (100)
DELTOK	20 (43,5)	14 (30,4)	12 (26,1)	46 (100)

Som vist i tabell 1, var det et frafall på 15 informanter, slik at det var totalt 46 informanter som deltok i studien. De tre gruppene ble valgt ut fordi de har god innsikt i IA-arbeidet, og er såkalte eksperter på IA. Informantene kunne derved gi verdifull informasjon om arbeidet som gjøres i IA-virksomheter. Tabell 2 viser fordelingen blant rådgiverne (n=20), IA-kontaktene (n=14) og tillitsvalgte (n=12) i forhold til kjønn, fylke og utdanning.

Tabell 2: Informantenes kjønn, fylkestilhørighet og utdanningsnivå (antall og prosent)

KJØNN, FYLKE, UTDANNING	INFORMANTTYPER			TOTAL
	RÅDGIVERE, NAV	IA- KONTAKTER	TILLITSVALGTE	
KVINNE	16	10	5	31 (67,4)
MANN	4	4	7	15 (32,6)
ROGALAND	11	10	12	33 (71,7)
VEST-AGDER	9	4	0	13 (28,3)
GRUNNSKOLE	0	0	3	3 (6,5)
VIDEREGÅENDE SKOLE	0	2	7	9 (19,6)
HØGSK/UNIVERSITET ≤ 4 ÅR	5	8	0	13 (28,3)
HØGSK/UNIVERSITET > 4 ÅR	15	4	2	21 (45,6)

I prosessen med å sette sammen informantgrupper var det fokus på å danne homogene grupper. Det er en fordel å lage homogene fokusgrupper for å skape en komfortabel gruppedynamikk, i tillegg til at intervjuobjekter med samme erfaringsbakgrunn kan stimulere til diskusjon i gruppen (Krueger & Casey, 2009; Polit & Beck, 2008). I følge McLafferty (2004) vil dette også være en styrke for datainnsamlingen.

3.2.1 RÅDGIVERE FRA NAV ARBEIDSLIVSSENTER

Rådgiverne ved de regionale Arbeidslivssentrene har en sentral rolle i å bistå IA-virksomhetene i deres IA-arbeid (Drøpping, Midtsundstad, & Østberg, 2004). Rådgivernes kunnskap og erfaring fra å veilede mange IA-virksomheter vil være relevant i studien, og Arbeidslivssentrene fra NAV i Rogaland og Vest-Agder ble derfor forespurt om å delta. Ved forespørsel ble det gitt informasjon om prosjektet og hvilke kriterier som lå til grunn (vedlegg 1). Til sammen ble det gjennomført fem fokusgruppeintervjuer med rådgivere (Rogaland: n=3, Vest-Agder: n=2). Informantene fra NAV Arbeidslivssenter ble delt i 2 kategorier:

1. Rådgivere med minst to års erfaring fra NAV Arbeidslivssenter (n=12).
2. Rådgivere som har arbeidet på NAV Arbeidslivssenter ett år eller mindre (n=8).

Erfarne og nyansatte rådgivere ble delt i to ulike grupper og intervjuet hver for seg. På denne måten kunne nyansatte komme med nye perspektiver og ideer uten å bli styrt av mer erfarne rådgivere. Tilnærmet lik erfaring vil gjøre det enklere å dele synspunkt i en gruppe (Polit & Beck, 2008). Rådgivere med erfaring på et år eller mindre hadde gjennomsnittlig 14,0 år relevant erfaring fra arbeidslivet, og hadde jobbet som rådgivere i 0,9 år. Rådgiverne med minst to års erfaring hadde gjennomsnittlig 26,0 år relevant erfaring fra arbeidslivet, og hadde jobbet som rådgivere i 5,0 år. Intervjuene foregikk på Arbeidslivssentrene.

3.2.2 IA-KONTAKER OG TILLITSVALGTE FRA IA-VIRKSOMHETER

Det var ønskelig å finne virksomheter som hadde opparbeidet seg god erfaring med IA-arbeid, og som kunne bidra med beskrivelser av hva som må gjøres for å lykkes med IA-arbeidet. Før det ble gjort et utvalg av IA-virksomheter ble det sendt en forespørsel til Arbeidslivssenteret i Rogaland og Vest-Agder, samt til Norsk Industri (organisasjon i NHO). Disse ble forespurt om å gi innspill til virksomheter i Rogaland og Vest-Agder som de mente hadde kommet langt i IA-prosessen. Inklusjonskriteriene for IA-kontakter og tillitsvalgte fra IA-virksomhetene var at de hadde jobbet godt med IA-avtalen, og at bedriften hadde vært IA-virksomhet siden før 01.01.07. Inklusjonskriteriet dreide seg først og fremst om å finne eksperter på IA, og andre utvalgs-kriterier kom derfor i andre rekke. For å få en bredde i materialet ble likevel ulike bransjer forespurt, i tillegg til både offentlige og private bedrifter. Målet var ikke å kunne generalisere rent statistisk, men å kunne øke overførbarheten ved hjelp av teoretisk generalisering (Blaikie, 2000; Krueger & Casey, 2009). I utgangspunktet var det hensiktsmessig at IA-kontaktene og de tillitsvalgte skulle være fra samme bedrift. Dette lot seg gjøre i seks av de elleve bedriftene. Forespørsel til den enkelte informant (IA-kontakt og tillitsvalgt) ble gjort per telefon og e-post, (vedlegg 2). Hvordan disse IA-

kontaktene (n=14) og tillitsvalgte (n=12) representerte virksomheter fra ulike sektorer, bransjer og størrelser er vist i tabell 3.

Tabell 3: IA-virksomheter til IA-kontakter og tillitsvalgte. Virksomhetsstørrelse, sektor – og bransjetilhørighet (antall og prosent)

SEKTOR, VIRKSOMHETS-STØRRELSE OG BRANSJE	INFORMANTTYPER		TOTAL
	IA-KONTAKTER	TILLITSVALGTE	
STATLIG	1	2	3 (11,5)
KOMMUNAL	3	1	4 (15,4)
FYLKESKOMMUNAL	0	1	1 (3,9)
PRIVAT SEKTOR	10	8	18 (69,2)
< 20	1	0	1 (3,9)
20 – 49	0	0	0 (0,0)
50 – 199	1	2	3 (11,5)
200 >	12	10	22 (84,6)
JORDBRUK/SKOGBRUK/FISKE	1	0	1 (3,9)
OLJE- OG GASSUTVINNING	1	1	2 (7,7)
INDUSTRI OG BERGVERKSDRIFT	5	6	11 (42,2)
BYGG- OG ANLEGGSVIRKSOMHET	1	1	2 (7,7)
OFFENTLIG ADMINISTRASJON	3	1	4 (15,4)
UNDERVISNING	0	2	2 (7,7)
HELSE OG SOSIALE TJENESTER	2	0	2 (7,7)
MEDIA	1	1	2 (7,7)

I den enkelte IA-virksomhet må det oppnevnes en IA-kontakt som skal delta aktivt i IA-arbeidet, samt være kontaktperson mellom virksomheten og Arbeidslivssenteret (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005). Det er opp til virksomheten selv å bestemme hvem som skal ha dette ansvaret. Hvilken rolle og myndighet IA-kontakten har fra før i virksomheten kan derfor variere i hvert enkelt tilfelle. Det ble gjennomført tre fokusgruppeintervju med IA-kontakter (Rogaland: n=2, Vest-Agder: n=1). De to intervjuene i Rogaland hadde henholdsvis fem og fire informanter, mens intervjuet i Vest-Agder hadde fire informanter. To intervju foregikk i bedrift og ett ved IRIS. IA-kontaktene (n=14) hadde gjennomsnittlig 19,4 år relevant erfaring fra arbeidslivet, hadde arbeidet 14,3 år i den nåværende virksomheten og hadde vært IA-kontakt i 4 år (2 missing).

Tillitsvalgte er de ansattes representant i IA-arbeidet. De ble intervjuet for å få andre perspektiver og bredde i materialet. På denne måten ble ansattes synspunkt også representert. I tillegg til forespørselen til Arbeidslivssentrene og Norsk Industri, ble det sendt direkte forespørsel til sentrale arbeidstaker- og arbeidsgiverorganisasjoner med påfølgende

purring på e-post. Det ble gjennomført tre fokusgruppeintervju med tillitsvalgte i Rogaland (n=3). De tre intervjuene hadde henholdsvis fire, tre og fem informanter. Informantene hadde roller som både plass- og hovedtillitsvalgt. Det ble ikke gjennomført intervju av tillitsvalgte i Vest-Agder av ressursmessige årsaker. To av intervjuene foregikk på IRIS og et ved en IA-virksomhet. De tillitsvalgte (n=12) hadde i den nåværende virksomheten arbeidet gjennomsnittlig 23,9 år og vært tillitsvalgt i 7,1 år.

3.3 INNSAMLING AV DATA

Fokusgruppeintervju er spesielt godt egnet ved innsamling av empirisk data om erfaringer, holdninger eller synspunkter i et miljø der mange mennesker samhandler (Malterud, 2002). Ved planlagte gruppediskusjoner kan en dra nytte av gruppedynamikken for å få tilgang på innholdsrik informasjon på en effektiv måte (Polit & Beck, 2008). På bakgrunn av dette ble fokusgruppeintervju valgt som datainnsamlingsmetode.

Målet med datainnsamlingen var å skaffe et rikt materiale ved at informantene delte ideer, tanker, erfaringer og perspektiver med hverandre. Det ble lagt vekt på å finne faktorer som kan ha bidratt til redusert sykefravær, inkludering av ansatte med redusert funksjonsevne og at eldre arbeidstakere står lengre i jobb. Intervjuguide ble utarbeidet i forkant av intervjuene, (vedlegg 3 og 4). Åpne spørsmålsstillinger ble brukt da målet var å fremme diskusjon i gruppen. Hvert fokusgruppeintervju startet med at moderator presenterte grunnreglene for diskusjonen og hensikten med studien. I følge Stewart et al. (2007) og Krueger og Casey (2009), er det viktig at moderator skaper en positiv og trygg atmosfære for at deltakerne skal åpne seg. Videre ble det informert om at gruppeintervjuet ville bli tatt opp på bånd, men både personer og virksomheter ville bli anonymisert allerede under transkriberingen. Deltakerne ble også bedt om å fylle ut et spørreskjema med demografiske bakgrunnsopplysninger.

I fokusgruppeintervjuene ble det gitt to åpne spørsmål. Deltakerne fra NAV Arbeidslivssenter ble spurt om å *tenke på en IA-virksomhet som de har erfart har lyktes i IA-arbeidet, og hva virksomheten har gjort eller har på plass for å lykkes*. Etter en lengre diskusjon ble de spurt om å tenke på *en IA-virksomhet som de har erfart ikke hadde lyktes i IA-arbeidet, og hva som har bidratt til at de ikke har lyktes*. Rådgiverne hadde en stor portefølje av bedrifter med erfaringer rundt faktorer som fremmer og hemmer IA. Spørsmålene ble formulert slik, for at de lettere kunne konkretisere svaret ved å tenke på en bestemt virksomhet. IA-kontakter og tillitsvalgte ble derimot bedt om å tenke på sin egen virksomhet. De fikk spørsmål om *hvilke faktorer eller elementer som har bidratt til å lykkes med IA-arbeidet, samt hva er det gjort*

eller på plass? Etter en lengre diskusjon ble de spurt om sine meninger om hvilke faktorer eller elementer som bidrar til at virksomheter ikke lykkes i IA-arbeidet.

I alle intervjuene ble informantene bedt om å skrive ned alle forslag de kom på hver for seg. For etterpå å velge ut *to faktorer de mente var viktigst*. Moderator forsikret at hver informant fikk presentert sine nedskrevne faktorer. På den måten ble det sørget for at alle deltakerne kom til orde, noe som er viktig i gruppedynamiske prosesser (Malterud, 2003). Informantene delte erfaringer om hva de aktuelle virksomhetene hadde lyktes med og hva virksomhetene burde bli bedre på. Diskusjonen i fokusgruppen foregikk uten for mye avbrytelse fra moderator, kun oppfølgings- og oppklaringsspørsmål ble stilt. Moderator hadde likevel oppgave med å holde fokus på tema ved å trekke diskusjonen videre i riktig retning. Samtidig må moderator være forberedt på at relevant informasjon kan komme fram i en annen sammenheng enn det som forventes (Malterud, 2003).

Ved bruk av fokusgruppeintervju må det tas i betraktning hvordan individuelle forskjeller, mellommenneskelige og miljømessige faktorer trolig påvirker gruppedynamikk og atferd til individene i gruppen (Stewart et al., 2007). Det påpekes også av Demant (2006) og Malterud (2002) at data som er skapt gjennom fokusgrupper er konstruert og formet av den sosiale virkeligheten som gruppen representerer. Resultatene fra denne studien kan derfor ikke fjernes fra konteksten som datainnsamlingen representerer.

Varighet på intervjuene varierte fra 90 - 120 minutter. Datainnsamlingen ble utført av to masterstudenter og to forskere ved IRIS i perioden september 2008 til januar 2009. Faktorene informantene hadde skrevet ned og bakgrunnsskjemaet ble samlet inn mot slutten av intervjuet. Dette sammen med transkribert tekst og feltnotater, utgjorde datamateriale for videre analyse.

3.4 ANALYSE AV DATAMATERIALET

Som tidligere beskrevet var analysen av datamaterialet i tråd med glaseriansk grounded theory. Nye kategorier, egenskaper og hypoteser vokser fram ("emerge") ved analyse av data og faktiske observasjoner, og ikke fra forskerens antagelser og forutbestemte teoretiske referanser (Glaser & Strauss, 1967). Mønster, likheter og sammenhenger identifiseres gjennom gransking av deltakernes redegjørelser og forklaringer (Glaser, 2003).

I følge Glaser og Strauss (1967) skal datainnsamling, analyse og teoriutvikling foregå parallelt. Datamaterialet samles inn, og deler av materialet analyseres først induktivt. Metoden går så over i en deduktiv fase ved at hypoteser som oppstår kontinuerlig sammenlignes ved å analysere resten av datamaterialet. Prosessen pågår til det oppstår metning (Glaser, 1978). For å utvikle mer presise og relevante kategorier ble kategoriene som kom fram i datamaterialet sammenlignet med resterende materiale, for å avdekke likheter og variasjon. Dette er en prosedyre som Glaser og Strauss (1967) refererer til som "constant comparison".

Memoskriving er "kjernestadiet i grounded theory metodologi" (Glaser, 1998). Ved å skrive memos genereres ideer om kategorier og deres egenskaper som kan videreutvikles til teorier. Materialet kan således leses i et nytt lys, og nye oppdagelser kan finne sted (Hartman, 2001). Memoskriving er utført i alle fasene ved analysen og fungerte som en konstruktiv tankeprosess. Det ble holdt orden på ideer som dukket opp i forhold til aktuelle kategorier og relasjoner dem i mellom. Når ideer ble nedskrevet var det lettere å bli bevisstgjort sine egne forestillinger om studien, og komme videre i prosessen med å se på hvordan kategoriene forholder seg til hverandre og danne hypoteser.

Glaser (1998) påpeker at ingen ting overlates til tilfeldighetene i grounded theory. Metoden har regler for hva som skal gjøres i hver fase. Denne analysen ble gjennomført i følgende fire faser. Eksempler fra analyseprosessen vises også i vedlegg 5.

3.4.1 FASE 1, ÅPEN KODING

Åpen koding innebærer at kategorier og deres egenskaper oppdages i datamaterialet. Kategorier er et meningsfenomen for en bestemt gruppe mennesker (Hartman, 2001). Her settes det ikke opp noen begrensninger i forhold til relevans, desto flere kategorier som oppdages desto bedre er det (Glaser, 1978). Forarbeidet til dette var gjennomgang av lydopptak sammen med observasjonsnotater og informantens nedskrevne faktorer. Materialet ble transkribert direkte og teksten ble ikke bearbeidet. Kodingen startet ved at transkribert tekst ble delt i meningsenheter. Meningsenhetene ble kondensert (reformulert av forsker) ved at hovedessensen ble gjengitt. Det ble tilstrebet å benytte ordene som var brukt av informantene for å være så tekstnær som mulig, jamfør Glaser (1978). Egenskaper ved virksomhetenes IA-arbeid ble identifisert og kategorier vokste fram. Meningsenhetene ble merket med informanttype, samt pluss, minus eller null ut i fra om de var positive, negative eller nøytrale utsagn om hva som bidrar til å lykkes med IA-arbeidet. Meningsenhetene som

informantene hadde prioritert høgest, ved å sette kryss på egne lapper, ble merket med et kryss. De demografiske variablene om informantene, som var innehentet i spørreskjema med bakgrunnsopplysninger, ble lagt inn i statistikkprogrammet SPSS (15.0).

3.4.2 FASE 2, KONSTRUKSJON AV DELMATERIALE

Under arbeidet med åpen koding, vokste det fram et tema som omhandlet betydningen av ledelse i IA-arbeidet. Dette temaet ble tydelig fordi informantene snakket mye om ledelse og prioriterte faktorer som dreide seg om ledelse høgt. For å se videre på dette ble det gjort en konstruksjon av delmateriale ved at alle meningsenheter og kategorier som dreide seg om ledelse ble valgt ut og kategorisert på nytt. Følgende ord ble søkt opp i materialet: Leder, ledere, lederne, ledernes, ledelse, ledelsen, ledelsens, formann, formenn, sjef og arbeidsgiver. Materialet (som utgjorde om lag en fjerde del av det totale datamaterialet) ble kodet på nytt ut i fra et ledelsesperspektiv. Etter hvert som analysearbeidet ble utført, ble kjernekategoriene i materialet tydeligere. En kjernekategori er i følge Glaser (1998), måten menneskene (informantene) løser deres hovedbekymringer på. Kjernekategoriene, som hadde en sentral rolle i datamaterialet, var viktigheten av å ha en IA-forankring i ledelsen. Med andre ord må IA være forankret i ledelsen for at virksomheten skal lykkes med IA-arbeidet.

