

Forside

Bacheloroppgave

Studieprogram: Bachelor Sosiologi

Opptaksår: 2019

Er oppgaven konfidensiell? (skriv X) NEI: X JA:

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? JA: X NEI:

Forfatter(e)

Studentnr (6 sifre)	Navn:
256532	Frida Sofie Pedersen Askautrud

Oppgavens tittel:

Kan lederskap ha påvirkning på sykefravær?

- En litteraturstudie om lederskap om lederskap er en faktor for økt sykefravær i Norge

Veileder: Åse Vagli

Kan lederskap ha påvirkning på sykefravær?

- En litteraturstudie om lederskap er en faktor for økt sykefravær i Norge.



Kandidat og Studentnr: 256532

Frida Sofie Pedersen Askautrud

Institutt for medie- og samfunnsfag.

Bacheloroppgave i sosiologi Vår 2022

Ord: 8877

Sammendrag

I denne oppgaven skal jeg ta for meg følgende problemstilling; *Hvordan kan lederskap påvirke sykefraværet i Norge?* Oppgaven tar for seg en studie av IA-avtalens første delmål som handler om å minimere sykefraværet med 10% i forhold til 2018 og lederskap. Den tar for seg hvordan lederens erfaringer og leders stiler kan påvirke mediearbeidene, og ulike faktorer som omhandlet dette. Studie tar for seg ulike perspektiver til hvordan disse kan være en faktor for individets psykiske og fysiske helse. Studiet tar for seg organisasjoner, sett fra medarbeidernes ståsted, og ikke hvilke meninger ledelsene har rundt dette. Min konklusjon etter å ha sett på ulike studier og observasjoner at lederskap kan ha en stor påvirkningsfaktor for sykefraværet i en bedrift. Dette basert de ulike studiene jeg har tatt for meg.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	0
PROBLEMSTILLING:	1
KAP 1: INNLEDNING	1
ARBEIDSLINJA OG IA- AVTALEN.....	1
1.1 OPPGAVENS SAMFUNNSFAGLIGE RELEVANS	2
1.2 AVGRENSNING	3
1.3 OPPGAVENS OPPBYGGING	3
KAP 2: TEORI	3
2.1 LOCK OG LATHAM	4
2.1.1 Målsettingsteorien.....	4
2.2.2 MÅLSTYRINGSTEORI	6
KAP 3: METODE	7
3.1 VALG AV METODE	8
3.2 LITTERATURSTUDIE	8
3.3 METODEKRITIKK	8
3.4 KRITERIER.....	9
3.5 DATAINNSAMLING OG SØKEPROSESSEN.....	10
KAP 4: BAKGRUNN	11
4.1 INTENSJONSAVTALEN	11
4.2 SYKEFRAVÆR.....	13
4.2.1 HVA ER SYKEFRAVÆR?	13
4.2.2: KRAV-KONTROLL-STØTTE MODELLEN	14
4.2.3: INNSATS-BELØNNING MODELLEN.....	15
4.3.4 JOBBKRAV- RESSURS MODELLEN.....	16
4.4 HVA VIL DET SI Å VÆRE EN GOD LEDER?	17
KAP 5: PERSPEKTIVER PÅ LEDELSE	18

5.1 FREDRICK WINSLOW TAYLOR - TAYLORISME.....	18
5.2 NEW PUBLIC MANAGEMENT.....	18
5.3 MAX WEBER OG HIERARKI	20
KAP 6: PRESENTASJON AV FORSKNINGSLITTERATUR	21
6.1 ARBEIDSPLASSEN OG SYKEFRAVÆR – ARBEIDSFORHOLD AV BETYDNING FOR SYKEFRAVÆR.	21
6.2 STATISTISK SENTRALBYRÅ.....	22
6.2.1 Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen.....	22
6.2.2 Sykefravær	22
KAP 7: DRØFTING	22
KAP 8: KONKLUSJON.....	26
LITTERATURLISTE:.....	27

Problemstilling:

«Hvordan kan lederskap påvirke sykefraværet i Norge?»

Kap 1: Innledning

Arbeidslinja og IA- avtalen

Målet for den norske arbeidsmarkedspolitikken har vært å stimulere den nye tilførselen av arbeidskraft, delvis gjennom å legge til rette for at flere skal ha mulighet for arbeid. Den tverrpolitiske enigheten kan føres helt tilbake til da den norske arbeidslinja spiret på 1930-tallet (Terum & Hatland, 2014, s. 5). De siste 50 årene har det vært vektlagt full sysselsetting, hvor man skulle få økt velferden gjennom arbeid (Terum & Hatland, 2014, s. 5).

Arbeiderpartiet hadde i 1981 «arbeid for alle» som slagord. 37 år etter er dette slagordet like sentralt. Vi ser at Erna Solberg vektlegger de samme prinsippene under en tale på NHO konferansen i 2018:

Verdien av arbeid er velferd. For Norge og for hver enkelt av oss. Arbeid er den beste måten hver av oss kan påvirke vår inntekt og velstand. Arbeid er bra for helsen. Arbeid gir oss mulighet til utvikling og vekst, kompetanseheving og et sosialt felleskap. Arbeid er også det som holder velferdssamfunnet i gang. For å sikre et bærekraftig velferdssamfunn i Norge må vi sikre at alle kunne delta. (Solberg, 2018)

Som Erna påpekte under NHO konferansen, har Norge et behov for arbeid. For å øke sysselsetting blir det derfor viktig og sentralt å skape arbeidsplasser hvor det er plass til alle,

spesielt gjennom å forebygge sykefravær og forhindre frafall. Men vektlegges det for mye at et liv i arbeid er bedre enn et liv uten? Med å forhindre frafall og forebygge sykefraværet i tankene, danner regjeringen Intensjonsavtalen (herav IA-avtalen), er en avtale som blir skrevet under for første gang i 2001 (Øverbye og Hammer, 2006). Den har som hovedmål å skape flere arbeidsplasser, bedre arbeidsmiljøet samt å forebygge og hindre sykefraværet. Senere forskning har vist til en arbeidsplass vil kunne være den viktigste arenaen for et inkluderende arbeidsliv (Statistisk sentralbyrå, 2016). IA-avtalen har vært skrevet under flere ganger siden den første underskriften kom i 2001. Avtalen bygger på tillit og samarbeid mellom myndigheter, arbeidsgiver og arbeidstakere både på sentralt og lokalt nivå i Norge (Regjeringen, 2019).

Det har skjedd mange endringer siden avtalen ble skrevet under for første gang i 2001 (Øverbye og Hammer, 2006). Dog ser vi at vi fortsatt har en økning blant sykefraværet i Norge. I 4. kvartal 2021 hadde vi en økning hvorav vi landet på en prosentandel på 6.6 % som utgjør en økning på 3.8 % fra 2020. (statistisk sentralbyrå, 2020), dette er et sykefravær som omtales som et av verdens høyeste sykefravær. (OECD, 2021). Hvorfor er det slik, og hvilke faktorer påvirker det norske folket til å sykemelde seg? Som nevnt tidligere har arbeidslinja og IA-avtalen som mål å få flere mennesker i arbeid, men sykefraværet fortsetter å stige. Kan man dermed se på IA-avtalen og sosial politikken som et slags paradoks hvor man vektlegger at et liv i arbeid er bedre enn et liv uten? Hva med de som faller utenfor, skal vi glemme de?

Hvor stor påvirkningskraft har så ledere for oppnåelse av arbeidslinja og redusering av sykefraværet? Er det noe en leder kan gjøre for å minske sykefraværet i henhold til IA-avtalen delmål 1? Med det rammeverket endte jeg dermed med følgende problemstilling: *Hvordan kan lederskap påvirke sykefraværet i Norge?*

1.1 Oppgavens samfunnsfaglige relevans

Sosiologi handler om hvordan samfunnet kan påvirke oss som individ og de ulike valgene en tar. Studie tar for seg spørsmål omkring hvordan ulike faktorer kan påvirke samfunnet både på mikro-, meso- og makronivå. En kan se ulike sosiale problemer i henhold til hvordan individer eller ulike grupper/kulturer responderer med samfunnet, og samfunns- og dagsorienterte problemer. (Schifloe, 2011).

Sosiologien er et fag med bredt tematisk nedslagsfelt. Sosiologien studerer og belyser sammenhenger mellom mennesker både i den offentlige- og private sektoren. Perspektivene oppgaven knytter seg an til er, hvordan relasjoner mellom mennesker påvirker organisasjoner og arbeidslivet. Denne oppgaven vil falle under emnene i de sosiologiske kategoriene relasjoner og felleskap, og samfunnsforandringer. (Schifloe, 2011, s. 10).

1.2 Avgrensning

Intensjonsavtalen er et stort og omfattende tiltak fra staten, i håp om å kunne skape et bedre arbeidsliv i Norge. Da avtalen tar for seg flere store delmål har jeg valgt å konkretisere oppgaven rundt delmål 1 av avtalen, som handler om sykefraværet.

Oppgaven tar for seg begreper som *ledelse*, da vi skal i oppgaven se på hvordan ledelse kan påvirke sykefraværet. Det er ikke blitt hentet inn synspunkter eller litteratur som viser til hvordan ledelsen føler sykefraværet påvirker organisasjonen. Oppgaven vil i all hovedsak bli sett fra arbeidstakerens side, og hvordan de påvirkes av lederskapet i organisasjoner. Det er heller ikke lagt vekt på en privat- eller offentlig virksomhet, og dette vil i all hovedsak ta for seg synspunkter fra begge virksomheter.

1.3 Oppgavens oppbygging

Denne oppgaven består av 8 kapitler. Hvorav det i kapittel 1 vil bli presentert en innledning, problemstilling, samfunnsfaglige relevans og hvordan oppgaven er avgrenset. I kapittel 2 legger jeg frem ulike innhentede teorier og legge frem positive og negative sider ved disse. I kapittel 3 skal jeg redegjøre og se på metodedelen. Her vil jeg ta for meg hvordan jeg gikk fram for å søke etter relevant litteratur. I dette kapitelet vil det også bli redegjort for ulike utfordringer og problemer som er møtt under oppgavens litteratur innhenting, og ellers i prosessen. Kapittel 4 tar for seg hva IA- avtalen, lederskap og sykefravær er, og ulike faktorer som kan påvirke dette. I Kapittel 5 skal jeg redegjøre for ulike perspektiver på ledelse og hva en god leder er. Før jeg i kapittel 6 får en kort forklaring på forskningslitteraturen. Videre skal vi drøfte all innhentet data i kapittel 7, hvorav det kommer en oppsummering og konklusjon i kapittel 8. Begrepene som blir brukt i teksten vil bli redegjort underveis.

