



Universitetet
i Stavanger

HANDELSHØGSKOLEN VED UIS
BACHELOROPPGAVE

Studium: Økonomi og administrasjon	OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE TEMATISKE: Strategi og ledelse
---------------------------------------	---

TITTEL: Hvordan kan bedriftsledelse redusere sykefraværet til medarbeiderne?

ENGELSKTITTEL: How can business management reduce sick leave of employee?

FORFATERE:		VEILEDER: Ola Barkved
Kandidatnr: ...2250..... 	Navn: Gerald Tereziu	

Forord

Dette arbeidet dannet avslutningen på et morsomt, inspirerende og lærerik periode, Bachelorløp i Økonomi og Administrasjon som strakte seg over en betydelig periode. Temaet jeg skriver om har jeg hatt stor interesse for. Jeg jobber som avdelingsleder i en stor bedrift hvor jeg har ansvar for 45 medarbeidere og sykefravær har vært veldig høy de siste årene. Det var motivet som gjorde at jeg ønsket å komme til bunns i dette fenomenet. Jeg valgte å skrive alene oppgaven på grunn at jeg var veldig opptatt med jobben og familie, og derfor var det vanskelig å synkronisere med andre studenter.

Denne oppgaven var lærerik, utforende, tilfredsstillende og ikke minst, var en god erfaring å integrere videre i yrkesliv. Oppgaven har vært utforende ikke bare for vanskelighet grad, men også for at mitt morsmål er anen enn norsk.

Stor takk ønsker jeg til min fantastisk veileder, for tiden som han brukte og kunnskap han delte med meg. Han ga meg de riktige linjene og rådene gjennom hele prosessen.

Samtidig vil jeg takke alle representantene fra bedriftene som brukte tiden til å svare de spørsmålene.

Til sist skal jeg takke min kone for hennes tålmodighet og for ansvaret som hun tok for familien i alle disse årene som jeg var opptatt med studiene og ikke minst bacheloroppgave.

Stavanger, mai 2023

Gerald Tereziu

1. Sammendrag

Mitt mål i denne oppgaven er at jeg gir et svar på problemstillingen: «Hvordan kan ledelsen i en bedrift redusere sykefraværet hos sine medarbeidere?»

Etter å ha undersøkt bestemte teorier som har innflytelse på sykefraværssituasjonen, har jeg sett nærmere på forskningen som ble utført med kvalitativ forskningsmetode.

Forskningen som jeg utførte er basert på svarene som jeg fikk fra de syv representantene, fra syv forskjellige bedrifter.

Jeg sendte spørreskjema til mange bedrifter, (noen av bedriftene kjente jeg og noen valgte jeg helt tilfeldig), og jeg fikk tilbakemelding fra syv av de. Svarene analyserte jeg, og det var en stor hjelp til meg får å kunne komme frem med et svar på problemstillingen.

De viktigste resultatene er at bedriftene proaktivt og støtende tar opp sykerelatert fravær, forebygging og tilrettelegging er hovedfunnene, og til slutt arbeidsplassens trivsel og arbeidsmiljø.

Hovedfunnene har mange underkategorier som viser hvordan bedriftene arbeider forebyggende og tilretteleggende med sykefravær. De finnes flere konkrete arbeidsmetoder som informantene uttrykker. Men de som har vært mest i bruk er: *individuell oppfølging, nærværstale, melde in sykefravær, personalmøter og stort fokus på trivsel og arbeidsmiljø.*

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	3
1. Innledning	6
1.1 Tema	6
1.2 Problemstilling	7
2. Historikk sykefravær	8
2. Historikk	8
3. Teori	9
3.1 Motivasjon	9
3.2 Stress	10
4. Metode	12
4.1 Utvalg og innhenting av data	13
4.2 Bearbeiding av innhentet data	15
4.3 Det etiske ansvar	16
5. Resultater	17
5.1 Sammenfatting av intervjuene	18
Intervju 1	18
Intervju 2	20
Intervju 3	22
Intervju 4	23
Intervju 5	25
Intervju 6	27
Intervju 7	28

5.2. Sekundære data	29
5.2. Faktorer som påvirker sykefraværet	29
5.2.1 Kjønn	29
5.2.2 Alder	31
5.2.3 Stress	32
5.2.4 Utdanning	33
5.2.5 Autonomi	36
6. Diskusjon	36
6.1 Tilrettelegging	37
6.2 Forebygging	38
7. Konklusjon	41
8. Referanser	43
9. Vedlegg	46

1. INNLEDNING

1.0 Tema

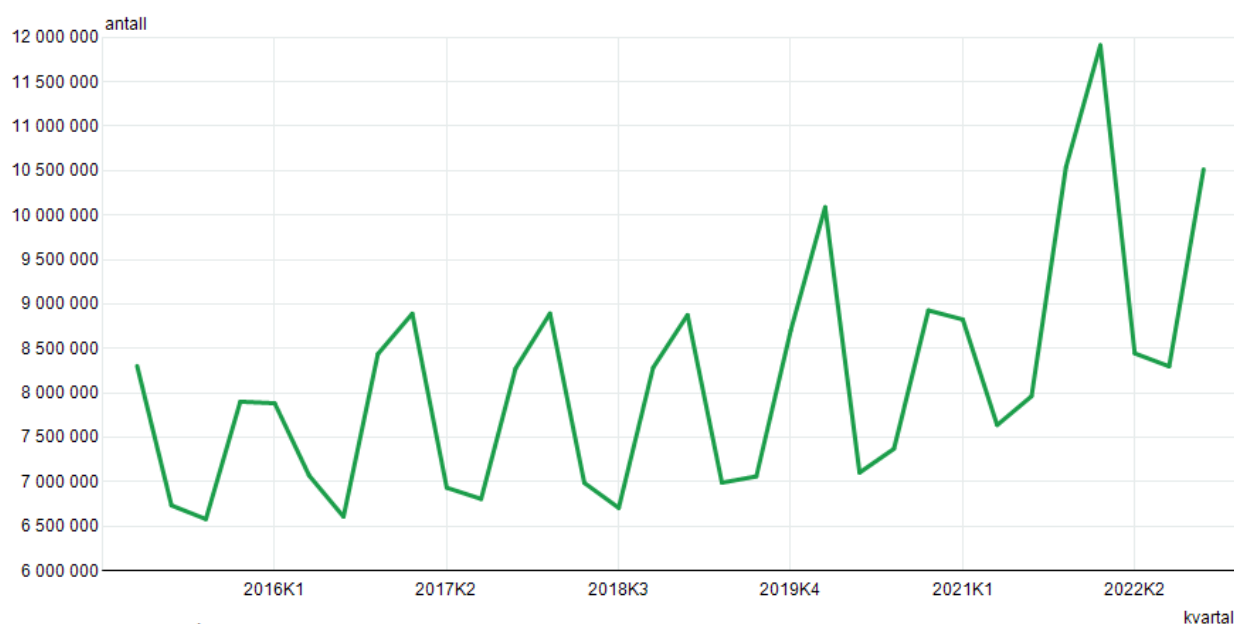
Norge har et veldig høyt sykefravær. Konsekvensene er enormt store, det medfører til store økonomiske kostnader både privat- og offentlig sektor. Når sykefravær er veldig høyt skaper det store problemer ikke bare økonomiske, men også for å skaffe resurser. Å ha et samfunn hvor sykefravær nærmer seg null, skulle være urealistisk, men å holde sykefravær så lavt som mulig skulle være mer realistisk og samfunnet fungere mer optimalt.

Det er mange faktorer som påvirker sykefraværet, det kan blant annet være arbeidsmiljø, hvordan ansatte er behandlet, om de får den riktige oppfølging og selvfølging om det kommer tilrettelegging av bedriftsledelsen sin side. Derfor er det veldig viktig at man fokuserer på de faktorene som er grunnen til å påføre til sykefravær i stedet for å fokusere på selv fraværet.

Bedriftene som har satt mye mer fokus på faktorene som sitter bak sykefraværet har klart seg å redusere ganske synlig sykefraværet.

Tall fra tabellen under (tatt fra ssb.no) viser at sykefraværet har økt de siste årene. Hvis vi ser fra 2016 til 2019, ser vi et ganske stabilt sykefravær (sammenlignet sommer med sommer perioder, og vinter med vinter perioder). De høyeste punktene i diagrammet er vinterperioden, og de laveste er sommerperioden. Fra tabellen kan vi se at i sommeren er tall ganske likt, og det samme når det gjelder vinter. Dette fenomenet, at sommer er lavere og vinter høyere sykefravær, fortsetter også fra 2020 til 2022, men det har vært en forskjell i denne perioden, altså sykefravær har begynt å stige, uansett at vi sammenligner sommer eller vinter perioden, fra 2020 har vi en økning i antall sykefravær, sammenlignet med 2016 til 2019. Eksempel, det høyeste sykefravær mellom 2016 til 2019 er nesten ni millioner, og sammenlignet med den høyeste punkt i 2022 som var nesten tolv millioner, er det en ganske stor økning, nesten 34 % høyere enn i perioden 2016 til 2019. Videre hvis vi sammenligner sommer 2020 ca. syv millioner, med sommer 2022, ca. åtte og en halv millioner, altså i sommerperioden har vi en økning på ca. 20 %.

12946: Sykefravær for lønnstakere (16-69 år), etter kvartal. Begge kjønn, lalt egen- og legemeldt, Sykefraværstagsverk.



1.2 Problemstilling

Sykemeldinger og sykefravær er noe alle bedrifter er nødt til å konfrontere med. Noen ganger må ansatte være i kort eller langvarig sykefravær på grunn av årsaker som kan ikke kontrolleres av ansatte. Det er viktig at når tilfelle situasjoner kommer, tar arbeidsgiver hensyn til at fravær og sykefravær også kan påvirke det felles arbeidsmiljøet. Men, påvirker sykefravær bare den det gjelder (den sykemeldte), eller påvirker også de øvrige ansatte og arbeidsoppgave, og deres spesifikke stilling? Påvirker sykefravær hele arbeidsplassen?

Jeg er interessert i dette fenomenet generelt på grunn av den omfattende komposisjon av de ulike faktorene som kan ha inntrykk over sykefraværet.

Mitt mål med denne oppgaven er at partene i arbeidslivet kan bli mest bevisst om handling som kan brukes for å synke sykefraværet.

Hensikten og formålet med denne prosjektet er å ha større forståelse for temaet næringsliv og sykefravær problemet, hva og hvordan ledelsen arbeider for å redusere eller stoppe sykefravær problemet.

Videre vil jeg se på hvordan bedriftene/ledelsen har utført og organisert arbeidet sitt, hvilke spesifikke skritt har de tatt og hvilke erfaringer hadde de? Jeg vil se etter historie,

teori og ikke minst praktiske erfaring fra forskjellige bedrifter/ledelse for at jeg skal kunne gi et godt svar på min problemstilling.

Målet mitt med denne oppgaven er å gi et svar på problemstillingen: «Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet hos sine medarbeidere?»

2. Historikk

Norges økonomiske situasjon etter den annen verdenskrig forsinket planlagt utbygging av trygdesystemet, (Gjesdal, 2005).

I 1967 ble opprettet folketrygden, og i 1978 ble sykelønnsordringen innført. Før 1978 var det ingen som fikk sykelønn ved fravær i de 3 første dagene, det var altså tre karensdager. Fra fjerde sykedag fikk man sykepenger fra folketrygden. Arbeidsgiveren hadde ingen lovfestet forpliktelse til å betale sykelønn, men en avtale mellom LO og NAF (NHO) gav LO-medlemmene 90 % lønn fra fjerde dag, (Gjesdal, 2005). Flere grupper, bl.a. statsansatte, hadde imidlertid 100 % sykelønn fra første dag. Hovedargumentet ved innføringen av sykelønnsordringen var å fjerne forskjellsbehandlingen mellom «arbeidsfolk» og mennesker med høyere sosial status, (Gjesdal, 2005).

I 1978 fikk arbeidstakerne for første gang rett til full lønn når de var syke. Arbeidsgiverne skulle betale alle utgiftene de første 16 kalenderdagene, som i dag kalles arbeidsgiverperioden, og folketrygden/Nav betaler sykepenger inntil 52 uker.

Arbeidstakerne trengte ikke å gå til legen de første tre dagene medarbeideren var syk, de kunne melde seg direkte til arbeidsgiveren, ved å fylle et skjema som kalles egenmelding. Sykefravær som går over tre dager burde bevises med en sykemelding fra legen, (Nav.no).

