

Astrid Solberg

Relasjonen mellom leder og sykmeldt. En grunnet teori

The relationship between the leader and the employee on sick leave. A grounded theory

Masteroppgave

Trondheim, mai 2010

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Psykologisk Institutt

Hovedveileder: Randi Wågø Aas



Forord

Sykefraværstemaet ble mer aktuelt enn jeg hadde forventet da jeg startet dette på prosjektet i August 2009. Det har vært spennende å følge debattene om sykefraværet og fornyelsen av IA-avtalen parallelt med prosjektet. Jeg vil beskrive skriveprosessen som lærerik, morsom, for kort, for lang, frustrerende, og interessant. Altså veldig variert, og det er dette som har gjort den så engasjerende.

Min hovedveileder Randi Wågø Aas fra International Research Institute of Stavanger (IRIS) var utrolig støttende og motiverende i hele prosessen. Tusen takk for at jeg fikk bruke data fra prosjektet Rogaland Return to Work Study, for gode råd og for inspirerende diskusjoner. Elisabeth Kiær ved IRIS får også en takk for oppmuntringer og nyttige tips.

Karin Laumann som var min biveileder fortjener en stor takk for konstruktive tilbakemeldinger og kritiske innspill. En utmerket tilgjengelighet og raske svar på henvendelser forenklet skriveprosessen veldig.

Ellers vil jeg takke foreldre for all støtte og flittig korrekturlesing. Takk til Florian som fant de rette tidspunktene for å gi oppmuntring, optimisme og motiverende ord.

Det gode fagmiljøet kullet på Helse-, organisasjons- og kommunikasjonpsykologi (HOK-08) ga sosial og faglig stimulering som gjorde skrivehverdagen kjekkere. En ekstra takk til Liv-Mari Granum som bidro med korrekturlesing og tanker i innspurten.

Masteroppgaven følger APA Publication Manual 6th edition (2010) når det gjelder oppsett og struktur, med unntak av linjeavstanden, som på grunn av NTNU sine retningslinjer for masteroppgaver (2010) er satt til 1 ½ .

Trondheim, 17. Mai 2010,
Astrid Solberg

Sammendrag

Med fornyelsen av *Intensjonsavtalen for et inkluderende arbeidsliv* i 2010 fikk oppfølging av sykmeldte et økt fokus. Arbeidsgiver har ansvar for oppfølgingen, og ofte er det den nærmeste lederen som får denne oppgaven. På bakgrunn av ledelsesteoriens antakelse om at gode relasjoner er viktig for måloppnåelse, ble det i denne studien undersøkt hvordan relasjonen kan ha betydning for tilbakeføring av sykmeldte. Et datamaterial som var samlet inn i forbindelse med Rogaland Return to Work Study ble analysert etter Grounded Theory sine retningslinjer. Utvalget besto av 16 informanter, hvorav åtte var langtidssykmeldte, og de andre åtte var deres nærmeste ledere. Det ble funnet fem viktige kategorier. Kjernekategoriene var *felles forståelse*, og de fire hovedkategoriene var *forhold ved kontekst*, *forhold ved leder*, *forhold ved sykmeldt* og *resultater av felles forståelse*. Kategoriene kan plasseres i en modell som representerer relasjonens betydning for tilbakeføring av sykmeldte. Modellen viser at relasjonen kan sees på som et multidimensjonalt fenomen, hvor samspillet mellom leder og sykmeldt er i sentrum. I samspill kan leder og sykmeldt, avhengig av påvirkningsforhold, utvikle felles forståelse. Dette vil kunne gi resultater, nemlig opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging, som er viktige for tilbakeføringen. At samspillet er en vesentlig del av relasjonen, gjør at relasjonen kan betraktes som et team. Dette er noe som gir en ny tilnærming til tilbakeføring av sykmeldte. Funnene kan implementeres i praksis på både virksomhets- og ledernivå. I tillegg argumenterer funnene for å forske videre på hvilke effekter relasjonen kan ha, når man betrakter den fra et samspillsperspektiv.

Innholdsfortegnelse

Innledning	1
Forskningstema	1
Oppgavens struktur	2
Bakgrunn	3
Begrepet sykefravær	3
Arbeid for reduksjon av sykefravær i Norge	5
Tiltak og virkemidler	7
Tilbakeføring av sykmeldte	10
Ledelse fra relasjonsperspektivet	11
Oppsummering og behov for forskning	18
Metode	19
Valg av analysetilnærming og epistemologisk ståsted	19
Syn på virkelighet og kunnskapstilegning	20
Vurdering av passende tilnærming for forskningstemaet	21
Informanter	21
Prosedyre	23
Koding.....	23
Analyseverktøy	25
Fra data til koder, kategorier og modell.....	26
Etiske implikasjoner	27
Litteratursensitivitet	27
Resultater	29
Oversikt over kategoriene	29
Kjernekategori felles forståelse	31
Forhold ved konteksten	34
Kultur for nærvær og fravær	34
Organisatoriske rammer for relasjonen.....	36
Forhold ved leder	38
Medmenneskelighet	38
Tilgjengelighet	39

Forhold ved sykmeldt	41
Opplevelse av trivsel.....	41
Åpenhet.....	42
Resultat av felles forståelse	44
Opplevelse av verdi.....	45
Riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring.....	49
Forholdet mellom kategoriene	50
Diskusjon	55
Oppsummering av funn.....	55
Hovedfunn 1: Relasjonen som et multidimensjonalt fenomen	56
Hvordan representerer Nøkkelmodellen relasjonen?	56
Nøkkelmodellen i lys av ledelsesteorier med fokus på relasjon	57
Forholdene som virker inn på felles forståelse	59
Organisatoriske rammer og kultur for nærvær og fravær	59
Medmenneskelighet og tilgjengelighet.....	60
Åpenhet og opplevelse av trivsel	61
Hovedfunn 2: Felles forståelse som viktig prosess	62
Hovedfunn 3: Felles forståelses resultater	65
Hva slags resultater gir felles forståelse?.....	65
Fra felles forståelse til opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging.....	69
Metodiske betraktninger	70
Intervjuguiden og intervjuene	70
Implikasjoner med å bruke andres datamaterial	70
Innlemming av makronivå i Nøkkelmodellen	72
Refleksivitet	72
Validitet.....	73
Generaliserbarhet	74
Implikasjoner for forskning og praksis	75
Konklusjon.....	77
Referanser.....	79
Vedlegg A.....	89
Vedlegg B.....	90
Vedlegg C.....	91

Innledning

Sykefravær har fått mye oppmerksomhet det siste året. På senhøsten 2009 oppfordret Statsminister Jens Stoltenberg (2009) til deltakelse i debatten om innsatsen mot sykefraværet, som han betegnet som et problem for den som blir syk, for arbeidsplassen og for fellesskapet. Både media, politikere og forskere engasjerte seg i den offentlige debatten om hva som skal til for å redusere sykefraværet. Over 1400 avisartikler ble skrevet om sykefravær i løpet av de første fire månedene i 2010 (Atekst, 2010). Velferdsordningene i Norge har blitt kalt for snille, og det har blitt stilt spørsmål til nordmenns arbeidsmoral. Ti år med intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) har ikke klart å redusere sykefraværet med 20 prosent slik målet har vært. Arbeids- og velferdsforvaltningens (NAV) bistand til bedrifter og sykmeldte har blitt kritisert, samtidig som man har diskutert hvorvidt IA-avtalen har vært effektiv nok. Like interessant som spørsmålet om hvorfor sykefraværet i Norge er så høyt, er spørsmålet om hvordan man kan forbedre tilbakeføringen av sykmeldte. Langtidsfraværet har vært beskrevet som det største problemet, og frafall fra arbeidslivet er noe en ønsker å unngå.