Kap 2: Teori

I dette kapittelet skal jeg redegjøre og beskrive de utvalgte teoriene jeg har valgt å bruke. Når jeg så på forskjellig forskning rundt lederskap observerte jeg at motivasjon og støtte fra ledelsen var en gjenganger. Derfor er teoriene valgt i denne oppgaven bygd innenfor ulike motivasjonsteorier, da teoriene tar for seg nettopp det sosiale samspeillet mellom ledelsen og medarbeiderne.

2.1 Lock og Latham

2.1.1 Målsettingsteorien

Målsettingsteorien er en teori først utviklet av Edwin Locke, men som i senere tid har blitt videreutviklet sammen med Gary Latham, som er kjent for sitt arbeid innen organisasjons effektivitet. Målet bak teorien er at en skal arbeide mot et bestemt mål som en motivasjonskraft. «et mål forteller oss hva vi trenger å gjøre og hvilken innsats som er nødvendig for å komme dit» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52)

De påpeker videre at uttrykket som ofte blir benyttet «du gjør så godt du kan, mer kan man ikke forvente» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52) kan påvirke menneskets evne til å sette krevende mål. Denne påstanden kan i noen grad forklare tilnærmingen vi mennesker har rundt motivasjon. Som et utgangspunkt er vi mennesker beskjedene og ønsker ikke å legge press på eller sette krav til andre individer rundt oss. Ofte fordi vi er redde for hvilke reaksjoner som kommer. Det finnes forskning som kan bevise at denne typen tilnærming blir for generell og abstrakt (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52). Målene blir vage og lite informative i forhold til hvilke forventinger som arbeidstaker skal møte. Konkrete forventinger som «sist hadde vi omsetningsmål på 100%, se om vi klarer 125% nå.» vil være mye mer håndfaste for den enkelte enn et «gjør det du kan og greier»-mål (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52).

De to betingelser som forklarer de to generelle prinsippene innenfor teorien er:

1. Målforspliktelse

Lock og Latham vektlegger målforspliktelse som en moderator med stor effekt og betydning for en felles måloppnåelse. Målforspliktelse er hvor individet selv aksepterer arbeidsplassen og bedriftens satte mål og hvor de bestemmer seg for å jobbe mot dette målet (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52).

2. subjektiv mestringsevne

Denne delen av teorier tar for seg hva individet tror de har kapasitet til å ta for seg. Ulik forskning viser til at oppfatningen individet har til sin egen mestringsevne kan være mer utslagsgivende enn dets rene objektive målbare evner. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52) En person med høy subjektiv mestringsevne vil ha en helt annen tilnærming til en oppgave enn hva en person med lav subjektiv mestringsevne vil ha. Forskning viser til at personer med lav subjektiv mestringsevne har tendenser til å gi opp eller senke målene så lavt at de føler de oppnår noe (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 53) De vil også ha en større tendens til å respondere negativt og defensivt på tilbakemeldinger da de fra før av ikke føler på noen mestring rundt oppgaven. I denne forskningen så man at de med høy subjektiv mestringsfølelse responderer mer offensivt, da de selv hevder at de har kapasitet og evnene til å utføre oppgaven (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52).

Lock og Latham påpeker at når en som organisasjon bestemmer seg for et og samme mål, kan det fort oppstå ulik form for målkonflikt, hvorav det kommer uoverensstemmelser mellom det individuelle nivå og organisasjonens nivå (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52). En målkonflikt kan være en stor påvirknings faktor som kan svekke både organisasjonens og den ansattes presentasjonsevne. Det er dermed viktig at for at disse uoverensstemmelsene ikke skal påvirke arbeidsmiljøet, at en som organisasjon setter seg mål som samsvarer med bedriftens verdier og visjoner (Baum & Locke, 2004; Locke & Latham, 2006).

Videre vektlegger Lock og Latham at selv med en lav subjektiv mestringsevne, må den ansatte ha tilstrekkelig kunnskap for at målet i utgangspunktet skal kunne bli nådd. Derfor vil en person med lav subjektiv mestringsevne fortsatt kunne utføre oppgaven dersom de har den kunnskapen og ferdighetene som trengs for å få det til (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 52).

Den mest avgjørende faktoren på effektivitet av en målsetning er ifølge Lock og Latham er tilbakemeldinger (feedback). Feedback alene vil ikke ha en stor innvirkning på den ansattes atferd, men setter man målsetningsteorien i kombinasjon med feedback vil arbeidstakers presentasjon påvirkes (Bandura & Simond, 1977; Latham, Mitchell & Dosette, 1978; Locke et al., 1981). Dette begrunnes med at den ansatte i større grad får oversikt over hvordan de ligger an, og hvilke tiltak eller endringer som kanskje skal til i forhold til egen prestasjon for at bedriften skal nå frem til det satte hovedmålet (Bandura & Simond, 1977; Latham, Mitchell & Dosette, 1978; Locke et al., 1981).

En leder med stor grad av tilstedeværelse og som følger tett opp den enkelte ansatte gjennom stadige og konstruktive tilbakemeldinger vil derfor i større grad kunne sikre at hver av de ansatte utfører sine oppgaver slik de bør. Dog er det som leder viktig å balansere sin involvering og ikke ta helt kontroll over den ansattes arbeid. Dette kan føre til lavt eierskap ovenfor arbeidet og kunne påvirke den ansattes mestringsfølelse (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Som leder blir det dermed viktig å finne en balanse og tilpasse seg til de ulike arbeidstakerne bedrifter har. Finner man denne riktige balansen i samsvar med de ansattes ønsker vil dette i større grad skape et felles team og at alle i teamet kan føle på en annen form for tilhørighet (Kaufmann & Kaufmann, 2003).

2.2.2 målstyringsteori

Lock og Latham utviklet en teori som de kalte for målstyringsmodellen. Denne modellen bygger på prinsipper fra målsetningsteorien, men som er videreutviklet til systematiske styringsverktøy for organisasjoner og bedrifter, for å kunne fremme den enkelte individs arbeidsmotivasjon og ytelse, for å sammen oppnå bedre koordinering av satte mål for organisasjonens helhet (Kaufmann & Kaufmann, 2003, 54). Det er også svært sentralt at målet er samordnet, og at det finnes en god forståelse mellom de ulike leddene i organisasjonen, og hvor spesifikke organisasjonens mål er, slik at man sammen kan arbeide med dette (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 54).

Lock og Latham vektlegger at det er lett at det svikter i dette leddet, og med dette i tankene skapte de noe de kaller for systematisk målstyring (MBO). MBO skal fungere som en tankemodell og en form for verktøy for ledere å bruke i det daglige arbeidslivet.

Målstyringsmodellen deles opp i 3 grunnleggende trinn:

1. Målsetning:

Her oppstår det et møte mellom leder og medarbeider, hvor de sammen setter opp felles mål som ledere skal følge opp på innen en bestemt periode. (Kaufmann & Kaufmann, 2003, 54).

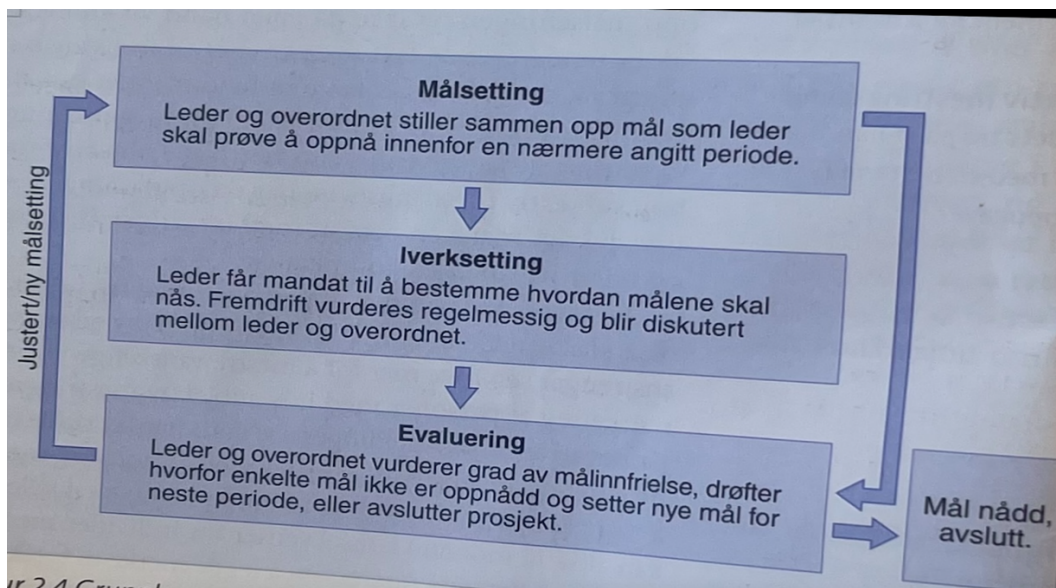
2. Iverksetting:

Medarbeiderne blir gitt ansvar for at de kunne sammen nå den konkrete utformingen og at det tas tak for å nå det målet en har blitt enige om. Fremdriften av medarbeidernes arbeid skal regelmessig følges opp og blitt vurdert av den ansvarlige lederen. I denne fasen skal

det også gjøres diskusjoner slik at en i felleskap blir enige om konkrete hjelpe- og virkemidler en trenger for å kunne utføre arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2003, 54).

3. Evaluering:

I slutfasen av den bestemte perioden, møtes medarbeideren og lederen igjen, hvorav de diskutere om målsetningen har blitt innfridd eller ikke. Her diskuteres det også hva en kan forbedre til neste gang, og hva en ta med seg videre (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 54)



Figur 1: Målsettingsteori (Lock and Latham)

I dette kapittelet har jeg tatt for meg Lock og Lathams målstyring- og målsettingsteorier. Teoriene anses som svært relevant i henhold til min problemstilling i henhold til lederskap og sykefravær som vi skal komme til senere i oppgaven, men også i henhold til perspektivet kommunikasjon mellom leder og medarbeider i organisasjoner som belyses i oppgaven.