På slutten av 90-tallet økte antallet personer som mottar sykepenger og uførepensjoner betydelig, (Bråthen, M (2010)). I denne perioden var det en stor bekymring for den økonomiske utvikling, samtidig en økende bekymring for folketrygdens fremtid, konsekvensen førte med seg en politisk uro (Ssb.no). Ssb.no visser at det var en stor økning i aldersgruppen 55-66, og lave fødselstall i perioden mellom 1970-1999. Dette har ført til bekymring og spekulasjon om hva som kan skje i Norge, (Nav.no).

3. Teori

3.1 Motivasjon

Ifølge noen teorier kan bedriftene/ledelsene ikke motivere andre mennesker; motivasjonen må finnes i oss selv (Geir K. & Astrid K (2009). Men selvsagt kan bedriftene ta forholdsregler for å sikre at alle ansatte finner sin egenmotivasjon. Samtidig blir begrepet «motivasjon» ofte forvekslet med «ønske».

Det er veldig viktig at en leder kjenner at motivasjon kan tolkes som å beherske til å holde på ting du ikke liker for å nå ønskede mål, (Geir K. & Astrid K, 2009).

Avgjørende for å kunne motivere de ansatte til oppgaver som kanskje ikke er like lystbetonte som andre, er å forstå hvilke individuelle behov og mål de ansatte har (Geir K. & Astrid K, 2009).

Ledelsesforskning i dag legger stor vekt på lederes evne til å møte enkeltmedarbeidere, (Strand T. 2001). Metastudier har vist at ledere med denne egenskapen bidrar betydelig til verdiskapning i offentlige virksomheter sammenlignet med ledere med tradisjonell lederstil som er mer fokusert på produksjon, (Yukl, G. 2010)

Det viktigste er å behandle alle likt. En leder må stille spørsmål, være åpen, være oppriktig nysgjerrig og stille de spørsmålene som må til for å finne ut hva som motiverer hver enkelt, (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Leder/organisasjonen bør finne ut hvordan kan benytte ulike belønningssystemer til å skape motivasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Det er to måter å være motivert på:

1. Indre motivasjon. Dette går på mestringsfølelse, autonomi og tilhørighet. Det er mer knyttet til en følelse av å gjøre noe godt, eller å utvikle seg som mennesker (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Det betyr å se nærmere og dypere på det du gjør, og føle at ved å gjøre akkurat det du gjør, tilfører du noe viktig til samfunnet, (Lillemyr, 2007).
2. Ytre motivasjon. Her spiller det mer på tall, som for eksempel man får noe for å gjøre jobben, som regel høyere lønn, bedre stilling også videre (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Hver person må i seg selv finne motivasjonen til å yte god innsats i arbeidet og i livet generelt, (Geir K. & Astrid K. 2009).

Det er mange spørsmål som en leder bør stille i jakten på sine medarbeideres motivasjonsfaktorer: (Bjørvik&Haukedal, 2001).

- Hva motiverer deg på arbeidsplassen?
- Hva kan lederen gjøre for at du som medarbeider skal føle deg motivert?
- Hva demotiverer deg?
- Hva kan medarbeideren gjøre for at ytre motivasjon skal kunne bli sterkere?
- Hvordan kan en leder legge til rette for at du skal bli motivert?
- Hvordan kan en se på sine arbeidsoppgaver- eller stilling for å kunne se det mer fullstendige bildet av arbeidet sitt, og se en større verdi i det arbeidet enn gjør?

Uansett, i stedet for å grave i misnøyene dine, bør du undersøke hva som kan ha gitt motivasjonen din, (Bjørvik & Haukedal, 2001).

Man kjenner at arbeidsplasser/bedrifter som klarer å skape stor arbeidsglede og tillitskultur, presterer mye bedre på alle områder. I disse bedriftene folk har lyst til å jobbe der, folk slutter ikke så ofte, de selger mer og har fornøyde kunder. Det er veldig viktig at man skaper arbeidsglede på arbeidsplassen, (Mona, 2021).

3.2 Stress

Stress oppstår når det er ubalanse mellom press og krav som en person utsettes for og kravene som må oppfylles eller oppfylles. Påkjenninger og livets krav bærer navnet *stressorer*. Stress er en spesifikk respons på en stressfaktor som duker opp når en person med vilje eller uten vilje føler seg redd eller er usikkert til å håndtere en situasjon.

Stress kan defineres på tre ulike måter; a) som emosjonell eller fysisk reaksjon på ytre påvirkning (stresserfaring), b) som ytre påvirkning (stresstimuli/stressor), og c) som et resultat av interaksjoner mellom ytre påvirkninger og interaksjoner med dem (Lazarus, 1984).

Selye (1956) mener at opplevelsen av stress kommer som en respons av en tre-trinns operasjon, hvor første trinn er den spontane varslingsresponsen på stressoren. Dette etterfølges av en motstandsfase der en person forsøker å tilpasse seg eller takle stressfaktoren. Det tredje stadiet er utmattelse og resignasjon på grunn av langvarig stress.

I det dagliglivet er vi veldig opptatte og har det travelt, vi må jobbe hardt og takle de utfordringene som kommer, men det er ikke nødvendigvis noen galt med det. Ofte er positivt fordi det hjelper og oppmuntrer oss til å prestere best. Stress kan kun ha en negativ innvirkning hvis du føler at du hele tiden ikke klarer å takle arbeidet ditt og at du ikke har kontroll over livssituasjonen din, og det fører til en skadelig effekt.

På grunn av miljøproblemer kommer stress ofte fra fysiske eller psykologiske ubalanser som gjør at man føler seg overveldet eller desorientert.

Stress erfares ofte som en opplevelse av utilgjengelighet, tap av mestring eller en tilstand av emosjonell spenning assosiert med uønskethet eller nervøsitet, (Brudevold, 2008).

Stress kan også defineres som et følelsesmessig og fysisk resultat på en opplevd utfordring eller fare i omstendigheter (Brudevold 2008).

Overalt finner vi stressfaktorer i form av krav og begrensninger. De kan være i våre profesjonelle liv og familiesituasjoner. Det kan være vanskelig og krevende når det gjelder: arbeidsdeling, barneoppdragelse, økonomi m.m. En annen stressfaktor kan være din egen helse eller helse til andre mennesker du kjenner.

Den største stressaktivatoren sitter i hodet, (Gabor, M. 2020). Dette betyr at individets forklaring av situasjonen er viktig for hvilke innflytelser de har over eget reaksjoner. Et individs erfaring av mestring påvirkes av meninger knyttet til det aktuelle emnet.

Bekymringer, indre press og negative tanker, affekterer opplevelsene og kan bli en indre stressor.

Når kroppen er under stress over lengre tid, kalles det negativt stress eller kronisk stress. Negativt- eller kronisk stress frembringer kjemiske eller fysiologiske reaksjoner i våres kropp som kan føre til sykdom over langtid, (Steptoe, A. & Kivimåki, M. 2013).

Personer som ser ut til å ha et svekket immunforsvar og lever under stress over lengre perioder har vist seg å ha høy risiko for å blomstre hjerte- og karsykdommer, (Steptoe, A. & Kivimaki, M. 2013). Når man er under stress og selv klarer å realisere det som skjer i

kroppen, kan man enklere forstå hva må gjøre for å forhindre skadelige effekter som forårsaket av stress. (tatt fra artikkel av Jens, P. B. professor i medisin, UiO).

Såkalt «sunt eller godt stress», eller de psykologer kaller «eustress», er en slags stress som erfares som oppstemthet eller begeistring, (Selye, 1983). Du kan føle hormonene dine endres og at pulsen øker, men det gir ikke noen følelse av frykt eventuelt trussel. Ofte erfares den slags stress i forbindelse med utfordrende arbeidsoppgaver, sportsaktiviteter eller sentimentale grunner. For slikt sunt stress er det mange triggere, og det er avgjørende for et godt liv og positiv utvikling.

Videre kan vi oppleve en annen slags stress som kalles gripende eller akutt. Det oppstår vanligvis dra en uventede og umiddelbar situasjon som krever en smart og effektiv reaksjon. Man kan si at stress ikke obligatorisk kan være negativt. Spesielt når man finner smarte og effektive løsninger (slappe av, eller kontrollere egnet reaksjoner) umiddelbart når man opplever en gripende stress, (Selye, 2013).

Men stress kan også være negativ og den er det vi kaller kronisk stress, (Lazarus, 1984). Denne slags stress føles ukontrollert og den oppstår ved gjentatte møter med stressfaktorer som virker slitsomt. En stressende arbeidsplass eller et problematisk familieliv kan skape kronisk stress.

Hvis man klarer å snu følelsen av stressfaktorene, er det mulig å snu usunt stress til sunt stress, (Lazarus, 1984). Oppfatningen kan påvirkes ved å fokusere på påminnelse og ressurser om en sterke sider. Dersom situasjonen ikke lenger oppleves som truende, er den negative stressreaksjonen ikke lenger truende. Hvis noe oppleves mer som en trussel enn en utfordring, oppleves det som spenning og forventning fremfor å forsøke frykt. Det krever ofte ny kunnskap om hvordan man selv kan tilpasse seg for å se nye sider ved de forskjellige situasjonene.

4. Metode

Dette kapittelet beskriver valg av metode som er valgt for å svare på problemstillingen. Hvordan informasjonene/datainnsamlingen er gjennomført og hvordan de er bearbeidet.

Årsaken til valg av metoden vises også i dette kapittelet. Dette avhenger av formålet med forskningen som gjelder. Videre vil jeg se på forskningskvalitet og rette oppmerksomheten mot etisk ansvar.

Innenfor kvalitative forskningsmetoder vurderte jeg ulike tilnærminger, valget av disse hviler på det fenomenologiske forskningsdesignet. Fenomenologiske atferd handler om den enkelte individets subjektive faktiske forhold og bevissthet. Det er et viktig aspekt for å oppdage individuell atferd, ferdigheter og bevissthet vedrørende ledelse og sykefravær. Fra et fenomenologisk synspunkt lar problemet at informanten beskrive sin erfaring, hvorfra forskeren prøver å forstå det som forsker, (Johannessen et al., 2011; Ringdal, 2018).

Metoden som er valgt for å samle inn data til oppgaven er kvalitative intervju og ikke minst skrive behandle undersøkelser. Etter min oppfatning dekker også intervjuguide og skrive undersøkelser, aspekter rundt et arbeidsliv jeg er ute etter å finne svar på.

4.1 Utvalg og innhenting av data

Utvalget for forskningen består av syv bedrifter. Mitt ønske var at jeg skal behandle mellom åtte og ti intervjuer, og med tanke at noen av De ville ikke delta i min undersøkelse, valgte jeg og sendte brev til femten forskjellige bedrifter, noen av bedriftene kommer fra samme bransje, (mest parten av bedriftene kjente jeg fra før, gjennom jobben min), men jeg fikk svar av bare syv av disse. Noen svarte at de dessverre hadde ikke tid til å svare og noen svarte ikke i det hele tatt. Informantene var avdelingsledere/driftsledere i sin bedrift og hadde variert erfaring og utdanning.

I den sammenheng ble det utviklet et kvalitativt spørreskjema med en blanding av åpne spørsmål og lukkede spørsmål, med klart flertall av åpne spørsmål. Grunnen til det var ønsket om å lage intervjuguide med utfyllende og forskjellige spørsmål, der lederne for gode muligheter til å reflektere og forklare svarene sine.

En strategisk og taktfull tilnærming ble brukt for å observere passende seleksjonsstrategier blant kvalitative metoder. Etter denne metoden besto mine strategiske beslutninger i å bestemme hvilke målgrupper burde delta i dette prosjektet og hvilke begrensninger og diversifisering som var hensiktsmessige, (Johannessen, 2011).

Under prosessen med å rekruttere deltakerne, tok jeg kontakt med ulike bedriftsrepresentanter via e-post eller telefon, (siden jeg jobber som avdelingsleder i en bedrift som leverer forskjellige tjenester til forskjellige kunder, har jeg kontakt med mange forskjellige kunder). Så jeg tok kontakt med kontaktpersonen og fortalte om mitt prosjekt og om jeg kunne undersøke personen/lederne med personalansvar. Noen av personkontakt er ledere og det var enklere å være i kontakt med de og be de om å være informanter for mitt forskningsprosjekt.

Jeg prøvde å ta kontakt med bedrifter fra olje- og offshore bransjen, offentlige transport og renholds bransje. Samtidig prøvde jeg å ta kontakt med minst to bedrifter fra samme bransje, jeg ønsket å ha heterogene utvalg, slik at det var enklere for å oppdage vanlige og uvanlige handlinger som finnes i samme bransje.