Ledere har i utgangspunktet utfordringer med de økonomiske og prestasjonsmessige kravene når avdelinger har høyt sykefravær, og får enda flere når de får oppfølgingsansvaret for sykmeldte. IA-avtalen har satt en standard for oppfølgingen av sykmeldte, som ledere ofte må ta på seg som en ekstra rolle. Dette er kanskje for mange ledere en ny rolle, og betydningen oppfølgingen har, kan være stor for den sykmeldte, for avdelingen og for bedriftens måloppnåelse. Tiltakene som IA-avtalen oppfordrer til, avhenger i stor grad av at den sykmeldte blir fulgt opp fra et tidlig tidspunkt. Måten lederne følger opp på kan være varierende, og hvor vellykket oppfølgingen er, kan være avhengig av deres bakgrunn, erfaring og kompetanseområde. Ledelsesteorier med fokus på relasjoner antar at prestasjoner kan fremmes ved at gode relasjoner med de ansatte bygges (Bass, 2008). Dette har gitt ledelsesteorier hvor relasjoner verdsettes som noe som bidrar til måloppnåelse. Et spørsmål er om relasjonene ledere bygger med sykmeldte kan sees på som en ressurs, og om de bør betraktes som en viktig medvirkning til tilbakeføring av sykmeldte.

Forskningstema

Med sykefraværssituasjonen i Norge tatt i betraktning, virker det å være et behov for mer kunnskap om hva man bør gjøre for å forbedre tilbakeføringen av sykmeldte. Forskningen har allerede pekt på nødvendigheten av tett oppfølging av den sykmeldte. I IA-virksomheter blir det ofte den nærmeste lederen som får oppfølgingsansvaret (Aas, Ellingsen, Lindøe, & Möller, 2008). Studier av tilbakeføringstiltak peker på at sosiale relasjoner og

lederens rolle i tilbakeføringsprosessen er viktig og må utforskes mer. Noen ledelsesteorier og teorien om psykologisk kontrakt antar relasjon mellom leder og medarbeider som viktig. LMX-ledelse og transformasjonsledelse vektlegger relasjonene som essensielle i måloppnåelsen (Bass, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995). Dette tyder på at det er grunn til å forske på relasjonen mellom sykmeldt og dens nærmeste leder.

Målet med studien er å finne ut hvilke forhold som synes å være viktige i relasjonen, og å få innsikt i hvordan den fungerer. Slik kunnskap vil kunne omsettes til tiltak for bedre tilbakeføring av sykmeldte. Forskningsspørsmålet for studien er formulert:

Hvordan kan relasjonen mellom leder og sykmeldt ha betydning for tilbakeføring av sykmeldte?

Relasjonen forstås i denne sammenhengen som det mellommenneskelige forholdet mellom leder og medarbeider, som er i en situasjon hvor medarbeideren er sykmeldt, og den nærmeste lederen har oppfølgingsansvaret.

Oppgavens struktur

Bakgrunnskapittelet vil handle om sykefravær, tilbakeføringsforskningen, samt ledelse fra relasjonsperspektivet. Disse tre temaene belyser relevante områder for å forstå forskningstemaet. For å få et inntrykk av utfordringene med sykefraværet i Norge, tar de første avsnittene opp sykefraværsbegrepet, sykefraværssituasjonen i Norge, og arbeidet for å redusere sykefraværet. Tilbakeføringsforskningen presenteres deretter, og vil gi et innblikk i hva man har funnet ut fungerer i arbeidet med å tilbakeføre sykmeldte. Avslutningsvis kommer en redegjørelse for ledelsesteorier som har fokusert på relasjoner. Utgangspunktet for disse teoriene har vært at relasjoner kan ha innvirkning på prestasjon. Begrepet psykologisk kontakt, som også omhandler leder-medarbeiderrelasjoner vil bli presentert.

Metodekapittelet vil utdype valg av tilnærming, beskrive informantene og analyseprosedyren. I resultatkapittelet presenteres teorien som analysen ga. Hovedfunn vi så bli trukket frem, og drøftet i diskusjonskapittelet. Metodiske betraktninger og implikasjoner for forskning og praksis vil bli også presentert. Kapittelet avrundes med en konklusjon.

Bakgrunn

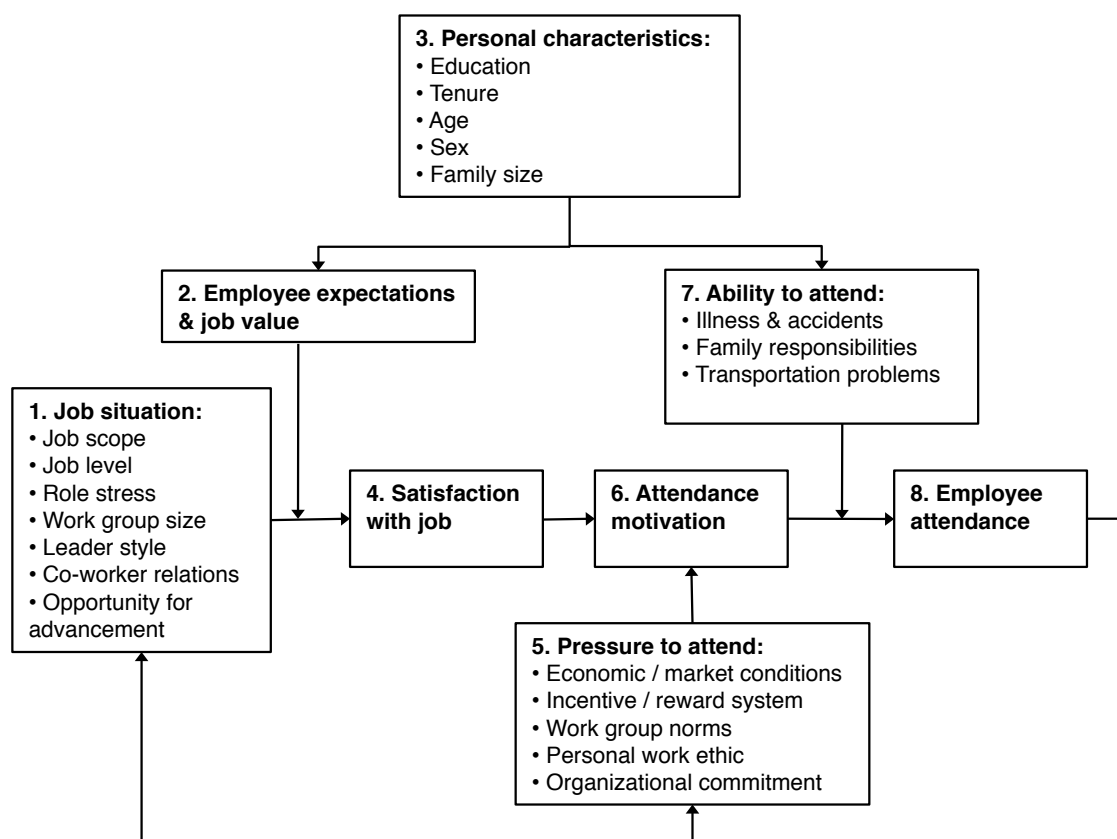
Det vil nå redegjøres for begrepet sykefravær, for tilbakeføringsforskningen, og for ledelse fra relasjonsperspektivet.

Begrepet sykefravær

Innen helseforskningen har man internasjonalt operert med tre begreper, *disease*, *sickness* og *illness*. Disse begrepene lar seg ikke oversette til noen dekkende norske ord, men betydningen av dem står for tre aspekter ved sykdom. Disease står for den diagnostiserte sykdommen. Illness er sykdommen slik den er opplevd av individet basert på egne observasjoner av symptomer. Sickness betegner den sosiale rollen en har som syk person, i for eksempel samfunnet eller på arbeidsplassen (Wikman, Marklund, & Alexanderson, 2005). For sykefravær generelt, og for denne studien vil alle tre aspektene av begrepet være relevante, men selve forskningstemaet omhandler mest det subjektive aspektet.