Kap 3: Metode

I denne delen av oppgaven skal jeg ta for meg metoden jeg har tatt i bruk i oppgaven og vise til hvordan jeg fant relevant litteratur for temaet. Metode kan anses som en fremgangsmåte og et verktøy for hvor en kan komme frem til ny kunnskap. Forsking skal fremstilles på en realistisk og troverdig måte om virkeligheten, for å kunne oppnå dette må en som forsker ha en klar fremgangsmåte. (Jacobsen, 2015, s.15). Det skal i dette kapittelet bli redegjort for prosessen rundt valg av litteratur, hva en må vektlegge, valg av forskningsmetode, og søkeprosessen rundt det nevnte ovenfor.

3.1 Valg av metode

Med tanke på problemstillingen som er valgt til oppgaven, har jeg bestemt meg for å benytte en litteraturgjennomgang. Begrunnelsen til dette er at jeg ikke ser det som hensiktsmessig å forske på noe som allerede har blitt belyst og analysert i mange flere studier og prosjekter. Jeg skal nå se på hva en litteraturgjennomgang er og hva som er viktig å ta stilling til hvis en skal skrive en slik tekst. Videre vil jeg også påpeke at ved hjelp av litteraturgjennomgang, vil jeg kunne ha et bredere, mer variasjon og et bredere nettverk for å finne den best egnede litteraturen. Som nevnt i konkretiseringen ønsker jeg å se på litteratur som tar for seg medarbeiderens side, og vil dermed basere mine datasøk rundt dette.

3.2 Litteraturstudie

En litteraturgjennomgang er en akademisk tekst der en kobler allerede akademisk litteratur og forskning til sin oppgave. Det er viktig å ha et konkret og tydelig tema, og lage en problemstilling som er tilpasset litteraturgjennomgangen. En litteraturgjennomgang handler i grunn om at man skal presentere et fagfelt, vise at man har oversikt over temaet for å så presentere de relevante poengene i henhold til din valgte problemstilling. I boken «hvordan skrive en litteraturgjennomgang» presiserer forfatter Mats Persson hvor viktig det er å ha et kritisk blikk til hvor man har funnet kilden, og hvilket synspunkt det er skrevet utfra. Persson har dermed delt opp hvordan man skal forske i 6S-modellen. Spørre, søke, syntesiere, skrive og systematisere. Ved hjelp av denne modellen vil man på en enklere måte skilt vekk de dårligere kildene (Persson, 2021).

Videre vil jeg påpeke at med tanke på at dette er en tekst som omhandler faglitteratur og data som allerede er innhentet, er det ingen etiske retningslinjer som er viktig å ta stilling til i oppgaven. Dette kan begrunnes med at min data er innsamlet fra tidligere empirisk forskning, og de etiske retningslinjene som taushetsplikt er holdt av forfatter.

3.3 metodekritikk

I henhold til at jeg skriver en litteraturgjennomgang, tekst skrevet av andre forskere er det viktig å huske at kildens forfatter ikke nødvendigvis har det samme formålet som jeg har av dataen. Det er derfor svært viktig at en leser over litteraturen nøye, følger opp med hvor

dataen er innhentet, når en er kritisk til dette risikoen for å mistolke den innhentet dataen (Jacobsen, 2015, s.171). Det er også viktig at når en henter inn annens litteratur og forskning, at en i forskningen ikke får noen fakta i henhold til intervjuer og den som blir intervjuets personlige forhold (Jacobsen, 2015, s.171).

Det kan også være svært utfordrende å finne litteratur som er relevant og oppnår alle kriterier. En har via internett nesten ingen grenser og alle former for muligheter til at en kan finne mye dårlig litteratur. Igjen ser en dermed at som Persson påpeker at en må bruke tid på å systematisere litteraturen. En må stille seg kritisk til om det er en fagfelle artikkel eller noe som kan tolkes som synsing. I henhold til oppgaven har problemstillingen min endret seg mange forskjellige ganger, da jeg har prøvd å endre problemstillingen slik at en kan få et større og bredere fagfelt på litteraturen (Persson, 2021).

3.4 kriterier

Tabellen nedenfor viser hvordan jeg vurderte de ulike kriteriene til litteraturen opp mot relevansen for oppgave. Dog er det viktig å påpeke at det finnes ulike former for kriterier. Den første tabellen tar for seg de ulike kriteriene jeg hadde til ulik forskningslitteratur, mens de andre tar for seg de ulike kriteriene til litteratur/bøker.

Kriterier for artikler	Kriterier for litteratur/bøker
Fagfellevurderte artikler	Relevant i henhold til organisasjoner, sykefravær, ledelse eller organisasjoner
Nordisk forskning – helst norsk	Ikke utdatert
Troverdighet	Troverdig
Kvantitativ eller kvalitativ metode med gode fremgangsmåter	Relevant i henhold til problemstillingen
Relevant i henhold til problemstillingen	Kan dette brukes i henhold til sosiologiske perspektiver/problemer

Tabell 1: kriterier for litteratur og artikler

Det stilles ulike krav til forskjellige studier og forskningsartikler. For å prøve å sikre meg de

beste, mest troverdige og relevante kildene valgt jeg å danne ulike kriterier slik at kan systematisere litteraturen bedre. Et av mine viktigste kriterier i henhold til artikler, er om artiklene er fagfelleurdert. At en artikkel er fagfelleurdert vil si at de er kvalitetssikret av eksperter innenfor det valgte område (Grønmo, 2021). Videre satt jeg at artikkelen måtte være nordisk – helst norsk, da jeg i henhold til problemstillingen tar for meg et tema under den norske sosialpolitikken, dermed vil nordisk/norsk forskning være mest relevant.

3.5 Datainnsamling og søkeprosessen

I datainnsamlingen har jeg søkt i ulike databaser. Min hoved database er Oria, da dette er universitetets database, og jeg har funnet nesten all min hoved litteratur gjennom Oria. Videre har jeg brukt databaser som Google Scholar, og Idunn. Søkeordene jeg i hovedsak brukte var «*ledelse*», «*IA-avtalen(intensjonsavtalen)*», *ledelse og sykefravær*, og *sykefravær*. Med IA- i søkefeltet kom det opp 182 treff, hvorav jeg fant boken «*inkluderende arbeidsliv? Erfaringer og strategier*» fra 2006. En av grunnene til at jeg valgte å bruke deler av denne er at deler av boka har vært tidligere pensum i personalledelse. Boken tar for seg hva IA-avtalen omhandler samt ulike strategier og erfaringer med IA-avtalen. Når jeg skulle gå videre med mitt søk med IA, valgte jeg å søke på Google Scholar, hvor jeg raskt innså at det er relevant å se nærmere på regjeringen sine sider, da IA-avtalen er en statlig signert avtale. Her fant jeg regjerings vedlegg som tar for seg avtalens delmål, hvor hva som vektlegges innunder delmålene.

Jeg tok også et dypdykk i mine tidligere fag, hvor jeg fant noen tidligere pensumkilder, som jeg anså som relevant i henhold til min oppgave, dermed vil noen av litteraturen brukt i teksten være en del av tidligere pensum.

Etter å ha snakket med fagfolk rundt min bacheloroppgave, fikk jeg tips om at jeg også burde se på «*organisasjonpsykologi*» da dette kunne vært relevant for min oppgave.

Organisasjonpsykologi tar for seg hvordan individer fungerer i organisasjoner, ofte sett i et sosialt form (Saberg & Teigen, 2021). Dette vil anses som relevant for min oppgave da den kommunikasjonen mellom ledelse og medarbeider er en stor faktor som kan påvirke arbeidsmiljøet. Dermed brukte jeg søkeordet *Organisasjonpsykologi* på Oria, hvor jeg fikk opp 577 treff. Her huket jeg av *ledelse* for å snevre søket enda mer. Da fikk jeg 201 treff. Her

tok jeg for meg Persson 6 s-er systemet. Flere av kildene nådde ikke alle kriteriene jeg hadde satt meg og ble dermed ekskludert. Videre ble 67 av de gjenværende artiklene sett nærmere på, hvorav jeg ekskluderte 30 av disse. De resterende bøkene brukte jeg dermed tid på å gå igjennom ved at jeg lånte de fra universitetsbiblioteket, flere av disse inneholdt relevant litteratur, men traff ikke helt i henhold til min problemstilling. Den gjenstående litteraturen har jeg dermed brukt som materiell for å innhente meg informasjon rundt tema, ikke nødvendigvis direkte brukt i oppgaven. En av kildene som nådde alle mine krav var boken «psykologi i organisasjon og ledelse» Skrevet av Kaufmann og Kaufmann. Videre tok jeg et valg å se på Karasek og Theorell sine teorier, Siegrist og Demerouti. Disse anses som relevant da de tar for seg ulike faktorer som kan påvirke den psykiske og fysiske helsen til en medarbeider. Jeg tok dermed og søkte opp disse forfatteren, hvor jeg fant relevant litteratur bøker og gikk til innkjøp av disse.

Etter samtale med veileder, ble vi sammen enige om at IA-avtalen og sykefravær kan kategoriseres under den norske sosial politikken. Dermed gikk jeg på universitets biblioteket, hvor jeg fant en egen reol med sosialpolitikk, i henhold til velferdsstaten. En av bøkene jeg fant var «innføring i Helse og sosialpolitikk». Boken oppfylte alle mine kriterier da den tar for seg den norske arbeidslinjen, noe som er svært relevant for min oppgave.

Kap 4: Bakgrunn

I Kapitlet nedenfor skal jeg ta for meg og redegjøre mer i detalj hva IA-avtalen, lederskap og sykefravær er. Det er ønskelig at leser har en større kunnskap om hva temaene omhandler og hva som vektlegges, før jeg går videre i oppgaven.