Mitt ønske var å bruke intervju metode for samling av data. Fordi metoden gir fyldige beskrivelser av informantenes hverdagsverden og grundig innsikt i, (Johannessen et al., 2011). Men dessverre var det bare to bedrifter som aksepterte å ha intervju via Teams (video), resten foretrukket å bare svare skriftlig på de spørsmålene fra spørreskjema.

Tabellen under viser hvordan intervjuene ble gjennomført.

4.1.2 Tabell

Nummer	Intervju/svarmetode	Driftsleder/avdelingsleder
1	Skriftlig	Avdelingsleder
2	Skriftlig	Avdelingsleder
3	Video (Teams)	Var driftsleder, nå avdelingsleder
4	Skriftlig	Driftsleder
5	Video (Teams)	Avdelingsleder
6	Skriftlig	Driftsleder
7	Skriftlig	Driftsleder

Det er vanskelig å håndtere folk som er syke og ikke kommer på jobb. Jeg ville være sikker på at jeg forsto alle de forskjellige delene av problemet ved å lytte til hva alle informantene hadde å si om det.

Som forarbeid til intervjuene utarbeidet jeg et spørreskjema (se vedlegg 2). På grunn av dette problemet brukte jeg beskrivende spørsmål for å knytte spørsmålene til en konkret handling, (Johannessen, 2011). De hovedspørsmålene ble laget med støttende underspørsmål:

- Hvordan håndterer din bedrift sykefravær?
- Hvordan din bedrift opplever sykefravær?
- Kan du beskrive hvordan er du som leder?
- Mener du at sykefravær og arbeidsmiljø er gjensidig påvirkende faktorer?

På den ene siden er grunnen til å stille flere spørsmål at det ifølge semistrukturerte intervjuer er hensiktsmessig å grave dypere med større, færre, åpne spørsmål, og slik at man kan forstå bedre, (Johannessen, 2011).

På den andre siden burde lengden og omfanget av samtalen holdes innenfor det som var behøvelige/nødvendige. Målet med hovedspørsmålene var at informantene skulle få mulighet til å gi mest mulig informasjon på egenhånd. Jeg brukte også underspørsmål som hjalp meg med å grave dypere inn i spørsmålene jeg hadde, spesielt der hvor det var nødvendig.

4.2 Bearbeiding av innhentet data

Etter innsamling av data, data som jeg fikk fra informantene, bør dataene analyseres og interpreteres for å komme frem til spesifikke innsikter, eller konkrete funn, som vil bli diskutert/drøftet senere i diskusjonsdelen. For å få et bestemt og konkret funn, bør jeg redusere datamengden, på denne måten får jeg en bedre oversiktlig mengde av data som enklere kan jobbes med. Analysen av kvalitative data er tekstbehandling, (Johannessen, 2004), målet med dette er å ha en bedre forståelse av datamengden, og fremme nye aspekter og ideer.

I denne prosessen hadde jeg høyt fokus på informantenes sikkerhet. Etter jeg skrevet ned på papir alle svarene som jeg fikk fra informantene, ble mailene lagret på en minnepenn og deretter slettet jeg mailene fra min mail-adresse.

Videre brukte jeg Gioia-metoden å analysere datainnsamlingen. Gioia – metoden er en kvalitativ metodisk tilnærming til å utvikle en dataanalyse som kan møte de strenge standardene for pålitelig forskning, (Gioia, 2021). Denne metoden er spesielt egnet for en induktiv tilnærming til datamateriale. Dette fordi metoden i seg selv fungerer som en systematisk disiplin basert på søkeordbruk og siteringer fra informanter (Gioia, Corley og Hamilton 2013).

Siden datainnsamlingen er kvalitative intervjuer, med åpne spørsmål, synes jeg det passer bra å bruke Gioia-metoden. Denne metoden hjelper meg til med å krysse dataene til en håndterbar størrelse.

Etter å ha lest grundig gjennom alle svarene som jeg fikk fra informantene, og deretter ble dataene kodet. Behandling av data var krevende og til stor hjelp, (Johannessen 2011), i løpet av helle prosessen trengte jeg å sortere gjennom dataene for å finne de viktige delene som ville hjelpe meg med å løse problemet mitt, eller å forsøke å svare på min problemstilling.

I ettertid var kode prosessen den viktigste, kanskje den viktigste prosessen i håndteringen av datamateriale. Det var flere stadier i denne prosessen, som startet med å beskrive kodene til å begynne med og stramme dem ned til noen få koder som kunne være mer fortolkende/forklarende og viste sammenhenger og konsepter som viste trender i dataene. Prosessen med koding utførte jeg med bruk av den teoretiske metoden, det var som å bruke et kart for å veilede meg, (Johannessen, 2011).

4.3 Det etiske ansvar

Definisjonen på etikk er gjerne om den systematiske refleksjonen vi gjør over dagliglivets moral, (Ståle Gundersen, Tarjei Mandt Larsen, Cato Wittusen, 2018). Det handler om de vurderingen vi gjør om hva som er godt og dårlig, rett og galt, rettferdig og urettferdig, hvordan vi tar vare på miljø- og landet vårt, (Ståle Gundersen, Tarjei Mandt Larsen, Cato Wittusen, 2018).

Samtidig kan det være forskjellig fra kultur til kultur, og det gjelder hva som er rett og galt for hver av oss.

Basert på temaet sykefravær og bedriftsledelse hadde jeg ansvar for taushetsplikt spesielt å unngå personlige opplysninger om andre personer.

Ved behandling av materialet som jeg fikk fra informantene, anonymiserte jeg alle informasjonene som kunne identifisere hvem informantene var, eller i hvilken bedrift jobber de, og omstendighetene brukt som eksempler for å avklare de diskuterte temaene. Alle informantene var informert om databeskyttelse, (vedlegg, del 1). Enkelte detaljer i dataene er med vilje fjernet da de kan spores tilbake til de enkelte selskapene til individuelle informanter. Anonymisering vil påvirke resultatene i mer eller mindre grad.

Funnene relaterer seg til hvordan lederne håndterer bedriftens sykefravær, og det er det jeg fokuserer på. Av denne grunn bestemte jeg for ikke å skille mellom selskaper på hvem som sa hva. Dette er av anonyme grunner og fordi det ikke har noe med problemstillingen min å gjøre.

5. Resultater

I dette kapitlet presenteres intervjuene systematisk. Det er ønskelig med en dypere forståelse av den aktuelle problemstillingen.

Resultatene skal ses opp mot problemstillingen: Hvordan kan bedriftsledelsen redusere sykefraværet?

Resultatene skal ses i sammenheng med spørsmålene som ble sendt til informantene.

Tabell

Bedrift	Bransje	Representanten sin posisjon	Sykefravær i % 2022	Målsetting sykefravær
1.	Transport	Avdelingsleder	9%	7%
2.	Transport	Avdelingsleder	8%	5.5%
3.	Olje og offshore	Avdelingsleder	6%	5%
4.	Olje og offshore	Driftsleder	7%	5%
5.	Olje og offshore	Avdelingsleder	6,8%	6%
6.	Facility Management	Driftsleder	9,4%	6%
7.	Dagligvarekjeder	Driftsleder	6%	4%

5.1 Sammenfatning av intervjuene/objekter

Intervju 1.

Den første som ble intervjuet, er en bedrift som driver med transport, informanten er avdelingsleder og har personalt ansvar. Avdelingsleder jobber i denne bedriften i tjue år, og bedriften har fem hundre ansatte. Informanten definerer bedriften som et godt selskap med mange trivelige kolleger.

Opplysningene jeg fikk av lederen var at i 2022 var sykefraværet 9 %, mens den så langt i 2021 økte til 13 %. Denne høye fraværsprosenten begrunnes med karantene-reglene og sykdom av Covid 19. Avdelingsleder sier de har en målsetting på 7 %. På spørsmål om den operative håndteringen av sykefraværet, mener avdelingsleder de har stått fokus på *tilrettelegging*. Han peker at med tilrettelegging har bedriften som mål for å bringe den ansatte tilbake til jobb i hel eller delvis avlastning. Når det gjelder tilrettelegging, handler det om arbeidsforhold, arbeidsmengde og tid. Dialogmøter er veldig viktige i en slik

situasjon, hvor arbeidsgiver prøver å finne ut hva årsakene til fravær er, og deretter kan prøve å tilrettelegge for den ansatte.

Bedriftens strategiske handlingsplan er en viktig del når det gjelder reduksjon av sykefravær. Fra informanten får jeg gitt at bedriften begynner en prosess som de kaller "*individuell oppfølging*". I en slik individuell behandlings- og oppfølgingsplan oppfordrer ansatt til å engasjere seg for å sette mål om helle prosess om behandling og oppfølging, samtidig lage handlingsplaner og å beslutte hva slags støtte som er nødvendig for å oppfylle den strategiske handlingsplan. Hovedmålet med oppfølging er å legge til rette for og hjelpe ansatte slik at de kan mestre sin kroniske eller langvarige helseutfordring ved siden av ulike nødvendige medisinske behandlinger og betenking fra legen eller omsorgstjenesten. Det primære målet med individuell oppfølgingsplan og behandling er adekvate, effektive og helhetlige pasientforløp i helse- og sykepleietjenester.

Informanten formidler at sykefraværsoppfølgingsarbeidet i de fleste tilfeller fungerte bra, som for eksempel ansatte som forstår betydningen av å være bort fra jobb og at det skaper store utfordring for bedriften som helhet. I tillegg kan ledere nå lettere håndtere sykefraværssporing for de medarbeiderne som har oppfylt eget del av forpliktelse/engasjement. Informanten kommer med noen eksempler på dette: den sykmeldte leverte sykmelding i tide, tok telefonen når lederen ringte, stilte opp i avtalte møter, informerte leder jevnlig om antatt varighet av fravær, osv.

Videre nevner informanten at dialogen mellom leder og sykmeldte bør være åpen, begge partene bør ha tillit mot hverandre.

Åpen dialog og preget av tillit dialog, mellom leder og den sykmeldte, gjør sykefraværsoppfølging å fungere bra, og ikke minst bygge opp relasjonen mellom dem. Dersom dialog og informasjonsutveksling kan holdes regelmessig, vil det være enklere for meg å oppnå mitt mål, altså følge opp og tilrettelegge, sier informanten.

En viktig del i helle prosessen med tilrettelegging er at det skjer på arbeidsplassen.

Å forstå og finne løsninger er lettere når en leder får tilstrekkelig informasjon fra en sykemeldt medarbeider, og du som leder, kjenner behovene til den sykemeldte og gjenværende arbeidskapasitet.

På den andre siden oppleves av og til utfordring med sykefraværsoppfølging prosessen.

Lederen mente at han kastet bort tid og energi på noen tilfeller sykefravær.

Han opplevde store utfordringer når det gjaldt for eks: brudd på formelle og uformelle regler, eller rutiner som bedriften har i praksis.

Lederen opplever sykefravær som ekstra arbeidskrevende dersom regler og rutiner ble brutt, ved for eksempel at ansatt som var syk, ikke leverte sykemelding i god tid, kontinuerlig utsatte møter, eller umulig å få tak i. I dette eksemplet kunne nevnes som et mønster i sykefraværet, eksempelvis fravær som begynner på onsdager eller helg, har fått lederen til å være i tvil ved årsakene til sykefraværet og om medarbeideren faktisk er syk. I slike tilfeller kan det oppleves som brudd på den ansattes tilstedeværendesplikt eller aktivitetsplikt.

Videre nevner informanten om dialog mellom leder og ansatt. Det kan være mange ulike grunner til at dialogen ikke fungerer som det skal. Informanten synes det er spesielt vanskelig når den syke ikke ønsker eller unngår samtaler. Noen eksempler: den sykemeldte kontinuerlig kansellerte møter, eller det var alt for vanskelig å komme i kontakt i det helle tatt med den sykemeldte. I enkelte tilfeller kan skje at enkelte medarbeidere ønsker ikke å konfrontere seg med eget fravær og alltid prøver å finne unnskyldninger. Det har vært noen tilfeller at nærmere oppfølging har bidratt til mindre kommunikasjon og høyere fravær.

Videre nevner informanten at det opplever også utfordringer ved tilrettelegging.

Bedriften har tilretteleggingsplikt sier informanten, men samtidig har vi en grense på det. Vi kan ikke tilrettelegge for mye, eller for mange samtidig, det går på å behandle alle likt.