Sykefravær handler om å være borte fra jobb en kort eller lengre tid som følge av at sykdom eller skade gjør at en ikke kan utføre arbeidet. Både faktorer ved individet og ved det fysiske og psykososiale arbeidslivet kan predikere sykefravær (Labriola, Christensen, Lund, Nielsen, & Diderichsen, 2006), og Johansson og Lundberg omtaler tre perspektiver på årsaker til sykefravær (2005, ref. i Aas, 2009). Det første perspektivet er at sykefravær sees som et resultat av helseplager, og da er en opptatt av helserisikoen i og utenfor jobben. Det andre perspektivet er at sykefraværet anses som en handling som ikke har med helseplager å gjøre, og det blir da sett på som illegitimt, eller skulk. Det siste perspektivet anser sykefravær som en handling som har med helseplager å gjøre. I dette perspektivet er man opptatt av *når* helseplager bidrar til sykefravær, når det *ikke* gjør det, og hvorfor det er slik (Johansson & Lundberg, 2005, ref. i Aas, 2009).

En psykologisk forståelsesmodell om sykefravær og nærvær er Steers og Rhodes' (1978) nærværsmoell som forsøker å forklare hvilke forhold som virker inn på hvorvidt en arbeidstaker er fraværende eller nærværende (se Figur 1).



Figur 1. Steers og Rhodes' modell for hvilke faktorer som bestemmer en arbeidstakers fravær og nærvær (tilpasset og gjengitt etter "Major influences on employee attendance: A process model," av R. M. Steers, og S. R. Rhodes, 1978, *Journal of Applied Psychology*, 63, s. 393).

Nærværsmotivasjon, det vil si ytre og indre faktorer som motiverer til å være på jobb, og nærværsmulighet beskrives som de mest betydningsfulle forholdene for nærvær og fravær. Modellen foreslår at disse gjelder både frivillig og ufrivillig fravær. Ufrivillig fravær beskrives som fraværet der en ikke har mulighet for å jobbe, og hovedårsaken til dette er i følge Steers og Rhodes (1978) sykdom og skader. En grunnleggende antakelse i denne modellen er at nærværsmotivasjonen bestemmer hvorvidt arbeidstakeren blir nærværende eller fraværende, gitt at arbeidstakeren har mulighet til nærvær. Videre forklarer Steers og Rhodes at nærværsmotivasjonen kan deles inn i arbeidstakerens affektive vurderinger av sin jobbsituasjon, og nærværspres som kan være av ekstern og intern art.

En lignende modell er *Sjukflexibilitetsmodellen* (Johansson, 2007) som tar utgangspunkt i at et individs opplevde sykdom kan føre til fravær. Individets kapasitet og arbeidsevne påvirkes av dette. I modellen beskrives tilpasningsmulighetene på arbeidsplassen og individets motivasjon som viktige påvirkningsfaktorer. Individets motivasjon kan ha opphav i både indre og ytre forhold. Den ytre motivasjonen handler om hva individet tenker at det *bør* gjøre, og kommer av nærvær- og fraværskrav. Nærværskrav kan være økonomisk

eller kollegialt press, og fraværskrav komme av at en er smittsomt syk eller at en er uønsket på grunna av sykdommen. Den indre motivasjonen karakteriseres som forhold som får individet til å *ville*, og kommer fra nærvær- og fraværbelønninger (Johansson, 2007). En belønning for nærvær kan for eksempel være det sosiale aspektet på jobb, mens belønning for fravær kan være at en pleier sykdommen og blir frisk. Disse modellene tydeliggjør at vurderingen og avgjørelsen om sykefravær eller nærvær, til dels ligger hos individet og dels hos forhold ved arbeidsplassen. De viser at fravær og nærvær avhenger av flere faktorer enn bare den diagnostiserte sykdommen eller helseplagene.

Arbeid for reduksjon av sykefravær i Norge. I Norge skiller man mellom egenmeldt og legemeldt fravær. Arbeidstakere kan ta egenmelding opp til tre dager, fire ganger i løpet av et år. For IA-virksomheter er antallet egenmeldte dager noe høyere, opp til åtte dager i strekk, med maksimalt 24 dager i løpet av 12 måneder. Fravær utover dette må legemeldes (NAV, 2010b). De første 16 dagene er det arbeidsgiveren som betaler sykelønnen. Etter 16 dager er det økonomiske ansvaret hos folketrygden og det betales sykelønn inntil ett år (NAV, 2010e). Sykefravær over åtte uker betegnes ofte i forskningen som langtidsfravær, og er ofte nedre grense i studiene som undersøker for eksempel tilbakeføring (for eksempel Aas, 2009; Labriola, Christensen, et al., 2006). I følge Saksvik og Nytrø (2001) er det høye antallet egenmeldingsdager et eksempel på at man i Norge har en velferdsmodell som er mer liberal enn ellers i Europa. De peker på at dette kan være en grunn til at sykefraværet i Norge tradisjonelt sett har vært høyt. Hovedsakelig er det langtidsfraværet som vært mest problematisk, og Bjørnstad (2010, ref. i Ose, 2010) forklarer at noe av det høye sykefraværet kan ha sammenheng med en høy yrkesdeltakelse. Kvinner og eldre arbeidstakere deltar i større grad i arbeidslivet i Norge enn ellers i Europa, og denne delen av befolkningen står samtidig for den største andelen av sykefravær (Bjørnstad, 2010, ref. i Ose, 2010).

Sammen med Sverige og Nederland har Norge det høyeste fraværet i Europa (Lusinyan & Bonato, 2004). Det totale fraværet i 2008 utgjorde 115 100 tapte årsverk (Langeland, 2010 ref. i Ose, 2010). I tredje kvartal av 2009 var det totale sykefraværet i Norge på 7,7 prosent, noe som er en økning på 11 prosent fra samme kvartal året før. Det legemeldte står da for den største økningen (Sundell, 2009). Videre viser statistikken fra NAV en kjønnsforskjell, kvinner har hatt mer legemeldt sykefravær enn menn. Dette kan delvis forklares med sykdom i forbindelse med svangerskap og fødsel (Sundell, 2009). Inndelt etter næring, viser tallene fra 2009 at fraværet var høyest i helse- og sosialsektoren, fulgt av overnattings- og serveringsvirksomhet og transport og lagringsvirksomhet.

Sykefraværet er, og har lenge vært størst i kommunal sektor. Privatsektoren har tidligere hatt lavest fraværsprosent, men følger nå den kommunale sektoren og har mer fravær enn statlig- og fylkeskommunal forvaltning. Geografisk er det høyest fravær i Finnmark, Østfold og Troms, og lavest i Rogaland, Sogn og Fjordane og Oslo (Sundell, 2009).

De høye sykefraværstallene representerer store kostnader for virksomheter og samfunnet (NHO, 2005; Sintef, 2005). Dette har gjort at arbeidet mot sykefravær har fått mye oppmerksomhet, og særlig de siste ti årene har det skjedd mye. *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv (IA)* har vært hovedverktøyet for å bekjempe sykefraværet.