4.1 Intensjonsavtalen

Siden tidlig 1970-årene frem til i dag har arbeidsledigheten svingt mye. Som Hammer og Øverbye påpeker kan dette indikere at arbeidsledigheten i økende grad kan ha strukturelle årsaker (Øverbye og Hammer, 2006, s 12). Det kan skyldes at arbeidssøkerens kvalifikasjoner og etterspørselen fra arbeidsmarkedet varier (Øverbye og Hammer, 2006, s, 12). Med dette som utgangspunkt skapte den daværende regjeringen en stortingsmelding som

omhandler attføringsinnsatsen i Norge, juni 1992 (Regjeringen, 1992). Denne meldingen omfatter en økende satsing for å øke befolkningens inntektsgivende arbeid, bedre kjent som intensjonsavtalen (Regjeringen, 2019; Øverbye og Hammer, 2006, s 11). Tanken bak IA-avtalen var å dempe utstøtingsproblemene, innløsning og utestenging knyttet opp mot attføringsinnsatsen og den generelle arbeidsmarkedspolitikken (Øverbye og Hammer, 2006, s 11).

Intensjonsavtalen skrives under for første gang i 2001, drøye 8 år etter regjeringen meldte inn den første attføringsinnsatsen. Formålet med IA-avtalen er å skape en arbeidsplass for alle, og avtalen har dermed dannet seg ulike tiltak for å komme seg dit. (Regjeringen, 2019)

Siden 1970 årene har arbeidsledigheten svingt rundt høyere nivåer enn det som var vanlig tidligere. Denne utviklingen indikerer at arbeidsledighet i økende grad har strukturelle årsaker for eksempel manglende samsvar mellom arbeidssøkernes kvalifikasjoner og etterspørselen etter arbeidskraft (Øverbye og Hammer, 2006). Strukturell arbeidsledighet kan motvirkes gjennom attførings- og videreutdanningstiltak. En slik integreringsstrategi tar utgangspunkt i økonomien tilbudsside snarere enn etterspørselens side (Øverbye og Hammer, 2006, s 12).

Siden IA-avtalen ble underskrevet for første gang i 2001, har avtalen blitt endret, slik at en stadig jobber med sentrale problemer som en står ovenfor og møter i dagens arbeidsliv. Regjeringen skrev under en ny IA-avtale 1 januar 2019. Avtalen som ble signert på nytt i 2019 har en tidsperiode hvorav de ønsker å løse sine delmål innen 31 desember 2022. (Regjeringen, 2019)

Forsøket med å skape et mer inkluderende arbeidsliv står overfor tre problemer: Utestenging, Utstøting og Innlåsing. Og det er med dette deler de IA-avtalen opp i to ulike målsetninger:

- Delmål 1: sykefraværsprosenten skal reduseres med 10% av årsgjennomsnittet for 2018.
- Delmål 2: Frafallet fra arbeidslivet skal reduseres.

(Regjeringen, 2019)

IA vektlegger at de ønsker å skape en arbeidsplass for alle, hvor arbeidsplassen står i sentrum. Og at en som medarbeider føler at arbeidet blir tilrettelagt tilstrekkelig at de kan utføre sine oppgaver. Arbeidskraften er Norges viktigste ressurs og det er dermed viktig å øke sysselsettingen på grunnlag for å opprettholde et bærekraftig velferdssamfunn (Regjeringen,

2019). Samtidig er det viktig at arbeidet har stor betydning for den enkelte å ha en arbeidsplass å komme til (Regjeringen, 2019)

Regjeringen vektlegger også at for at en skal oppnå de ulike delmålene satt i IA- avtalen, er en avhengige av å ha et helhetlig samarbeid mellom de ulike partene, både trepartssamarbeid på makronivå og topartssamarbeid på mesonivå (Regjeringen, 2019). En kan dermed si at IA-avtalens viktigste helhet er innsatsen og samarbeidet mellom de ulike partene for å kunne forebygge sykefraværet, fremme inkludering og hindre frafall. Myndighetene skal støtte opp under disse avtalene skapt på arbeidsplassen (Øverbye og Hammer, 2006).

4.2 Sykefravær

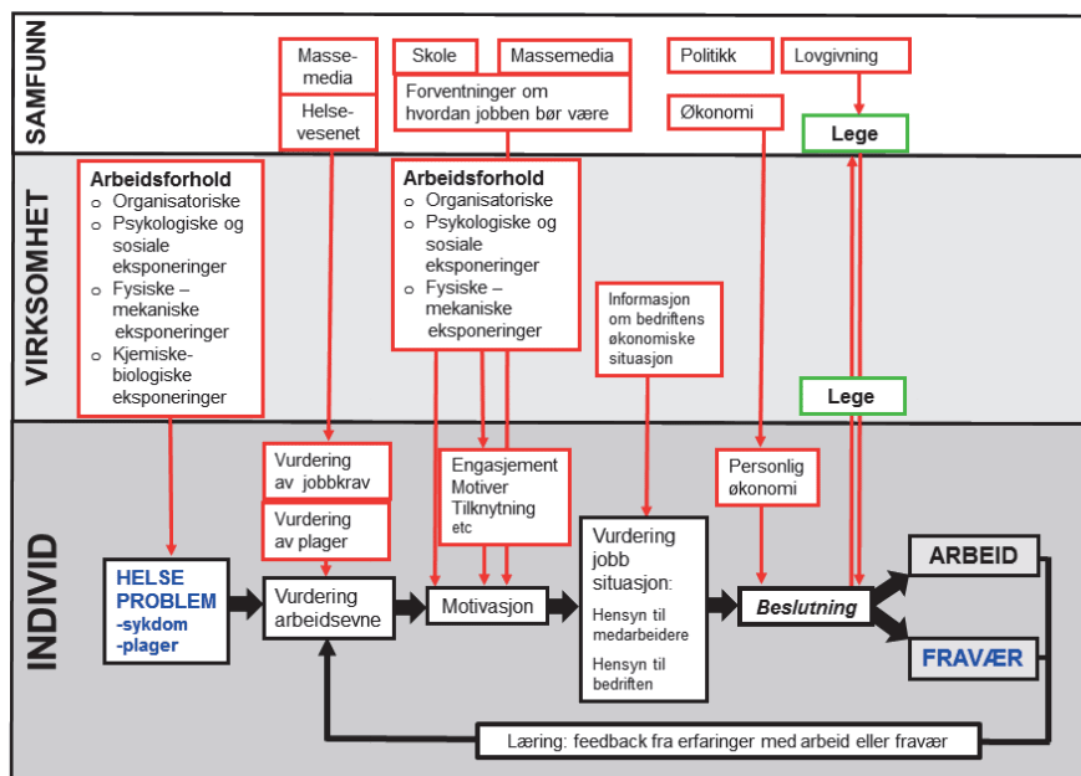
I denne delen av oppgaven skal vi presentere forskning som handler om årsaker til sykefravær, og hvordan helseplager påført på arbeidsplassen kan påvirke sykefraværet.

4.2.1 Hva er sykefravær?

Sykefravær er når man går fra lønnet arbeid på grunn en nedsatt funksjonsevne forårsaket av et helseproblem. (Knardahl et al, 2016). Lovverket forklarer sykefraværet som folketrygdloven påpeker i §8-1 «formålet med sykepengene er å gi kompensasjon for bortfall av arbeidsinntekt for yrkesaktive medlemmer som er arbeidsuføre på grunn av sykdom eller skade.»

Det finnes mange ulike faktorer til sykefravær blant annet arbeidsmiljø. En kan se på en arbeidsplass som en arena hvor arbeidstakeren møter på ulike utfordringer, i form av det sosiale samspillet og i all hovedsak deres arbeidsoppgaver (Knardahl et al, 2016). Som nevnt møter man en form for sosialt samspill på arbeidsplassen kan bidra til vennskap og personlig vekst, men et dårlig arbeidsmiljø kan også bidra til at arbeidstakeren blir tafatt, mangler lysten og motivasjon, som kan ende i sykefravær. (Kaufmann og Kaufmann, 2003, s. 50)

Figuren nedenfor tar for seg ulike faktorer som påvirker på mikro og makro nivå som bidrar til sykefravær.



Figur 2: Sykefravær

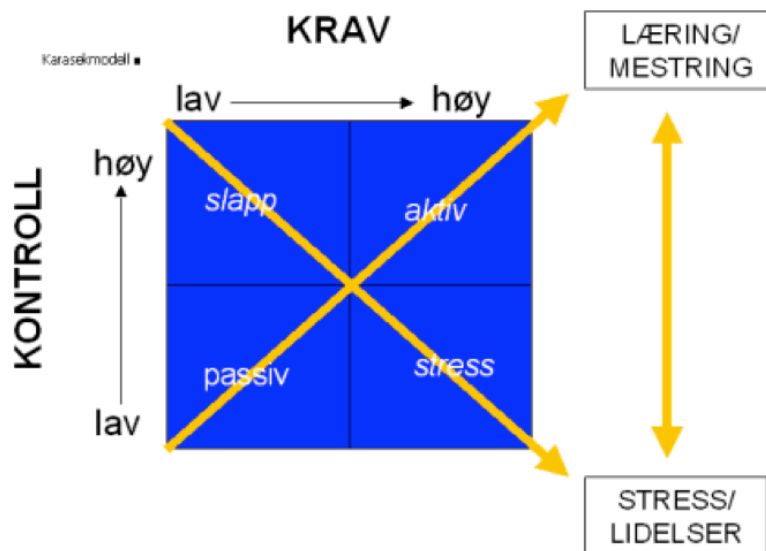
Det finnes flere ulike teorier som tar for seg disse, men i denne oppgaven kommer de mest benyttede modellene til å vektlegges. Dette er modeller som tar for seg arbeidsrelatert stressfaktorer og forklarer hvordan dette samt belønning og verdsettelse kan påvirke motivasjonen til de ansatte. Modellene tar også for seg hvordan inkludering og engasjement fra ledelsen kan forhindre sykefraværet.

4.2.2: Krav-Kontroll-støtte modellen

Modellen tar for seg og forklarer hvordan ulike arbeidsrelaterte helseplager og sykefraværet kan bidra til økt sykefravær. Modellen vektlegger at det er en kombinasjon av lave beslutningsmuligheter og for høye arbeidskrav vil bidra til å øke sannsynligheten for dårlig helse og lav motivasjon rundt arbeidet. (Karasek 1979, Karasek og Theorell, 1990).