3.4.3 FASE 3, SELEKTIV KODING

Selektiv koding innebærer at enkelte kategorier fra det tidligere kodete materialet velges ut. Dette blir da kategoriene som er relatert til kjernekategoriene (Glaser, 1978). Analysearbeidet dreide seg nå om en konsentrasjon av de kategoriene som var i relasjon med kjernekategoriene. Det ble gjort søk på relevante ord i delmaterialet, samt at hver meningsenhet ble lest på nytt og plassert under de kategoriene som omhandlet innholdet i utsagnet. Ut i fra dette vokste det fram nye hypoteser om hva som påvirker en sterkere IA-forankringen og hvilke resultater dette kan føre til. Denne delen av analysearbeidet endte opp med fem underkategorier som er i relasjon med IA-forankringen i ledelsen.

3.4.4 FASE 4, TEORETISK KODING

I den teoretiske fasen tas det utgangspunkt i å finne relasjonen mellom kategoriene, jamfør Glaser (1978). Mens den tidligere kodingen er konkretisert ut i fra datamaterialet, er de teoretiske ideer mer abstrakte. I denne fasen ble det gjort refleksjoner rundt kodene og kategoriene som allerede var kommet fram i materialet. Det ble her sett på ulike ideer knyttet

til hvordan man oppnår IA-forankring i ledelsen gjennom de oppdagede kategoriene. Her var memoskrivingen og prosessen med kontinuerlig å sammenligne tidligere funn med ny data til god hjelp for at teorien skulle vokse fram. Av de fem underkategoriene påvirker fire av disse IA-forankring i ledelsen, mens den femte påvirkes av en sterkere forankring. De fem underkategoriene ble satt i en modell for å illustrere relasjonen tydeligere (se figur 2 i resultatkapittelet).

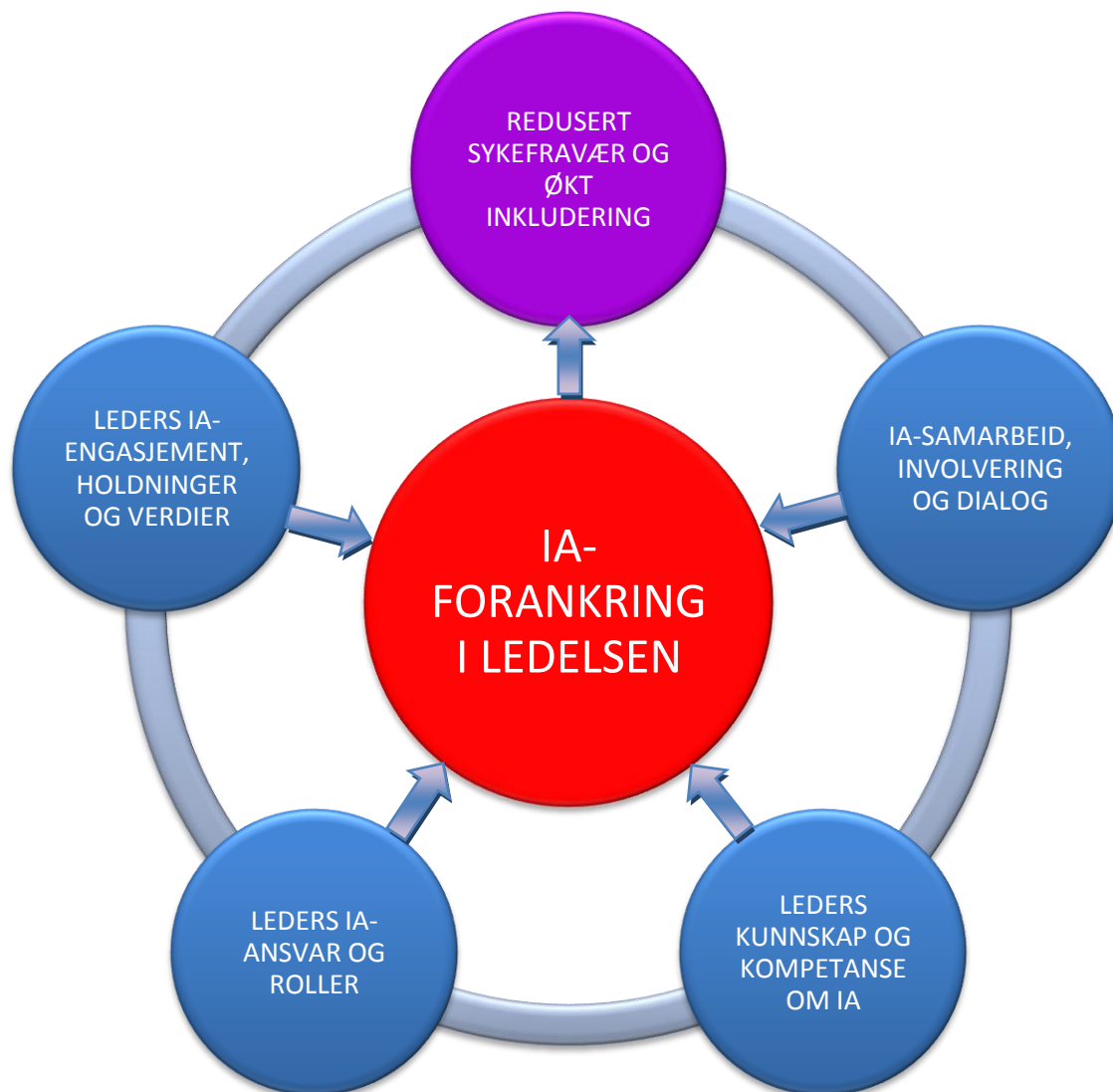
4. RESULTAT

4.1 SAMMENFATNING AV RESULTAT

I det totale materialet ble 2530 meningsenheter kondensert. Det ble deretter skapt et delmateriale ved kategorisering av 645 kondenserte meningsenheter som omhandlet ledelse. Av dette materialet vokste 6 kategorier fram. En av disse, IA-forankring i ledelsen, viste seg å ha en sentral rolle i datamaterialet. Denne kjernekategori hadde en fjerde del av alle informantene prioritert som en av de viktigste faktorene for å oppnå positive resultater med IA-arbeidet. Datamaterialet viste en relasjon mellom det å lykkes som IA-virksomhet og IA-forankring i ledelsen. Dette kommer til syne gjennom de fem følgende underkategoriene:

1. IA-engasjement, holdninger og verdier
2. IA-ansvar og roller
3. Leders kunnskap og kompetanse om IA
4. IA-samarbeid, involvering og dialog
5. Redusert sykefravær og økt inkludering

Hvilke relasjoner kategoriene har til kjernekategori illustreres i figur 2.



Figur 2: Forankringsmodellen, IA-forankring i ledelsen

Forankringsmodellen viser fire piler som peker mot kjernekategoriene. Dette illustrerer at IA-forankringen i ledelsen styrkes gjennom en engasjert ledelse som har holdninger og verdier som er i samsvar med IA-avtalen. Modellen viser videre at økt bevissthet om ansvar og roller hos ledelsen, samt mer kunnskap og kompetanse om IA, fører til en sterkere IA-forankring. Forankringen styrkes også ved at leder i større grad samarbeider med andre, samt involverer og har tettere dialog med tillitsvalgte og ansatte. Den femte underkategoriene har derimot en pil som peker fra IA-forankring i ledelsen mot redusert sykefravær og økt inkludering. Dette illustrerer at en styrket IA-forankring i ledelsen vil redusere sykefraværet og øke inkluderingen. Den ytre ringen mellom underkategoriene symboliserer påvirkningen de i tillegg har på hverandre.

4.2 SAMMENHENG MELLOM KJERNEKATEGORI OG UNDERKATEGORIER

Resultatene til de fem underkategoriene og deres egenskaper er utdypet i artikkelen. Det vises derfor her kun til tabell 4. I tabellen gjengis utsagn fra informanter om hva som styrker IA-forankringen i ledelsen, og som igjen kan øke mulighetene for å lykkes i IA-arbeidet. I datamaterialet ses det å lykkes med IA-arbeid i sammenheng med å redusere sykefraværet og øke inkluderingen. Da dette vil være et resultat av IA-forankring i ledelsen er det i tabellen satt opp sammen.

Tabell 4: Sammenheng mellom kjernekategori og underkategoriene

UNDER-KATEGORIER	UTSAGN FRA INFORMANTER OM IA-FORANKRING I LEDELSEN SOM FØRER TIL REDUSERT SYKEFRAVÆR OG ØKT INKLUDERING
IA-ENGASJEMENT, HOLDNINGER OG VERIDER	"Ledelsesforankring... Altså, jeg tenker spesielt på en virksomhet og en leder som vil noe. Motoren og drivkraften kommer innen fra og de tar egne grep for at folk skal trives på jobben, bli i varetatt og utvikle seg." (Rådgiver)
	"Det må være forankret i ledelsen fordi det er behov for at nærmeste leder er driver for dette." (IA-kontakt)
	"Oj, når helse begynner å skranke så blir vi faktisk tatt vare på hos oss... Det er det det egentlig går ut på... Det går jo på verdier og å forstå viktigheten av dette - forankring i ledelsen." (Rådgiver)
	"Dette her med verdibasert ledelse... IA kan godt være forankret i ledelsen men hvis ledelsen ikke har et syn som går i tråd med inkluderende arbeidsliv på en måte, så hjelper det ikke så veldig mye." (Rådgiver)
LEDERS IA-ANSVAR OG ROLLER	"Jeg tenker at for å få IA på plass i bedriften, og for å få det til å fungere i praksis, så må for det første lederne forstå hva dette innebærer... ha oppdaga hva innebærer dette for oss som ledere å være en IA-bedrift og hva blir min oppgave i forhold til det." (Rådgiver)
	"Jeg er enig med hun ved siden av meg her som sier at du må begynne på toppen... De som sitter på toppen må gå foran med et godt eksempel... Eller lederen... Det kan være avdelingsleder eller mellomleder..." (IA-kontakt)
LEDERS KUNNSKAP OG KOMPETANSE OM IA	"Det må være forankret, det må være opplæring, de må ha bevissthet." (Rådgiver)
	"Alle vet nå at vi er en IA bedrift og alle vet at dette snakkes det om i ulike fora... En forståelse... Det er forankret på et vis..." (Rådgiver)
	"Vi snakker veldig ofte om dette med forankring i ledelsen... At det må ha forankring i en ledelse som har forståelse for problematikken..." (Rådgiver)
IA-SAMARBEID, INVOLVERING OG DIALOG	"Du var inne på dette med forankring hos tillitsvalgte, verneombud. Jeg tror at vi må ha med det partssammensatte arbeidet fra dag en. Partene må være tilstede fra leder/arbeidsgiversiden, arbeidstakersiden, og så spørsmålet: "Hvordan skal vi hos oss, på en god måte, ta vare på våre ansatte når de blir syke." Slik at de kommer fram til de rutinene... De har begge parter vært med på å bestemme. Dette er en god måte. Medvirkning, samarbeid, lytte til hverandre." (Rådgiver)
	"Fordi det mangler tillit og tillit bygger de opp når det er et samarbeid mellom ledelse og de ansatte. Og faktisk talt sa de, at tillit er selve forankringen." (Rådgiver)
	"Min erfaring er jo at hvis en ikke har med de tillitsvalgte helt fra starten av så mister en noe.....og jeg har vel opplevd at egentlig så ble ikke avtalen effektivt eller kanskje ikke forankret skikkelig på grunn av de tillitsvalgte ikke stilte med fra begynnelsen av... så jeg tror det der er kjempe viktig." (Rådgiver)
	"Tiltak du gjør når det gjelder sykefravær... er jo en ting som de fleste bedrifter har nå... men det er dette med altså en tett dialog med den sykemeldte gjennom en prosedyre som er godt forankret både i bedriften..." (IA-kontakt)

5. DISKUSJON

Målet med denne studien var å utforske hvilke faktorer hos ledelsen i IA-virksomheter som bidrar til et inkluderende arbeidsliv, og ut i fra dette utvikle en empirisk grunnet teori. Resultatene genererte følgende to hovedfunn:

1. Tillit mellom ledelse og ansatte som et betydningsfullt grunnlag i IA-arbeidet
2. IA-forankring i ledelsen beskrives som meget betydningsfull i IA-arbeidet, uten at dette konkretiseres i stor grad.

Disse funnene vil her bli drøftet. Det vil også bli diskutert hvordan *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* påvirker organisasjoner. Dette vil bli illustrert gjennom den konseptuelle foretaksmodellen og resultatene i studien vil bli brukt for å eksemplifisere. Den siste delen av diskusjonskapittelet består av metodediskusjon.

5.1 TILLIT MELLOM LEDELSE OG ANSATTE

Et av hovedfunnene i denne undersøkelsen er at IA-arbeid kan være vanskelig å få til uten en opparbeidet tillit mellom ansatte og ledelsen. *"Tillit er selve forankringen"* uttaler en av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene i undersøkelsen. Tillit er i følge datamaterialet grunnlag for både samarbeid, involvering og dialog mellom ledelse og ansatte. At tillit mellom ledelse og ansatte er av betydning for ansattes sykefravær, støttes både i den svenske studien av Nyberg et al. (2008) og i en norsk studie av Aas et al. (2008). I den norske studien beskrives *tillitskaperen* som en av sju viktige ledertyper ved tilbakeføring av langtidssykemeldte (Aas et al., 2008).

Det påpekes også at tillit må være tilstede mellom ledelse og ansatte før det oppstår problemer og sykefravær. Det vil være et dårlig utgangspunkt for problemløsningen at tillit ikke allerede er tilstede mellom partene. Informantene påpeker at det vil være vanskelig å delta i dialogmøte med lederen hvis ikke kommunikasjon og tillit har vært tilstede før sykefraværet oppstår. Dette støttes også i en studie gjort av Nordlandsforskning der tillit, respekt og toleranse beskrives som de viktigste trekkene ved et godt arbeidsmiljø (Sollund & Wiborg, 2007). Denne rapporten påpeker betydningen av ansattes medbestemmelse og innflytelse på arbeidsplassen. Informantene i vår studie beskriver at tillit oppstår ved at leder involverer tillitsvalgte, verneombud og andre ansatte. Leder må både ta ansvar, men også ha tillit til andre slik at ansvar kan delegeres videre. Det vil også være tillitskapende hvis leder

ikke bare lar ansatte uttale seg, men også tar hensyn til disse synspunktene i det videre arbeidet.

Tillit er sentralt i alle relasjoner og spesielt når en skal drive utviklingsarbeid, som IA-arbeid kan ses på å være. Tillit beskrives som grunnlag for samarbeid, og uten tillit er det andre arbeidet bortkastet i følge en tillitsvalgt i studien. Olsen og Nævestad (2006) beskriver at et tillitsfundament er viktig for å implementere endringer og nye program i organisasjonen. Ansatte skal oppleve budskapet ledelsen gir som relevant og meningsfylt, slik at de har tillit til ledelsens hensikt med endringen. Ved å oppnå tillit hos de ansatte, så stiller de seg bak ledelsen og jobber mot samme mål (Olsen & Nævestad, 2006; Tyler & De Cremer, 2005). Innenfor IA-arbeidet vil det være viktig å skape en forståelse av at dette handler både om å ivareta ansatte og spare samfunnet og virksomheten for kostnader ved sykefravær. På en slik måte kan ansatte og ledelse i større grad jobbe sammen mot de felles målene i IA-avtalen. Dette er også i tråd med konklusjonen til Zohar og Luria (2003), atferden til linjeledelsen vil være avgjørende for å skape atferdsendring hos ansatte. Med riktig tilnærming kan ledelsen derfor legge grunnlaget for å lykkes med IA-arbeidet i større grad. Ansatte må involveres og på den måten legge til rette for at tillit mellom ledelse og ansatte skal vokse. Tilnærmingen er i tråd med strategi O, (Jacobsen, 2004). En dobbelt gevinst kan oppnås ved å lykkes bedre i IA-arbeidet samtidig som IA forankres bedre både i ledelsen og hele organisasjonen. I dagens arbeidsliv er det viktigere å lede sammen med andre enn gjennom andre (Busch et al., 2007).

5.2 IA-FORANKRING I LEDELSEN

Det kan ses på som et paradoks at kjerne kategorien, IA-forankring i ledelsen, ikke konkretiseres i stor grad av informantene. Kjerne kategorien har en sentral rolle og beskrives som meget betydningsfull for å lykkes med IA-arbeidet, jamfør Glaser (1998). Det var likevel vanskelig å få tak i hva som lå i forankringsbegrepet. For å få en bedre forståelse for dette ble alle direkte utsagn om IA-forankring nøye vurdert og satt i system, slik tabell 4 viser. Som tidligere beskrevet, har IA-avtalen ført til store endringer i norske virksomheter. For å tilpasse seg disse endringene og lykkes med IA-arbeidet, er det nødvendig for ledelsen å ha en strategi, jamfør Mintzberg (2003). IA-forankringen i ledelsen vil styrkes gjennom de fire underkategoriene som beskrives i resultatkapittelet, men hvilke strategier som er hensiktsmessig å benytte kommer ikke tydelig fram i datamaterialet.