IA-avtalen, som ble inngått i 2001 mellom partene i arbeidslivet og regjeringen, har som formål å redusere sykefraværet. Som navnet beskriver er avtalens utgangspunkt at en skal forsøke å skape plass for alle i arbeidslivet. Ved å tilrettelegge arbeidsplasser etter mulighetene den enkelte arbeidstaker har, vil flere kunne være i arbeid. Fra starten av har hovedmålet vært å redusere sykefraværet med 20 prosent. Innstillingen fra Sandmanutvalget (NOU, 2000; Regjeringen, 1999) regnes som et betydningsfullt dokument som la grunnlaget for arbeidet mot sykefravær fra perioden da IA-avtalen ble inngått (Aas, 2009). De offentlige dokumentene om innsatsen mot sykefravær beskriver at arbeidsplassen er hovedarenaen for dette arbeidet, mens NAV og helsetjenesten står for biarenaer. Aas (2009) skriver at grunnen til dette er at arbeidsplassen tilbyr muligheter i sykefraværshåndtering som ikke helsetjenesten gjør. En rekke forhold ved arbeidsplassen er aktuelle i arbeidet mot sykefravær, både organisatoriske og psykososiale, og den blir dermed helt essensiell. På arbeidsplassen har man mulighet for å justere, endre, tilpasse, trygge og omfordele for å løse sykefraværssituasjonen (Aas, 2009). Det som kjennetegner arbeidet mot sykefraværet i dag, som stammer fra Sandman-innstillingen, kan i følge Aas formuleres som noen sentrale idealer (2009). Et ideal er at alle voksne som ønsker det skal ha en mulighet til å delta i arbeidslivet. Videre er arbeid helsefremmende i seg selv, og tidlig tilbakeføring er derfor også et ideal. Et annet ideal er det at arbeidsplassen er best egnet som hovedarena for sykefraværarbeid. Deretter beskrives det at dialog mellom alle involverte er viktig for å oppnå raskere tilbakeføring, og at siden det ikke er en privat sak å være sykmeldt, bør arbeidsplassen involveres. Et neste ideal er formulert som at det ikke alltid er nødvendig å være borte fra jobb selv om en har helseplager eller problemer, og det utdypes at siden det å være aktiv i arbeidslivet er en viktig verdi, bør ikke redusert funksjonsevne være en grunn for å bli ekskludert fra arbeidslivet. Videre bør en unngå vektlegge sykdomsdiagnosene for mye, da en diagnose ofte ikke sier mye om hva en klarer på jobb. Funksjonsvurdering nevnes som viktig, og oppmerksomheten når en tilrettelegger på arbeidsplassen skal være rettet mot hva

en kan og klarer. Det siste idealet handler om at tidlig intervensjon kan bidra til raskere tilbakeføring til arbeidslivet (Aas, 2009). Disse idealene preger tiltakene og virkemidlene som IA-avtalen legger opp til.

IA-avtalen har blitt fornyet to ganger, første gang i 2006, og andre gang i 2010. I forkant av den andre fornyelse ble IA-avtalen 2006 – 2009 evaluert av Sintef (Ose, et al., 2009), med hovedkonklusjonen at selv om målene ikke er nådd, har avtalen ennå et stort potensial. Evalueringen la sammen med anbefalinger fra et ekspertutvalg (Regjeringen, 2010b) satt sammen av regjeringen, grunnlag for en protokoll med en ny tiltakspakke for IA-avtalen da den ble underskrevet på nytt i 2010 (Regjeringen, 2010a, 2010c).

Tiltak og virkemidler. Bedriftene som velger å bli en IA-virksomhet, har et rammeverk av tiltak og virkemidler å benytte seg av. Både bedrifter som har en utfordring med høyt sykefravær og bedrifter som ønsker å forebygge sykefravær oppfordres av NAV til å bli IA-virksomheter. For å bli en IA-virksomhet må en innfri visse betingelser, samtidig som en får hjelp av NAV til å gjennomføre det IA-avtalen inneholder av prosedyrer for sykefraværarbeid. Både private og offentlige bedrifter kan bli IA-virksomheter, og blir dette ved å skrive under på en samarbeidsavtale med NAV (2010d). Samarbeidsavtalen handler om ansvarsfordelingen og oppgaver i forbindelse med arbeidet for å redusere sykefraværet (NAV, 2005), samtidig som det følger med både krav og retningslinjer, som skal gjøre kampen mot sykefraværet mer effektiv. Avtalen beskriver tiltak både på virksomhets- og individnivå. Tiltakene på virksomhetsnivå går blant annet ut på at arbeidsgiver skal kartlegge og dokumentere virksomhetens sykefravær og sette mål for ønsket sykefraværsprosent. IA-virksomhetene kan få økonomisk støtte, og faglig hjelp og veiledning i tiltaksarbeidet. De kan blant annet få tilskudd til tilrettelegging på arbeidsplassen og honorering til bedriftshelsetjenesten, og hver IA-virksomhet får sin kontaktperson ved NAV-arbeidslivssenter (NAV, 2010d).

Tiltakene på individnivå handler om en tettere oppfølging av den sykmeldte. Oppfølgingen skal være i form av løpende aktiv dialog mellom arbeidstaker og –giver, og det legges vekt på at tiltakene skal iverksettes og gjennomføres på arbeidsplassen for å ansvarliggjøre begge parter.

For å bidra til at arbeidstakeren beholder kontakten med arbeidsplassen kan man nå benytte seg av to typer sykmelding som til en større grad får den sykmeldte delvis tilbake, *avventende sykmelding* og *gradert sykmelding* (NAV, 2008b, 2008c). Tidligere brukte man også typen *aktiv sykmelding*, men denne er nå utgått. Avventende sykmelding er en bekreftelse fra legen om at man må ha spesiell tilrettelegging på arbeidsplassen for å kunne

utføre arbeidet (NAV, 2008b). Denne bekreftelsen tas med på arbeidsplassen, og dersom man ikke klarer å tilrettelegge tilstrekkelig blir den avventende sykmeldingen gjort om til vanlig sykmelding. Avventende sykmelding kan bare brukes innen arbeidsgiverperioden, altså de første 16 dagene man er sykmeldt.

Dersom arbeidstakeren kan utføre arbeidet, men bruker lengre tid, eller har begrensinger med hvor lenge den kan arbeide, kan man ta i bruk *gradert sykmelding*. Dette er en form for sykmelding som har vært i bruk siden 2008 (NAV, 2008a). Det til si at man jobber i en redusert stilling med en nedjustert stillingsprosent i sykmeldingsperioden, bestemt etter en funksjonsvurdering av mulighetene til den sykmeldte (NAV, 2008c). NAV poengterer at arbeidsgiver og -taker i fellesskap skal komme til enighet om arbeidsoppgaver, og lage en plan for hva og hvordan arbeidet skal gjøres.

Et av kravene det stilles til IA-virksomhetene er at den sykmeldte skal være i kontinuerlig dialog med sin arbeidsgiver. Dialogen skal være et middel for å på best måte følge opp den sykmeldte og vurdere situasjonen slik at en tilbakekomst til kan skje på riktig måte til rett tidspunkt. Både arbeidsgiveren og arbeidstakeren har et ansvar i denne dialogen, og NAV formulerer at arbeidstakeren skal ”snakke med lederen din om hva du er i stand til å gjøre, slik at arbeidsgiver kan tilrettelegge arbeidet”, og ”være aktivt med i utarbeidelsen av egen oppfølgingsplan og bidra aktivt i oppfølgingsarbeidet” (NAV, 2006b). Arbeidsgiveren skal ”ta initiativ til en åpen og god dialog på arbeidsplassen, og ”utarbeide en oppfølgingsplan i samarbeid med arbeidstaker” (NAV, 2006a).

I en veileder om sykefraværsoppfølging skrevet til arbeidsgivere og ledere utdyper Arbeidstilsynet, NAV og Petroleumstilsynet (2010) om arbeidsgivers plikt til å tilrettelegge arbeidsplassen for arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne. Veilederen viser til arbeidsmiljøloven §4-6 som formulerer at ”arbeidsgiver har plikt til å tilrettelegge arbeidsplassen så godt det er mulig”. Denne plikten gjelder all sykdom og skade, også når disse ikke er arbeidsrelaterte. Det skal også tilrettelegges når arbeidstakeren blir skadet eller syk på fritiden. Arbeidstakers medvirkningsplikt beskrives som plikten arbeidstakeren har til aktivt å involvere seg i tilretteleggingsarbeidet.