Johnson og Hall videreutviklet teorien til Karasek og valgte å legge inn en tredjedel av teorien som vektlegger dette med sosial støtte. Sosial støtte tar for seg ulike former av tilgjengelighet, hvor hjelpsom ledelsen er og den sosiale interaksjonen mellom ledere og andre kollegaer på arbeidsplassen. (Johnson og Hall, 1998). En kan dermed si at den sosiale støtten vil fungere

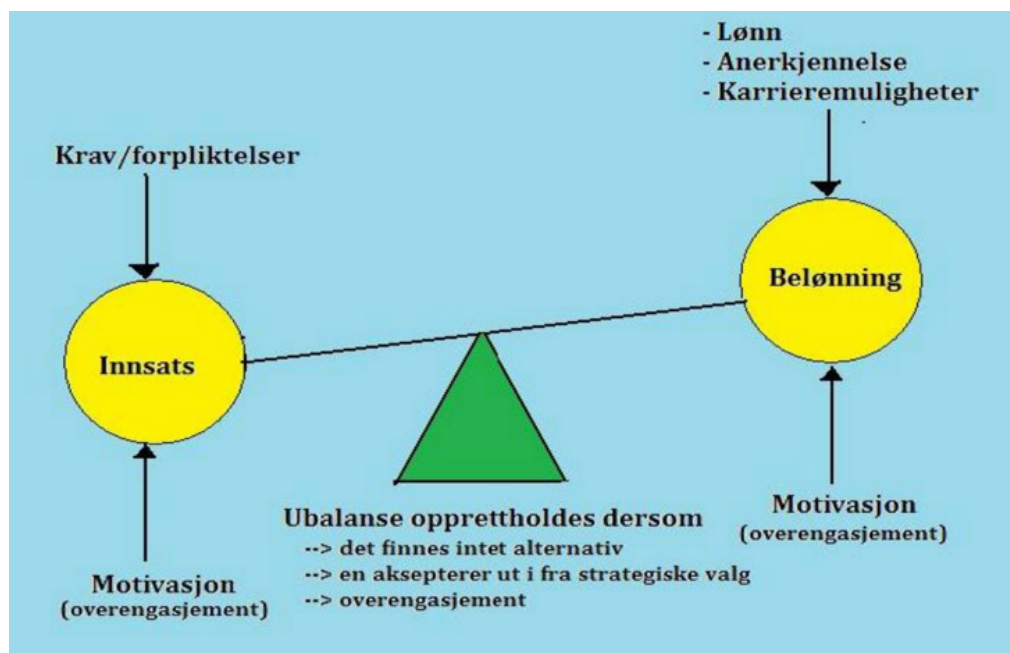
som en form for "buffer" mot psykiske og fysiske helseproblemer som en følge av høye krav fra arbeidsplassen. (Theorell, 1997). Når det kommer til kontroll delen av modellen vektlegger Karasek og Theorell (1990) den ansattes mulighet til å kunne ta for seg beslutninger, og hvordan den ansatte oppfatter situasjonen, og om de har kontroll på situasjonen. Som en ser i figur 3 nedenfor, at det er når kravene den ansatte må forholde seg til overstiger kontrollen de har at risikoen for flere helseplager og sykefraværet øker. (Karasek 1979, Karasek og Theorell, 1990). Modellen til Karasek og Theorell viser sammenhengen mellom forventinger og kontrollen de ansatte står ovenfor i ulike arbeidssituasjoner og hvordan disse kan påvirke risikoen for stress og ulike helseplager.



Figur 3: Krav-kontroll-støtte modellen (Karasek og Theorell)

4.2.3: Innsats-belønning modellen

Den andre modellen som ofte er omtalt og brukt rundt forskning er innsats-belønnings modellen. Modellen er mye brukt i for å forklare forholdet mellom psykososialt arbeidsmiljø og helse. Modellen forklarer hvordan man utfører ulike oppgaver i arbeidslivet, delvis skyldes og blir utført på en spesiell måte for den sosiale kontrakten de ansatte har mellom hverandre i form av norm og sosiale gjensidigheter. (Siegrist, 1996).

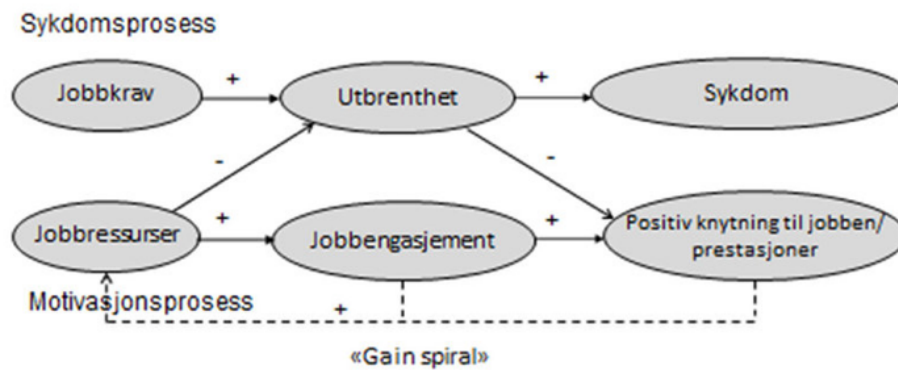


Figur 4: Innsats-belønning modellen (Siegrist 1996)

4.3.4 Jobbkrev- ressurs modellen

Under denne forskningsmodellen ser en at positiv arbeids - og organisasjonspsykologi kan ha innvirkning på den ansattes arbeid. (Demerouti et al, 2001, Schaufeli og Bakker, 2004.)

Modellen nedenfor tar for seg og forklarer hvordan ulike krav og ressurser kan påvirke engasjementet til den ansatte, som påvirker resultatet. Derfor vektlegger de i denne teorien at en må finne en motivasjonsprosess som vil bidra til en bedret arbeidsplass. Modellen tar oss for seg hvordan de ansatte kan oppleve stress (Demerouti et al, 2001, Schaufeli og Bakker, 2004.) Øker de ulike jobbkriteriene il den ansatte vil det kunne oppstå en ubalanse mellom gevinst og innsats. Dog ser en at for at motivasjonsprosessen skal fungere er det sentralt at en har mulighet og tilgjengelighet til å bruke de ressursene en har behov for og som motiverer i form av personlig vekst, utvikling og læring (Deci og Ryan, 2002). Uten en jobbressurser kan det være vanskeligere å oppnå satte mål i arbeidet (Deci og Ryan, 2002). Utfra denne modellen vil den derfor se at tilnærmingen til jobbressurser vil kunne skape et arbeidsmiljø hvor arbeidstakere vil kunne være villig ti å gjøre "det lille ekstra" noe som vil gange bedriften da de har større sannsynlighet for å lykkes med sine satte mål (Deci og Ryan, 2002).



Figur 5: Jobbkraav-ressurs modellen

Ut fra denne gjennomgangen i kapittelet ovenfor kan man se at risikoen for sykefravær vil øke når det ikke er balanse mellom jobbkraav og beslutningsmuligheter (Karasek og Theorell, 1990), når det ikke er balanse mellom innsats, belønning og sosial støtte (Siegrist 1996, 2001), og når det ikke er balanse mellom jobbkraav og jobbressurser (Demerouti et al. 2001, Schaufeli og Bakker, 2004).

4.4 Hva vil det si å være en god leder?

Organisering og styring av arbeidstaker er noe man kan se på som et virkemiddel for å kunne drive god ledelse, og sammen drive en organisasjon til suksess. Ledelse handler dermed med andre ord om å kunne koordinere og påvirke atferden til det optimale for organisasjonen. (Ladegård, 2018, s.19). Ledelse hevdes ofte å innebære at en skal skape gode resultater gjennom å bygge andre og de personorienterte formene for påvirkning. Med dette vektlegges det lederens innflytelse gjennom å by på seg selv som person, få sine kollegaer til å føle seg lykkelig og ha eierskap ovenfor sitt arbeid (Ladegård, 2018, s.19).

Å være en leder betyr nødvendigvis ikke at en er en god en. En kan definere ledelse på mange forskjellige nivåer, men det er noen ting som er grunnleggende for å kunne defineres som en leder. Å være en leder innebærer noe mer enn å kun styre eller administrere arbeidstakere, en skal representere organisasjonen og bedriften på en god og profesjonell måte, samt motivere og veilede medarbeidere. (Sagberg, 2022)

Dr. Nezar Raouf vant legeföreningens lederpris, og sier i et tidsskrift til legeföreningen "en leder bør ha en klar visjon med sitt lederskap og være i stand til å formidle dette til sine medarbeidere.» (Raouf, 2019). Videre vektlegger Raouf at det er viktig at en som leder å være klar over at lederens atferd kan være svært smittende og at ens medarbeidere vil prosisjere dette videre. «Nærhet til de en skal lede, kan være avgjørende» (Raouf, 2019). det er måten en som opptrer, respekterer, møter og delegerer ens medarbeidere som er avgjørende for om en leder er god eller ikke (Raouf, 2019).

Kap 5: Perspektiver på ledelse

I henhold til min valgte problemstilling og oppgave, har jeg derfor valgt å legge inn et kapittel som handler om ulike perspektiver på lederskap. Disse perspektivene tar for seg hvordan det norske arbeidslivet i dagens samfunn er bygd opp, og faktorer som påvirkes av dette. For at en organisasjon skal kunne å effektivisere menneskers handlinger, og arbeidsmetoder, blir det derfor viktig å kjenne til ulike mekanismer som påvirker dette.