I en studie av ECON, konkluderes det med at bedre forankring har tatt over i IA-virksomheter i stedet for den sterke oppmerksomhetsfaktoren som fant sted i begynnelsen (Econ Analyse, 2005). Funn i denne studien støtter opp om resultatene i vår studie. IA-virksomhetene som har lykket best med IA-arbeidet har sterk forankring i toppledelsen. Den øverste ledelsen har sørget for at rutiner ble fulgt, samt at IA har blitt integrert i virksomhetens beslutningssystemer. Kompetanseutvikling av ledere har også blitt prioritert (Econ Analyse, 2005). I denne studien påpekes også betydningen av holdningskapende arbeid og en inkluderende prosess der både leder og ansatte må ansvarliggjøres. Disse resultatene samsvarer i stor grad med *Forankringsmodellen* (figur 2).

Videre identifiserer en norsk studie fra 2007, forankring av sykefraværsarbeidet hos ledelsen som et sentralt suksesskriterium hos flere av 12 innsatskommuner (Aas & Skaugen, 2007a). Her beskrives på samme måte som i vår studie engasjement, kunnskap, IA-samarbeid og involvering som avgjørende faktorer for å forankre IA-arbeidet (Aas & Skaugen, 2007b). I ulike faser av forankringsarbeidet kreves det både en "top-down" og en "bottom-up" strategi. Ledelsen må ta ansvar for å sette mål og gjøre ressurser tilgjengelige, men ta i betraktning ansatte og deres representanters synspunkt (Aas & Skaugen, 2007b). På samme måte som i vår studie påpekes det at forankringsarbeidet vil styrkes gjennom et samarbeid med rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste med flere. Selv om ikke strategier er beskrevet direkte i datamaterialet i vår studie, beskrives det på samme måten som i studien til Aas og Skaugen hva som må gjøres fra toppen i organisasjon ("top-down") og hva som må gjøres gjennom medvirkning ("bottom-up"). Gjennom å se på underkategoriene og den betydningen informantene har lagt i dem, kan det foreslås hvilke strategier som vil være hensiktsmessig i en forankringsprosess. Hvis både strategi E og strategi O skal benyttes, bør strategi E, med "top-down" lederskap komme først (Jacobsen, 2004). Toppleidelsen kan benytte strategi E i starten ved å sette overordnede mål for IA-arbeidet, samt ha klare regler og rutiner for linjeledelsen. Ressurser bør gjøres tilgjengelige og IA-relatert opplæring av linjeledere og alle ansatte må settes på dagsorden. Det videre arbeidet må være i henhold til strategi O, da det er av stor betydning å legge til rette for medvirkning og involvering for å lykkes i IA-arbeidet. En slik tilnærming til utviklingsarbeid i virksomheten støttes også i evalueringstudien til Olsen og Nævestad (2006).

5.3 IA-FORANKRING I DEN KONSEPTUELLE FORETAKSMODELLEN

Den konseptuelle foretaksmodellen legger vekt på fire hovedsystemer ut i fra et åpent systemperspektiv. Koalisjonssystemet knytter organisasjonen sammen med de tekniske og institusjonelle omgivelsene (Busch & Vanebo, 2003). De tekniske omgivelsene, sett i sammenheng med IA, kan dreie seg om tilgang på arbeidskraft. Hvis det er mangel på arbeidskraft eller store kostnader ved opplæring av nyansatte, bør virksomheten være ekstra oppmerksom på å ivareta sine ansatte. Dette kan gjøres gjennom en bevisst seniorpolitikk, forebygging av sykefravær, samt tilrettelegge for varig og midlertidig funksjonssvikt. Institusjonelle omgivelser formidler regler og krav som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå legitimitet og støtte (Busch & Vanebo, 2003). Regulative mekanismer kommer primært fra myndighetene og dreier seg i denne sammenheng om blant annet IA-avtalens regler, Arbeidsmiljøloven og Folketrygdloven. Normative mekanismer som handler om IA kan dreie seg om at mål om effektivitet kommer i veien for mål i IA-avtalen. Et eksempel på dette kan være at en virksomhet ønsker kun unge og tilsynelatende friske ansatte for å øke effektiviteten. Det kan bli sett på som uakseptabel atferd at virksomheten ikke følger opp delmålene i IA-avtalen. De kognitive mekanismene handler om reaksjoner når det som tas for gitt ikke blir holdt (Scott, 1995). For eksempel er det mange som tar for gitt at virksomheten skal være takknemlige mot seniorer som har arbeidet i virksomheten i store deler av sitt liv. De forventer ikke at de skal bli tilbudt tidlig pensjonering med begrunnelse om at det ikke er bruk for dem lengre. Mekanismer innenfor institusjonelle omgivelser kan påvirke legitimiteten til virksomheten (Busch & Vanebo, 2003). Eksemplene som her er gitt viser til en ledelse med holdninger og verdier som ikke samsvarer med *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv*. Handlingene hadde muligens svekket legitimiteten til virksomheten. Dette kunne ført til problemer med nye kontraktsinngåelser, og i konkurransen om de beste arbeidstakerne.

I transformasjonssystemet omdannes bidrag som kommer inn fra interessenter til belønninger (Busch & Vanebo, 2003). Her vil det spille en rolle hvor fleksibel virksomheten er med å legge til rette for sine ansatte, både for å forebygge sykefravær og følge opp funksjonssvikt hos ansatte. Dette kan igjen handle om leders kunnskap og kompetanse om IA, samt at leder tar ansvar for tilrettelegging.

Det organisatoriske atferdssystemet er i følge Busch og Vanebo (2003) representert ved alle menneskene som er involvert i virksomheten. Hvordan IA-arbeidet utføres vil ha en sammenheng med hvilke holdninger og verdier de ansatte og ledelsen har, samt om det

oppstår engasjement og motivasjon. Det vil også være avgjørende om det er muligheter for utdanning og kompetanseutvikling (Busch & Vanebo, 2003). Tillit er beskrevet som et sentralt funn i studien og vil også være et nøkkelord i denne sammenheng. Enhver organisasjon består av mennesker med følelser og behov for å oppnå trygghet gjennom samhandling med andre mennesker (Busch & Vanebo, 2003). Hvis ledelsen ikke legger til rette for dette gjennom involvering og medvirkning kan det oppstå motstand i organisasjonen.

Ledelsessystemet sørger for å gjennomføre forhandlinger med interessentene og at kontrakter realiseres (Busch & Vanebo, 2003). Det er leders ansvar å se til at målformulering, problemløsning og språkskaping er i henhold til IA-avtalen. I tillegg til å utarbeide prosedyrer på produksjon av varer og tjenester, må det skapes god struktur for å følge opp og ivareta sine ansatte. Disse må også til en hver tid oppdateres etter hvert som norske myndigheter stiller nye krav til virksomhetens oppfølging av sykemeldte. Lederen vil være en rollemodell for sine ansatte når det kommer til temaer som sykefravær, inkludering av personer med varig funksjonssvikt og seniorpolitikk. Busch og Vanebo (2003) viser også til grunnleggende prosesser som må være tilstede som tydelig, tett og informasjonsrik kommunikasjon, samt inkludering av ansattes rett til medbestemmelse. Ved å involvere tillitsvalgte kan arbeidet oppleves som mer meningsfylt for de ansatte, samt at de ansatte opplever større ivaretagelse ved å ha en ansatt representert ved sykefraværarbeidet. Når det åpnes for deltakelse og innflytelse i beslutningsprosessen kan selve beslutningens legitimitet forbedres, noe som kan minske motstand og øke eierforholdet til de løsningene som blir valgt (Jacobsen, 2004). Dette samsvarer med tidligere diskusjon om tillit mellom ledelse og ansatte og beskrevne studier i henhold til dette, jamfør (Olsen & Nævestad, 2006; Tyler & De Cremer, 2005). IA-samarbeidet kan det også oppstå harmoni- og konfliktfelt slik som Busch og Vanebo (2003) skisserer i koalisjonssystemet. Konfliktfelt kan oppstå mellom for eksempel ledelse og tillitsvalgte. Toppledelsen må gi fra seg en del makt slik at det utøves en demokratisk lederstil i stedet for autokratisk lederstil (Jacobsen, 2004). Fokus flyttes fra de formelle elementer i organisasjonen, struktur og systemer, til mennesker og det relasjonelle.

Kravene fra institusjonelle omgivelser vil skifte, slik vi har sett i de siste 10-årene med utviklingen av IA-avtalen. Organisasjonen må utvikle en form for institusjonell fleksibilitet, jamfør Busch et al. (2007) for å kunne tilpasse seg nye krav og forventninger. For å opprettholde og fornye virksomhetens legitimitet, vil dette være avgjørende. Institusjonell

fleksibilitet kan også ses i sammenheng med hvor sterk IA-forankringen er i ledelsen og hvilken strategi ledelsen har for å være i proaktiv til slike endringer.

5.4 METODENS STYRKER OG BEGRENSNINGER

Det er tatt utgangspunkt i Malterud (2001) sine anbefalte retningslinjer for kvalitative undersøkelser i denne metodediskusjonen. Resultatet i denne studien kan ikke benyttes til statistisk generalisering siden utvalget ikke er representativt. Det kan likevel være grunnlag for teoretisk generalisering. Ved å bruke grounded theory vil den teoretiske generaliseringen, i følge Glaser (1992), aldri kunne være feil. Teoretiseringen vil kunne modifiseres ved nye funn, men ikke avvises så lenge den er velbegrunnet i data. I stedet for å gå i en felle med å tvinge data inn i teori, tvinger grounded theory forskeren til å vise at teori virkelig kommer fra data (Hartman, 2001). Det største problemet med en slik studie er i følge Blaikie (2000) usikkerheten om hvordan studien vil utvikle seg. Det er en balansegang mellom hvor planlagt studien kan være i forkant og hvor stor fleksibilitet det kan være underveis. Det var derfor en styrke at denne studien var en del av et større forskerteam med erfaring i bruk av grounded theory.

Ubevisste antagelser og hvilke "briller" forskeren har på seg styrer i stor grad hvilke utvelgelser og tolkninger som blir gjort i forskningsarbeidet (Aase & Fossåskaret, 2007; Malterud, 2003). Selv om forskerens forforståelse kan virke begrensende på å oppdage kunnskap (Gadamer, 2001), kan egen erfaring som både tillitsvalgt, ansatt og leder gi en større horisont og mulighet for flere perspektiv innenfor tematikken IA. Videre var det en fordel at forskerteamet i prosjektet hadde ulik bakgrunn, utdanning og arbeidserfaring. Det er da større mulighet for at de presenterte resultatene reflekterer multiple perspektiv (Malterud, 2001). Det var også en styrke at forskningsgruppen kunne supplere hverandre og få fram kontraster i stedet for å sjekke om en hadde forstått datamaterialet lik, samt at veiledning har blitt gitt underveis i prosessen.

Studien inkluderte synspunkter fra tre informantgrupper som har ulike roller knyttet til IA-arbeidet. Dette anses som en styrke da hensikten var å finne ulike faktorer i IA-virkomhetenes praksis som styrker IA-arbeidet. Selv om informantene hadde ulik fokus, bekreftet de i stor grad hverandre med utfyllende informasjon om samme tema, noe som gir et rikt datamaterial, jamfør McLafferty (2004). Ved bruk av fokusgruppe som datainnsamlingsmetode er det ikke individenes synspunkt, men gruppens mening som kommer fram (Demant, 2006; Polit & Beck, 2008). Tallbeskrivelser om informantene kan

derfor virke misledende (Krueger & Casey, 2009) og er i størst mulig grad unngått. Dette sammenfaller også med bruk av grounded theory der det ikke er et mål i å se på mengden i datamaterialet, men hva som kommer til syne og hvilke ideer det skaper (Hartman, 2001).

For å skape en trygg ramme rundt intervjuene ble det tilstrebet homogenitet i fokusintervjugruppene, slik det er beskrevet i metodekapittelet. Det var likevel varierende hvordan intervjuene foregikk med tanke på flyt og dominerende i gruppene. For at alle skulle bidra med sine egne synspunkt måtte alle informantene ved starten av intervjuene skrive ned de viktigste faktorene for å lykkes i IA-arbeidet på eget papir. Slik var det mulig å begrense at gruppedynamikken stengte for avvikende synspunkt eller hindret ensidig gjennomføring av gruppesamtalen, jamfør Malterud og Stewart et al. (2003; 2007).

En annen problemstilling som kan ha vært begrensende for studiet er at informantene sier det som de tror forskerne vil høre. Det kan være tekst direkte fra IA-avtalen og annet som vil bli oppfattet som politisk korrekt innenfor IA. Dette vil likevel, i følge Guldvik (2002), unngås i større grad i gruppeintervjuer fordi informantene må vurdere egne påstander i forhold til andres utsagn. Gruppedeltakernes felles erfaringer om IA-arbeidet kan da gi en mer ærlig debatt.

En annen mulig svakhet ved studien er at utvalget av IA-virksomheter ble styrt av anbefalinger fra NAV og Norsk Industri. Det ble i liten grad konkretisert hva som mentes med å lykkes med delmålene innenfor IA. Her er det mulig at dette har blitt tolket ulikt og at anbefalte bedrifter kanskje har lyktes på enkelte områder, men ikke på andre.

Det er vanskelig å angi i hvor stor grad resultatet i denne studien er overførbart til andre virksomheter. Inklusjonskriteriet var IA-virksomheter som har lyktes med IA-arbeidet. Hele 84,6 % av IA-virksomhetene var store virksomheter med over 200 ansatte, i tillegg kom 69,2 % av virksomhetene fra privat sektor (tabell 3). I denne sammenheng er det mulighet for at virksomhetene i denne studien i større grad har ressurser og opparbeidete systemer, strukturer og rutiner på IA-arbeidet. Dette kan svekke overførbarheten til virksomheter med færre ansatte, ulike problemstillinger og ikke samme muligheter for struktur og ressurser i IA-arbeidet. En annen mulig svakhet som kan svekke overførbarheten er at 42,2 % av IA-virksomhetene var fra industri- og bergdriftsbransjen. Tillitsvalgte og IA-kontaktene snakket for det meste om erfaringer fra sin egen virksomhet, og dermed ble det preget av hvilke bransje de representerte. Det er et usikkerhetsmoment hvor overførbart det er til andre

bransjer. Det må likevel presiseres at bias ved virksomhetsstørrelser, sektor- og bransjetilhørighet utjevnes ved at den største informantgruppen, rådgiverne fra NAV Arbeidslivssenter (43,5 %), snakket om erfaringer fra mange forskjellige IA-virksomheter. Disse informantene gav betydningsfull informasjon om både store og små IA-virksomheter fra både offentlige og private og fra ulike bransjer. I tillegg kan den norske arbeidskulturen spille en rolle. Funnene bygger opp under samarbeid, involvering og dialog der tillit mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatt er av stor betydning. Det kan være vanskelig å overføre resultatene til andre samfunn, også vestlige, som ikke er preget av en avtale mellom myndigheter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, slik som den norske IA-avtalen.

I følge Aase og Fossåskaret (2007) vil kategoriseringen være preget av både kultur, yrke, kjønn og generasjon hos forskerne. Det kan da være en svakhet ved etterprøvbareheten til studien at andre forskere ikke hadde funnet de samme kategoriene og dermed ikke kommet fram til samme teoretisk forklaringsmodell. Siktemålet gjennom hele analysen har derfor vært å formidle innholdet i informantens utsagn så autentisk som mulig. For å sikre at all informasjon ble fanget opp ble det stilt oppklarende spørsmål under fokusgruppeintervjuene, skrevet feltnotater og benyttet lydbåndopptak. Videre ble alt som ble sagt transkribert ord for ord. Og analysen ble gjennomført med fokus på tekstnærhet, jamfør (Krueger & Casey, 2009). Det er lagt vekt på å følge anbefalte regler i grounded theory og redegjøre for dette (se også vedlegg 5). Beskrivelsen av de ulike fasene i analysen har fokus på å gjøre rede for hvilke data i materialet som har dannet grunnlag for tolkninger og resultater.

6. KONKLUSJON

"Den perfekte IA-bedriften finnes ikke, føler jeg. Noen er flinke på noe, og noen på noe annet." Sitatet er hentet fra et av fokusgruppeintervjuene med rådgivere fra NAV Arbeidslivssentre. Det som denne studien har sett på er nettopp hva forskjellige IA-virksomheter (i et begrenset utvalg) har lykkes med og satt dette sammen til en teoretisk grunnnet teori. Forankringsmodellen (figur 2) er grunnnet på empiri fra studien og viser hvordan de omtalte virksomhetene kan oppnå en sterkere IA-forankring i ledelsen. Forankringen styrkes gjennom en engasjert ledelse som har holdninger og verdier som samsvarer med IA-avtalen. Økt bevissthet om ansvar og roller hos ledelsen, samt mer kunnskap og kompetanse om IA, fører til en sterkere IA-forankring. Forankringen styrkes også ved at leder i større grad samarbeider med andre, samt involverer og har tettere dialog med tillitsvalgte og ansatte. Hvis IA-virksomhetene, som informantene i studien viser til, styrker IA-forankringen i ledelsen vil virksomhetene også ha større mulighet for å lykkes i IA-arbeidet. Dette kan føre til at sykefraværet reduseres og inkluderingen økes i disse virksomhetene. Det er behov for mer kunnskap om hvordan virksomheter kan oppnå en sterke IA-forankring i ledelsen. Funnene i studien viser at fokus på tillit mellom ledelse og ansatte, samt et bevisst valg av endringsstrategier kan være avgjørende.