Mange ganger oppleves som stress å tilrettelegge for flere ansatte samtidig, det krever mye tid, energi og ressurser. Og det er frustrerende å bruke så mye tid med å hjelpe medarbeidere som er veldig ofte syk, og ansatte med lavere sykefravær får mindre oppmerksomhet.

Intervju 2.

Den andre som ble intervjuet er en bedrift med flere hundre ansatte som også driver med transport. Informanten er avdelingsleder og har vært ansatt i bedriften over femten år.

I 2022 var det totale sykefraværet 8 %, bedriften har en målsetning på 5,5 %

Informanten vektlegger fokus på *nærværarbeid*. Konseptet nærværarbeid er et positivt grunnsyn på sykefraværarbeid. Grunnen til dette er å understreke de positive sidene ved å fokusere på folk som egentlig er til stede, enn å ha fokus på de som er ikke på jobb/til stede. Derfor er det å fremme tilstedeværelse i hverdagsspråket på arbeidsplassen som et lite middel for å unngå fravær og en del av den totale ansikt-til-ansikt operasjonen.

Bedriften har stort fokus på forebyggende arbeid, eksempelvis nærværarbeid metoden. Måten vi jobber med nærværarbeid viser oss at vi får mer ut av det vi legger merke til og fokuserer på, og at kraften og retningen ligger i ordvalget vårt. Hensikten med nærværarbeid er også at ansatte har større sannsynlighet for å ønske å være på jobb selv om de har helseproblemer, og at arbeid gjør dem friskere, i tross av helseproblemer.

Det er mange årsaker at høyt fokus på nærvær på arbeidsplassen er veldig viktig, sier hun. Nærvær er en viktig faktor til å skape et godt arbeidsmiljø, og det bidrar til inkludering, trivsel, og fellesskap. Dette er med på å sikre at man øker erfaring og ikke minst effektivitet til stede i bedriften, som er med på å redusere overtidsbehov. I tillegg reduseres unødig arbeid rundt det med å skaffe vikarer, og med tanke på å øke produktivitet og effektivitet.

Videre tar hun viktigheten av ledelse. Lederen tilrettelegger, finner løsninger og er en rollemodell for sine ansatte. Å sørge for lønnsomme bemanning er spesielt vektlagt. Dette antar riktig antall personer på jobb og riktig konstruksjon av kompetanse. Egentlig kan for mange på arbeidsplass skape utfordringer:

Av og til skjer det at når man har veldig lite å gjøre, får man ikke gjort det man skulle. Når man har litt press på seg, da får man gjort litt mer for da prøver man å jobbe mer effektivt for å bli ferdig med alle oppgavene.

På den ene siden skaper forholdet mellom personalmangel og høy arbeidsbelastning en følelse av utilstrekkelighet: «For mange oppgaver forårsaker ekstra stress fordi du ikke gjorde det».

Videre presiserer informanten at den enkeltes stillingsprosent har mye betydning for et godt nærvær og at den bør kunne tilpasses den enkelte ansatte. Tilstedeværelse forsterkes

av en stilling som er stor nok og tilpasningsdyktig, slik at du kan oppleve en følelse av kontinuitet i arbeidet og trygghet, noe som forbedrer arbeidet ditt.

Intervju 3.

Bedriften produserer rørledning for offshore olje industri. Informanten er avdelingsleder og jobber i bedriften mer enn ti år. Bedriften har mange års erfaring og alltid søker å styrke sin posisjon i markedet.

I 2019 fusjonerte bedriften sammen med en annen stor bedrift. Sykefravær i 2022 var på 6 %. Målsetting for bedriftens sykefravær var 5 %.

Når det gjelder sykefravær, forteller avdelingsleder at de har flere praktiske metoder. Som for eksempel, har bedriften standardisert prosedyre som: *nærværsamtale, melde inn sykefravær, personalmøter, HMS-gruppe*. Arbeidstakere som er langtidssykemeldt eller har problemer på jobben, må stille opp på møter med fagforenings-, personal- og NAV-representanter for å diskutere sine helseforhold.

Når det gjelder korttidsfravær, har bedriften en annen prosedyre, for eks. hvis en ansatt har 2 fravær i løpet av 50 dager skal man ha en oppfølgingssamtale. Hensikten med oppfølgingssamtalen er det å finne ut hva helsetilstanden er, og hva arbeidsplassen kan gjøre for å begrense så høye sykefravær. Målet er å forebygge ytterligere fravær derfor bruker bedriften nærværsamtale som et verktøy for å finne ut om det er mulig å tilrettelegge for den ansatte, og ikke minst trivsel på arbeidsplassen.

I forhold til struktur og organisering av oppfølging av sykefravær, ønsker bedriften en tett nærhet til sine sykemeldte medarbeidere fra første dag. Bedriften har innført en rutine der ansatte bør ringe lederen sin og melde inn fraværet/egenmelding, samtidig har de en kort og standardisert samtale, dette for at lederen kan planlegge arbeidsdagen. Før var rutinene slik at medarbeideren bare sendte en tekst sms til lederen, og siden bedriften forandret rutinene og stoppet rutinene med sms, men i stedet for, må ansatte ringe, har egenmeldingene senket ned med 1 %.

Sykefraværsspørsmålet står på sjekklisten på hvert møte i hver avdeling i bedriften, og fokus på å få ned/begrense sykefraværet prioriteres, det er en del av det strategiske planlegging.

De standardiserte prosessene inkluderer møteaktiviteter som ledere foretrekker å ta i praksis når de jobber med forebyggende prosess. Under disse møteaktiviteter gjennomgår bedriften rutiner, tilretteleggingsplikten, nærværarbeid og ansvarsområder. På disse møtene, har bedriften stort fokus på de som er til stede, og mindre på de syke. Disse møtene er også et sted for styremedlemmer å møte flere ansatte for å fremheve deres tilstedeværelse og samarbeide. Bedriften forbedrer kontinuerlig arbeidsmiljøet, fremmer godt samarbeid mellom kollegaer og overordnede, trivsel, og fremmer psykososiale miljøet ved eventuelle mobbing, og ikke minst gir tilbakemelding om arbeidet som er utført.

Intervju 4.

Denne bedriften er en bedrift som produserer utstyr for landbaserte og offshore oljeselskaper. Bedriftens historie startet i 1985 og har 2000 ansatte.

Bedriften er en IA-bedrift og driftslederen som ble intervjuet har jobbet i tretti år.

I 2022 var det totale fraværet 7 %, noe som bedriften synes det er langt over bedriftens målsetting som er 4 %. Langtidssykefraværet utgjør 5 % og korttidssykefraværet ligger på 2 %. Informanten sier at bedriften har en visjon om å synke sykefraværet på minst 5% i 2023.

Og da fortalte informanten at de har noen bestemte tiltak innenfor forebygging: *god kommunikasjon, fellesskap og trivsel.*

Relasjonsarbeid i forebygging er preget av at ledere setter enkeltmedarbeidere og arbeidsmiljø i høysetet, sier informanten. Informanten henviser flere relasjonsbegreper som virksomheten beregner som viktige og samlet under overskriften *god kommunikasjon.*

God kommunikasjon: Bedriften gir nødvendig opplæring til ledere med personalt ansvar, sikre seg at alle ansatte får god informasjon om regler og rutiner av sykefravær, og

hvorfor. Lederen passer på å organisere og ha kontroll over – det sikrer for eksempel godt samarbeid og god kommunikasjon ikke bare mellom ledere og ansatte, men samtidig også mellom kollegaene på arbeidssamlinger, avdelingsmøter felles sosiale sammenkomster mv.

Samtidig har ansatte selvsagt også forpliktelse for å melde fra om arbeidsforhold som bør forandres, før de kan ødelegge arbeidsmiljøet. Dialogen på arbeidsplassen er veldig viktig, det skaper en atmosfære av forståelse om aktuelle problemer slik at alle føler seg komfortable og trygge til å fortelle om sine problemer før de går til legen og sykemeldte seg.

Videre nevner informanten om *fellesskapets* betydning. Å investere i et godt fellesskap og bruke tid og energi på å bygge det, har vist seg å være svært viktig relasjonsbyggende teknikk for å unngå sykefravær. Det understreker at vi kan bidra ved å stå på, hjelpe hverandre og ikke minst se på hverandre mens vi arbeider. Det betyr også holdningen til å arbeide mot samme mål på arbeidsplassen. At arbeidsstokken vokser ytterligere er et resultat av et godt fellesskap, understreker informanten.

Bedriften har ulike regler og kulturer på arbeidsplassen, som for eks. god kommunikasjon mellom leder og medarbeidere, egnede retningslinjer for håndtering av uenighet mellom kollegaer og ikke minst leder – ansatte.

Å følge generelle og felles retningslinjer kan ha en positiv innvirkning på både åpen og direkte kommunikasjon, hvorav noen øker trivselen på jobben. Samtidig reduserer det risikoen for konflikter mellom ansatte.

Til slutt løfter informanten frem viktigheten av *trivsel* på arbeidsplassen. Ifølge informanten, trivsel på arbeidsplassen, bidrar til å redusere fraværet og motiverer den det gjelder å komme på jobb fortere enn den dato som sykemelding skulle ta slutt.

Før var det mye fokus på ting som ikke fungerte. Dette var svært ødeleggende atferd fordi det skapte mye negative diskusjoner og negative opplevelser. Ved små forandring av rutine og metoder klarte bedriften å snu tankemåte, og ha mer fokus på de situasjonene som fungerte bra og som ga oss positive opplevelser. De ansatte har nå mer fokus på det som fungerer bra.

Gjennom mye arbeid klarer bedriften å finne de gode situasjonene, dermed utvikler bedriften arbeidsmiljøet på en positiv måte, noen som øker trivsel på arbeidsplassen.

Trivsel er en grunnleggende relasjonsfaktor som forsterker til et positivt arbeidsmiljø og redusert fravær på arbeidsplassen, sier informanten.

Intervju 5.

Virksomheten er en internasjonal bedrift og den driver med olje og gass i Norge og andre land. Virksomheten begynte aktiviteten i Norge i 1985, og siden har bedriften vokst og i dag har bedriften ca. to tusen og fem hundre ansatte i Norge.

Informanten er avdelingsleder og har jobbet i bedriften siden 2001.

Bedriftens målsetning for sykefravær er 6 % og i 2022 var sykefraværsprosenten 6,8 %.

Bedriftens strategiskiltak i forhold til reduksjon i sykefraværet er *sykefraværstrutiner og tilrettelegging og resursfordeling*. Informanten oppgir at bedriften gjør mer systematikk sykefraværarbeidet nå enn før. Bedriften bruker personalmøte hver morgen og de kaller det *morgenmøte*. På disse møtene prøver de å ta opp alle problemstillinger for å finne de beste mulige løsninger. I slike tilfeller tenkes det avdelingsovergripende. Med andre ord, når en avdeling er opptatt i en bestemt situasjon eller periode, kan den samarbeide med en annen avdeling som i denne perioden er mindre opptatt og har mindre å gjøre.

Et annet tema som bedriften har hatt fokus på, er å simulere de ansatte med å gi en høyere prosentstilling. Med dette strategien har klart bedriften å påvirke sykefraværet på en positiv måte. Informanten forklarer at mange ansatte har mer enn en arbeidsgiver hvor de jobber deltidsstillinger. Dette har vist seg vanskelig for mange og kan føre til sykemelding fra en bedrift eller til den andre.

Sykefraværstrutinene er på denne måten at medarbeideren må ta kontakt med nærmeste leder med en gang, dette for å informere lederen og får å gi god tid til å finne løsninger. I tilfelle egen leder er ikke tilgjengelig, skal man ta kontakt med en leder fra en annen avdeling. Ved egenmeldt fravær skal den ansatte ringe sin leder hver dag. Lederen prøver å han en kort samtale med den sykemeldte og spør om det er noen mulighet for at medarbeideren kan utføre noen enklere oppgaver, og eventuelt reise tilbake hjem om

nødvendig. Denne strategien har fungert veldig bra så langt, sier avdelingsleder. Det har så langt redusert prosenten med å være bort fra jobb. Og om en ansatt skal til legen, skal man helst melde det til sin leder, fordi det gir leder et signal om et eventuelt sykemelding, lederen er mer forberedt for å finne raske løsninger.