5.1 Fredrick Winslow Taylor - Taylorisme

Den amerikanske ingeniør og oppfinner Fredrick Winslow Taylor mest kjent for sine prinsipper som i dag omtales for Taylorisme. En retning som kom til Europa rundt 1930-årene (Gustavsen, 2011). Taylor hevdet at den beste ledelsen baseres på en form for riktig vitenskap slik at en får den mest effektive produksjonen. Ved å finne ut av denne vitenskapen ville bedriften kutte ned på store økonomiske tap. Hovedprinsippet bak Taylorisme er vitenskapelig ledelse (Scientific management) som er en retning som omhandler et ønske om å effektivisere arbeid i virksomheter gjennom ulike vitenskapelige analyser av arbeidsprosesser. (Taylor; Sangolt, 2006)

Bakgrunnen rundt Taylorisme kommer fra da Taylor selv begynte å arbeide for å forbedre ulike produksjonsprosesser, ved å dele arbeidet opp i flere ulike seksjoner. Et godt eksempel på dette kan være en fabrikk, hvorav en ansatt hadde i oppgave å sette en skrue ned i et hull, den neste hadde i oppgave om å skru fast denne skruer. Taylor mente at dette var bortkastet arbeidskapasitet og ville dermed legge inn nye metoder og redskaper. (Taylor; Sangolt,2006)

Ideen til Taylor gikk ut på at om man via nøye arbeidsanalyser ville man kunne finne "one best way" til å drive bedrifter og utføre arbeid på (Taylor; Sangolt,2006) Med dette i tankene vil en kunne standardisere en fremgangsmåte for alle som ønsker å utføre et arbeid og oppnå

like gode resultater med samme arbeidsprosesser (Prujit, 2002). Med andre ord kan man dermed si at Taylorisme går ut på å fortelle en ansatt hva de skal utføre sine arbeidsoppgaver, når de skal utføre og på hvilken måte de skal utføres. Prujit kritiserer Taylorisme for å være byråkratisk og ikke en teori som passer inn det moderne samfunn, da teorien ikke tar hensyn til en arbeidstakers menneskesyn, og oppgavene blir for ensformige (Prujit, 2002). Prujit er en av de som kritiserer teorien til Taylor, dog har teorien også medført til positive endringer i dagens arbeidsliv. Det kan diskuteres at uten Taylor kunne ikke organisasjoner vært like effektive og konkrete i dag, da de ikke hadde hatt en teori å videreutvikle. En kan dermed si at Taylorisme har medført til både ytre insentiver som økonomiske gevinster, og indre insentiver som viljen en som individ har til å utføre en oppgave.

5.2 New public management

New Public management er i seg selv ikke en reform, men den samling av ulike ideer som et resultat av Taylorisme. Ideene bygger på økt fokus på mål, resultater og konkurranse. Reformen og ideene kom til Norge på 80-tallet. Tanken er at det ikke kun skal være offentlige sektorer som står ansvarlig får å passe på at en har nok av produkter og tjenester til landets innbyggere, som å sikre skolegangen. New Public management ble offisielt da den ble statliggjort i 1990 (NOU 2003:6; Christensen 2007).

New public management er en kritikk mot det tradisjonelle byråkrati om at det gikk tregt, dårlig service og at en betalte for mye skatt. Ledelse er et viktig og sentralt ledd i reformen. Det vektlegges at ledelsen får et større rom til å selv velge hvordan de skal drive virksomheten og organiseres: hvordan skal en drive virksomheten på en effektiv måte. Ledelsen får et økt ansvar (Dalby, 2005). En som leder får som svar av NPM et klarere mål på hva en skal oppnå, blir mer og mer knyttet til resultatet. Dette vil påvirke de ansatte at en som medarbeider vil ha større krav å måte, hvorav en oftere vil ha medarbeidersamtale for å kunne sammen finne forbedringspotensialer (Dalby, 2005).

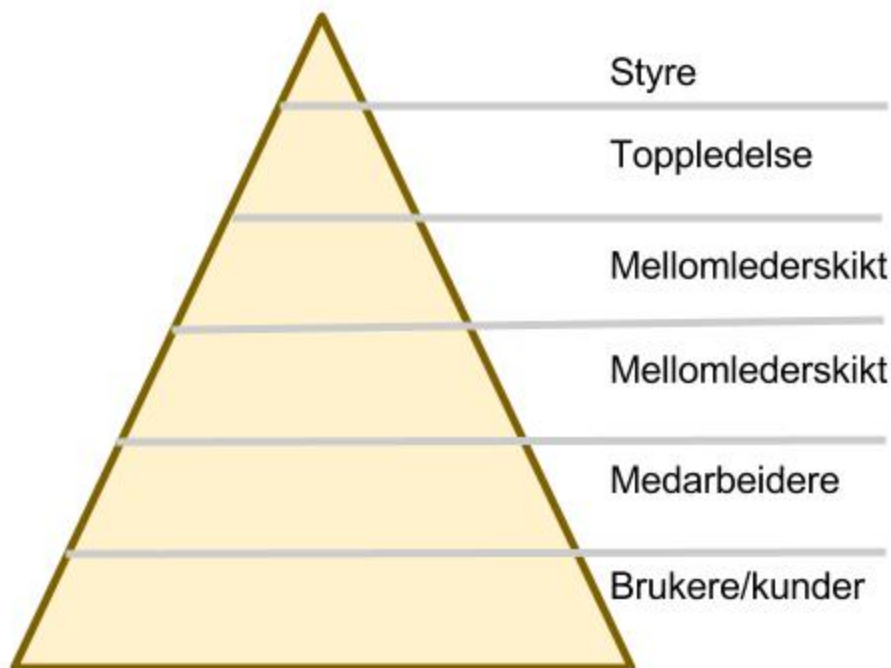
NPM har også bidratt at samfunnet har gått fra et direkte autoritært styre til en mer indirekte kontroll- og styreform. Dette ser en spesielt innenfor de privatsektoren. Det er et konstant økt fokus på presentasjon og lønssystemer. En vil dermed se mer og mer på sine medarbeidere og det vil dermed kunne oppstå en høyere form for ulikhet og konflikter på arbeidsplassen (Dalby, 2005).

5.3 Max Weber og hierarki

Max Weber er en anerkjent sosiolog, som har vært banebrytende innen en rekke ulike arbeidsområder, blant innenfor organisasjonssosiologien. (Weber, 1997,)

Weber hadde en sterk interesse for byråkratiet og hans politikk er påvirket av hans bakgrunn. Weber er nemlig født inn i den tyske politiske eliten, hvorav det var en epoke som handlet mye om nasjonalfølelse. Han bygde sin politikk rundt det man kaller for en kritisk nasjonalist, hvorav nasjonen var grunnsteinen dog var han ingen konservativ patriot. (Weber, 1997)

Weber var opptatt av Hierarki og byråkrati da dette ifølge han var løsningen for å skape effektivitet, forutsigbarhet i organisasjoner. Weber anses dermed til å være opphavet til organisasjonsformen til sånn som vi kjenner den i dagens samfunn.



Figur 6: Webers byråkrati og Hierarki

Som nevnt tidligere står Weber bak og har i stor betydning preget hvordan en organisasjon er bygd opp i dag. Ulik forskning viser til at det er viktig for en arbeidstaker og bli sett, og dermed har det tradisjonelle byråkratiet i større organisasjoner blitt mer modernisert for å passe bedre inn i dagens arbeidsliv. (Weber, 1997)

Den avgjørende grunn til at den byråkratiske organisasjon utviklet seg, var fra gammelt av dens rent tekniske overlegenhet sammenlignet med enhver annen forvaltningsform. En fullt utviklet byråkratisk mekanisme står i akkurat samme forhold til disse andre former som en maskin til de ikke-mekaniske former for produksjon av materielle goder (Weber, 1997, s. 26).

Dog ser man at det finnes negative faktorer ved denne type hierarki. En vil kunne oppleve et stort fokus på å "klatre" i hierarki og få forfremmelse. Vil en da bli sett på samme måte? En kan diskutere med dette økte fokuset for å bli forfremmet kan fort kan glemme å se de som ligger under der i hierarki, da en er for opptatt å imponere de over.

Hvis en ser i henhold til figuren ovenfor, blir det viktig for de som faller innenfor kategorien i mellomledersiktet ikke glemmer medarbeiderne som ligger under dem. Som mellomleder blir det dermed deres oppgave å styrke, motivere og støtte medarbeiderne, slik at de føler seg sett og kanskje yter det "lille ekstra" for kunden.

Det er også viktig å huske at medarbeiderne som har mest tiltro hos kunder, da disse er de kundene ser og anser som det utad "ansiktet" til bedriften. Tror de fleste kan kjenne seg igjen at de har møtt på butikkansatte som må ringe videre til ledelsen for å kunne ta stilling til spørsmål i butikk.

Jeg vil også påpeke at selv om Taylorisme og NPM er gamle reformer og teorier, er de fortsatt dagsrelevant. Dette kan begrunnes med at måten arbeids hierarkiet fungerer i dagens sosial politikk. En er opptatt av å imponere sine ledere at en ofte tar til seg deres arbeidsmetoder. Dette skal vi ta for oss senere i drøftingsdelen om en finner «one best way» å jobbe på anno 2022.

Kap 6: Presentasjon av forskningslitteratur

Nedenfor skal jeg kort ta for meg de ulike forskningslitteratur som er jevnt brukt i oppgaven. Litteraturen vil bli lagt frem ved følgende innhold: sammendrag, og relevans av litteraturen. Jeg vil også vektlegge at litteraturen har nådd de ulike inklusjonskriteriene som omtalt i metoddelen. Videre vil jeg også påpeke at det er brukt flere ulike artikler i oppgaven, dog kan en anse disse som noen av mine hovedkilder og dermed er disse representert nedenfor.

6.1 Arbeidsplassen og sykefravær – arbeidsforhold av betydning for sykefravær.

Artikkelen til Knardahl et al. tar for seg og belyser hvordan forholdet en har med arbeidsplassen påvirker sykefraværet. Det er gjort ved hjelp av ulike inklusjonskriterier gjort observasjonsstudier, hvorav de ser på flere ulike perspektiver og faktorer på sykefravær. De tar for seg både tungt fysisk arbeid, samt arbeid som kan tære på psyken (Knardahl et al, 2016).

Den kan anses som relevant da den i henhold til oppgaven tar for seg data som er relevant med min problemstilling. Oppgaven tar som nevnt for seg flere faktorer som kan påvirke sykefraværet, dog har jeg kun sett på delene som er relevante i henhold til min oppgave. Den oppnår også alle mine inklusjonskriterier.

6.2 Statistisk sentralbyrå

6.2.1 Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen

Undersøkelsen tar for seg levekårene i henhold til arbeidsmiljø, hvorav den kartlegger fysiske, psykososialt og ergonomiske arbeidsmiljø, samt tar for seg yrkesrelaterte helseplager og fravær blant mennesker mellom 18-66 som er i arbeid (Statistisk sentralbyrå, 2020)-

Forskningen kan anses som relevant da den viser til hva store deler av den norske befolkningen mener og opplever deres arbeidsmiljø, og ulike faktorer som påvirker dette.