REFERANSER

- Aas, R. W., Ellingsen, K., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 335-346.
- Aas, R. W., & Skaugen, B. H. (2007a). *Innsatskommuner sykefravær: Problem, mål, tiltak og suksesskriterier* (IRIS rapport 2007/094): International Research Institute of Stavanger, IRIS.
- Aas, R. W., & Skaugen, B. H. (2007b). *Sykefraværarbeid: en tiltakshåndbok : fundamenteringstiltak, persontiltak og prosjekttiltak*. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arbeids- og Sosialdepartementet. (2005). *Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv: Intensjonavtale 2006 - 2009* (Revidert utg.).
- Bauer, M., & Odijk, J. (2003). *Nærværarbeid i Statoil: DST forpleining*. [Stavanger]: Statoil.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integ[r]ert perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Demant, J. (2006). Fokusgruppen - spørsmål til fænomener i nuet. I O. Bjerg & K. Villadsen (red.), *Sociologiske metoder: fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier* (s. 111 - 131). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Drøpping, J. A., & Midtsundstad, T. (2003). *Forskning og utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* (Nr. 82-7422-407-8). Oslo: Fafo.
- Drøpping, J. A., Midtsundstad, T., & Østberg, T. (2004). *Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv* (Fafo-notat 2005:05). Oslo: Fafo.
- Econ Analyse. (2005). *16 IA-virksomheter to år etter* (Rapport 2005-051). Oslo: ECON Analyse AS.
- Gadamer, H.-G. (2001). Estetikk og hermeneutikk. I (vol. 2, s. S. 137-146). Oslo: Spartacus.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, Cal.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, Ca: Sociology Press.

- Glaser, B. G. (2001). *The grounded theory perspective*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2003). *Description's remodeling of grounded theory methodology*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(1), 30-49.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kilian, J. (2006). *Inkludering i praksis: en håndbok for tilrettelegging på arbeidsplassen*. Tønsberg: Forl. aldring og helse.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Los Angeles: Sage.
- Labriola, M., Christensen, K. B., Lund, T., Nielsen, M. L., & Diderichsen, F. (2006). Multilevel Analysis of Workplace and Individual Risk Factors for Long-Term Sickness Absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(9), 923-929.
- Lindøe, P. H., Bakke, Å., & Aas, R. W. (2006). Avtalen for et Inkluderende Arbeidsliv: Virkemidler fra nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av sykemeldte. *Tidsskrift for ARBEJDSLIV*, 8(2), 68 - 82.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358(9280), 483.
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning - forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift For Den Norske Legeforening: Tidsskrift For Praktisk Medisin*, 122(25), 2468-2472.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McLafferty, I. (2004). Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing*, 48(2), 187-194.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow: Pearson Education.
- NAV. (2008). Antall ansatte og bedrifter i IA-virksomheter fordelt etter arbeidsstedsfylke 2 kvartal 2008. Lastet ned 01.05.09, fra www.nav.no/93438.cms
- NOU 2000:27. *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*. Lastet ned 05.01.09. fra <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/027/PDFA/NOU200020000027000D/DDPDFA.pdf>.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. *SAL TSA; Working life research in Europe*, 1:2005.

- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, no, 36(8), 803-811.
- Olsen, E., & Nævestad, T.-O. (2006). *Kultur og atferd som tilnærming for å bedre sikkerheten: en evaluering av Kollegaprogrammet*. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, Pa.: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Sollund, M. J., & Wiborg, A. (2007). *En jobb å eldes med? Kjennetegn ved noen gode arbeidsplasser innenfor kommunal eldreomsorg* (NF-rapport nr. 9/2007): Nordlandsforskning, Nordland Research Institute.
- Stewart, D. W., Rook, D. W., & Shamdasani, P. N. (2007). *Focus groups: theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Tyler, T. R., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 529-545.
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34(5), 567-577.

VEDLEGG

1. Eksempel på informasjonsbrev til NAV Arbeidslivssentre
2. Eksempel på Informasjonsbrev til tillitsvalgte og IA-kontakter
3. Intervjuguide for rådgivere i NAV Arbeidslivssenter
4. Intervjuguide for IA-kontakter og tillitsvalgte
5. Eksempel fra analyseprosessen
6. Oversendelsesbrev til redaktør v/WORK
7. Forfatterveiledning, artikler til WORK

Vedlegg 1

NAV Arbeidslivssenter

Stavanger, 11.06.08

FORESPØRSEL OM Å DELTA PÅ ET GRUPPEINTERVJU I FORSKNINGSPROSJEKTET "INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKSIS (IA-PRAKSIS)"

IA-virksomheter har på ulike måter implementert og opprettholdt fokus på IA-arbeidet. Noen av virksomhetene har oppnådd gode resultater og har klart å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Det er gjort lite forskning på å avdekke hvilke faktorer det faktisk er i IA-virksomhetenes praksis (struktur, kultur, prosesser og tiltak) som styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. Vi ønsker derfor i denne studien å finne ut hva som kjennetegner en bedrift med god inkluderings og tilretteleggingskultur og hvilken innvirkning dette kan ha på nærvær eller sykefravær i bedriften.

Denne delstudien har som mål å avdekke disse faktorene ved å intervjuer grupper av personer som har erfaring og kunnskap på området. I denne omgang vil vi gjerne snakke med 3 grupper rådgivere på Nav Arbeidslivssenter. Det er ønskelig at det deltar 5 rådgivere i hver gruppe, og at gruppene deles inn slik:

Gruppe 1: Rådgivere som har minst tre (3) års erfaring fra Arbeidslivssenteret

Gruppe 2: Rådgivere som har arbeidet på Arbeidslivssenteret ett år eller mindre

Intervjuene gjennomføres enten på IRIS på Ullandhaug eller på Arbeidslivssenteret, alt etter hva som er mest ønskelig fra deres side. Samtalen vil vare i ca 2 timer, og vil bli tatt opp på bånd slik at vi slipper å skrive alt som blir sagt. Disse oppbevares uten navn, og slettes på opptakeren etter at vi har skrevet dem inn. Resultatene fra intervjuene vil bli anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til den enkelte enhet eller rådgiver.

Det er frivillig å delta, og du/ dere kan trekke dere på et hvilket som helst tidspunkt uten begrunnelse. Alle opplysningene du/ dere gir til oss anonymiseres og oppbevares slik at de ikke kan identifiseres tilbake til deg/ dere. Vi som jobber med prosjektet er alle underlagt taushetsplikt.

Ta gjerne kontakt hvis du/ dere ønsker mer informasjon.

Med vennlig hilsen

Randi Wågø Aas
Prosjektleder
Ergoterapeut, seniorforsker
E-post: randi.aas@iris.no
Telefon: 51 87 50 08 / 911 82 266

Elisabeth Kiær
Sosiolog, forsker
E-post: elisabeth.kiar@iris.no
Telefon: 51 87 50 08

Ingvild Lønningdal
Sosionom, Masterstudent
E-post: ingvild.lonningdal@iris.no

Vedlegg 2

IA-kontakter og tillitsvalgte i IA-virksomhet

Stavanger, 11/9-08

INFORMASJON OM FORSKNINGSPROSJEKTET ”INKLUDERENDE ARBEIDSLIV I PRAKSIS”

IA-virksomheter har på ulike måter implementert og opprettholdt fokus på IA-arbeidet. Noen av virksomhetene har oppnådd gode resultater og har klart å skape et inkluderende arbeidsmiljø. Det er gjort lite forskning på å avdekke hvilke faktorer det faktisk er i IA-virksomhetenes praksis som styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen.

Målet i denne studien er å avdekke faktorer/elementer som er viktige for å lykkes i IA-arbeidet. Hva er det som må gjøres og være på plass i virksomheten for å få dette til?

Metoden som brukes er gruppeintervju av personer fra både Rogaland og Vest-Agder som har erfaring og kunnskap på området. Det er tre typer informanter: Rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter, IA-kontaktpersoner og tillitsvalgte i IA-virksomheter.

I din gruppe vil det til sammen være 5-6 personer. Intervjuet har en åpen form, og blir lagt opp som en gruppesamtale med diskusjon. Resultatene vil bli anonymisert slik at ingen opplysninger kan spores tilbake til den enkelte person eller virksomhet. Samtalen vil vare i ca 2 timer, og vil bli tatt opp på bånd slik at vi slipper å skrive alt som blir sagt. Disse oppbevares uten navn, og slettes på opptakeren etter at vi har skrevet dem inn. Vi som jobber med prosjektet er alle underlagt taushetsplikt.

Ta gjerne kontakt hvis du/ dere ønsker mer informasjon.

Med vennlig hilsen

Randi Wågø Aas
Prosjektleder
Seniorforsker
E-post: randi.aas@iris.no

Elisabeth Kiær
Forsker
E-post: elisabeth.kiar@iris.no
Telefon: 51 87 50 08

Ingvild Lønningdal
Masterstudent
E-post: ingvild.lonningdal@iris.no

Vedlegg 3

Forskningsprosjektet Inkluderende Arbeidsliv i Praksis (IA-praksis) Intervjuguide for rådgivere i NAV Arbeidslivssenter

Mål og metode:

- Mål:** Målet med intervjuet er å identifisere elementer eller faktorer i virksomheten som kan bidra til redusert sykefravær (forebyggende og rehabiliterende), inkludering av ansatte med redusert funksjonsevne og at eldre arbeidstakere blir stående lengre i jobb.
- Forberedelse:** Intervjuobjektene blir bedt om på forhånd å velge ut én IA-virksomhet de har vært rådgiver for som har lyktes og én som ikke har lyktes.
- Type intervju:** Intervjuet har en åpen form, og det vil si at det ikke skal styres stramt av monitor. Det monitor skal fokusere på er å forfølge det som blir sagt, for å utdype eller verifisere utsagn. Monitor skal ikke være den som presenterer faktorene/elementene som utgjør en sterk/svak IA-praksis. Begrepet IA-praksis nevnes heller ikke for informantene.
- Opplegg:** Faktorer som er identifisert som fremmende/hemmende for å lykkes med inkludering og sykefraværsreduksjon skrives på post-it lapper. Det brukes en lapp per faktor. De to viktigste faktorer merkes med et kryss i høyre hjørne av informanten. Lappene samles inn ved intervjuets slutt.

Spørsmål som stilles i intervjuet:

a. *Å lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten*

Tenk på en IA-virksomhet som du har erfart *har lyktes* i IA-arbeidet, en virksomhet som gjør de rette tingene og som oppnår resultater i forhold til sykefravær, inkludering og/eller utsatt pensjonering. Hva er det denne virksomheten **har gjort** eller **har på plass** som har bidratt til at de har lyktes? Skriv ned faktorer på post-it lapper (en faktor pr lapp). Prioriter to av de faktorene som du mener har vært viktigst, og merk de med et kryss i høyre hjørne.

Alle informantene blir etter tur bedt om å presentere sine prioriterte faktorer og begrunne dette valget. Gruppen diskuterer alle faktorene underveis og begrunner hvorfor disse er viktige for å lykkes i IA-arbeidet.

b. *Å ikke lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten*

Tenk på en IA-virksomhet som du har erfart *ikke har lyktes* i IA-arbeidet, en virksomhet som **ikke gjør de rette tingene** og som **ikke oppnår resultater** i forhold til sykefravær, inkludering eller utsatt pensjonering. Hva er det med denne virksomheten som har bidratt til at de ikke har lyktes? Faktorer begrunnes og diskuteres.

Vedlegg 4

Forskningsprosjektet Inkluderende Arbeidsliv i Praksis (IA-praksis) Intervjuguide for IA-kontaktpersoner og tillitsvalgte

Mål og metode:

- Mål:** Målet med intervjuet er å identifisere elementer eller faktorer i virksomheten som kan bidra til redusert sykefravær (forebyggende og rehabiliterende), inkludering av ansatte med redusert funksjonsevne og at eldre arbeidstakere blir stående lengre i jobb.
- Type intervju:** Intervjuet har en åpen form, og det vil si at det ikke skal styres stramt av monitor. Det monitor skal fokusere på er å forfølge det som blir sagt, for å utdype eller verifisere utsagn. Monitor skal ikke være den som presenterer faktorene/elementene som utgjør en sterk/svak IA-praksis. Begrepet IA-praksis nevnes heller ikke for informantene.
- Opplagg:** Faktorer som er identifisert som fremmende/hemmende for å lykkes med inkludering og sykefraværreduksjon skrives på post-it lapper. Det brukes en lapp per faktor. De to viktigste faktorer merkes med et kryss i høyre hjørne av informanten. Lappene samles inn ved intervjuets slutt. Intervjuet skal i størst mulig grad være ens med intervjuguiden for rådgivere i NAV Arbeidslivssenter.

Spørsmål som stilles i intervjuet:

a. Å lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten

Tenk på din egen virksomhet. Hvilke faktorer eller elementer har bidratt til at dere har lyktes med IA-arbeidet? Hva er det dere **har gjort** eller **har på plass**? Skriv ned faktorer eller elementer på post-it lapper (en faktor pr lapp). Prioriter to av de faktorene du mener har vært viktigst, og merk de med et kryss i høyre hjørne.

Alle informantene blir etter tur bedt om å presentere sine prioriterte faktorer og begrunne dette valget. Gruppen diskuterer alle faktorene underveis og begrunner hvorfor disse er viktige for å lykkes i IA-arbeidet.

b. Å ikke lykkes med inkluderende arbeidsliv i virksomheten

Hvilke faktorer eller elementer mener du bidrar til at virksomheter *ikke lykkes* i IA-arbeidet? Faktorer diskuteres og begrunnes.

Vedlegg 5

Eksempel fra analyseprosessen

Transkribert tekst	Kondensert meningsenhet	Analysefase 1, åpen koding	Analysefase 2, konstruksjon av delmateriale	Analysefase 3, selektiv koding
R: Vi merker jo dette at når de begynner å få kunnskap om hvilke støttespillere de kan bruke..	Ledere som får kunnskap om hvilke støttespillere de kan bruke	Kunnskap	Inkludert	Kunnskap hos ledelsen Leders IA-samarbeid
..og de begynner å tenke litt mer.. Okei, nå må jeg sjekke: Hva kan jeg legge til rette for den avdelingen, enkeltpersoner, hva som helst, og begynner, begynner med arbeidsplassvurderinger, for eksempel i forhold til det fysiske og psykiske miljøet,	Ledere som begynner å tenke mer og sjekke hvordan de kan legge til rette for den avdelingen, enkeltpersoner og begynner med arbeidsplassvurderinger i forhold til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet	Tilrettelegging	Inkludert	Leders oppfølging av sykemeldte Leders forebygging av sykefravær
men bestiller inn der... Og begynner å få en bestillerkompetanse på hva... hvem kan jeg bruke til hva her. Så ser vi jo at det begynner å utvikle seg positivt.. Men det er en bevisstgjøring på hvem har jeg som støttespillere og hvem kan jeg bruke til hva. Slik at når den begynner å fungere litt, da ser vi at mye av arbeidet...	Ledere som begynner å få en bestillerkompetanse på hvem en kan bruke til hva og en bevisstgjøring på hvem en har som støttespillere	Kompetanse	Inkludert	Kompetanse hos ledelsen Leders IA-samarbeid
R: Altså, folk må jo vite hvordan skal vi jobbe sammen. Og da tenker jeg at vi må både, holdt på å si, vi må, holdt på å si, forholde oss til hodet, altså folk må få kunnskap.	Ansatte må vite hvordan en skal jobbe sammen og de må få kunnskap om dette	Kunnskap/ Opplæring	Ekkludert	-----

Vedlegg 6

WORK

A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation

Att: Karen Jacobs

26.06.09

Dear editor

We have enclosed to our email a copy of the manuscript: *Including working life – a question of leadership? A grounded theory*, by Gry Mørk and Randi W. Aas. We hope you will find the article suitable for publication in WORK.

All data presented are original data of the authors. These data have not been previously published in any journal, nationally or internationally. We now submit the article to your journal only.

The manuscript has been reviewed and approved by both authors. None of us have competing financial interests.

Yours sincerely

Gry Mørk

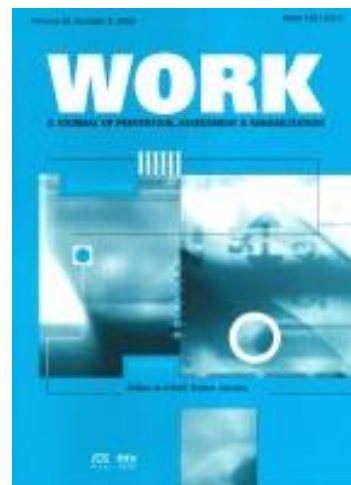
Randi W. Aas

Vedlegg 7

WORK

A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation

SUBMISSION OF MANUSCRIPTS
PREPARATION OF MANUSCRIPTS
COPYRIGHT
PROOFS & PURCHASES



SUBMISSION OF MANUSCRIPTS

Manuscripts should be submitted electronically to the Editor
Karen Jacobs.

Required files

The following electronic files are required:

- a word processor file of the text, such as Word, WordPerfect, LaTeX (If using LaTeX, please use the standard article.sty as a style file and also send a pdf version of the LaTeX file)
- separate files of all figures (if any); see "Preparation of manuscripts" for the required file formats.

Colour figures

It is possible to have figures printed in colour, provided the cost of their reproduction is paid for by the author. See Preparation of Manuscripts for the required file formats.

PREPARATION OF MANUSCRIPTS

Organization of the paper and style of presentation

Manuscripts must be written in English. Authors whose native language is not English are recommended to seek the advice of a native English speaker, if possible, before submitting their manuscripts.

You can also visit <http://www.internationalscienceediting.com/>. International Science Editing offers a language and copyediting service to all scientists who want to publish their manuscript in scientific peer-reviewed periodicals and books.

Manuscripts should be prepared with wide margins and double spacing throughout, including the abstract, footnotes and references. Every page of the manuscript, including the title page, references, tables, etc., should be numbered. However, in the text no reference should be made to page numbers; if necessary, one may refer to sections. Try to avoid the excessive use of italics and bold face.

Manuscripts should be organized in the following order:

- Title page
- Body of text (divided by subheadings)
- Acknowledgements
- References
- Tables
- Figure captions
- Figures
- Headings and subheadings should be numbered and typed on a separate line, without indentation.