I personalmøte presenterer bedriften tallene om sykefravær til de ansatte, spesielt når fraværsprosenten er over målet. Ansatte som har høy prosent sykefravær skal kalles til et møte hvor lederen visser på skjermen oversikt over fraværet og deretter har de en åpen samtale. Denne samtalen handler ikke bare for å visse at lederen har oversikt, men samtidig å ta hensyn til enkeltmedarbeider. Diskusjoner av denne typen har blant annet bidratt til å avdekke fravær knyttet til kroniske sykdommer og vanskelige levekår hos arbeidstakere som arbeidsgivere ikke var klar over. I slike situasjoner forsøker leder å tilrettelegge for den medarbeideren, eks. ved behov la medarbeideren fri med lønn i noen dager, eller kan prøve å gi noen lettere oppgaver i en periode.

De fleste ansatte omfavner disse rutinene på en fornuftig måte og synes det alltid er positivt å samarbeide med sin leder for å utvikle et godt samarbeid. I samtaler som dette minner lederen til de ansatte på hvor viktige de er for å yte god service, og at det å erstatte dem med en annen representant, er ikke den beste løsningen for akkurat denne jobben. Dersom sykefraværet ikke stopper etter dette møtet vil leder innkalle til et nytt møte, og lederen skal prøve å gå mer i dybden og stiller spørsmål om ansatt har kroniske helse problemer, eller livssituasjon som er grunnen til høyt fravær. Lederen sier at de forstår situasjonen, men på det andre siden gjør de klar for medarbeideren at dette er en midlertidig løsning. Vi kan ikke tilrettelegge for alltid, sier lederen.

Bedriften prøver å tilrettelegge for ansatte som har behov for dette, samtidig bør man forstå at dette løsningen skal være midlertidig, og at det skal ikke tilrettelegges mer en det som bør tilrettelegges, dette for å ikke skylle fra andre medarbeidere.

Arbeidstakere med forskjøvet fravær oppfordres fra arbeidsgiveren til å komme til enighet med interessenter om at det er best for bedriften at ansatte jobber deltid og holder tempo, enn å jobbe heltid med lavt tempo, grunne til det er at det er vanskelig med organisering av arbeidsoppgaver nå en medarbeider jobber med lavere tempo, vanligvis kommer vi til enighet, sier informant.

Intervju 6.

Denne er en bedrift som leverer tjeneste til kunder Facility Management (renhold, kantine, eiendomsdrift etc). Bedriften ble etablert i 1978. Personen som ble intervjuet startet å jobbe i bedriften i 1982 som renholder og i dag jobber som avdelingsleder. Bedriften er en IA-bedrift og har rund fire tusen og fem hundre ansatte.

I 2022 var det totale sykefraværet 9,4 %. Langtidsfraværet er 7 % og korttidsfravær er 2,4 %. Målet for det totale sykefraværet er på 6 %

Når jeg kommer inn på våre problemstilling, altså om de har noen tiltak angående sykefraværet, sier avdelingsleder at bedriften fokuserer på *trivsel og arbeidsmiljø*.

Ansatte har mer ansvar overfor sine kollegaer og sørger for at alle har det bra. Ansatte hjelper hverandre og viser respekt til hverandre. Informanten mener at dette er en av de største grunnene som gjør at medarbeiderne velger å komme på jobb i stedet for å være hjemme, selv at de føler ikke i god form. Å stille opp på jobb, uansett at enn føler litt dårlig, er det veldig positiv og skaper et godt arbeidsmiljø. Ved behov avlaster avdelingene hverandre. Ansatte har endret atferd overfor hverandre, dette som resultat at bedriften har jobbet mye i det siste med arbeidsmiljøkulturen: Nå skal eksempelvis alle hilse på hverandre når de treffer seg, de skal se på hverandre som en venn og en god kollega. Medarbeiderne jobber i grupper, og gruppene jobber selvstendige fra andre grupper, hver gruppe har selv ansvaret for å fordele arbeidsoppgavene innad. Så lenge arbeidet tillater det, styrer de ansatte selv sin egen arbeidshverdag. Det betyr også at organisering kan være ulikt sammenlignede med de ulike avdelingene. Tanken bak dette er at ansatte er i daglig dialog med hverandre og at det er de som «vet best».

Arbeidsdag til de ansatte blir mer spennende og variert, på denne måten prøver vi å unngå det som tidvis kan bli repetitive A4-arbeidsdager. De ansatte blir mer kjent med hverandre og de skaper tillit til hverandre. Man blir tryggere på hverandre og blant annet bidrar til nye impulser, denne samhandlingen oppfattes som positiv for alle de ansatte.

Videre peker informanten at bedriften jobber med en ny strategi, vi prøver å ha ansatte med 100 % stilling og veldig få med deltidsstilling. Det gir bedre kontinuitet i driften og samtidig store stillinger betyr mye for arbeidsmiljøet. Man klarer å skape gode

arbeidsteam når man jobber i en 100 % stillinger. Bedriften har samtidig gjort noen tilpasninger og opprettet faggrupper. Dette oppleves positivt, avslutter informanten.

Intervju 7.

Bedriften er en privat bedrift som selger dagligvarekjeder i helle Norge. Bedriften historie begynte i 1980 i en liten by og oppvokste veldig fort over hele Norge. Bedriften har mange tusen ansatte og avdelingsleder som ble intervjuet jobber i seksten år i bedriften.

Bedriftens samlet sykefravær i 2022 var 6 %, og målsetting er på 4 %.

Når det gjelder arbeid for redusering av sykefravær har bedriften noen få tiltak som informanten synes de fungerer mye bra, blant annet *bli kjenne med egne medarbeidere, og rutiner som gjelder egenmelding.*

Informanten beskriver at, lederen må kjenne egne medarbeidere godt, når man kjenner hverandre godt bygger det en god relasjon mellom leder og ansatte. I tillegg må du som leder kjenne hva dine ansatte liker eller ikke liker å gjøre, eksempel når du skal organisere en dag sammen med de ansatte i byen, så er det lurt å vite hva de liker eller liker ikke. Informanten mener å være en leder er det tidskrevende jobb, i tillegg til de daglige oppgavene, bruker man mye tid i samtaler med de ansatte, men på det andre siden skaffer det gode relasjoner med medarbeiderne. Med dette viser man interesse til medarbeiderne og at man ser på de ansatte og støtter de.

Med å bli kjent med medarbeiderne betyr å kjenne de jobbrelaterte svake og sterke sider. På denne måten vet du som leder utfordringene som hver enkelt medarbeider kan erfare på arbeidsplassen. Dette oppleves som en strategi for å følge opp og tilrettelegge for medarbeideren, dette med for å kunne forhindre et eventuelt fravær.

En annen viktig strategi som bedriften har tatt i bruk i slutten av 2022 gjelder om egenmeldingsrutiner. Informanten opplyser at før var reglene for egenmelding slik at medarbeideren kunne bruke egenmelding de 3 første dagene, og deretter måtte komme med sykemelding fra legen hvis man fortsatt var syk. Og den slags rutine påvirket veldig mye fravær prosenten. Informanten forteller at mange ganger skjedde det at etter at medarbeideren hadde brukt egenmelding og deretter kom med 10 til 14 dager

sykemelding, var korttidssykefravær ganske høy. I slutten av 2022 forandret bedriften rutinene med egenmelding, nå kan man bruke egenmelding de første 8 dagene, og denne strategien har vist inntil nå en reduksjon på ca. 1,5 % av korttidssykefravær. Informanten sier at 70% av de som har brukt egenmelding de siste månedene, har kommet tilbake på jobb etter 4-5 dager at de har vart syke.

Kombinasjonen mellom en god relasjon mellom leder-medarbeider, og tilliten at man ikke misbruker egenmelding vurderes som viktige for å kunne forhindre fravær, skriver informanten.

5.2. Sekundære data

5.2. Faktorer som påvirker sykefraværet

5.2.1 Kjønn

Men og kvinner er ulike både i biologisk forstand og anatomisk, og kjønn er derfor et viktig utgangspunkt for å forstå sykdom, sykefravær og helse, (FAFO, 2013). Menn har til dels andre sykdommer enn kvinner, enkelte sykdommer manifesterer seg forskjellig for menn og kvinner, og kvinner opplever i større grad enn å ha forskjellige symptomer og flere smertepunkter enn menn. (Mastekaasa, 2012).

Kvinner antas å være sterkere påvirket av kravene fra arbeidsplassen og ande situasjoner, fordi de har mer ansvar på andre områder. En slik tolkning tyder på at kvinner opplever mer stress enn menn, (Lundberg & Frankenhauser, 1999), derfor kan oppleves høyre sykefravær.

Ifølge Statistisk sentralbyrås (SSBs) fraværstatistikk i 2021 og 2022 hadde menn lavere sykefravær enn kvinner. Tabellen under viser kjønnsforskjellen i sykefravær, (tabellen er tatt fra Ssb.no).

	Sykefraværsprosent							
	2021K1	2021K2	2021K3	2021K4	2022K1	2022K2	2022K3	2022K4
Menn	4,0	3,7	3,4	4,2	4,7	3,9	3,6	4,3
Kvinner	7,3	6,8	5,8	7,5	8,1	6,8	5,8	7,4

Tabellen viser sykefravær målt i prosent, (Ssb.no).

Kjønnsforskjeller i sykefravær kan først og fremst skyldes (delvis eller helt) på grunn at de er eksponert i forskjellige og eksterne faktorer, for eks. ulike belastninger på jobb eller familiesituasjoner, (Mastekaasa og Melsom, 2014). Det er relativt varige forskjeller reaksjonsmønstre mellom menn og kvinner, som følge kan det være at menn og kvinner reagerer forskjellig på de påvirkningene de utsettes for, (Mastekaasa og Melsom, 2014). Forskjeller i responsmønstre kan bli biologiske, kan bli individets sosiale miljø i barne- og ungdomsårene, og skyldes sannsynligvis av kombinerings av sosiale faktorer og biologiske faktorer, (Mastekaasa og Melsom, 2014). Dette kan være sosialt, kjønnsespesifikke eller biologisk betingede kjennetegner som kan påvirke sykefraværet og dette uavhengig av eksterne faktorer, (Mastekaasa og Melsom, 2014).

Tabellen viser klar at sykefraværsprosenten er høyere hos kvinner enn hos menn. Både i faglige arbeid og i media, har det blitt vanlig å omtale kvinners sykefravær som en gåte eller mysterium, (Hauge, Markussen, Raaum og Ulvestad, 2015).

Uavhengig av funnene kan vi ikke ekskludere at overlappende jobber og arbeidsforhold hjelper til å forklare det høyere fraværet blant kvinner, men samtidig det er lite sannsynlig at det vil være en gyldig forklaring for at slike effekter kan være hovedårsaken til kjønnsforskjeller i sykefravær, (Markussen og Røgeberg 2012). Kjønnsforskjeller i sykefravær synes i stor grad å skyldes familieforhold og forhold utenfor arbeidslivet, (Markussen og Røgeberg 2012).

Årsakene for at kvinner har høyre fravær sammenlignet med menn, kan godt være: arbeidsfordelingen i familien, omsorgsansvar og barns spesielle forhold, men fortsatt er dette uklart, (Markussen og Røgeberg 2012).