Informasjonsmateriell som NAV tilbyr arbeidsgivere og ledere inkluderer en veileder for samtalen om funksjonsvurdering av den sykmeldte. Den tar utgangspunkt i at den sykmeldte har kommet helt eller delvis tilbake. Hensikten med samtalen beskrives som ”å sikre aktive arbeidsforhold fremfor passivt sykefravær” (2010c, s. 2). De konkrete forslagene veilederen kommer med er at lederen tar opp spørsmål som ”hvordan er arbeidsdagen?”, ”er det forhold som bør og kan endres?”, og ”hva er vi enige om?”. Det utdypes at disse

spørsmålene kan belyse temaer som arbeidstid, oppgaver, trivsel og motivasjon, samt tiltak som allerede har vært prøvd (NAV, 2010c). Et annet dokument utarbeidet av NAV tar opp arbeidsgivers ansvar i sykefraværarbeidet (NAV, 2010a). Her omtales også samtalen mellom arbeidsgiver og den sykmeldte, og det poengteres at det stiller krav til lederen. Det står blant annet at ”hvis samtalen preges av saklighet, respekt og omsorg er det grunnlag for en god dialog” (NAV, 2010a, s. 2), og en sjekklister for samtaler om fravær foreslås. På lista står det blant annet at det å vise omsorg, lytte til den ansatte, ikke argumentere eller stille diagnose og ha forventninger om at den ansatte skal bidra er viktige elementer i dialogen. I tillegg bør møtene dokumenteres og en bør avtale tid for neste samtale (NAV, 2010a).

Den nye tiltakspakken som kom med IA-Avtalen 2010 – 2013, beskrev at IA-virksomhetene skal ha et tyngre fokus på tidlig innsats og tettere oppfølging av sykmeldte. Fristene for dialogmøter kortes ned, slik at oppfølgingen starter tidligere. Dette på bakgrunn av at det i evalueringen av IA-avtalen ble funnet at avtalen har bidratt til at flere sykmeldte blir fulgt opp. Individuelle oppfølgingsplanene av de sykmeldte ble regnet som en av årsakene til dette. 75 prosent av IA-virksomhetene oppgir at de utarbeider oppfølgingsplaner for de sykmeldte, og 57 prosent av lederne i disse virksomhetene mente at oppfølgingsplaner og dialogmøter hadde bidratt til at ansatte kom tidligere tilbake i arbeid (Ose, et al., 2009). Lie (2008) påpeker også at et av de mest brukte tiltakene IA-virksomheter benyttet seg av var oppfølging av de sykmeldte.

Som tiltak for å forhindre frafall fra arbeidslivet skriver protokollen at både arbeidsgiver og arbeidstaker bør legge tilrette for tilknytningsaktiviteter for å opprettholde arbeidstakerens kontakt med arbeidsplassen. Et annet tiltak med samme formål er oppfordringen om mer bruk av graderte sykmeldinger, noe som også ble vektlagt i anbefalingene fra ekspertutvalget (Regjeringen, 2009). Arbeidsgivers tilretteleggingsplikt utdypes også i protokollen, fordi økt bruk av graderte sykmeldinger forutsetter god tilrettelegging. Samtidig må arbeidstaker følge sin del av avtalen når det gjelder medvirkning.

I IA-evalueringen kom det frem at det er ulikt hvem som får ansvar for å følge opp den sykmeldte, og at det ikke blir gitt noe spesiell opplæring i hvordan oppfølgingen bør foregå. I følge rapporten opplever de fleste ansatte at det gir en trygghet å bli fulgt opp av arbeidsplassen når de blir syke. Lederne som hadde fått oppfølgingsansvar etterlyste i noen tilfeller bedre opplæring i dette arbeidet (Ose, et al., 2009). Dette funnet støttes også av en studie som tok utgangspunkt i virksomheter som har fått positive resultater av innsatsen mot sykefraværet (Wathne, 2009). Wathne påpeker at mange virksomheter ikke har en klar nok kultur for hvordan ledere og ansatte skal forholde seg i fraværssituasjoner (2009). Det

understrekes at det er viktig med oppfølging av den sykmeldte underveis og etter fraværperioden, og at tilrettelegging av arbeidsplassen da er sentralt. At lederne hadde en betydningsfull rolle ble poengtert både av både ledere og arbeidstakerne i de virksomhetene som hadde lyktes med sykefraværarbeidet (Wathne, 2009). Det nevnes i protokollen at fordi tiltakene vektlegger forbygging og tilretteleggingsarbeid, er et sterkere fokus på opplæring av øverste leder, vernetjenesten, linjeledelsen og tillitsvalgte viktig (Regjeringen, 2010c).

Den gjeldende fornyede IA-avtalen viderefører altså virkemidlene, som basert på studier og evalueringen av IA-avtalen synes å ha fungert. Protokollen med tiltak er med på å bevisstgjøre om og promotere disse virkemidlene som har til hensikt å tilbakeføre sykmeldte til arbeidslivet.

Tilbakeføring av sykmeldte

Det har blitt forsket mye på tilbakeføring av sykmeldte til arbeidslivet de siste 15 årene, og denne typen forskning betegnes på engelsk gjerne som *return to work research*. Tilbakeføring defineres ulikt, men kan betegnes som at den sykmeldte er tilbake i arbeidet den hadde før sykdommen eller skaden (Krause & Lund, 2004). Tilbakeføring kan både ses på som et *outcome*, på norsk resultat, og som en prosess (Young, et al., 2005). Den bør være varig, trygg og til riktig tid (Young, et al., 2005). Arbeidsgiverbaserte programmer har som formål å fremme disse målene (Krause & Lund, 2004). Tilbakeføringsprogrammene inneholder gjerne tiltak som aktiv oppfølging, tilskudd til medisinsk behandling, arbeidsplassstilpasning og tilrettelegging. Krause og Lund nevner at tilbakeføringsprogrammene også bør øke produktivitet, livskvalitet og økonomisk trygghet for de sykmeldte og deres familie (2004). Det er et behov for evalueringer av, og forskning på slike programmer (Krause & Lund, 2004), slik man kan få bedre kunnskap om sammenhenger mellom faktorer ved arbeidsplassen og lengde på sykmelding og tilbakeføring, samt hvilke tiltak som fungerer.

Man har funnet støtte for at både psykososiale og fysiske faktorer ved arbeidsplassen kan predikere tilbakeføring (Labriola, Lund, Christensen, & Kristensen, 2006). Blant annet har tilpasning av arbeidsplassen vist seg å være viktig for tilbakeføring (Johansson, Lundberg, & Lundberg, 2006). Liten støtte fra ledere viste seg å kunne redusere tilbakeføringen med opp til 21 prosent (Krause, Dasinger, Deegan, Rudolph, & Brand, 2001). En annen studie fant at de sykmeldtes tilfredshet med ledelsens sykefraværshåndtering hadde større betydning for tilbakeføring enn hva tilfredsheten med helsevesenet hadde (Butler, Johnson, & Côté, 2007). Butler et al. påpeker at disse funnene tyder på at det vil være

hensiktsmessig med tiltak som fokuserer på forholdet mellom ledere og arbeidstakere (2007). Også Tjulin, MacEachen og Ekberg (2009) mener det trengs mer forskning på hvordan sosiale relasjoner virker i tilbakeføringsprosessen. De nevner da både de relasjonene til leder og kolleger (Tjulin, et al., 2009). En meta-studie som sammenlignet studier på temaet fra 1990 – 2003 foreslår at ledere kan spille en avgjørende rolle i tilretteleggingen av arbeidsplassen (Franche, et al., 2005). Krause og Lund (2004) støtter også at interaksjonen mellom leder og sykmeldt bør undersøkes nærmere, ettersom det finnes funn som tyder på dens viktighet i tilbakeføringen.

Man har forsøkt å identifisere hva ved ledelsen eller lederen som kan ha sammenheng med tilbakeføring. Shaw, Robertson, Pransky og McLellan (2003) gjorde intervjuer med arbeidstakere som hadde vært sykmeldte. De ble spurt om hvilke lederegenskaper de mente var viktige for at de skulle komme tilbake på jobb og for å forebygge at de ble sykmeldt igjen. Støtte, kommunikasjon, empati, rettferdighet og respekt, oppfølging, delt beslutningstaking og koordinering med lege var blant de egenskapene som ble regnet som viktige. I følge Shaw et al. viser denne studien at det er viktig at lederen fortsetter å følge opp den sykmeldte etter at den er kommet tilbake på jobb (2003). En studie fra prosjektet *Rogaland Return to Work Study* identifiserte 78 lederegenskaper verdsatt av ansatte i en sykefraværssituasjon. Lederegenskapene ble kategorisert i syv ledertyper, og de tre som i denne studien framsto som de viktigste var lederen som beskytter, problemløser og kontaktsøker. I tillegg ble fire lederegenskaper funnet spesielt betydningsfulle i tilbakeføringen, nemlig evne til å ta kontakt, empati, det å være forståelsesfull, og det å være anerkjennende (Aas, Ellingsen, et al., 2008).