6.2.2 Sykefravær

Undersøkelsen fra SSB måler sykefraværet blant lønnstakere i norske virksomheter. Den tar for seg dokumenterte egen- og legemeldinger. Formålet med statistikken er å kunne måle det norske sykefraværet, samt kunne måle dette opp mot tidligere år (Statistisk sentralbyrå, 2022). Undersøkelsen vil være relevant da den som sagt tar for seg sykefraværet på kort og lang sikt. Videre legger den også opp til at en kan antyde i hvor stor grad vi ligger ann til å nå de satte målene i IA-avtalen.

Kap 7: Drøfting

Frem til nå har bakgrunnen, metoden, teorien og de ulike forskningsartiklene blitt representert. Vi har nå kommet til oppgavens siste men kanskje viktigste del, nemlig

drøftingsdelen. Det er i dette kapittelet vi skal koble sammen all empiri og data for å så koble dette sammen med problemstillingen, *Hvordan kan lederskap påvirke sykefraværet i Norge.*

Som nevnt i bakgrunns delen er formålet med IA-avtalen å skape en arbeidsplass for alle, og med dette i fokus er det dannet ulike tiltak for å komme i havn med dette målet. Lederskap er en sentral og viktig rolle når det kommer til å skape gode resultater i en bransje eller bedrift. Forskning viser til at bedrifter med engasjerte ledere oftere skaper bedre resultater. (Knardahl et al, 2016). En kan definere et godt lederskap til en som er med på å danne en åpen og tilrettelagt arbeidsplass, hvorav det følges opp med oppfølging og et systematisk samarbeid bedriftens tillitsvalg for å sammen nå det bestemte målet. "et godt lederskap er med på å legge til rette for at så mange som mulig kan arbeide så mye og lenge de vil."(IA-avtalen, 2014-2018). Med dette sagt kan man derfor se på IA-avtalen som et kommersielt og strategisk dokument for å skape et mer inkludert arbeidsmiljø. IA-avtalen vil derfor fungere som et verktøy for organisasjonen, men det er opp til ledelsen og organisasjonen til å motivere medarbeideren til å ville lykkes på arbeidsplassen (Regjeringen, 2019).

Som en ser i Taylorisme, Weber og New Public management er dette teorier og reformer som bygger på hvordan dagens arbeidsliv ser ut i dag. Hvis en ser nærmere på organisasjons hierarkiet til Weber og setter det opp mot New public management, vil en finne en sammenheng. Etter reformen ble statliggjort i 1990 har spesielt medarbeidere i private virksomheter følt på en økt konkurranse press hvorav en aldri er god nok (Datatilsynet, 2020). Som en ser i Figur 1, er en i mellomstadiet alltid prøve å imponere ledelsen over seg. Kobler man dette sammen det dr. Raouf sier, er en leders atferd er lett for medarbeider å prosisjere og en vil lettere være mottakelig for å «etterligne» sin sjef, for å gjøre sjefen glad. (Raouf, 2019). Står en ovenfor at en alltid jobber for å tilfredsstille den over seg selv i hierarkiet, vil en da tenke på de andre i rangen under? Glemmer man å ha eierskap ovenfor sitt eget arbeid for å tilfredsstille vil det kunne oppstå som Taylor påpekte i sin teori, «one best way». Det vil være en fare for at en glemmer medarbeiderne, og kun tenker på det ønskede målet. (Taylor; Sangolt, 2006) I slike situasjoner vil det være viktig å påpeke, at et mål uten den ansattes involvering, er et mål som er nærmest umulig å oppnå. Dette kan også støttes opp under Prujits kritikk mot taylorisme, kritikken er også svært relevant Webers byråkrati og hierarki. Han kritiserer teoriene for å være for byråkratisk og ikke tar stilling til menneskets syn (Prujit, 2002).

Som nevnt tidligere i oppgaven, er dagens arbeidsliv spesielt hos private virksomheter, drevet av høy konkurranse, hvorav en jobber for å imponere og tilfredsstille ledelsen (Datatilsynet, 2020). En kan fort glemme at det laveste sjiktet i et arbeidshierarki er om ikke det viktigste, noe av det viktigste en organisasjon kan ha. Dette kan en gjenspeile i store deler av Norges organisasjoner og konsern, alle bygger på Webers byråkrati. En av de viktigste ansiktene til en bedrift er som regel de som ligger i hierarkiets nederste rank. De er ansiktet utad og oftest de som møter kundene. Å lytte til hva de ønsker å oppnå i f.eks. samarbeid kan være nyttig å ta med seg videre. Dette kan en også knytte opp med Lock og Lathams målstyrings modell, dog at en bytter ut det første steget hvor medarbeider har et møte med ledelse, til at medarbeidere har et møte med kunden. Videre vil man da i steg to sammen med sine kollegaer og valgt ledelse, jobbe konkret for å kunne oppnå kundens ønske og behov, og hvordan en skal kunne oppnå dette konkrete målet på best mulig måte, det er i denne fasen ledelsen kan bli ekstra viktig for sine medarbeidere. De kan i denne fasen være under stort press fra kunden, samt føle på et indre stress og press (Karasek og Theorell, 1990). Ser en på forskningsmodellene til Johnson og Hall ser en at de vektlegger dette med sosial støtte fra ledelse som en av de viktigste faktorene for å minke sykefraværet. (Johnson og Hall, 1988). Dette støttes også opp av forskningsteoriene til Siegrist og Demerouti, Schaufeli og Bakker.

Fraværets varighet, kan også spille inn som en faktor og noe som kan påvirke bedriftens økonomi (Knardahl et al, 2016). Organisasjonens økonomi vil påvirkes av sykefravær, men det er også sentralt og ekstremt viktig at en husker at man som leder jobber med mennesker. Alle mennesker responderer forskjellig på ulike ting, og en som leder må ta stilling til dette. «Arbeidsplassen er et steds hvor arbeidstakeren møter utfordringer i form av arbeidsoppgaver og sosiale samspill med andre mennesker. «(Knardahl et al, 2016). Som Kaufmann og Kaufmann påpeker at det er store individuelle forskjeller, og at en som leder må kunne justere sine handlingsevner etter dette. (Kaufmann & Kaufmann, 2003). Alle mennesker responderer forskjellig og det er viktig å tilrettelegge for dette. Lock og Latham påpeker dette i sin målstyringsteori. De vektlegger at det er tre sentrale faktorer som må på plass for at en arbeidsplass skal kunne fremme den enkelte individs motivasjon og ytelse, som vil gjenspeiles på organisasjonens koordinering av mål. Det er viktig å se for seg hvordan medarbeideren responderer på ulike arbeidsoppgaver. Lock og Latham vektlegger også i sin målsetningsteori at det er to viktige betingelser for at organisasjonen skal lykkes med sitt satte mål, nemlig hvilken subjektiv mestringssevne medarbeideren overholder. Har personen en lav subjektiv mestringsfølelse, (Kaufmann & Kaufmann, 2003 s. 52) vil en kunne senke

målene så betraklig at en til slutt kan gi opp. Som en ser fra forskningsmodellen til Karasek og Theorell er det kombinasjon lav beslutningsmuligheter og individets motivasjon og oppfattelse av sine arbeidsoppgaver, sammen med høye krav fra arbeidsgiver øker sannsynligheten for dårlig helse. Som et resultat av dårlig helse vil en dermed, kunne få økt risiko for et enda høyere sykefravær (Karasek og Theorell, 1990).

Videre ser en at Johnson og Hall videreutviklet teorien til Karasek og Theorell, hvorav de også vektlegger den sosiale støtten fra ledelsen som en viktig og sentral faktor for økning av sykefravær. De vektlegger at den sosiale interaksjonen mellom ledere og andre medarbeidere som blir «bufferen» som minker både psykiske og fysiske problemer (Johnson og Hall, 1988). Som en ser på figur 4 er det mest optimale i forhold til Karasek og Theorell sin teori å finne en balanse mellom kontroll og krav fra ledelsen. Møter man en ledelse hvorav kravene blir for høye mens kontrollen, og den subjektive mestringsevnen er lav, vil risikoen for sykefraværet øke betraklig. (Karasek og Theorell, 1990).

Forskningen fra SSB viser til at det er opp imot 50% av norsk befolkning mellom 18-66 som føler de har for mange arbeidsoppgaver på jobb (Statistisk sentralbyrå, 2020). Hvis en igjen knytter dette opp mot Karasek og Theorell sin krav-kontroll-støtte-modell, se at den norske befolkningen står ovenfor for høye krav, som også kan komme i form av for høye forventinger på effektiviteten på arbeidsoppgaver (Karasek og Theorell, 1990). Igjen blir taylorisme sentralt, da en i dagens arbeidsliv er for opptatt av effektivitet, at en glemmer individet og aktørene som i bunn og grunn utfører arbeid. Her vil en igjen se at det blir for høye krav, hvorav en ser at en ikke har kapasitet til å utføre dette, slik at en får en lav subjektiv mestringsevne, dette vil igjen medføre lav kontroll ovenfor sitt eget arbeid, hvorav økt sykefravær blir et resultat (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Her kan det dermed bli sentralt at en leder ser på jobbkrav-ressurs modellen, som tar for seg hvordan en kan utføre en form for arbeids- og organisasjonspsykologi på arbeidsplassen, og hvor stor ringvirkning dette kan ha på individet og måten de utfører sitt arbeid (Demerouti et al. 2001, Schaufeli og Bakker, 2004).

Hvis en ser på forskningen innhentet fra SSB, kan en knytte en dette opp mot forskningsmodellene til Karasek og Theorell, Siegrist og Demerouti, Schaufeli og Bakker, hvor en ser som nevnt tidligere i teksten at det er balansen som er avgjørende for å kunne minimere sykefraværet. Det er dreier seg om balansen mellom de ulike kravene og

forventingene i møte med det sosiale samspillet og jobbressursene en som arbeidstaker har tilgang på.

Artikkelen til Knardahl et al. Påpeker at seks av åtte innhentet studier tar for seg at god ledelse er en stor faktor for å minimere sykefravær. (Knardahl et al, 2016). Da kan en jo som leder spørre seg selv, er dette noe vi må ta til betraktning, har jeg forbedringspotensialer? Sykefraværet de siste årene har kun steget, deler av det kan en sikkert skylde på korona, andre deler kan en skylde på forventinger, arbeidsoppgaver og arbeidsmiljøet. Hva skal til for å Hva skaper en god leder? Som dr. Raouf påpeker, en må kunne ha evnen til å formidle ting videre. (Raouf, 2019) Skal en sette nye og høyere krav til ledelsen? Her kan dert bli sentralt at hver enkelt organisasjon og konsern i Norge, tar til betraktning hvordan sykefraværet kan se ut på hver enkelt arbeidsplass, og finne og forbedre ulike områder. En kan sette høyere krav til lederne, kanskje de burde hatt et eget kurs hvis de har steget internt, slik at en er sikker på at de kvalifiserer seg som gode ledere.