SI units should be used, i.e., the units based on the metre, kilogramme, second, etc.

Title page

The title page should provide the following information:

- Title (should be clear, descriptive and not too long)
- Name(s) of author(s); please indicate who is the corresponding author
- Full affiliation(s)

- Present address of author(s), if different from affiliation
- Complete address of corresponding author, including tel. no., fax no. and e-mail address
- Abstract; should be clear, descriptive, self-explanatory and not longer than 200 words, it should also be suitable for publication in abstracting services
- Keywords.

Tables

Number as Table 1, Table 2 etc, and refer to all of them in the text.

Each table should be provided on a separate page of the manuscript. Tables should not be included in the text.

- Each table should have a brief and self-explanatory title.

Column headings should be brief, but sufficiently explanatory. Standard abbreviations of units of measurement should be added between parentheses.

Vertical lines should not be used to separate columns. Leave some extra space between the columns instead.

Any explanations essential to the understanding of the table should be given in footnotes at the bottom of the table.

Figures

- Number figures as Fig. 1, Fig. 2, etc and refer to all of them in the text.

Each figure should be provided on a separate sheet. Figures should not be included in the text.

Colour figures can be included, provided the cost of their reproduction is paid for by the author.

For the file formats of the figures please take the following into account:

- line art should have a minimum resolution of 600 dpi, save as EPS or TIFF
 - greyscale (incl photos) should have a minimum resolution of 300 dpi (no lettering), or 500 dpi (when there is lettering); save as tiff
 - do not save figures as JPEG, this format may lose information in the process
 - do not use figures taken from the Internet, the resolution will be too low for printing
 - do not use colour in your figures if they are to be printed in black & white, as this will reduce the print quality (note that in software often the default is colour, you should change the settings)
 - for figures that should be printed in colour, please send a CMYK encoded EPS or TIFF
- Figures should be designed with the format of the page of the journal in mind. They should be of such a size as to allow a reduction of 50%.

On maps and other figures where a scale is needed, use bar scales rather than numerical ones, i.e., do not use scales of the type 1:10,000. This avoids problems if the figures need to be reduced. Each figure should have a self-explanatory caption. The captions to all figures should be typed on a separate sheet of the manuscript.

Photographs are only acceptable if they have good contrast and intensity.

References

References should be listed alphabetically in the following style:

1. A. Abdel-Moty, R. Compton, R. Steele-Rosomoff and T.M. Khalil, Process analysis of functional capacity assessment, *J Back Musculosk. Rehabil.* **6** (1996), 223–236.
2. J. Barry, Keyboards, in: *Ergonomics for Therapists*, K. Jacobs and C.M. Bettencourt, eds, Butterworth-Heinemann, MA, 1995, pp. 157–185.
3. A. Hehir, A study of interrater agreement and accuracy of the WEST Standard Evaluation, Unpublished Honours Thesis, The University of Sydney, 1995.

WORK welcomes the submission of Case Study Reports.

Case Study Reports are composed of novel or complex case examples encountered in the area of work. The focus can be on a client, a family, a community, an institution, or any other defined unit. Alternatively, the focus can be on an event, trend, initiative or project.

- **Length:** 8-10 pages, not including abstract.
- **Language:** Written in third person, past tense, active voice.
- **References:** Incorporated into the body of the case study, i.e., numbered in the text, with a reference list at the end.

- **Page 1:** Title page (title of case study report, author(s) name, address, telephone/fax/e-mail and corresponding author)
- **Page 2: Abstract:** Write a one-paragraph abstract of not more than 150 words including a 1- to 2-sentence description of the case(s) and setting.
- **Introduction:** Briefly review pertinent literature concerning the disease, disorder, or challenge(s) faced by the client, the family, the community, the institution or any other defined unit. State the purpose of your case study and its significance to *Work*.
- **Case History:** Provide pertinent demographic information on the client, the family, the community, the institution or any other defined unit. Provide a detailed description of the case, in chronologic order.
- **Photographs, charts, artwork or any other supporting material** that would enhance the presentation of the case study, are strongly encouraged. Ensure that there is no client, family, community, institution or any other defined unit or product identity (product-neutral).
- **Discussion:** Review and focus on pertinent literature regarding the intervention(s), event, trend, initiative or project. Focus on evidence-based interventions.
- **Summary:** Summarize the most salient points of this case in a single paragraph.

Please submit electronic copies of the Case Study Reports using [the submission system](#)

COPYRIGHT

Copyright of your article

Authors submitting a manuscript do so on the understanding that they have read and agreed to the terms of the [IOS Press Author Copyright Agreement](#).

Quoting from other publications

An author, when quoting from someone else's work or when considering reproducing figures or table from a book or journal article, should make sure that he is not infringing a copyright. Although in general an author may quote from other published works, he should obtain permission from the holder of the copyright if he wishes to make substantial extracts or to reproduce tables, plates or other figures. If the copyright holder is not the author of the quoted or reproduced material, it is recommended that the permission of the author should also be sought. Material in unpublished letters and manuscripts is also protected and must not be published unless permission has been obtained. Submission of a paper will be interpreted as a statement that the author has obtained all the necessary permission. A suitable acknowledgement of any borrowed material must always be made.

PROOFS & PURCHASES

PDF Proofs

The corresponding author will receive a pdf proof and is asked to check this proof carefully (the publisher will execute a cursory check only). Corrections other than printer's errors, however, should be avoided. Costs arising from such corrections will be charged to the authors.

How to order reprints, a pdf file, journals, or IOS Press books

The corresponding author of a contribution to the journal is entitled to receive 1 copy of the journal free of charge, unless otherwise stated. Free copies will not be provided for conference proceedings and abstract issues. An order form for reprints, additional journal copies or a pdf file will be provided along with the pdf proof.

If you wish to order reprints of an earlier published article, please contact the publisher for a quotation. IOS Press, Fax: +31 20 6870039. E-mail: editorial@iospress.nl.

An author is entitled to 25 % discount on IOS Press books. See Author's discount (25%) on all IOS Press book publications.

IOS Press

Nieuwe Hemweg 6B, 1013 BG Amsterdam, The Netherlands

Tel.: +31 20 688 3355, Fax: +31 20 687 0039

E-mail: info@iospress.nl

Original article for WORK

Including working life – a question of leadership?

A grounded theory

Gry Mørk¹, Randi Wågø Aas^{2}*

¹ Diakonhjemmet University College Rogaland, Norway

² International Research Institute of Stavanger (IRIS), Norway

*Address for correspondence:

Randi Wågø Aas, IRIS, Box 8046, 4068 Stavanger, Norway, Telephone: +47 51 87 51 57 or +47 91 18 22 66,

email: Randi.aas@iris.no

ABSTRAKT

Bakgrunn: *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* vektlegger arbeidsplassen som arena for måloppnåelse om redusert sykefravær, flere arbeidstakere med redusert funksjonsevne, samt å øke pensjonsalderen. Det finnes per i dag bare begrenset forskningsdokumentasjon på faktorer i Inkluderende Arbeidsliv (IA) virksomheters praksis som styrker IA-arbeid og nærvær på arbeidsplassen. **Målet** med studien: (1) Utforske faktorer i IA-virksomheter sin struktur, kultur, prosesser og tiltak som påvirker sykefraværet og styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. (2) Utforske faktorer hos ledelsen i IA-virksomheter som bidrar til et inkluderende arbeidsliv, og ut fra dette utvikle en empirisk grunnet teori. **Metode:** Studien, som var en del av et større forskningsprosjekt ved IRIS, ble designet som en kvalitativ undersøkelse med fokusgruppeintervju som datainnsamlingsmetode. Rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter, samt IA-kontakter og tillitsvalgte fra IA-virksomheter ble intervjuet. Grounded theory ble brukt både ved datainnsamlingen og analysefase. **Resultater:** Fem underkategorier er i relasjon til kjernekategori, IA-forankring i ledelsen. Underkategoriene er: ”Leders IA-engasjement, holdninger og verdier”, ”leders IA-ansvar og roller”, ”leders kunnskap og kompetanse om IA”, ”IA-samarbeid, involvering og dialog” og ”redusert sykefravær og økt inkludering”. **Konklusjon:** Forankringsmodellen er en empirisk grunnet modell som viser at IA-forankring i ledelsen vil øke muligheten for å lykkes i IA-arbeidet for studiens omtalte virksomheter.

Nøkkelord: Inkluderende arbeidsliv, Sykefravær, Ledelse, Endringsledelse, Grounded Theory

1. BAKGRUNN

Sandmannutvalget ble oppnevnt av Regjeringen Bondevik våren 1999, og hadde som mandat å utrede årsaken til økningen i sykefraværet og tilgangen på nye uførepensjonister. Utvalget påpekte at både arbeidstaker og arbeidsgiver måtte ansvarliggjøres gjennom større handlingsrom og flere virkemidler (NOU 2000:27). Som en følge av Sandmannutvalgets anbefaling ble *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* inngått mellom partene i arbeidslivet og Regjeringen. Avtalen skulle være et virkemiddel for å hindre utstøting fra arbeidslivet, og i større grad inkludere personer som står utenfor arbeidslivet. Avtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) ble første gang inngått i 2001. Det kom en ny avtale i 2006 med varighet til utgangen av 2009. Denne nye avtalen skal bidra til (1) Et mer inkluderende arbeidsliv, (2) Reduksjon i sykefravær og uførepensjon, (3) At den enkeltes ressurser og arbeidsevne utvikles og benyttes aktivt i arbeid (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005). En viktig side ved IA-avtalen er at en spesifikk samarbeidsavtale må inngås mellom den enkelte virksomhet og myndighetene (Lindøe et al., 2006). Ved å inngå denne avtalen må den enkelte virksomhet stille seg bak målene i IA-avtalen. IA-virksomhetene får da tilgang til særskilte virkemidler, samt at det opprettes en fast kontaktperson ved det regionale Arbeidslivssenteret (Drøpping & Midtsundstad, 2003). Rådgiverne ved NAV Arbeidslivssenter skal gi veiledning og bistå virksomhetene i mål- og rutineutarbeidelse, samt hjelp til oppfølging av sykemeldte. I den reviderte IA-avtalen, for 2006 – 2009, videreføres også viktigheten av den tette dialogen mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte i arbeidet med å gjøre virksomheten mer inkluderende (Arbeids- og Sosialdepartementet, 2005).

Fra debatten startet på 90-tallet og fram til i dag har store endringer skjedd. IA-avtalen har endret oppfølgingen av sykemeldte betydelig. Arbeidsplassen har blitt hovedarena for dette arbeidet med leder og sykemeldte som hovedaktører (Lindøe et al., 2006). Det har altså skjedd en desentralisering av arbeidet ved at større ansvar og myndighet, samt oppfølging er flyttet ut til linjelederne (Econ Analyse, 2005). I andre kvartal i 2008 var tallet på IA-virksomheter 42 100, med over 1,1 millioner

ansatte (NAV, 2008). Dersom intensjonene med endringene oppnås i form av lavere sykefravær, vil dette medføre en økonomisk gevinst for alle parter.

En kunnskapsoppsummering fra 2005 fokuserte på forholdet mellom ledelse og ansattes helse (Nyberg et al., 2005). Forfatterne konkluderer med at det har vært forsket mye på ledelse, men at det er svært få studier som ser på forholdet mellom leder og ansatt med fokus på hvordan ledelse påvirker ansattes helse og sykefravær (Nyberg et al., 2005). Flere studier innenfor helse, miljø og sikkerhet finner likevel linjeledelsen svært betydningsfull for å lykkes med arbeidet. Zohar og Luria (2003) beskriver at ansattes atferd kan endres ved å påvirke rollen til linjelederne. Forfatterne konkluderer med at det vil være lettere å oppnå endring i hele organisasjonen ved å påvirke linjeledelsen, enn å forsøke å endre på alle ansatte. Labriola og hennes kollegaer fant at risikoen for sykefravær over åtte uker økte når støtten fra lederen var svak og kvaliteten på ledelsen var lav (Labriola et al., 2006). I en evaluering av Kollegaprogrammet i Statoil (nå StatoilHydro) påpekes linjeleder og dens rolle som avgjørende for gjennomføringen av programmet. Linjeleder må ha engasjement og tilstrekkelig kompetanse. De må bli tilbudt relevant utdanning slik at ”trykket” kan holdes oppe over tid (Olsen & Nævestad, 2006). Nærværarbeid er av stor relevans for å skape et inkluderende arbeidsliv. I en studie ved Statoil sine olje- og gassinstallasjoner i Nordsjøen, konkluderes det med at nærværarbeidet har ført til en mer inkluderende arbeidsplass med en felles verdiplattform. Nærværarbeidet har bedret kommunikasjon og samhandling, samt ledelsens samarbeid med verneombud, bedriftshelsetjeneste og personalavdeling. Engasjement og dyktighet hos både ledelse og ansatte blir sett på som en suksessfaktor for at endringer skal rotfestes (Bauer & Odijk, 2003). Flere nye studier har sett på om ledelse påvirker ansattes helse og sykefravær med å ta utgangspunkt i lederegenskaper og lederstiler. En svensk studie undersøker sammenheng mellom lederstiler, egenmeldt sykefravær og nærvær. Resultatene viser at lederstil kan direkte påvirke sykefravær og nærvær på arbeidsplassen (Nyberg et al., 2008). I et forskningsprosjekt ved IRIS ble 30 langtidssykemeldte og deres ledere spurt om viktige lederegenskaper ved tilbakeføring til arbeid. Studien konkluderte med at det er et stort spekter av betydningsfulle lederegenskaper ved sykefraværarbeid. Disse ble delt inn i sju viktige ledertyper:

Beskytteren, problemløseren, kontaktskaperen, tillitsskaperen, anerkjenneren, oppmuntreren og ansvarliggjøreren (Aas et al., 2008).

2. MÅL

Denne studien er en del av et større forskningsprosjekt på IRIS (International Research Institute of Stavanger), som har betegnelsen ”*Dalaneprojektet*,” med en tidsramme fra 2008 - 2011. Studien tilhører nærmere bestemt delprosjekt 2: ”*Inkluderende arbeidsliv i praksis*”.

Målet med denne studien er delt i to faser. I første fase er målet å utforske hvilke faktorer i IA-virksomheter sin struktur, kultur, prosesser og tiltak som påvirker sykefraværet, samt styrker muligheten for nærvær på arbeidsplassen. Etter funnene i første fase, ble det satt opp mål for andre fase, jamfør grounded theory. Målet i andre fase er å utforske hvilke faktorer hos ledelsen i IA-virksomheter som bidrar til et inkluderende arbeidsliv, og ut i fra dette utvikle en empirisk grunnet teori. Informantene fikk derfor spørsmål om hva som må til for at en IA-virksomhet skal lykkes i IA-arbeidet og hva denne virksomheten har gjort eller har på plass for å lykkes. Selv om hovedfokus lå på hvilke faktorer som skal til for å lykkes, fikk informantene også spørsmål om hva som bidrar til at IA-virksomhetene ikke lykkes i IA-arbeidet.

3. METODE

3.1 Design

Studien er designet som en kvalitativ undersøkelse der fokusgruppeintervju benyttes som datainnsamlingsmetode. Det ble tatt utgangspunkt i grounded theory slik den først ble utviklet av Barney Glaser og Anselm Strauss (1967) og videreutviklet av Glaser (1978; 1992; 1998; 2001; 2003).

3.2 Informanter

Tre typer informanter ble rekruttert til fokusgruppeintervjuene: Rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter i Rogaland og Vest-Agder (n=25), IA-kontakter fra IA-virksomheter i Rogaland og Vest-Agder (n=18) og tillitsvalgte fra IA-virksomheter i Rogaland (n=18).

Sett inn tabell 1

Som vist i tabell 1, var det et frafall på 15 informanter, slik at det var totalt 46 informanter som deltok i studien. De tre gruppene ble valgt ut fordi de har god innsikt i IA-arbeidet, og er såkalte eksperter på IA. Informantene kunne derved gi verdifull informasjon om arbeidet som gjøres i IA-virksomheter. Tabell 2 viser fordelingen blant rådgiverne (n=20), IA-kontaktene (n=14) og tillitsvalgte (n=12) i forhold til kjønn, fylke og utdanning.

Sett inn tabell 2

Rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter ble rekruttert ved direkte forespørsel til Arbeidslivssentrene i Rogaland og Vest-Agder. Ved forespørselen ble det gitt informasjon om prosjektet og hvilke kriterier som lå til grunn. Erfarne rådgivere med minst to års erfaring (n=12) og nyansatte rådgivere med erfaring på ett år eller mindre (n=8) ble delt i to ulike grupper og intervjuet hver for seg. Rådgiverne med minst to års erfaring hadde gjennomsnittlig 26,0 år relevant erfaring fra arbeidslivet og hadde jobbet som rådgivere i 5,0 år. Rådgiverne med erfaring på et år eller mindre hadde gjennomsnittlig 14,0 år relevant erfaring fra arbeidslivet og hadde jobbet som rådgivere i 0,9 år. IA-virksomheter ble rekruttert ved at det først ble sendt ut forespørsel til Arbeidslivssenteret i Rogaland og Vest-Agder, samt til Norsk Industri (organisasjon i NHO). Disse ble forespurt om å gi innspill til virksomheter i Rogaland og Vest-Agder som de mente hadde kommet langt i IA-prosessen. Inklusjonskriteriene for IA-kontakter og tillitsvalgte fra IA-virksomhetene var at de hadde jobbet godt med IA-avtalen og at bedriften hadde vært IA-virksomhet siden før 01.01.07. Tillitsvalgte kunne være både plass- og hovedtillitsvalgte. For å få bredde i materialet ble ulike bransjer og både offentlige og private bedrifter

forespurt. Forespørsel til den enkelte informant (IA-kontakt og tillitsvalgt) ble gjort per telefon og e-post. Hvordan disse IA-kontaktene (n=14) og tillitsvalgte (n=12) representerte virksomheter fra ulike sektorer, bransjer og størrelser er vist i tabell 3.