Lederen kan altså ha en viktig rolle i arbeidet mot sykefraværet, og det kan virke som at forholdet lederen har til den enkelte ansatt er viktig. Tilretteleggingsfokuset i IA-avtalen støtter også dette.

Ledelse fra relasjonsperspektivet

Tross de mange ulike definisjonene på ledelse (Bass, 1990), synes man å enes om noen fellestrekk ved begrepet (Northouse, 2001). De fleste mener, i følge Northouse (2001) at ledelse er en prosess, at ledelse inneholder påvirkning, at ledelse skjer i en gruppesammenheng, og involverer måloppnåelse. Han bruker en definisjon basert på disse fellestrekkene, den lyder ”ledelse er en prosess hvor et individ påvirker en gruppe for å nå et felles mål” (Northouse, 2001, s. 3). Avolio, Walumba og Weber (2009) nevner i tillegg at det

også er en viss enighet i forskningsfeltet om at ledelse nå ikke bare handler om lederen, men også lederens underordnede, dyadene og den sosiale dynamikken.

I ledelsesforskningen har man fra et tidlig stadium snakket om relasjonsaspektet ved ledelse. Man skilte for eksempel på et tidspunkt mellom oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse (Northouse, 2001). Nå antar man at disse orienteringene er dimensjoner på et kontinuum. Det tyder på at ledelsesforskningen anser relasjoner som et viktig aspekt ved ledelse, men selv om man tenker seg relasjoner som viktige er ikke alle ledelses teorier like fokusert på dette aspektet. Teorier om ledelse som vektlegger relasjonene kan man karakterisere som relasjonsledelse. Uhl-Biel beskriver relasjonsledelse som et relativt nytt begrep (2006) og at det synes å være nøkkelen til nye former for ledelse som en motvekt til makt, autoritet og dominanse. To teorier som har tillagt relasjonen mellom leder og medarbeider vekt, er teorien om *leader-member-exchange* (LMX) – *ledelse* (Graen & Uhl-Bien, 1995), og *transformasjonsledelse* (Bass, 2008). Disse teoriene har spesielt fokusert på hvordan slike relasjoner utvikler seg og hvordan de kan ha positive effekter for organisasjonen. Teoriene har i hovedsak vært brukt til å beskrive hvordan relasjoner kan forklare prestasjon og trivsel, og ikke så mange andre lederoppgaver. Likevel presenteres teoriene, fordi de anser relasjonen som viktig, og har antakelser om hvordan relasjonen kan fungere.

Teorien om LMX-ledelse var nyskapende da den ble introdusert fordi den i stedet for å se på ledelse som noe lederen utøver for sine underordnede, beskrev en relasjon mellom lederen og hver enkelt underordnede (Scandura & Pellegrini, 2008). Studier viste at medarbeidere rangerte den samme lederen ulikt, og fra dette kom antakelsen om at lederen virket ulikt på de forskjellige medarbeiderne og hadde individuelle relasjoner med hver av dem (Avolio, et al., 2009; Graen & Uhl-Bien, 1995). Graen og Uhl-Bien foreslår at kvaliteten på relasjonen mellom lederen og den underordnede kan måles, og at relasjonene befinner seg på et kontinuum fra lav til høy kvalitet. Dette målet på relasjonskvalitet har vist seg å ha sammenheng med en rekke positive organisatoriske forhold som prestasjon, lav turnover og turnover-intensjon, jobbtilfredshet, ytelsesvilje, ledertillit, jobbforpliktelse og rolleklarhet (Bauer, Green, & Bauer, 1996; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2001; Scandura & Pellegrini, 2008). Fordi disse forholdene er ønskelige for måloppnåelse, beskrives LMX-ledelse som en gunstig ledelsesstil for organisasjonen (Avolio, et al., 2009).

LMX-ledelse har oppmuntret til forskning på hvordan relasjonen mellom leder og medarbeider utvikler seg. Teorien antar at den utvikler seg over tid, men det finnes ulike forslag til hvordan utviklingen skjer. Graen og Scandura (1987, ref. i Scandura & Pellegrini,

2008) nevner for eksempel at *rolledannelsemodellen* er den mest vanlige oppfatningen. Denne modellen foreslår at relasjonen blir utviklet i en prosess bestående av tre faser. Først, i *rolletakningsfasen*, skjer en kontraktinngåelse mellom de to individene. Lederen tar initiativ til kontakt i det han eller hun gir medarbeideren en oppgave. Denne fasen blir påvirket av individenes demografiske- og personlighetslikheter (Bauer, et al., 1996). Medarbeiderens prestasjon blir evaluert for å få et inntrykk av motivasjon og potensial. Deretter, i *rolledannelsesfasen* som antas å være en fortsettelse av den første, blir relasjonen mer definert og individene blir knyttet til hverandre. Prosessen i denne fasen er en dynamikk av medarbeiderens prestasjon, som gir konsekvenser for hvilke oppgaver lederen delegerer. Videre vil medarbeiderens prestasjon på de nye oppgavene ha innvirkning på den neste delegeringen igjen, og god prestasjon vil føre til mer delegering (Bauer, et al., 1996). Relasjonen stiger i kvalitet når dette samspillet fungerer slik at medarbeideren innfrir forventningene på de oppgavene som lederen delegerer (Scandura & Pellegrini, 2008). Til slutt, i det Scandura og Pellegrini omtaler som rolle-rutineringsfasen antas det at lederen og medarbeideren utvikler en felles innsikt og felles forventninger. Bauer og Green (1996) argumenterer at etter utviklingsfasene er atferden til partene i relasjon mye mer forutsigbar. De forklarer at en emosjonell forbindelse av gjensidig tillit er med å forsterker oppgaveorienteringen, og at det etter hvert bare utveksles prestasjon og delegasjon i relasjonen (Bauer, et al., 1996).

En annen og mer moderne tilnærming til utviklingen av LMX-relasjonene er *ledelsedannelsemodellen* (Scandura & Pellegrini, 2008). Denne tilnærmingen har bakgrunn i ledertreningsprogram som handlet om bevisst å utvikle relasjonene på grunn av kunnskap om de positive sammenhengene mellom høykvalitetsrelasjoner og organisatoriske effekter. Modellen antar at alle medarbeidere vil få en mulighet til en høykvalitetsrelasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995). Den starter med en *fremmedfase* hvor lederen og medarbeideren befinner seg i organisatoriske roller, og er avhengig av hverandre. Her foregår interaksjonen på formell basis. Kvaliteten på relasjonen betegnes i denne fasen som lavere, fordi den mangler forpliktelse og omsorg. Relasjonen kan gå over i *bekjentskapsfasen* dersom lederen viser tillit til medarbeideren og tilbyr nye eller mer avanserte oppgaver eller prosjekter. Dette kan gjøre relasjonen tettere, og den har da moderat kvalitet. Det utdypes at lederen og medarbeideren nå kjenner mer av hverandres jobb og privatliv. Bekjentskapsfasen er i følge Scandura og Pellegrini (2008) kritisk, fordi relasjonen kan falle tilbake i fremmedfasen dersom den ikke fortsetter å utvikle seg. Hvis relasjonen utvikler seg i riktig retning kan den nå neste fase som kalles *modent partnerskap*. Relasjonen inneholder nå også et emosjonelt nivå, og er ikke

begrenset til oppførsel og handling. Det som nå kjennetegner relasjonen er respekt, tillit, lojalitet, støtte og forpliktelse. Den er av høyere kvalitet og kan fortsette å vokse.