Det er også viktig for topp ledelsen at en ikke glemmer de som ligger i mellomfasen og nederst i rangstigen, da disse er store påvirkere for at bedriften når sine mål. Som nevnt tidligere, hva er en bedrift uten ansattes involvering. Man er mer eller mindre nytteløs uten at en sammen som et team jobber mot et felles mål.

Etter å ha satt meg inn i IA-avtalen har jeg observert meg at delmålet som dreier seg om sykefraværet har vært et av delmålene siden IA-avtalen ble underskrevet for første gang i 2001. Man kan derfor kritisere IA-avtalen for at det ikke er god nok statlig oppfølging. Dog har sykefraværet kun vært i stigende økning siden den gang, og som resulterer i at Norge i dag, ligger med et av verdens høyeste sykefravær (OECD, 2021). Det er klart at det norske arbeidslivet har behov for en eller annen form for forandring, da sykefraværet og ulikhetene stadig øker, hvis ikke blir delmålene umulig å fylle. Kan regjeringen bidra og støtte på en annen måte en de allerede gjør nå? Videre kritiserer Øverbye og Hammer for at Norge er for lite land med åpen markedsøkonomi, noe som gjør oss avhengige av andre land, at det settes «sperrer» for hvor langt IA-avtalen kan dras. (Øverbye og Hammer, 2006, s. 24)

Kap 8: Konklusjon

I oppgaven har det blitt redegjort for sammenheng mellom lederskap og IA-avtalen, og om lederskap kan være en faktor for økt sykefravær. Ved bruk av metoden litteraturgjennomgang, har jeg kommet frem til et svar på følgende problemstilling: «Hvordan kan lederskap påvirke sykefraværet i Norge?»

I henhold til hva en ser av innhentet data og teori drøftet i kapitlene ovenfor å se en stor sammenheng mellom lederskap og IA-avtalen, delmål 1. Som Knardahl et al. Påpeker ser en at forskning tilsier seks av åtte undersøkelser påpeker at god ledelse er en stor ringvirkning for sykefraværet. Videre ser man at det er viktig for en leder å både huske individets som mennesker, samt finne medarbeiderens balanse mellom krav og kontroll, slik at en havner i midt fasen på krav-kontroll-støtte modellen til Karasek og Theorell. Hvor en har det som best.

Jeg vil også kritisere at med Ernas vektlegging på arbeidslivet, legger man veldig press på at et liv i arbeid er bedre enn et liv uten arbeid. IA avtalen skaper press på dette. (Øverbye og Hammer, 2006, s. 26) Som nevnt i innledning, kan en dermed si at dette blir en form for paradoks, da vi automatisk ekskluderer en brøkdell av norsk befolkning, som av ulike årsaker er arbeidsufør.

Litteraturliste:

Bandura, A., & Simon, K. M. (1977). *The role of proximal intentions in self-regulation of refractory behavior*. *Cognitive Therapy and Research*, 1(3), 177-193

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). *The relationship of entrepreneurial traits, skills and motivation to subsequent venture growth*. *Journal of Applied Psychology*. (s. 587-598). DOI: [10.1037/0021-9010.89.4.587](https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587)

Dalby, K., 2005. *Omstilling i kommunene med fokus på New Public Management*. Hentet fra stiftelsen IMTEC.
<https://www.yumpu.com/no/document/read/34829284/omstilling-i-kommunene-med-fokus-pa-new-public-management>

Datatilsynet, (2020). *Hvem stoler vi på? Varierende grad av tillit*. Hentet fra Datatilsynet.

<https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-verktoy/rapporter-og-utredninger/personvernundersokelser/personvernundersokelsen-20192020/hvem-stoler-vi-pa-varierende-grad-av-tillit/>

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W.B. (2001). *The Job DemandsResources model of burnout*. *Journal of Applied Psychology*. 86, 499–512.

Grønmo, S. (Sist oppdatert 10 juni 2021). *Fagfellevurdering*, hentet fra SNL:

<https://snl.no/fagfellevurdering>

Gustavsen, B. (2011). *The nordic model of work organization*. *Journal of the knowledge economy*, 2(4), 463-480. DOI:[10.1007/s13132-011-0064-5](https://doi.org/10.1007/s13132-011-0064-5)

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm AS. (s. 13-42, 145-195)

Johnson, J. V. & Hall, E. M. (1988). *Job Strain, Workplace Social Support, and Cardiovascular-Disease – A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population*. *American Journal of Public Health*, 78, 1336–1342.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Karasek, R. (1979). *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–307.

Kaufmann & Kaufmann (2003) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (s. 50-57). 3 utgave. Fagbokforlaget.

Knardahl, S. Sterud, T. Nielsen, T. B. Nordby, K-C. (2016) *Arbeidsplassen og sykefravær- Arbeidsforhold av betydning for sykefravær*. Hentet fra Idunn:

<https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05>

Ladegård, G (2018). *Organisering, styring og ledelse*. I O. Johansen og H. Sætersdal (red).
HR og personalledelse (2. utg., s. 19-35). Bergen: Fagbokforlaget.

Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). *Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance*. Journal of Applied Psychology, 63(2), 163-171. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.2.163>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). *New directions in goal-setting theory*. Current Directions in Psychological Science, 15 (5) 265.
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

NOU 1992:20 (1992). *Det gode arbeidsmiljø er lønnsomt for alle*. Kommunaldepartementet

OECD, 2021. *Health statistics 2021 definitions, sources, and methods*. Hentet fra OECD:
<https://stats.oecd.org/FileView2.aspx?IDFile=f7b0d1dc-ce43-40a3-b3f6-eb7c8c9344ff>

Persson, M, (2021). *Hvordan skrive litteraturgjennomgang*. Universitetsforlaget.

Prujit, H, (2002). *Repainting, modyfing, smashing Taylorisme*. Journal of organizational change management. (s. 439-451). DOI:[10.1108/09534810010377417](https://doi.org/10.1108/09534810010377417)

Raouf, N (2019) *Hva vil det si å være en god leder?* Hentet fra tidsskriftet:
<https://tidsskriftet.no/2019/09/leder/hva-vil-det-si-vaere-en-god-leder>

Regjeringen (2019). *Organisering av IA-arbeidet 2019-2022*. Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende-arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/organisering-av-ia-arbeidet-20192022/id2631322/>

Regjeringen (2019). *Hva er inkluderende arbeidsliv?* Hentet fra:
<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende-arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/hva-er-inkluderende-arbeidsliv/id2631314/>

Regjeringen (2020) *Meld. St. 32 2020-2021*. Hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-32-20202021/id2856870/?ch=1>

Rabben. M. B, (Sist oppdatert: 18 desember 2019). *Frederick Winslow Taylor*, Hentet fra

SNL: https://snl.no/Frederick_Winslow_Taylor

Ryan, R. M., og Deci, E. L. (2002). *An overview of self-determination theory*. In E. L

Sander. K (2019). *Sykefravær*. Hentet fra estudie: <https://estudie.no/sykefravaer/>

Sander. K (2019). *Krav-kontroll-støtte modellen*. Hentet fra estudie: <https://estudie.no/krav->

[kontroll-stotte-modellen/](https://estudie.no/krav-kontroll-stotte-modellen/)

Sagberg. I. (Sist oppdatert 17 januar 2022). *Ledelse*. Hentet fra SNL. <https://snl.no/ledelse>

Sagberg. I og Teigen. K. H. (Sist oppdatert: 4 mars 2021). *Organisasjonspsykologi*. Hentet fra

SNL. <https://snl.no/organisasjonspsykologi>

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship*

with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25, 293–315.

Schifloe. P. M (2011). *Mennesker og samfunn: Innføring i sosiologisk forståelse*. Kap 1.

Fagbokforlaget.

Siegrist, J. (2001). *Psychosocial factors influencing development and course of coronary*

heartdisease. Herz, 26, 316–325.

Solberg. E (2018). «*Verdien av arbeid*». Hentet fra: Regjeringen:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/verdien-av-arbeid/id2584149/>

SSB (2020). *Arbeidsmiljø, levekårsundersøkelsen*. Hentet fra SSB:

[https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-
arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen](https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/arbeidsmiljo-levekarsundersokelsen)

SSB (2022). *Sykefravær*. Hentet fra:

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer>

Statistisk sentralbyrå, (14 desember 2016). *Arbeid – mål og arena for integrering*.

Hentet fra SSB: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/arbeid-mal-og-arena-forintegrering>

Taylor, F. W. (2006). *Prinsippene for vitenskapelig arbeidsledelse*. (Sangolt, L, Overs.) Høyskoleforlaget. (Opprinnelig utgitt 1997).

Terum, L. & Hatland, A. (2014). *Sysselsetting og trygd under arbeidslinja. Søkelys På Arbeidslivet.*, 31(01-02). <https://www.idunn.no/doi/epdf/10.18261/1504-7989-31-1-02>

Theorell, T. (1997). *Fighting for and losing or gaining control in life*. Acta Physiologica Scandinavica, 161, 107–111

Torp, S (2013). *Hva er helsefremmende arbeidsplasser – og hvordan skapes det?* Hentet fra: https://www.researchgate.net/figure/Figur-2-Jobbkrav-ressursmodellen-Schaufeli-Bakker-2004-revidert_fig2_317179602

Venture, L (U. Å). *Selvorganisering – hva og hvorfor*, hentet fra:

<https://scrummaster.no/2014/selvorganisering-hva-og-hvorfor/>

Weber, Max, 1997 “*Makt og Byråkrati*” Oslo: Gyldendal, 5.opplag.

Øverbye, E. Og Hammer, T. (2006) *Strategier for et inkluderende arbeidsliv. Inkluderende arbeidsliv?: erfaringer og strategier*. (s. 11-31). Oslo: Gyldendal akademisk