5.2.2 Alder

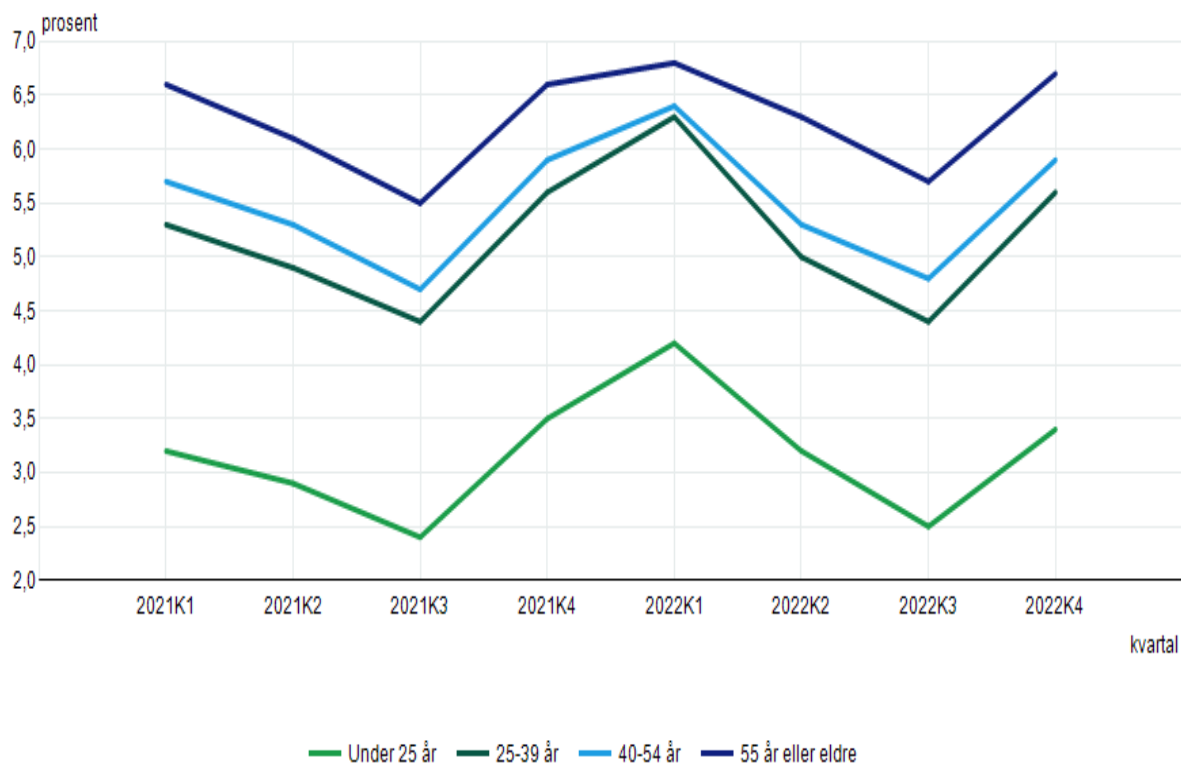
Studier har vist at helse og alder går mot hverandre. Når alderen øker, sammen med alderen øker også sykefraværet, det er en symmetrisk korrelasjon, (Stein. K. STAMI).

Legemeldt sykefravær for lønnstakere har det siste årene økt i prosent. I 20-årsalderen ligger det ganske lav prosent, fra 30 år ligger det på vel et gjennomsnitt på 6,5 prosent, mot 7.5 prosent i alderen 50-59 og 8,5 prosent i alderen 60-64 (SSB.no). Med økning av alderen er det altså en økning i det legemeldte sykefraværet. Prosenten er litt høyere de siste 2 årene på grunn av Corona-pandemien, spesielt når vi ser på første kvartal av 2020.

I tabellen under visser det hvordan økning av alderssammensetningen påvirker sykefraværprosenten.

	Sykefraværprosent							
	2021K1	2021K2	2021K3	2021K4	2022K1	2022K2	2022K3	2022K4
Under 25 år								
Begge kjønn	3,2	2,9	2,4	3,5	4,2	3,2	2,5	3,4
25-39 år								
Begge kjønn	5,3	4,9	4,4	5,6	6,3	5,0	4,4	5,6
40-54 år								
Begge kjønn	5,7	5,3	4,7	5,9	6,4	5,3	4,8	5,9
55 år eller eldre								
Begge kjønn	6,6	6,1	5,5	6,6	6,8	6,3	5,7	6,7

Legemeldt sykefravær, etter alder, statistikkvariabel og kvartal.



Statistikk sentralbyrå, (Ssb.no)

Diagramma illustrerer tal fra tabellen overst, hvor det visse at sykefravær øker når alderen øker.

5.2.3 Stress

Stress kan være en viktig årsak til økt sykefravær. Å redusere arbeidsmengden til de ansatte kan være en naturlig tanke, (Bakker, & Demerouti, 2017). Men dette er ikke nødvendigvis løsningen. Det trekkes fram som en viktig årsak til uhelse og sykefravær på arbeidsplassen, når man har en stressende arbeidshverdag.

Studier viser at 50-70 % som er sykemeldt av en lege, kommer på grunn av stressrelaterte sykdommer, WHO (World Health Organisation). En annen studie viser at personer som jobber under stress, øker risikoen med 40 % for høyt blodtrykk, (www.ssb.no).

Ifølge teorier kommer ansattes psykiske belastning fra stressende arbeid. Den kjennetegnes av lav grad av kontroll kombinert med høye arbeidskrav, (Karasek & Theorell, 1990).

Denne teorien sier at ansatte som er svært ledere og møter høye jobbkra, er mer motiverte til å utvikle nye ferdigheter for å takle kravene, (Karasek & Theorell, 1990).

Arbeidskravene er definert som psykiske stressfaktorer som er til stede i arbeidsmiljøet. Eksempler kan være høyt tidspress, høyt arbeidstempo, og psykisk krevende arbeid. Kontroll er definert som arbeidstakers evne til å kontrollere sine aktiviteter og bruk av ferdigheter, (De Jorge, Bosma, Peter & Siegrist, 2000).

Teorien har vist at en kombinasjon av manglende sosial støtte og et stressende arbeidsmiljø kan øke risikoen for hjerte- og karsykdommer, (Johnson, Hall & Theorell, 1989).

På den ene siden kan riktig forebygging og god mestring av arbeidsrelatert stress hindre ansatte i å bli syke, og dermed redusere fraværet og relaterte kostnader, (Bakker, & Demerouti, 2017). På den andre siden skaper det involvering, bidrar til positivt arbeidsmiljø og til sist produktiviteten stiger. For det andre vil det bidra til et godt arbeidsmiljø, føre til engasjement og øke produktiviteten (FAFO, 2013b, s. 1).

5.2.4 Utdanning

Studier har funnet betydelig lavt nivå sykefravær innen akademikere, universitetsansatte, blant ledere og spesielt den gruppen som tilhører høyere utdanning. Studiene fant at hotell-, restaurant-, helsesektor eller sosialsektorene hadde høyest sykefravær, og finanssektoren hadde lavere fravær, (Elstad, 2005).

Sykefravær etter utdanningsnivå:

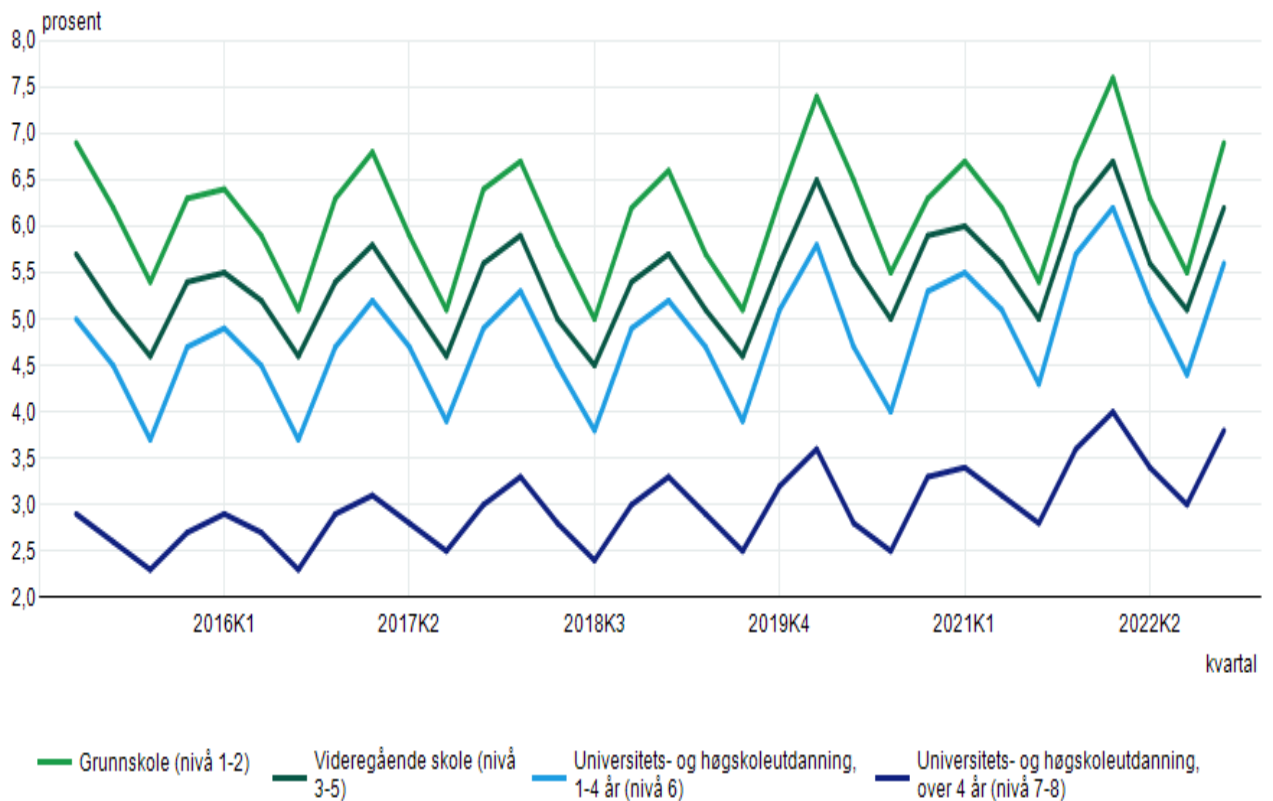
Statens Arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) forsker for å undersøke hvilke faktorer som påvirker sykefraværet. Voksne i arbeid med kun grunnskoleutdanning har mye høyere sjans til å sykemelde seg, sammenlignet med tre eller flere års høyskole- eller universitetsutdanning, (STAMI, 2015).

En mulig forklaring på den sterke sammenhengen mellom stress i arbeidsmiljøet og forskjeller i utdanning er at arbeidstakere med lavere utdanning får mer stressende jobber som gir dem høyere risiko for plager og sykdommer. Derfor er de oftere sykemeldt, og det er en mistanke at arbeidsrelatert stress er årsaken til plagene deres, (STAMI, 2015). Samtidig kan det også være slik at hvorvidt man har et høyt sykefravær eller ikke er avhengig av hva slags jobb man har og hva slags arbeidsoppgaver man utfører, hvor årsaken til plagene er ikke arbeidseksposering, (STAMI, 2015).

Statistikkbanken viser legemeldt sykefravær fordelt på utdanningsnivå, alder og kjønn. Tallene i tabellen er ikke sesongjusterte, som betyr at man må sammenligne tallene for et kvartal med samme kvartal året før, (SSB, n.d.). Figuren viser utviklingen i sykefraværet fra 2015-2022 fordelt på de fire utdanningsnivåene: (SSB, n.d.).

- Grunnskole
- Videregående skole
- Universitets- og høgskoleutdanning 1-4 år
- Universitets- og høgskoleutdanning over 4 år

13333: Legemeldt sykefravær, etter utdanningsnivå og kvartal. Begge kjønn, Sykefraværprosent.



Kilde: Statistisk sentralbyrå

Tabellen er tatt fra SSB.no, (SSB, n.d.).

Figuren viser at sykefraværet, målt ved sykefraværprosenten, nivået reduseres med stigende utdanningsnivå og er høyest blant gruppen med grunnskoleutdanning, (SSB, n.d.). Gruppen som har høyest utdanning hadde et legemeldt sykefravær på 3,3 prosent. I motsatt ende av skalaen gruppen som hadde grunnskole som høyeste fullførte utdanning hadde et legemeldt sykefravær på 6,7 prosent i 2. kvartal 2022, (SSB, n.d.). De to største utdanningsgruppene, universitets- og høgscoleutdanning til og med fire år og videregående skole, utgjorde samlet to tredjedeler av alle lønnstakere dette kvartalet, (SSB, n.d.).

5.2.5 Autonomi

Godt sosiale klima og kontroll over egen arbeidssituasjon bidrar til lavere sykefravær. Spesielt viktig er, kontroll i form av selvstendighet, (Knardahl).

Autonomi er en hovedfaktor for jobbmotivasjon, viser forskningslitteratur, (Lai, 2011a). Kontroll er viktig for god helse har vist tidligere undersøkelse. En hovedfaktor for sykefravær og uførepensjonering er å ha kontroll over eget arbeid og arbeidstid.

Å øke arbeidstakernes selvbestemmelse er en faktor som arbeidsgivere og ledere må begynne å tenke på hvordan de skal gjøre det, (Knardahl).

Å gi arbeidstakere økt fleksibilitet ved alle arbeidsplasser er selvsagt ikke enkelt. Men det er behov for å forsøke å finne måter å organisere arbeidet og å rette oppmerksomheten mot kontroll som gir ansatte mer kontroll. Før det avvises må man gjøre en grundig gjennomgang.

Tekniske hjelpemidler, endring i stilling eller arbeidsoppgaver, redusert arbeidstid, fysioterapi og trening, er noen eksempler på tiltak som kan settes inn av arbeidsgiver.

6. Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg beskrive funnene jeg fikk gjennom intervjuforskning og tidligere resultater. Forskning utført på feltet sammenlignet med den teoretiske delen beskrevet i arbeidet.

Ledere forsøker å øke motivasjonen til medarbeidere til å gå in dialog med sin leder hvor de har en åpen samtale, hvor de bygger opp relasjoner og frembringe gode handlemåte. Samtidig forsøker lederen å øke arbeidsmotivasjonen slik at medarbeideren velger å gå på jobb også dager de er usikre på, om de skal gå på jobb eller være hjemme.

Ifølge Geir. K og Astrid K bør motivasjonen finnes i oss selv. Men bedrifter kan to forholdsregler for å sikre at alle ansatte finner sin egen motivasjon.

I hovedsak har mest av bedriftene fokus på *forebygging og tilrettelegging*. De viser konkrete arbeidsmetoder innenfor de to fokusområdene altså *forebygging og tilrettelegging*. Forebygging er en arbeidsstil som tar sikte på å redusere sykefraværet, mens tilrettelegging er en arbeidsstil som starter etter at sykefraværet begynner.

Under disse to hovedfunnene finnes det mange underkategorier som støtter disse og som bedriftene arbeider med for å minimere sykefravær.

Sjeldnere nevnte arbeidsmåter kan være like relevante og fordelaktig som oftere nevnte arbeidsmåter, derfor bør tas betraktning og diskuteres, som for eksempel trivsel og arbeidsmiljø. Jeg tror den spesifikke arbeidsmetoden er en av de spennende sidene ved de to hovedfunnene. De viser klar hvordan bedriftene/lederne håndterer sykefravær.

6.1 Tilrettelegging

Tilretteleggende arbeid defineres som arbeid generelt kjennetegnet ved at det kun utføres ved sykefravær. På denne måten er det veldig forskjellig fra forebyggende arbeid.

Arbeidsgiver er lovpålagt for tilrettelegging, det står i arbeidsmiljøloven at arbeidsgiver plikter til å tilrettelegge, så langt det er mulig for de ansatte. Prosessen krever mye tid og energi fra både arbeidsgiver og medarbeider. Jeg skal ikke fokusere meg på det juridiske rammeverket, men vil se spesielt på hvordan jobber informantene med tilrettelegging.

I første intervjuet ser vi at bedriften bruker *individuell oppfølging*. Fremme av slik individuell oppfølging er lovpålagt, men den brukes til å støtte både ledelse og ansatte. Følgelig er derfor tilretteleggingsplikten et gyldig og forpliktende hjelpemiddel ved håndtering av sykefravær.

Engasjement for tilrettelegging og tett oppfølging er svært viktig og har som mål å unngå lengre fravær enn nødvendig. Ledere følger og holder seg nær individuelle fraværsmedarbeidere for å tilpasse seg deres ulike behov. Tett oppfølging av de ansatte, spesielt tilretteleggingspliktstøtte har også et element av støtteledelse kalt helsehjelp, (Skarholt, 2015). Et annet viktig moment ved individuell oppfølging er å finne ut hvilke oppgaver den medarbeideren kan utføre og hvilke kan ikke.

Gode relasjoner skaper tillit mellom leder og ansatt når veiledningen gjennomføres. I dette arbeidet kommer fram at lederen kan stille spørsmål, være åpen for å finne ut hva som motiverer den ansatte, (Jakobsen & Thorsvik, 2013). Å forstå hvilke individuelle behov og mål de ansatte har, kan være avgjørende for å kunne motivere de ansatte å komme på jobb og utføre noen andre enklere type oppgaver, (Geir K. & Astrid K, 2009). Her brukes

transformasjonsledelsen til å transformere og motivere medarbeiderne utover deres egne interesser til fordel for fellesskapet, dette er en arbeidsmetode som ledere bruker, (Yukl, 2006). Jeg får også et sterkt inntrykk av at de ønsker å redusere sykefraværet på jobb.

Mens individuelle oppfølginger til dels er standardiserte, er det enkelte relevante aspekter ved tilretteleggingsarbeid.

Videre, i prosessen/arbeidsmetoden med tilrettelegging, kan diskuteres viktigheten av kjønn eller alder, faktorer som påvirker sykefraværet. Når det skal tilrettelegges for en ansatt, bør lederen ta hensyn til kjønn?

Kjønnsforskjellen i sykefravær kan i hovedsak være på grunn av at menn og kvinner er eksponert for ulike ytre påkjenninger og påvirkninger, for eks. ulik grad av stress knyttet til jobb- og familiesituasjoner, (Mastekaasa og Melsom, 2014). Dette kan være sosialt, kjønnsespesifikke eller biologisk betingede kjennetegner som kan påvirke sykefraværet og dette uavhengig av eksterne faktorer, (Mastekaasa og Melson, 2014).

Ser vi nærmere på studiene, kan vi midlertidig ikke ekskludere at overlappende jobber og arbeidsforhold bidrar til å forklare det høyere sykefraværet blant kvinner. Samtidig er det lite sannsynlig at slike faktorer kan ha stor betydning når det gjelder sykefravær hos menn og kvinner, (Markussen og Røgeberg, 2012). Det er ikke noen presise årsaker når det gjelder kjønnsforskjellene i sykefravær.

Alderen er en annen viktig faktor som påvirker sykefraværet. Studier viser at med økning av alderen, øker også sykefravær, (Stein. K. STAMI). Dette er et fenomen at lederen bør ta hensyn når det skjer tilrettelegging. Man bør være klar over at med økning av alderen er man ikke så effektiv som når man var yngre, derfor bør man tilrettelegge for den enkelt ansatt med for eksempel, redusere mengden til arbeidet, eller finne noen enklere oppgaver som den ansatte kan utføre.

6.2 Forebygging

Å jobbe forebyggende og proaktivt med sykefravær innebærer for nesten alle et lyst å forsørge eller redusere sykefraværet. Underkategorier med et sentralt konsept bærer preg

av diversifisering i hvordan de fungerer. Jeg tror metodens omfang mangfold skyldes at ledere har stor metodisk frihet i å utvikle forebyggende og proaktivt arbeidsmetode.

De fleste bedriftene er veldig opptatte av forebygging for å hindre sykefravær. Bedriften har fokus på nærværarbeid, hvor det arbeides forebyggende gjennom nærvær.

Informantene forteller at å jobbe med nærvær i stedet for fravær er en viktig og positiv måte å jobbe på. Ved å ikke fokusere på de som ikke er på jobb, men å ha stort fokus på de som faktisk er på jobb, skaper positivitet og bedre arbeidsmiljø.

Fravær erfares som en kjent oppfattelse for å bli bort fra jobb. Dersom en leder erstatter fenomenet fra fraværende til nåværende, tolkes dette som en positiv holdning på jobben.

Holdninger formes av positivitet og viktigheten av den enkelte medarbeider til å være til stede på arbeidsplassen. Å transformere et uønsket fenomen fra sykefravær til økt nærvær, er et ønske som alle bedriftene ville ønske seg. Her ser man igjen sammenhengen mellom lederstil og motivasjon, og ikke minst trivsel på arbeidsplassen.

Teorier viser at lavere psykiske belastning fra arbeidsplassen, eksempel: høyere grad av kontroll av eget arbeid, eller lavere tidspress, kan motivere ansatte å nå jobbkravene og være til stede, (Karasek & Theorell, 1990).

Det er synlige måler som lederen har, og prøver å nå disse målene gjennom å skape motivasjon og trivsel hos ansatte med å ha fokus på de som er til stede og mindre fokus på de som ikke er på jobb.

Et annet arbeidsmetode innenfor forebyggingsarbeidet består av *nærværssamtale*, *melde in sykefravær*, *personalmøter* og *HMS-gruppe*. En stor del av det forebyggende arbeid skjer når nærværssamtale og personalmøter holdes, grunnen til det er at lederen treffer personlig egne medarbeidere.

Arbeidsmetoden nærværssamtale er en standardisert, fast samtale, hvor leder ser og prioriterer tid til hver enkelt ansatt, fokus på disse nærværssamtale blant annet er sykefravær. Jeg mener det er et ekvilibrium mellom møte med ansatte og fokus kort fravær fra ansatte. Fraværet til de ansatte ønskes å endres på, derfor mener jeg at nærværssamtale bærer preg av dette.

Disse ansikt-til-ansikt-samtalene krever at ledere stiller spørsmål, er åpne, er genuint nysgjerrige, stiller de nødvendige spørsmålene for å finne ut hva motiverer den enkelt ansatt, (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Videre er det medarbeidersamtale som foregår mellom leder og den enkelte ansatte, det gir muligheten til å bygge relasjoner mellom begge partene. «For å utvikle og korrigere det daglige arbeidsliv, er særlig medarbeidersamtale veldig viktig hjelpemiddel» (NOU 2012:1, s. 83). At lederen møter ansikt-til-ansikt med medarbeiderne vektlegges sterkt. Det viser elementer i strategien som påvirker transformasjonen av individuelle forfremmelser som en form for fokus på enkelte medarbeidere, hvor jeg opplever at det kreves orientering og individuell utvikling. (Bass & Avolio, 1994), Glasø & Thompson, 2013).

Et annet viktig moment er møtene som holder med alle medarbeiderne hvor alle deltar, og i disse møtene diskuteres mye om sykefravær og hvordan bedriften arbeider forebyggende i forhold til sykefravær. Inspirerende og motiverende faktorer fremstår som innflytelsesrike strategier basert på informantbeskrivelser av formålet med tilstedeværelsesfremmende arbeid, (Bass & Avolio, 1994), Glasø & Thompson, 2013). For å styrke nærværet og for å fremme holdning om tilstedeværelse på jobb oppleves disse møtene som viktige arbeidsmetode. Jeg står for at arbeidsmetoden er en proaktiv handling for å avdekke trivselsavvik. Effektive ledere påvirker korttidsfraværet på arbeidsplassen med å prioritere korttidsfravær (Schreuder et al., 2011). Ved denne arbeidsmetoden kommer det opp momenter av både transaksjons- og transformasjonsledelse.

Videre kan diskuteres trivsel og arbeidsmiljø, de to henger sammen. Et godt arbeidsmiljø skaper trivsel på arbeidsplassen, og i en arbeidsplass hvor kollegaer trives sammen, allerede har de skapt et godt arbeidsmiljø.

Å ha et godt forhold til kollegaer, betyr at man trives på jobb og at man er fornøyd med arbeidsoppgavene. Å være fornøyd med arbeidsoppgavene betyr å ha kontroll over arbeidsoppgavene. God kontroll over egen arbeidssituasjon bidrar til lavere sykefravær, (Knardahl). Autonomi er en viktig faktor for trivsel og jobbmotivasjon, viser forskningslitteratur, (Lai, 2011 a). Kontroll over arbeidsoppgaver og fleksibilitet på arbeidsplassen gir mer trivsel og autonomi.

Høy grad av kontroll skal ha en positiv effekt på ansattes motivasjon og helse, (R. A. J. Karasek, 1979a).

Kombinasjonen mellom å ha kontroll over egne arbeidsoppgavene, samtidig følge felles retningslinjer til bedriften sammen med kollegaene, kan ha positiv effekt over kommunikasjon, noen som fører til økt trivsel og godt arbeidsmiljø på jobb.

En annen faktor som påvirker sykefravær, kan være stress. Fra intervjuene kommer det ikke fram informasjon om stress, og som kan påvirke sykefravær, men ifølge teorier kommer ansattes psykiske belastning fra stressende arbeid. Den kjennetegnes av lav grad av kontroll kombinert med høye arbeidskrav, (Karasek & Theorell, 1990). Eksempler kan være høyt tidspress, høyt arbeidstempo, og psykisk krevende arbeid.

7. Konklusjon

Problemstilling i denne bacheloroppgave handler om prosesser og tiltak en bedrift eller leder har tatt i praksis og som har som mål reduisering eller forkorte fraværet til egne ansatte. Etter å ha jobbet med datamengden som jeg fikk fra representantene, og teori, har jeg kommet fram at bedriftene har flere tiltak for å redusere sykefraværet, men mest av bedriftene arbeider tilretteleggende og forebyggende med sykefravær. Disse har jeg kalt hovedfunnene.

Det tilretteleggende arbeidet fremheves av *individuell oppfølging*. Og det forebyggende arbeidet fremheves av *nærvararbeid, nærvær samtale, melde in sykefravær og personalmøter*. Funnene viser flere konkrete arbeidsmetoder for sykefraværs hindring både når det gjelder tilrettelegging og forebygging.