Bauer et al. (1996) poengterer også at relasjonen stadig utvikler seg, og at det i fortsettelsen handler om opprettholdelse og vedlikehold av den. Hendelsene og relasjonssamspillet i de tidlige fasene regnes som de viktigste i formingen av relasjonen (Bauer, et al., 1996). Studier har funnet støtte for at relasjonsutviklingen handler om tillitsbygning mellom partene (Bauer, et al., 1996), og at interaksjonen i prosessen prestasjonsdelegering var betydningsfull for utviklingen. Tillitsbegrepet er en viktig komponent i LMX-relasjonene (Bauer, et al., 1996; Brower, Schoorman, & Tan, 2000; Scandura & Pellegrini, 2008). En relasjon av høy kvalitet kjennetegnes i følge Brower et al. (2000) av gjensidig tillit, lojalitet og atferd utover det som formelt er avtalt.

Relasjoner av lavere kvalitet kan på den andre siden ha negative effekter. Bolino og Turnley (2009) hevder at lav relasjonskvalitet kan ha sammenheng med taps- eller mangelfølelse hos medarbeideren i relasjonen. Utgangspunktet for dette forslaget var begrepet *relativ deprivasjon*, som defineres som ”en anspent tilstand som eksisteres hos en som opplever en ubalanse eller diskrepans i hvordan ting er og hvordan de burde være” (Bolino & Turnley, 2009, s. 277, min oversettelse). De foreslår en negativ sammenheng mellom opplevd relasjonskvalitet og mangelfølelse. Jo dårligere en medarbeider oppfatter relasjonskvaliteten, jo sterkere mangelfølelse vil medarbeideren oppleve. De mener visse forhold kan moderere denne følelsen, blant annet substitutter til en høykvalitetsrelasjon, om medarbeiderne opplever tilsanden som varig eller midlertidig og om de har tidligere erfaring med høykvalitetsrelasjoner. Hvorvidt mangelfølelsen vil føre til negative utfall avhenger i følge Bolino og Turnley av flere forhold. Dersom medarbeideren mener han allerede har forsøkt å etablere en høykvalitetsrelasjon vil det være mindre sjanse for at han prøver å endre relasjonen. Hvorvidt medarbeideren opplever å få en ny sjanse av lederen kan virke inn på mangelfølelsen. Også *self efficacy*, på norsk *selvopplevd mestringsfølelse* (Bandura, 1982, 1997, ref. i Bolino & Turnley, 2009), troen på hvorvidt en vil mestre en oppgave, vil virke inn på om mangelfølelsen vil gi et positivt eller negativt utfall.

LMX-ledelse fokuserer altså på hvordan relasjoner utvikler seg, og antar at kvaliteten av relasjonen har sammenheng med positive og negative effekter. Transformasjonsledelse har en noe annen innfallsvinkel til relasjonsaspektet. Den betrakter relasjonen mer fra leders perspektiv, og anerkjenner relasjoner som en nødvendig del av suksessfull ledelse.

Transformasjonsledelsen sto for en ny forståelse av ledelsesfenomenet da den kom. I følge Bass (2006) var det behov for en ledelsesteori gikk ut på noe mer enn bare belønning og

straff for riktig og feil atferd, slik han beskrev *transaksjonsledelse*. Teorien har tydelig fellestrekk med *karismatisk ledelse* som antar at lederens personlige egenskaper, utstråling og evne til å skape entusiasme står i sentrum for ledelsen (Grønhaug, Hellesøy, & Kaufmann, 2009). Grunntanken til transformasjonsledelse er at lederen inspirerer de ansatte til å forplikte seg til et felles akseptert mål eller en visjon (Bass, 2006). Bass (2006) viser til Burns' definisjon fra 1978 som sier at en transformerende leder gjør de ansatte mer bevisst på verdien og viktigheten av de definerte målene, og måter å nå dem på. Videre får den transformerende lederen de ansatte til å justere sine egne interesser til å være i tråd med teamets eller organisasjonens. Den transformerende lederen får i tillegg de ansattes behov til forflytte seg fra sikkerhetsbehov til høyere behov i Maslows hierarki, som behov for oppnåelse og selvrealisering (Bass, 2008). Transformerende ledelse har et optimistisk uttrykk, og Bass fremhever at lederne ikke baserer sitt virke på makt, men på moral og inspirasjon.

Transformasjonsledelse er bygget opp av de fire i`ene, idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individualisert oppmerksomhet (Bass, 2006, 2008). Disse i`ene er ment til å beskrive fire typer aktiviteter som lederen utøver. For forskningsspørsmålet i denne studien er individualisert oppmerksomhet mest relevant, og vil bli forklart mer utdypende enn de andre i`ene. *Idealisert innflytelse* antas å være den sterkeste formen for lederaktivitet, lederen fungerer her som en rollemodell for sine medarbeidere. Denne aktiviteten har nok den sterkeste likheten med karismatisk ledelse (Grønhaug, et al., 2009). Aktiviteten som betegnes som *inspirerende motivasjon* beskrives som at lederen motiverer og legger mening til medarbeidernes arbeid. Det oppmuntres til lagånd, og lederen forsøker å kommunisere at gjennom måloppnåelse får man en attraktiv fremtid (Bass, 2006). Videre er det også lederens oppgave å stimulere medarbeidernes intellekt. I følge Bass innebærer *intellektuell stimulering* at lederen oppmuntrer medarbeiderne til å jobbe reflektert, til å være kritiske, innovative og kreative.

Individualisert oppmerksomhet, den fjerde og siste i`en, står for lederens oppmerksomhet ovenfor hver enkelt medarbeider. Det utdypes at individets behov, ønsker og potensial skal sees og tas hensyn til av lederen. Ved å være oppmerksom på individet, være en effektiv lytter og delegere oppgaver med hensikt å utvikle individet kan lederen beskrives som individualisert oppmerksom. For at individene skal få den støtten de trenger skal de delegerte oppgavene følges opp individuelt. Samtidig er det viktig at medarbeiderne ikke opplever at de blir kontrollert (Bass, 2006). Det poengteres at relasjoner er viktige i transformasjonsledelse. Det er en lederoppgave å følge opp hver enkelts behov for vekst og

oppnåelse av egne mål. Oppgavene som lederen delegerer skal bidra til vekst, og utvikle individet. I følge Bass (2008) skal relasjonen lederen har til hver av de ansatte være personlig, og han nevner som eksempel at det er viktig at lederen husker navn og tidligere samtaler.

Transformasjonsledelsen antar altså at måloppnåelse forutsetter en relasjon mellom lederen og medarbeideren. Individualisert oppmerksomhet beskriver at lederens omtanke ovenfor den enkelte medarbeider og forståelse for dens vekstbehov er en del av det som er betydningsfullt for å oppnå gode resultater.

Et annet fenomen som handler om forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er *psykologisk kontrakt* (Anderson & Schalk, 1998). Den psykologiske kontrakten beskrives som en subjektiv opplevelse av felles etablerte forventninger og krav i et arbeidsforhold (Anderson & Schalk, 1998). Fra arbeidstakerens perspektiv vil nærmeste leder kunne representere organisasjonens side i denne kontrakten. I oppfølgingsprosessen vil kanskje forventningene om situasjonen dannes som en psykologisk kontrakt mellom lederen og den sykmeldte.

Flere forskere var tidlig ute med å omtale konseptet og termen psykologisk kontrakt. Argyris (1960, ref. i Anderson & Schalk, 1998) omtalte fenomenet han observerte da han studerte forholdet mellom mellomledere og arbeidere i fabrikker. Der observerte han en slags sosial avtale om hva arbeiderne skulle gjøre, og hva de skulle få igjen for det. Siden Argyris ikke definerte begrepet eksplisitt, regner mange Levinson som oppdageren av fenomenet (Anderson & Schalk, 1998). Han beskrev psykologisk kontrakt som summen av felles forventninger mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren. Han utdyper med at disse uuttalte forventningene er med på å forme forholdet mellom arbeidsgiver og den ansatte (Anderson & Schalk, 1998). En senere oppfatning om psykologisk kontrakt er smalere, og fokuserer mer på at den er subjektiv (Rousseau & Tijoriwala, 1998), ”et individs forventning om betingelser og forhold i en gjensidig enighet mellom individet og en annen part. En har en tro på at en avtale er inngått, og at betingelsene og forholdene i denne avtalen er akseptert av begge parter” (Robinson & Rousseau, 1994, ref. i Arnold, 2005, s. 532, min oversettelse).