Sett inn tabell 3

IA-kontaktene (n=14) hadde gjennomsnittlig 19,4 år relevant erfaring fra arbeidslivet, hadde arbeidet 14,3 år i den nåværende virksomheten, og hadde vært IA-kontakt i 4 år (2 missing). Tillitsvalgte (n=12) hadde i den nåværende virksomheten arbeidet gjennomsnittlig 23,9 år og vært tillitsvalgt i 7,1 år.

3.3 Innsamling av data

Det ble gjennomført fem fokusgruppeintervju med rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter (Rogaland: n=3, Vest-Agder: n=2) på Arbeidslivssentrene. Tre fokusgruppeintervju ble gjennomført med IA-kontakter (Rogaland: n=2, Vest-Agder: n=1). To intervju foregikk i bedrifter og ett ved IRIS. Tre fokusgruppeintervju ble også gjennomført med tillitsvalgte i Rogaland (n=3). To av intervjuene foregikk ved IRIS og et ved en IA-virksomhet. Det ble ikke gjennomført intervju av tillitsvalgte i Vest-Agder av ressursmessige årsaker.

En intervjuguide med to åpne spørsmålsstillinger ble brukt, da målet var å fremme diskusjon i gruppen. Fokusgruppeintervjuene startet med at moderator presenterte grunnreglene for diskusjonen og hensikten med studien. I intervjuene ble informantene bedt om å skrive ned alle forslag de kom på om hva som må til for at en IA-virksomhet skal lykkes i IA-arbeidet og hva denne virksomheten har gjort eller har på plass for å lykkes. Dette skulle de gjøre hver for seg, for så å velge ut *to faktorer de mente var viktigst*. Moderator sikret at hver informant fikk presentert sine nedskrevne faktorer. Varighet på intervjuene varierte fra 90 - 120 minutter. Datainnsamlingen ble utført av to masterstudenter og to forskere ved IRIS i perioden september 2008 til januar 2009.

3.4 Analyse av datamaterialet

Første fase: Forarbeidet til den åpne kodingen var gjennomgang av lydopptak sammen med observasjonsnotater og informantens nedskrevne faktorer. Materialet ble transkribert direkte og teksten ble ikke bearbeidet. Kodingen startet ved at transkribert tekst ble delt i meningsenheter. Meningsenhetene ble kondensert (reformulert av forsker) ved at hovedessensen ble gjengitt. Det ble tilstrebet å benytte ordene som var brukt av informantene for å være så tekstnær som mulig, jmfør Glaser (1978). Egenskaper ved virksomhetenes IA-arbeid ble identifisert og kategorier vokste fram. De demografiske variablene om informantene ble lagt inn i statistikkprogrammet SPSS (15.0). *Andre fase:* I arbeidet med den åpne kodingen vokste det fram et tema som omhandlet betydningen av ledelse i IA-arbeidet. Temaet ble tydelig fordi informantene snakket mye om ledelse og prioriterte faktorer som dreide seg om ledelse høgt. For videre å undersøke dette, ble det gjort en konstruksjon av delmateriale ved at alle meningsenheter og kategorier som dreide seg om ledelse ble valgt ut og kategorisert på nytt. Materialet (som utgjorde omlag en fjerde del av det totale datamaterialet) ble kodet på nytt ut i fra et ledelsesperspektiv. I dette arbeidet vokste det fram en kategori som hadde en sentral rolle, og som hadde sammenheng med de andre kategoriene. Denne kjerne-kategorien, jmfør Glaser (1998), dreide seg om at IA-virksomhetene må ha en IA-forankring i ledelsen for å lykkes med IA-arbeidet. *Tredje fase:* Selektiv koding ble utført ved at enkelte kategorier fra det tidligere kodete materialet ble valgt ut. Analysearbeidet dreide seg nå om en konsentrasjon av kategoriene som var i relasjon med kjerne-kategorien. Det vokste fram nye hypoteser om hva som påvirker en sterkere IA-forankring og hvilke resultater dette kan føre til. Denne delen av analysearbeidet endte opp med fem underkategorier som er i relasjon med IA-forankringen i ledelsen. *Fjerde fase:* I den teoretiske fasen ble det tatt utgangspunkt i å finne relasjonen mellom kategoriene, jmfør Glaser (1978). Det ble sett på ulike ideer knyttet til hvordan man oppnår IA-forankring i ledelsen gjennom de oppdagede kategoriene. Her var memoskrivingen og prosessen med kontinuerlig å sammenligne tidligere funn med ny data til god hjelp for at teorien skal ("emerge") vokse fram. Av de fem underkategoriene påvirker fire av disse IA-forankring i ledelsen, mens den femte påvirkes av en sterkere forankring. De fem underkategoriene ble satt inn i en modell (figur 1) for å illustrere relasjonen tydeligere.

3.5 Etikk

Tematikken i studien involverer ikke sensitive opplysninger, derfor var det ikke nødvendig å få studien godkjent av Regional komité for medisinsk og helsefaglig etikk, REK Vest. Det er likevel sikret at det ikke er mulig å identifisere enkeltinformanter eller virksomheter i datainnsamlingen, analysen og ved presentasjon av resultatene.

4. RESULTAT

4.1 Oversikt over resultatet

I det totale materialet ble 2530 meningsenheter kondensert. Det ble deretter skapt et delmateriale ved kategorisering av 645 kondenserte meningsenheter som omhandlet ledelse. Av dette materialet vokste 6 kategorier fram. En av disse, IA-forankring i ledelsen, viste seg å være kjernekategori. I datamaterialet ble det oppdaget en relasjon mellom det å lykkes som IA-virksomhet og IA-forankring i ledelsen. Hvilke relasjoner underkategoriene har til kjernekategori illustreres i figur 1 (forankringsmodellen).

Sett inn figur 1

Forankringsmodellen viser fire piler som peker mot kjernekategori. Dette illustrerer at IA-forankringen i ledelsen styrkes gjennom en engasjert ledelse som har holdninger og verdier i samsvar med IA-avtalen. Økt bevissthet om ansvar og roller hos ledelsen, samt mer kunnskap og kompetanse om IA, fører til en sterkere IA-forankring. Forankringen styrkes også ved at leder i større grad samarbeider med andre, samt involverer og har tettere dialog med tillitsvalgte og ansatte. Den femte underkategori, redusert sykefravær og økt inkludering, har derimot en pil fra IA-forankring i ledelsen mot seg. Dette illustrerer at en styrket IA-forankring i ledelsen vil redusere sykefraværet og øke inkluderingen i de virksomhetene som omtales av informantene. Den ytre ringen mellom underkategoriene symboliserer påvirkningen disse i tillegg har på hverandre. Vedlegg 1

eksemplifiserer på hvilke måte underkategoriene kan settes i relasjon til IA-forankring i ledelsen. Her gjengis utsagn fra informanter om hva som styrker IA-forankringen som igjen kan føre til redusert sykefravær og økt inkludering.

4.2 Leders IA-engasjement, holdninger og verdier

”Suksesskriteriet antakelig nummer 1, det er engasjert toppleder.” Studien viser at både toppledelse og linjeledelse må ha engasjement for at IA-arbeidet ikke skal stoppe opp. Informantene beskriver leders IA-engasjement gjennom begreper som å være motivert, ta initiativ og involvere seg og andre. Det er en stor fordel hvis lederen er en ildsjel i IA-arbeidet. At lederen ser nytten av IA og setter det på dagsorden slik at det ikke blir gjort ”halvhjertet”. Initiativet til å arbeide med IA må komme fra ledelsen i virksomheten, og ikke fra Arbeidslivssentrene eller andre eksterne aktører. Lederen må være deltagende og pådriver for arbeidet gjennom å holde seg selv og ansatte oppdatert på nye prosjekter, rutiner og regler. Det blir også sett på som en viktig faktor at leder selv er involvert i arbeidet, samtidig som leder involverer IA-kontakter, tillitsvalgte og alle ansatte. I følge informantene er det for lett for ledere å melde seg ut av IA-arbeidet. Dette vil føre til at det blir vanskeligere for den aktuelle virksomheten å lykkes.

Leders IA-engasjement handler om å bry seg om sine ansatte. Dette kommer tydelig fram i informantenes beskrivelser av hvilke holdninger og verdier hos ledelsen som er viktig for å lykkes i IA-arbeidet. Det beskrives at ledelsen må ha en positiv grunnholdning og respekt for sine ansatte. Ledelsens holdninger og verdier vises ut fra ledelsens menneskesyn og hvordan de omtaler sine ansatte. En av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene har følgende betraktninger om holdninger til ledelsen:

”En av de første bedriftene jeg var på når jeg begynte å jobbe med sykefraværspromblematikk... da husker jeg en som sa: ”Ja hvorfor skal de bry seg om meg når jeg er syk når de ikke bryr seg om meg når jeg er frisk?”

For å lykkes i IA-arbeidet fastslår informantene at leder må stole på sine ansatte og ha forståelse for de som er sykemeldte. Leder må ha en positiv holdning til IA-arbeidet og følge opp og tilrettelegge for midlertidig og varig redusert funksjonsevne. Informantene beskriver at det må være en verdibasert ledelse som ser verdien i å ha humor og glede på jobb, samt formidle positive holdninger om IA. Hemmende faktorer for IA-arbeidet vil være en ledelse som signaliserer ønske om tidlig pensjonering, motvilje til tilrettelegging og at ansatte er ansvarlige for skade og sykdom. Et tydelig funn i materialet er også at leder må signalisere at ansatte er ønsket på jobb selv om de ikke er 100 % friske.

4.3 Leders IA-ansvar og roller

For å lykkes i IA-arbeidet må virksomheten, i følge informantene, sette dagsorden ved å prioritere IA og ta ansvar for dette. Det vil være av stor betydning at toppleder, mellomleder, teamleder og fagleder har evne og mot til å ta tak i IA-arbeidet. Ledelsen må eie prosessen selv, og ikke være avhengig av bistand utenfra. Studien viser at det må stilles krav til ledelsen. Informantene refererer til ledere som både tar ansvar og fraskriver seg ansvar. Det er også et betydelig funn at lederne bør kontrolleres med tanke på IA-arbeidet. Topplederen må ha tilsyn med at oppfølgingen blir utført på en tilstrekkelig måte og eventuelt registrere og følge opp avvik.

Da arbeid med sykefraværspromatikk i hovedsak ligger på linjeledelsen, betegnes dette ledernivået som veldig viktig for IA-arbeidet. Betydelige funn i datamaterialet viser at dette ansvaret dreier seg om oppfølging av sykemeldte ved å tilrettelegge arbeidssituasjonen, utføre oppfølgingssamtaler og fylle ut nødvendige skjema og planer. Ansvaret dreier seg også om å gi nødvendig informasjon til sine ansatte, samt å følge opp arbeidsoppgavene til sykemeldte uten å pålegge for mye på andre ansatte. Lederne skal jobbe forebyggende med sykefravær og inkludering, samt prioritere medarbeidersamtaler. I tillegg til å være bevisst sitt eget ansvar, bør lederen også gi muligheter og ansvar videre til sine ansatte. Ledelsens ansvar og rolle har endret seg etter at IA-avtalen trådte i kraft for IA-virksomhetene. En av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene beskriver dette på følgende måte:

”Det er ikke mange år siden lederens rolle var å holde seg helt passiv. Altså ledere som vi treffer sier: ”Av respekt for min arbeidstaker, så ringer jeg aldri til arbeidstakeren min når han er syk. Han skal få fred, det er min måte å vise respekt, han skal få fred.” Og i dag er det motsatt. Du har en rolle som leder, du har en rolle, mange har en rolle”.

Trygghet i lederrollen blir beskrevet som avgjørende for om man lykkes med IA-arbeidet eller ikke. Informantene påpeker at det ikke er alle ledere som er klar over egen rolle relatert til IA, og at det er nødvendig med opplæring og bevisstgjøring. Ledere må bli tryggere i denne rollen ved å kjenne oppgaver og lovverk knyttet til IA-avtalen. Etter at IA-avtalen trådte i kraft må leder i større grad følge opp sykemeldte. Informantene påpeker i denne sammenheng at det er viktig å sette grenser mellom privat informasjon og det som er relevant for arbeidsgiver. Rollene man har som både ansatt og leder må da tydeliggjøres. Videre må ledere være bevisst signaler som sendes ut, og om disse samsvarer med intensjonsavtalen. Ledere spiller også en viktig rolle for ansatte ved å informere godt, ha daglige samtaler med sine ansatte og være rollemodeller. En leder som er trygg i rollen vil også lettere trekke inn andre samarbeidspartnere.

4.4 Leders kunnskap og kompetanse om IA

For å lykkes i IA-arbeidet kreves det en dyktig leder. I datamaterialet beskrives betydningen av en leder med forståelse, innsikt, kunnskap og kompetanse om IA-konseptet. Både toppledelsen og linjeledelsen må ha forståelse for hva som menes med et inkluderende arbeidsliv. Uten dette vil det være vanskelig å nå ut til de ansatte og få implementert IA i hele organisasjonen. Ledelsen må ha innsikt i hva som kreves ved å være en IA-virksomhet, samt se behovet og nytten av det. En erkjennelse må være tilstede hos ledelsen, at IA-arbeidet må tas tak i og at dette både vil ta tid og ressurser. Informantene trekker også fram betydningen av at leder har forståelse for problematikken, slik som sykdom hos ansatte. Studien viser at lederne må ha kunnskap om hvorfor virksomheten er blitt en IA-virksomhet og intensjonene ved IA-avtalen. Lederne må sette seg inn i hvilket lov- og

regelverk som skal følges og hvilke styrende dokumenter man må forholde seg til. Ledernes kunnskap om rutiner og arbeidsoppgaver, ansvar, roller og plikter er også betydningsfulle faktorer i IA-arbeidet. Informantene konkretiserer dette ved å beskrive at leder må informere og ha tett dialog med ansatte, samt god kunnskap om sine ansatte og kompetanse til å håndtere vanskelige situasjoner.

Videre beskrives sykefraværsoppfølging gjennom oppfølgingssamtaler, utarbeidelse av oppfølgingsplaner, tilbakeføring til arbeid, omplassering, økonomiske virkemidler og tilrettelegging av arbeidsplassen. Kunnskap om relevante samarbeidspartnere og støttespillere som er tilgjengelig er også relevant, samt å orientere seg i systemet til NAV. I følge informantene er det en utfordring at mange blir ledere fordi de tidligere har gjort en god faglig jobb. Det er likevel ikke ensbetydende med at de kan behandle mennesker og ivareta personalansvar. Informantene legger vekt på lederkompetanse som å være løsningsorientert, praktisk anlagt, kreativ og god til både å kommunisere og dokumentere. Neste skritt i riktig retning blir da ledere som har kunnskap og kompetanse til å kunne arbeide med forebygging og utviklingsarbeid i virksomheten.

”Jeg merker jo på de som har deltatt i dette lederutviklingskurset... De også blir flinkere til å følge opp det med sykefravær,” forteller en av IA-kontaktene. Det er et betydelig funn i studien at lederrelatert opplæring og utdanning er nødvendig for å lykkes i IA-arbeidet. Alle informantgruppene hadde dette som en høgt prioritert faktor. Ledelsen må ta seg tid til opplæring og dette må være en kontinuerlig prosess. Her blir både Bedriftshelsetjenesten og Arbeidslivssentrene hos NAV sett på som gode bidragsyttere. Det som er beskrevet som betydningsfulle egenskaper ved leders kunnskap og kompetanse, beskrives også som betydningsfulle tema for lederopplæringen.

4.5 IA-samarbeid, involvering og dialog

”Dette er ikke soloarbeid. Det tror jeg er utrolig viktig for en leder å være klar over. Vi skal spille på hele støtteapparatet.” Det er viktig for arbeidsgiver å ha et godt samarbeid med NAV Arbeidslivssentre, Bedriftshelsetjenesten, leger, personalavdeling, virksomhetens IA-kontakter,

tillitsvalgte og verneombud. Støtteapparatet må være lett tilgjengelig for leder, som må vite hvem som kontaktes både internt og eksternt, og når dette bør skje. I denne studien kommer det fram eksempler på en rekke samarbeidsfora for IA-arbeid. Det som er felles er at de ulike utvalgene er representert med de beskrevne samarbeidspartnerne (i varierende grad og sammensetning), og at det er et felles mål om å sikre IA-arbeidet. De ulike samarbeidsforaene er ofte satt i system i virksomheten og er et sted hvor leder kan komme videre med sine utfordringer. Agenda for møtene kan være strategier for nærvær og andre utviklingstiltak, samt drøfting av ulike problemstillinger og videre anbefalinger til ledere. Fokuset er både på enkeltsaker og utviklingsarbeid for hele virksomheten.

”Medvirkning har stor betydning for egentlig alt... skal en implementere IA så er det jo en fordel at alle er med på å dra lasset.”

Dette sitatet fra en av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene, støtter det alle informantene uttrykker i studien med at ledelsen ikke vil lykkes med IA-arbeidet hvis de ikke involverer tillitsvalgte og ansatte. Det er nødvendig at tillitsvalgte får oppgaver og ansvar, samt deltar på kurs og annen IA-relatert opplæring sammen med ledelsen. Partene fra arbeidsgiver- og arbeidstakersiden må være enige om mål og visjoner i IA-arbeidet, samt sammen være pådrivere. Begge parter må være involvert i utvikling av rutiner, forebygging og oppfølging av sykefravær og holdningskapende arbeid. Informantene beskriver IA-virksomheter som har lyktes i arbeidet ved at ledelsen har gitt de tillitsvalgte viktige posisjoner i IA-arbeidet. Tillitsvalgte er således med på å informere og implementere, samt skape et større engasjement for IA-arbeidet. Involvering skapes i følge denne studien gjennom at leder gir informasjon, muligheter og ansvar til sine ansatte. Det må være et godt samarbeidsklima, slik at partene kan være uenige men likevel ha respekt for hverandres synspunkt.