Videre kan vi si at, trivsel og arbeidsmiljø spiller en viktig rolle for å hindre sykefravær. Et godt arbeidsmiljø kan være en motivasjonsfaktor for at medarbeiderne velger å gå på jobb eller skal være hjemme.

Samtidig god ledelse som har fokus på relasjoner og ikke minst fordeling av oppgavene, kan bygge opp en kultur som vil styrke ønskene for nærværarbeid og redusere ønskene for fravær.

Videre er forebygging av stress også en viktig del av helle prosessen med sykefravær. Det finnes mange ulike tilnærminger til å håndtere arbeidsrelatert stress, men de krever generelt handling, både på individ- og organisasjonsnivå. Tiltak for å forebygge stress på arbeidsplassen er ansattes, medarbeidergruppers og lederes ansvar. Et godt utgangspunkt er følgende trekk:

- Legg grunnlaget for dette og sørg for god og nær kommunikasjon. Stresstoleranse og stressreaksjoner er ofte individuelle. Kommunikasjon er en kilde til stress, et verktøy for kartlegging, og et middel for mestring. Kommunikasjon er sentralt og grunnleggende. Kommunikasjon mellom berørte mennesker og ansvarlige, kommunikasjon om kart, gode samtaler for å bygge en helsefremmende kultur.
- Overvåk stress på arbeidsplassen ved å identifisere risikoer, farer og sårbare personer på arbeidsplassen – iverksette tiltak mot enkeltpersoner, grupper, ledere eller organisasjoner etter risikovurdering.
- Sørg for at kravene som stilles samsvarer med mestringsevnen til den enkelte. Det kan handle om å tilpasse krav, tilrettelegge arbeidssituasjoner og oppgaver enklere eller tydeligere. Forbedre dine egne mål og forventninger, dine ferdigheter og evner, eller øk din beslutningstaking og selvbestemmelse.

Videre, for at en bedrift skal lykkes, trenger det både leder og ansatte ha med seg gode kunnskaper og kompetanse. En leder må være trygge i sin rolle, de må kjenne regelverket for sykefraværarbeid (oppfølgingsplan og tilrettelegging), og HMS. Rollen til en leder bør være avgjørende og betydningsfull. Kunnskap er veldig viktig hos en leder, kunnskap vil bidra til økt trygghet spesielt når de holder individuelle møter med ansatte.

For at en leder skal lykkes, bør de bygge relasjoner med egne ansatte, de må skape en kultur for samarbeid, inkludering og tillit, god kommunikasjon, og til sist å ha fokus på ting som fungerer bra, og ting som gir en god opplevelse.

Til slutt, vil jeg presisere at forskningen som ble brukt i dette arbeidet er et uvalidert verktøy. Det er ikke designet for å måle teoretiske konsepter som vurderes. Derfor kan oppgaven bare gi en hint til realistisk forhold. Det bør derfor gjennomføres ytterligere studier basert på validerte instrumenter for å muliggjøre dette, for å oppnå gunstige resultater. Slike tverrsnittstudier kan også feiltolke faktorer som endrer seg raskt etter hvert som teknologien utvikler seg og kan påvirke både jobbetterspørsel og ressurser.

8. Referanseliste:

- Andersen, L. (2000). *Bedriftsutvikling – reduksjon av stress og fravær*.
- Barbro B. & Erland, E. (2000). *Stress meg måte*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bakker A. B., Demerouti E. (2017). *Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward*. *Journal of Occupational Health Psychology*
- Brudevold, A. (2008). *Stress og det lille øyeblikkets avspenning*. Oslo: Noras ark
- Bråthen, M. (2010): *Uførepensjonisters tilknytning til arbeidslivet*, Arbeid og velferd, 1/2010.
- Elstad, J. I. (2005). *Sosioøkonomiske ulikheter i helse*. Teorier og forklaringer. Oslo: Sosial- og helsedirektoratet
- de Jonge, J., Bosma, H., Peter, R. and Siegrist, J. (2000). Job strain, effort – reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*.
[https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(99\)00388-3](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(99)00388-3)
- Gabor, M. (2020). *Når kroppen sier nei – prisen vi betaler for skjult stress*.
- Geir Kaufmann and Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Kbh.: Akademisk Forlag
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*.
https://www.researchgate.net/publication/232556558_Introduction_Understanding_and_Dealing_With_Organizational_Survey_Nonresponse
- Giulia, E. (2018). *Sjarmen med tarmen*. Cappelen Damm
- Gjesdal, S. (2005). Sykefraværets utvikling i Norge 1975 – 2002. *Tidsskrift for Den norske legeförening*. Available at:
<https://tidsskriftet.no/2005/03/aktuelt/sykefravaerets-utvikling-i-norge-1975-2002>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). S.L.: Fagbokforl.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. & Theorell, T. (1989). Combined effects of job strain and social isolation on cardiovascular disease morbidity and mortality in a random sample

of the Swedish male working population. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, (4), 271 – 279.

<https://doi.org/10.5271/sjweh.1852>

- Karasek, R. and Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York (N.Y.): Basic Books
- Kjell, I. B. & Willy, H. (2001). *Arbeids- og lederpsykologi* (6. utg.). Cappelen Damm Akademisk
- Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Available at: <https://biopen.bi.no/bi-xmlui/handle/11250/93376>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer
- Lillemyr, O. F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse* (1. utg.). Universitetsforlaget
- Lundberg, U. and Frankenhaeuser, M. (1999). Stress and Workload of Men and Women in High-Ranking Positions. *Journal of Occupational Health Psychology*. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.4.2.142>
- Mastekaasa, A. (1998) *Kjønnsforskjeller i sykefravær*. Institutt for samfunnsforskning, 1998. 0333-3671
- Mona, E. (2021). *Ny som leder*. Hegnar Medin
- nav.no. (n.d.). *Egenmelding*. Available at: <https://www.nav.no/egenmelding>
- nav.no. (n.d.). *Sykepeng*. Available at: <https://www.nav.no/sykepeng>
- Ringvold, M. L.T, Svensen, A. R. (2014). *Første skritt* (2. utg.).
- Selye, H. (2013). *Stress in Health and Disease*. Butterworth-Heinemann.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: Mcgraw-Hill.
- STAMI. (2015). *Arbeidsrelaterte helseproblemer og sykefravær*. Available at: <https://stami.no/arbeidsrelaterte-helseproblemer-og-sykefravaer/>
- Steptoe, A. & Kivimaki, M. (2013). *Stress and Cardiovascular Disease: An Update on Current Knowledge* (March 2013). Annual Review of public Health, Vol. 34
- Strand, T. (2001). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (1 utg.)
- Ståle G., Terjei M. L., Cato W., (2018) *Utvalgte filosofiske emner til EXPHIL*.

- SSB. (n.d). *Sykefraværet øker igjen*. Available at: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer/artikler/sykefravaeret-oket-igjen>
- Unn H. & Rakel G. (2021, september 9). *Sykefraværet øker igjen*. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/arbeidsmiljo-sykefravaer-og-arbeidskonflikter/statistikk/sykefravaer/artikler/sykefravaeret-oket-igjen>
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations*.

Vedlegg 1) Mail som ble sendt til de forskjellige bedriftene.

Ønsker du delta i det spennende prosjektet?

Jeg er en student i Økonomi og Administrasjon ved Universitet Stavanger (UiS), og jeg har begynt å jobbe med et spennende prosjekt, min Bacheloroppgave. Jeg jobber som avdelingsleder i renhold bransjen, hvor jeg har ansvar for 45 servicemedarbeidere.

Jeg ønsker å spørre deg om du ønsker å bli en del av mitt prosjekt? Hvis du har tid og mulighet, setter jeg stor pris på om du kunne delta. Og jeg skal forklare hva prosjektet handler om, og hva det betyr for deg å delta.

Jeg vil invitere deg/din bedrift til et intervju hvor dere kan fortelle om hvordan dere arbeider med sykefravær. Målet mitt er å gi et bedre svar rund denne problemstilling, altså ledelse og sykefravær. Ledelsen har så langt ikke fått mye oppmerksomhet, men den skal kunne bidra til forskning på felt som anses som høyst relevante for samfunnet.

Jeg vil prøve å gjøre det så enkelt så mulig, vi kan holde intervjuet på din arbeidsplass, på denne måten trenger du ikke å bruke mer enn en time. Du kan selv velge en dag og tidspunkt som passer best til deg.

Intervjuet tar ca. en time og jeg sender spørreskjema på forhånd. Spørsmålene handler om sykefravær, hvordan kan ledelsen/bedriften redusere sykefravær? Din refleksjon over spørsmålene vil jeg bruke bare i dette prosjektet. All informasjon vil være anonym og konfidensielt.

Jeg skal ha med meg min smartphone for lydopptak, selvfølgelig dette skal skje med ditt samtykke. Som sagt informasjonene blir konfidensielle og det er kun jeg som behandler informasjonene du gir.

Hvis du deltar i dette prosjektet og senere velger du å trekke deg, skal det ikke være noen negative konsekvenser for deg. Du kan trekke deg eller ditt samtykke når som helst.

Etter at jeg er ferdig med prosjektet vil jeg slette alle personopplysninger og alle andre informasjoner.

Samtidig om du har ikke anledning til å stille på et intervju, ville jeg sette stor pris på om du kunne svare på spørsmålene i spørreskjema.

Mine kontaktopplysninger: Gerald Tereziu (mail: gerald.tereziu@gmail.com, tel: 404 51 274).

Jeg gleder meg til å høre fra deg!

Med vennlig hilsen

Gerald Tereziu – Bachelorstudent ved Universitet Stavanger (UiS).

Vedlegg 2

Vedlagt er det kvalitative spørreskjemaet som ble sendt på mail til bedriftene som jeg valgte, og som ble besvart skriftlig eller gjennom et telefon/video intervju.

Vedlegg 2) Spørsmålene

Spørreskjema bacheloroppgave i økonomi og administrasjon

Jeg er student som tar bachelor i Økonomi og Administrasjon ved Stavanger Universitet (UiS). Jeg har begynt å jobbe med min bacheloroppgave hvor jeg skal analysere hvordan bedrifter/ledere i forskjellige bransjer arbeider med sykefravær.

I denne forbindelsen setter jeg stor pris på om du kunne sette av litt til å svare på noen spørsmål. Som jeg presiserte i vedlegg 1, blir all informasjon anonymisert og konfidensielt. Derfor du, dine kollegaer eller din bedrift vil være anonymt, og på denne måten ingen skal kunne identifisere noen av partene.

Spørreskjemaet kan besvare på ulike måter: du kan velge å svare til intervjuet, en samtale over telefon/video, eller skriftlig.

1) Generelle spørsmål:

- Når startet du å jobbe som leder i bedriften?
- Har du personalansvar, eventuelt for hvor mange?
- Hva er din høyeste utdanning?

2) Hvordan håndterer/opplever din bedrift sykefravær?

- Har dere noen rutiner når det gjelder sykefravær?
- Har dere noen tiltak som dere bruker med sykefravær?
- Hvilken av tiltakene opplever du at det virker mest hensiktsmessig? Tror du at disse tiltakene hjelper til å få den ansatte tidligere på jobb?

- Har du noen innflytelse for sykefraværsarbeidet i bedriften?
- Når det kommer en sykemelding, hvordan godtar/behandle du den det gjelder?
- Får du noen hjelp/veiledning fra din nærmeste ledelse i forbindelse med fravær?
- Hva er din bedrifts sykefravær trekk?
- Hvordan opplever du sykefraværsarbeid i din bedrift?
- Hvordan ser du på sykdomsrelatert fravær/oppfølgingsansvar?

3) Kan du beskrive deg selv som leder? Hva slags leder er du?

- Når du effektuerer ledelse, hva er viktig for deg?
- Kan du gi en beskrivelse av dine ferdigheter?
- Hvordan tror du dine lederegenskaper vil påvirke hvordan du samhandler med dine medarbeidere?
- Føler du at du som leder klarer å motivere dine ansatte på en god måte?

4) Er sykefravær og arbeidsmiljø faktorer som påvirker hverandre, hvordan opplever du det?

- Kan du si noen om bedriftens arbeidsmiljø? (Kommunikasjon, åpenhet, tilbakemelding, tillit etc.)

5) Siste del:

- Vil du si noen mer? Noe jeg har ikke tatt med i spørreskjema.
- Hva synes du om intervjuet? (Positivt/negativt)

Jeg er takknemlig at du kunne bruke en del fra din tid til å svare på spørsmålene mine! 😊