Det er av stor betydning at lederen kjenner til og lytter til ansattes ønsker, ”*slik at ikke noe blir tredd ned over hodet på den det gjelder*”. Her trekker informantene fram dialogen som et meget sentral middel i IA-arbeidet. God kontakt og hyppige samtaler mellom leder og ansatte beskrives som en suksessfaktor. Hvis leder har tett dialog med ansatte kan problemer fanges opp før det utvikler seg til

sykefravær, eventuelt løses raskere ved sykefravær. Informantene fokuserer også på betydning av både medarbeidersamtaler og oppfølgingsamtaler ved sykefravær. Det må i disse dialogene være rom for å snakke om vanskelige ting, som behandles saklig og konstruktivt av leder. Ledere må være tydelig i kommunikasjonen, men ikke glemme å gi positive tilbakemeldinger til sine ansatte. ”*Det er lettere å ta opp ting med lederen... Altså den dialogen er mer på plass nå enn den var tidligere (før IA-avtalen), det syntes jeg.*” Informantene påpeker at tillit mellom ledelse og ansatte er grunnleggende både for samarbeid, involvering og dialog. Tillit kan opparbeides gjennom medvirkning og beskrives som selve forankringen i IA-samarbeidet.

4.6 Redusert sykefravær og økt inkludering

Informantene beskriver betydningen av ledelsens ivaretagelse av alle ansatte, samt inkludering av arbeidstakere med midlertidig og varig redusert funksjonsevne. Både dette og forebygging av sykefravær blir sett på som viktig for å lykkes i IA-arbeidet. Informantene uttrykker også her at tett oppfølging av sykemeldte, ved at leder må iverksette virkemidler som oppfølgingsplaner, dialogmøter og tilretteleggingstiltak, som meget avgjørende faktorer for å lykkes.

4.7 IA-forankring i ledelsen

Som tidligere beskrevet ble informantene bedt om å prioritere to faktorer de så på som viktigst for å lykkes med IA-arbeidet. En fjerde del av informantene prioriterte IA-forankring i ledelsen som en av de viktigste faktorene. Denne kjernekategori skilte seg derfor klart ut fra de andre kategoriene.

Informantene påpeker at IA-arbeidet må være forankret i toppledelsen for at det skal kunne bli implementert i hele organisasjonen. IA bør være en naturlig del av strukturen, strategien og målbeskrivelsene til virksomheten. Toppledelsen må gå foran som et godt eksempel og motivere nedover i systemet. Funnene i studien viser at uten topplederforankring vil IA-arbeidet ikke bli prioritert og kan stoppe opp. Informantene viser i tillegg til politisk forankring ved kommunale virksomheter. Forankring i linjeledelsen er meget sentral for å oppnå gode resultater som IA-

virksomhet. Uten at nærmeste leder er pådriver og setter IA- arbeidet på dagsorden, vil det være vanskelig å lykkes for andre i organisasjonen som jobber med IA. Forankringen må med andre ord være i en verdibasert ledelse med forståelse for problematikken. Videre må leder være engasjert og klar over sitt ansvar, sin rolle og opparbeide seg kunnskap. Dette beskrives på følgende måte av en av rådgiverne fra Arbeidslivssentrene:

”Jeg tenker at for å få IA på plass i bedriften, og for å få det til å fungere i praksis, så må for det første lederne forstå hva dette innebærer... ha oppdaga hva innebærer dette for oss som ledere å være en IA-bedrift og hva blir min oppgave i forhold til det.”

Studien viser også at IA-forankring i ledelsen oppnås ved at ledelsen øker samarbeidet med andre, involverer og har tett dialog med TV og ansatte. Rådgiveren sier derfor videre:

”...Men så må også arbeidstakerne ha fått informasjon. Altså tillitsvalgte, verneombud må jo ha fått informasjon for å være med å dra lasset i samme retning.”

Informantene viser også til at Arbeidslivssentrene hos NAV og virksomhetenes Bedriftshelsetjeneste kan gi bistand til ledelsen i prosessen med IA-forankring.

5. DISKUSJON

Målet med studien var å utforske hvilke faktorer hos ledelsen i IA-virksomheter som bidrar til et inkluderende arbeidsliv, og ut i fra dette utvikle en empirisk grunnet teori. Resultatene genererte følgende to hovedfunn (1) Tillit mellom ledelse og ansatte som et betydningsfullt grunnlag i IA-arbeidet og (2) IA-forankring i ledelsen beskrives som meget betydningsfull i IA-arbeidet, uten at dette konkretiseres i stor grad. Disse funnene vil her bli drøftet, for så å avslutte diskusjonen med metodens styrker og begrensninger.

5.1 Tillit mellom ledelse og ansatte

Et av hovedfunnene i denne undersøkelsen er at IA-arbeid kan være vanskelig å få til uten en opparbeidet tillit mellom ansatte og ledelsen. *"Tillit er selve forankringen"* uttaler en av rådgiverne ved Arbeidslivssentrene i undersøkelsen. Tillit er i følge datamaterialet grunnlag for både samarbeid, involvering og dialog mellom ledelse og ansatte. At tillit mellom ledelse og ansatte er av betydning for ansattes sykefravær, støttes både i den svenske studien av Nyberg et al. (2008) og i en norsk studie av Aas et al. (2008). I den norske studien beskrives *tillitskaperen* som en av sju viktige ledertyper ved tilbakeføring av langtidssykemeldte (Aas et al., 2008).

Det påpekes også at tillit må være tilstede mellom ledelse og ansatte før det oppstår problemer og sykefravær. Det vil være et dårlig utgangspunkt for problemløsningen at tillit ikke allerede er tilstede mellom partene. Informantene påpeker at det vil være vanskelig å delta i dialogmøte med lederen hvis ikke kommunikasjon og tillit har vært tilstede før sykefraværet oppstår. Dette støttes også i en studie gjort av Nordlandsforskning der tillit, respekt og toleranse beskrives som de viktigste trekkene ved et godt arbeidsmiljø (Sollund & Wiborg, 2007). Denne rapporten påpeker betydningen av ansattes medbestemmelse og innflytelse på arbeidsplassen. Informantene i vår studie beskriver at tillit oppstår ved at leder involverer tillitsvalgte, verneombud og andre ansatte. Leder må både ta ansvar, men også ha tillit til andre slik at ansvar kan delegeres videre. Det vil også være tillitskapende hvis leder ikke bare lar ansatte uttale seg, men også tar hensyn til disse synspunktene i det videre arbeidet.

Tillit er sentralt i alle relasjoner og spesielt når en skal drive utviklingsarbeid, som IA-arbeid kan ses på å være. Tillit beskrives som grunnlag for samarbeid, og uten tillit er det andre arbeidet bortkastet i følge en tillitsvalgt i studien. Olsen og Nævestad (2006) beskriver at et tillitsfundament er viktig for å implementere endringer og nye program i organisasjonen. Ansatte skal oppleve budskapet ledelsen gir som relevant og meningsfylt, slik at de har tillit til ledelsens hensikt med endringen. Forfatterne viser til at ved å oppnå tillit hos de ansatte, så stiller de seg bak ledelsen og jobber mot samme mål (Olsen & Nævestad, 2006). Innenfor IA-arbeidet vil det være viktig å skape en forståelse av at dette handler både om å ivareta ansatte og spare samfunnet og virksomheten for kostnader ved sykefravær. På en slik måte kan asatte og ledelse i større grad jobbe sammen mot de felles målene i IA-avtalen. Dette er også i tråd med konklusjonen til Zohar og Luria (2003), atferden til linjeledelsen vil være avgjørende for å skape atferdsendring hos ansatte. Med riktig tilnærming kan ledelsen derfor legge grunnlaget for å lykkes med IA-arbeidet i større grad. Ansatte må involveres og på den måten legge til rette for at tillit mellom ledelse og ansatte skal vokse. Tilnærmingen er i tråd med en ”bottom-up” strategi.

5.2 IA-forankring i ledelsen

Det kan ses på som et paradoks at kjernekategoriene, IA-forankring i ledelsen, ikke konkretiseres i stor grad av informantene. Kjernekategoriene har en sentral rolle og beskrives som meget betydningsfull for å lykkes med IA-arbeidet, jamfør Glaser (1998). Det var likevel vanskelig å få tak i hva som lå i forankringsbegrepet. For å få en bedre forståelse for dette ble alle direkte utsagn om IA-forankring nøye vurdert og satt i system (slik tabellen i vedlegg 1 viser). Som tidligere beskrevet, har IA-avtalen ført til store endringer i norske virksomheter. For å tilpasse seg disse endringene og lykkes med IA-arbeidet, er det nødvendig for ledelsen å ha en strategi, jamfør Mintzberg (2003). IA-forankringen i ledelsen vil styrkes gjennom de fire underkategoriene som beskrives i resultatkapittelet, men hvilke strategier som er hensiktsmessig å benytte kommer ikke tydelig fram i datamaterialet.

I en studie av ECON, konkluderes det med at bedre forankring har tatt over i IA-virksomheter i stedet for den sterke oppmerksomhetsfaktoren som fant sted i begynnelsen (Econ Analyse, 2005). Funn i denne studien støtter opp om resultatene i vår studie. IA-virksomhetene som har lykket best med IA-arbeidet har sterk forankring i toppledelsen. Den øverste ledelsen har sørget for at rutiner ble fulgt, samt at IA har blitt integrert i virksomhetens beslutningssystemer. Kompetanseutvikling av ledere har også blitt prioritert (Econ Analyse, 2005). I denne studien påpekes også betydningen av holdningskapende arbeid og en inkluderende prosess der både leder og ansatte må ansvarliggjøres. Disse resultatene samsvarer i stor grad med Forankringsmodellen (figur 1). Videre identifiserer en norsk studie fra 2007, forankring av sykefraværarbeidet hos ledelsen som et sentralt suksesskriterium hos flere av 12 innsatskommuner (Aas & Skaugen, 2007a). Her beskrives på samme måte som i vår studie engasjement, kunnskap, IA-samarbeid og involvering som avgjørende faktorer for å forankre IA-arbeidet (Aas & Skaugen, 2007b). I ulike faser av forankringsarbeidet kreves det både en ”top-down” og en ”bottom-up” strategi. Ledelsen må ta ansvar for å sette mål og gjøre ressurser tilgjengelige, men ta i betraktning ansatte og deres representanters synspunkt (Aas & Skaugen, 2007b). På samme måte som i vår studie påpekes det at forankringsarbeidet vil styrkes gjennom et samarbeid med rådgivere fra NAV Arbeidslivssenter, bedriftshelsetjeneste med flere. Selv om ikke strategier er beskrevet direkte i datamaterialet i vår studie, beskrives det på samme måten som i studien til Aas og Skaugen hva som må gjøres fra toppen i organisasjon (”top-down”) og hva som må gjøres gjennom medvirkning (”bottom-up”). Gjennom å se på underkategoriene og den betydningen informantene har lagt i dem, kan det foreslås hvilke strategier som vil være hensiktsmessig i en forankringsprosess. ”Top-down” tilnærmingen må gjøres først ved at toppledelsen setter overordnede mål for IA-arbeidet, samt ha klare regler og rutiner for linjeledelsen. Ressurser bør gjøres tilgjengelige og IA-relatert opplæring av linjeledere og alle ansatte må settes på dagsorden. Det videre arbeidet må være en ”bottom-up” tilnærming, da det er av stor betydning å legge til rette for medvirkning og involvering for å lykkes i IA-arbeidet. En slik tilnærming til utviklingsarbeid i virksomheten støttes også i evalueringsstudien til Olsen og Nævestad (2006).

5.3 Metodens styrker og begrensninger

Det er tatt utgangspunkt i Malterud (2001) sine anbefalte retningslinjer for kvalitative undersøkelser for å beskrive denne studiens styrker og begrensninger. **Overførbarhet:** Resultatet i denne studien kan ikke benyttes til statistisk generalisering siden utvalget ikke er representativt. Det kan likevel være grunnlag for teoretisk generalisering. Ved å bruke grounded theory vil den teoretiske generaliseringen, i følge Glaser (1992), aldri kunne være feil. Teoretiseringen vil kunne modifiseres ved nye funn, men ikke avvises så lenge den er velbegrunnet i data. I stedet for å gå i en felle med å tvinge data inn i teori, tvinger grounded theory forskeren til å vise at teori virkelig kommer fra data (Hartman, 2001).

Det er vanskelig å angi i hvor stor grad resultatet i denne studien er overførbart til andre virksomheter. Inklusjonskriteriet var IA-virksomheter som har lyktes med IA-arbeidet. Hele 84,6 % av IA-virksomhetene var store virksomheter med over 200 ansatte, i tillegg kom 69,2 % av virksomhetene fra privat sektor (tabell 3). I denne sammenheng er det mulighet for at virksomhetene i denne studien i større grad har ressurser og opparbeidete systemer, strukturer og rutiner på IA-arbeidet. Dette kan svekke overførbarheten til virksomheter med færre ansatte, ulike problemstillinger og ikke samme muligheter for struktur og ressurser i IA-arbeidet. En annen mulig begrensning som kan svekke overførbarheten er at 42,2 % av IA-virksomhetene var fra industri- og bergdriftsbransjen. Tillitsvalgte og IA-kontaktene snakket for det meste om erfaringer fra sin egen virksomhet, og dermed ble det preget av hvilke bransje de representerte. Det er et usikkerhetsmoment hvor overførbart det er til andre bransjer. Det må likevel presiseres at bias ved virksomhetsstørrelser, sektor- og bransjetilhørighet utjevnes ved at den største informantgruppen, rådgiverne fra NAV Arbeidslivssenter (43,5 %), snakket om erfaringer fra mange forskjellige IA-virksomheter. Disse informantene gav betydningsfull informasjon om både store og små IA-virksomheter fra både offentlige og private og fra ulike bransjer. I tillegg kan den norske arbeidskulturen spille en rolle. Funnene bygger opp under samarbeid, involvering og dialog der tillit mellom ledelse, tillitsvalgte og ansatt er av stor betydning. Det kan være vanskelig å overføre resultatene til andre samfunn, også vestlige, som ikke er preget av en avtale mellom myndigheter, arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner, slik som den norske IA-avtalen.

Videre var det en fordel at forskerteamet i prosjektet hadde ulik bakgrunn, utdanning og arbeidserfaring. Det er da større mulighet for at de presenterte resultatene reflekterer multiple perspektiv (Malterud, 2001). Det var også en styrke at forskningsgruppen kunne supplere hverandre og få fram kontraster i stedet for å sjekke om en hadde forstått datamaterialet likt.

Refleksivitet: Studien inkluderte synspunkter fra tre informantgrupper som har ulike roller knyttet til IA-arbeidet. Dette anses som en styrke da hensikten var å finne ulike faktorer i IA-virksomhetenes praksis som styrker IA-arbeidet. Selv om informantene hadde ulik fokus, bekreftet de i stor grad hverandre med utfyllende informasjon om samme tema. For å skape en trygg ramme rundt intervjuene ble det tilstrebet homogenitet i fokusintervjegruppene, slik det er beskrevet i metodekapittelet. For at alle skulle bidra med sine egne synspunkt måtte alle informantene ved starten av intervjuene skrive ned de viktigste faktorene for å lykkes i IA-arbeidet på eget papir. Slik var det mulig å begrense at gruppedynamikken stengte for avvikende synspunkt eller hindret ensidig gjennomføring av gruppesamtalen, jamfør Malterud og Stewart et al. (2003; 2007).

En annen problemstilling som kan ha vært begrensende for studiet er at informantene sier det som de tror forskerne vil høre. Det kan være tekst direkte fra IA-avtalen og annet som vil bli oppfattet som politisk korrekt innenfor IA. Dette vil likevel, i følge Guldvik (2002), unngås i større grad i gruppeintervjuer fordi informantene må vurdere egne påstander i forhold til andres utsagn. Gruppedeltakernes felles erfaringer om IA-arbeidet kan da gi en mer ærlig debatt.

I følge Aase og Fossåskaret (2007) vil kategoriseringen være preget av både kultur, yrke, kjønn og generasjon hos forskerne. Det kan da være en begrensning for etterprøvhbarheten til studien at andre forskere ikke hadde funnet de samme kategoriene og dermed ikke kommet fram til samme teoretisk forklaringsmodell. Siktemålet gjennom hele analysen har derfor vært å formidle innholdet i informantens utsagn så autentisk som mulig. For å sikre at all informasjon ble fanget opp ble det stilt

oppklarende spørsmål under fokusgruppeintervjuene, skrevet feltnotater og benyttet lydbåndopptak. Videre ble alt som ble sagt transkribert ord for ord. Og analysen ble gjennomført med fokus på tekstnærhet, jamfør (Krueger & Casey, 2009). Det er lagt vekt på å følge anbefalte regler i grounded theory og redegjøre for dette (vedlegg 2). Beskrivelsen av de ulike fasene i analysen har fokus på å gjøre rede for hvilke data i materialet som har dannet grunnlag for tolkninger og resultater.

6. TAKK

Tusen takk til alle informanter som har gitt av sin tid, sine erfaringer og meninger. Uten dere hadde ikke denne studien vært mulig å gjennomføre. Det rettes også en stor takk til NHO sitt Arbeidsmiljøfond for økonomiske støtte til prosjektet.

REFERANSER

- Aas, R. W., Ellingsen, K., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership Qualities in the Return to Work Process: A Content Analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 335-346.
- Aas, R. W., & Skaugen, B. H. (2007a). *Innsatskommuner sykefravær: Problem, mål, tiltak og suksesskriterier* (IRIS rapport 2007/094): International Research Institute of Stavanger, IRIS.
- Aas, R. W., & Skaugen, B. H. (2007b). *Sykefraværarbeid: en tiltakshåndbok : fundamenteringstiltak, persontiltak og prosjekttiltak*. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Arbeids- og Sosialdepartementet. (2005). *Samarbeidsavtale om et mer inkluderende arbeidsliv: Intensjonavtale 2006 - 2009* (Revidert utg.).
- Bauer, M., & Odijk, J. (2003). *Nærværarbeid i Statoil: DST forpleining*. [Stavanger]: Statoil.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: the logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Busch, T., Johnsen, E., Valstad, S. J., & Vanebo, J. O. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (2003). *Organisasjon og ledelse: et integrert perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Demant, J. (2006). Fokusgruppen - spørsmål til fænomener i nuet. I O. Bjerg & K. Villadsen (red.), *Sociologiske metoder: fra teori til analyse i kvantitative og kvalitative studier* (s. 111 - 131). Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Drøpping, J. A., & Midtsundstad, T. (2003). *Forskning og utredning med relevans for Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv* (Nr. 82-7422-407-8). Oslo: Fafo.
- Drøpping, J. A., Midtsundstad, T., & Østberg, T. (2004). *Seminar om evaluering av intensjonsavtalen for et mer inkluderende arbeidsliv* (Fafo-notat 2005:05). Oslo: Fafo.
- Econ Analyse. (2005). *16 IA-virksomheter to år etter* (Rapport 2005-051). Oslo: ECON Analyse AS.
- Gadamer, H.-G. (2001). Estetikk og hermeneutikk. I (vol. 2, s. S. 137-146). Oslo: Spartacus.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Basics of grounded theory analysis*. Mill Valley, Cal.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory: issues and discussions*. Mill Valley, Ca: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2001). *The grounded theory perspective*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (2003). *Description's remodeling of grounded theory methodology*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 43(1), 30-49.
- Hartman, J. (2001). *Grundad teori: teorigenerering på empirisk grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Kilian, J. (2006). *Inkludering i praksis: en håndbok for tilrettelegging på arbeidsplassen*. Tønsberg: Forl. aldring og helse.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2009). *Focus groups: a practical guide for applied research*. Los Angeles: Sage.
- Labriola, M., Christensen, K. B., Lund, T., Nielsen, M. L., & Diderichsen, F. (2006). Multilevel Analysis of Workplace and Individual Risk Factors for Long-Term Sickness Absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48(9), 923-929.

- Lindøe, P. H., Bakke, Å., & Aas, R. W. (2006). Avtalen for et Inkluderende Arbeidsliv: Virkemidler fra nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av sykemeldte. *Tidsskrift for ARBEJDsliv*, 8(2), 68 - 82.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *Lancet*, 358(9280), 483.
- Malterud, K. (2002). Kvalitative metoder i medisinsk forskning - forutsetninger, muligheter og begrensninger. *Tidsskrift For Den Norske Legeforening: Tidsskrift For Praktisk Medisin*, 122(25), 2468-2472.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- McLafferty, I. (2004). Focus group interviews as a data collecting strategy. *Journal of Advanced Nursing*, 48(2), 187-194.
- Mintzberg, H. (2003). *The Strategy process: concepts, contexts, cases*. Harlow: Pearson Education.
- NAV. (2008). Antall ansatte og bedrifter i IA-virksomheter fordelt etter arbeidsstedsfylke 2 kvartal 2008. Lastet ned 01.05.09, fra www.nav.no/93438.cms
- NOU 2000:27. *Sykefravær og uførepensjonering. Et inkluderende arbeidsliv*. Lastet ned 05.01.09. fra <http://www.regjeringen.no/Rpub/NOU/20002000/027/PDFA/NOU200020000027000D/DDPDFA.pdf>.
- Nyberg, A., Bernin, P., & Theorell, T. (2005). The impact of leadership on the health of subordinates. *SAL TSA; Working life research in Europe*, 1:2005.
- Nyberg, A., Westerlund, H., Magnusson Hanson, L., & Theorell, T. (2008). Managerial leadership is associated with self-reported sickness absence and sickness presenteeism among Swedish men and women. *Scandinavian Journal of Public Health*, no, 36(8), 803-811.
- Olsen, E., & Nævestad, T.-O. (2006). *Kultur og atferd som tilnærming for å bedre sikkerheten: en evaluering av Kollegaprogrammet*. Stavanger: IRIS, International Research Institute of Stavanger.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2008). *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*. Philadelphia, Pa.: Wolters Kluwer/Lippincott Williams & Wilkins.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Sollund, M. J., & Wiborg, A. (2007). *En jobb å eldes med? Kjennetegn ved noen gode arbeidsplasser innenfor kommunal eldreomsorg* (NF-rapport nr. 9/2007): Nordlandsforskning, Nordland Research Institute.
- Stewart, D. W., Rook, D. W., & Shamdasani, P. N. (2007). *Focus groups: theory and practice*. Thousand Oaks: SAGE.
- Tyler, T. R., & De Cremer, D. (2005). Process-based leadership: Fair procedures and reactions to organizational change. *The Leadership Quarterly*, 16(4), 529-545.
- Zohar, D., & Luria, G. (2003). The use of supervisory practices as leverage to improve safety behavior: A cross-level intervention model. *Journal of Safety Research*, 34(5), 567-577.

TABELLER

Tabell 1: Rekruttering og deltagelse i informantgruppene (antall og prosent)

	INFORMANTTYPER			TOTAL
	RÅDGIVERE, NAV	IA- KONTAKTER	TILLITSVALGTE	
REKRUTTERT	25 (41,0)	18 (29,5)	18 (29,5)	61 (100)
DELTOK	20 (43,5)	14 (30,4)	12 (26,1)	46 (100)

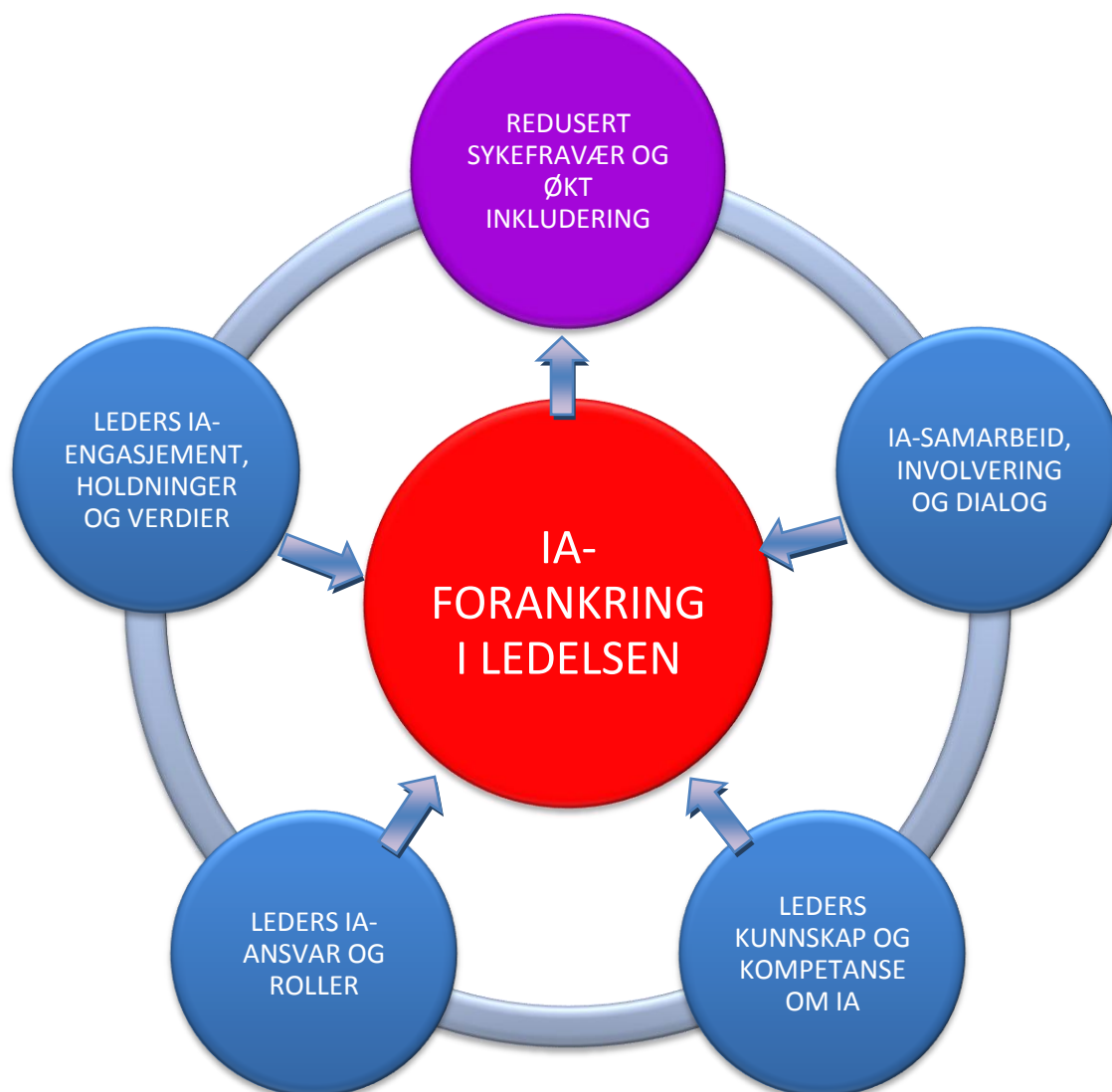
Tabell 2: Informantenes kjønn, fylkestilhørighet og utdanningsnivå (antall og prosent)

KJØNN, FYLKE, UTDANNING	INFORMANTTYPER			TOTAL
	RÅDGIVERE, NAV	IA-KONTAKTER	TILLITS-VALGTE	
KVINNE	16	10	5	31 (67,4)
MANN	4	4	7	15 (32,6)
ROGALAND	11	10	12	33 (71,7)
VEST-AGDER	9	4	0	13 (28,3)
GRUNNSKOLE	0	0	3	3 (6,5)
VIDEREGÅENDE SKOLE	0	2	7	9 (19,6)
HØGSK/UNIVERSITET ≤ 4 ÅR	5	8	0	13 (28,3)
HØGSK/UNIVERSITET > 4 ÅR	15	4	2	21 (45,6)

Tabell 3: IA-virksomheter til IA-kontakter og tillitsvalgte. Virksomhetsstørrelse, sektor – og bransjetilhørighet (antall og prosent)

SEKTOR, VIRKSOMHETSSTØRRELSE OG BRANSJE	INFORMANTTYPER		TOTAL
	IA-KONTAKTER	TILLITSVALGTE	
STATLIG	1	2	3 (11,5)
KOMMUNAL	3	1	4 (15,4)
FYLKESKOMMUNAL	0	1	1 (3,9)
PRIVAT SEKTOR	10	8	18 (69,2)
< 20	1	0	1 (3,9)
20 – 49	0	0	0 (0,0)
50 – 199	1	2	3 (11,5)
200 >	12	10	22 (84,6)
JORDBRUK/SKOGBRUK/FISKE	1	0	1 (3,9)
OLJE- OG GASSUTVINNING	1	1	2 (7,7)
INDUSTRI OG BERGVERKSDRIFT	5	6	11 (42,2)
BYGG- OG ANLEGGSVIRKSOMHET	1	1	2 (7,7)
OFFENTLIG ADMINISTRASJON	3	1	4 (15,4)
UNDERVISNING	0	2	2 (7,7)
HELSE OG SOSIALE TJENESTER	2	0	2 (7,7)
MEDIA	1	1	2 (7,7)

FIGUR 1: FORANKRINGSMODELLEN, IA-FORANKRING I LEDELSEN



VEDLEGG 1:

SAMMENHENG MELLOM KJERNEKATEGORIEN OG UNDERKATEGORIENE

UNDER-KATEGORIER	UTSAGN FRA INFORMANTER OM IA-FORANKRING I LEDELSEN SOM FØRER TIL REDUSERT SYKEFRAVÆR OG ØKT INKLUDERING
IA-ENGASJEMENT, HOLDNINGER OG VERIDER	<p><i>"Ledelsesforankring... Altså, jeg tenker spesielt på en virksomhet og en leder som vil noe. Motoren og drivkraften kommer innen fra og de tar egne grep for at folk skal trives på jobben, bli i varetatt og utvikle seg."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Det må være forankret i ledelsen fordi det er behov for at nærmeste leder er driver for dette."</i> (IA-kontakt)</p> <p><i>"Oi, når helsa begynner å skranke så blir vi faktisk tatt vare på hos oss... Det er det det egentlig går ut på... Det går jo på verdier og å forstå viktigheten av dette - forankring i ledelsen."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Dette her med verdibasert ledelse... IA kan godt være forankret i ledelsen men hvis ledelsen ikke har et syn som går i tråd med inkluderende arbeidsliv på en måte, så hjelper det ikke så veldig mye."</i> (Rådgiver)</p>
LEDERS IA-ANSVAR OG ROLLER	<p><i>"Jeg tenker at for å få IA på plass i bedriften, og for å få det til å fungere i praksis, så må for det første lederne forstå hva dette innebærer... ha oppdaga hva innebærer dette for oss som ledere å være en IA-bedrift og hva blir min oppgave i forhold til det."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Jeg er enig med hun ved siden av meg her som sier at du må begynne på toppen... De som sitter på toppen må gå foran med et godt eksempel... Eller lederen... Det kan være avdelingsleder eller mellomleder..."</i> (IA-kontakt)</p>
LEDERS KUNNSKAP OG KOMPETANSE OM IA	<p><i>"Det må være forankret, det må være opplæring, de må ha bevissthet."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Alle vet nå at vi er en IA bedrift og alle vet at dette snakkes det om i ulike fora... En forståelse... Det er forankret på et vis..."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Vi snakker veldig ofte om dette med forankring i ledelsen... At det må ha forankring i en ledelse som har forståelse for problematikken..."</i> (Rådgiver)</p>
IA-SAMARBEID, INVOLVERING OG DIALOG	<p><i>"Du var inne på dette med forankring hos tillitsvalgte, verneombud. Jeg tror at vi må ha med det partssammensatte arbeidet fra dag en. Partene må være tilstede fra leder/arbeidsgiversiden, arbeidstakersiden, og så spørsmålet: "Hvordan skal vi hos oss, på en god måte, ta vare på våre ansatte når de blir syke." Slik at de kommer fram til de rutinene... De har begge parter vært med på å bestemme. Dette er en god måte. Medvirkning, samarbeid, lytte til hverandre."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Fordi det mangler tillit og tillit bygger de opp når det er et samarbeid mellom ledelse og de ansatte. Og faktisk talt sa de, at tillit er selve forankringen."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Min erfaring er jo at hvis en ikke har med de tillitsvalgte helt fra starten av så mister en noe.....og jeg har vel opplevd at egentlig så ble ikke avtalen effektivt eller kanskje ikke forankret skikkelig på grunn av de tillitsvalgte ikke stilte med fra begynnelsen av... så jeg tror det der er kjempe viktig."</i> (Rådgiver)</p> <p><i>"Tiltak du gjør når det gjelder sykefravær... er jo en ting som de fleste bedrifter har nå... men det er dette med altså en tett dialog med den sykemeldte gjennom en prosedyre som er godt forankret både i bedriften..."</i> (IA-kontakt)</p>

VEDLEGG 2: EKSEMPEL PÅ ANALYSEPROSESSEN

Transkribert tekst	Kondensert meningsenhet	Analysefase 1, åpen koding	Analysefase 2, konstruksjon av delmateriale	Analysefase 3, selektiv koding
R: Vi merker jo dette at når de begynner å få kunnskap om hvilke støttespillere de kan bruke..	Ledere som får kunnskap om hvilke støttespillere de kan bruke	Kunnskap	Inkludert	Kunnskap hos ledelsen Leders IA-samarbeid
..og de begynner å tenke litt mer.. Okei, nå må jeg sjekke: Hva kan jeg legge til rette for den avdelingen, enkeltpersoner, hva som helst, og begynner, begynner med arbeidsplassvurderinger, for eksempel i forhold til det fysiske og psykiske miljøet,	Ledere som begynner å tenke mer og sjekke hvordan de kan legge til rette for den avdelingen, enkeltpersoner og begynner med arbeidsplassvurderinger i forhold til det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet	Tilrettelegging	Inkludert	Leders oppfølging av sykemeldte Leders forebygging av sykefravær
men bestiller inn der... Og begynner å få en bestillerkompetanse på hva... hvem kan jeg bruke til hva her. Så ser vi jo at det begynner å utvikle seg positivt.. Men det er en bevisstgjøring på hvem har jeg som støttespillere og hvem kan jeg bruke til hva. Slik at når den begynner å fungere litt, da ser vi at mye av arbeidet...	Ledere som begynner å få en bestillerkompetanse på hvem en kan bruke til hva og en bevisstgjøring på hvem en har som støttespillere	Kompetanse	Inkludert	Kompetanse hos ledelsen Leders IA-samarbeid
R: Altså, folk må jo vite hvordan skal vi jobbe sammen. Og da tenker jeg at vi må både, holdt på å si, vi må, holdt på å si, forholde oss til hodet, altså folk må få kunnskap.	Ansatte må vite hvordan en skal jobbe sammen og de må få kunnskap om dette	Kunnskap/ Opplæring	Ekkludert	-----