Det finnes i følge Rousseau og McClean-Parks (1993, ref. i Anderson & Schalk, 1998) to typer psykologiske kontrakter, *transaksjonelle*- og *relasjonelle*. Transaksjonelle kontrakter beskrives som stabile, ufleksible og mer definerte enn de relasjonelle kontraktene. De relasjonelle kontraktene beskrives som mer dynamiske og kan være relatert til partenes privatliv (Anderson & Schalk, 1998).

Psykologiske kontrakter kjennetegnes i følge av Anderson og Schalk (1998) av at de oppleves subjektivt. Videre er de dynamiske, de forandrer seg over tid etter hvert som forholdet mellom arbeidsgiveren og medarbeideren utvikler seg. Kontrakten inneholder forpliktelser som begge partene er interessert i å innfri, fordi kontrakten også inneholder forventninger om at dette kan gi ønskede positive konsekvenser. Et annet kjennetegn ved psykologiske kontrakter er at de er uuttalte (Anderson & Schalk, 1998). Funksjonene til psykologisk kontrakt er i følge Shore og Tetrick (1994) å redusere usikkerhet, forme den ansattes atferd og å gi den ansatte følelsen av å ha innflytelse på det som skjer med en i organisasjonen.

Den psykologiske kontrakten antas å bli etablert allerede i ansettelsesprosessen (Shore & Tetrick, 1994). Ved observasjon av hverandres kroppsspråk og kommunikasjon vil arbeidsgiver og -taker etablere en oppfatning om forpliktelser og forventninger i relasjonen. Shore og Tetrick skriver at organisasjonens normer, forventninger og forpliktelser blir formidlet gjennom ulike kanaler i ansettelsesprosessen. Disse ulike kanalene er lederens og andre ansattes kommunikasjon, organisasjonens målformuleringer, formidling av forventninger i jobbintervjuet og den formelle kontrakten. Siden individet er en aktiv aktør i noen av disse prosessene antar Shore og Tetrick at den psykologiske kontrakten skapes i interaksjonen mellom arbeidstakeren, og disse ulike kanalene som representerer organisasjonens side. Guest (1998) foreslår at både interaksjoner i organisasjonskultur og om personalpolitikk, erfaring, forventninger og alternativer er forhold som er med på å forme den psykologiske kontrakten.

Over tid kan hendelser som endrer eller utvikler kontrakten oppstå. Etablerte kontrakter synes være stabile, men det rapporteres likevel ofte brudd på kontraktene (Shore & Tetrick, 1994). Med brudd fra den ansattes perspektiv menes en opplevelse av at forventningene en hadde til organisasjonen ikke er innfridd. Dette kan for eksempel være forventningene om lønn, kursmuligheter og jobbsikkerhet. I følge Robinson et al. (1994, ref. i Shore & Tetrick, 1994) vil kontraktstype virke inn på hvordan individet reagerer på et brudd. Relasjonelle kontrakter bygget på langvarig gjensidig tillit vil kunne gi sterkere reaksjoner enn brudd på kortvarige transaksjonelle kontrakter. Hvor stor diskrepansen mellom forventningene og den opplevde situasjon er, virker i følge Robinson også inn på reaksjonene. Responsene på brudd kan deles inn i fem typer atferd, protest, stillhet, tilbaketrekking, ødeleggelse og oppsigelse. Å reagere med protest karakteriseres som en handlingsrespons, et forsøk på å opprettholde og gjeninnsette kontrakten. Som motsetning utdypes det at stillhet, tilbaketrekking, ødeleggelse og oppsigelse står for tilstandsresponser.

Disse bruker den ansatte for å overleve bruddet på kontrakten ved å senke forventningene i den (Robinson 1994, i Shore & Tetrick, 1994).

Oppsummering og behov for forskning

Det høye antallet langtidssykmeldte i Norge argumenterer for å forske på tilbakeføringen av sykmeldte. Regjeringen, partene i arbeidslivet og virksomheter bruker ressurser på å bekjempe sykefraværet, men med stillstand i fraværsprosenten kan det virke som at noe kan gjøres på en bedre eller annen måte. Tilbakeføringsforskningen har pekt på fysiske, organisatoriske, og psykososiale faktorer som er virkningsfulle for å tilbakeføre sykmeldte, men relasjonen mellom leder og den sykmeldte virker ikke å ha vært tilstrekkelig utforsket. Med det økte fokuset på en tett oppfølging synes det nødvendig å se nærmere på relasjonen mellom leder og sykmeldt. Ledelsesteoriene har antatt at relasjonsbygging er en viktig metode for å nå mål, og har satt relasjoner i fokus. Kanskje kan dette overføres til oppfølgingsarbeidet.

Den teoretiske bakgrunnen uttaler altså et behov for å utforske relasjonens betydning for tilbakeføringen av sykmeldte. Forskningsspørsmålet,

Hvordan kan relasjonen mellom leder og sykmeldt ha betydning for tilbakeføringen av sykmeldte?

vil kunne bidra med nyttig kunnskap for fremtidig innsats for tilbakeføring. Fordi temaet er lite utforsket vil en åpen tilnærming til forskningsspørsmålet være nødvendig. Det vil være interessant å se om eksplorerende metode kan bidra med kunnskap om hva relasjonen synes å bestå av, hvordan den virker, og hvorvidt den har effekter, og hva disse eventuelt kan være.

Metode

Forskningstemaet ble undersøkt ved å kvalitativt analysere intervjudata. Dataene som ble brukt var hentet fra prosjektet Rogaland Return to Work (RTW) Study ved International Research Institute of Stavanger (IRIS), et prosjekt som omfatter en rekke studier om tilbakeføring. Da dataene ble samlet inn var målet for Rogaland RTW Study å få ny kunnskap om lederutfordringer i oppfølgingen av langtidssykmeldte. Prosjektet har studert lederegenskaper i tilbakeføringsprosessen (Aas, Ellingsen, et al., 2008), virkemidler på ledernivå (Lindøe, Bakke, & Aas, 2006), og sykmeldtes erfaringer med jobbkrav (Thingbo, Lie, Lode, Holte, & Aas, in press). Etter kontakt med prosjektleder Randi W. Aas fikk jeg tillatelse til å bruke datamaterialet for undersøke relasjonen mellom leder og sykmeldt. I gjennomføringen av analysen ble Strauss og Corbins retningslinjer (2008; 1998) for Grounded Theory fulgt.

Metodekapittelet vil starte med å redegjøre for valg av analysetilnærming og epistemologisk ståsted, da dette ga grunnlaget for beslutningene tatt i forbindelse med gjennomføringen av studien. Deretter vil informantene i studien, gjennomføring av analysen, bruk av litteratur og etiske implikasjoner bli beskrevet.

Valg av analysetilnærming og epistemologisk ståsted

I hovedsak var det forskningstemaet som bestemte analysetilnærmingen for denne studien (Lipset, 1956, ref i Kruuse, 2007). Studiens mål om å få kunnskap om relasjonen er tråd med Grounded Theorys eksplorerende utgangspunkt, hvor det å avdekke ny kunnskap, og *oppdage* ny teori som er grunnet i dataene er sentralt (Charmaz, 2008; Corbin & Strauss, 2008). Corbin og Strauss (1998) formulerer at tilnærmingen beskriver og forklarer systemet eller atferden som studeres, og er en metode for å utvikle teori som er fundamentert i data som er systematisk innsamlet og analysert. Den induktive tilnærmingen som beskriver at målet er ”å utvikle forklaringsteorier for grunnleggende sosiale prosesser studert i kontekst” (Starks & Trinidad, 2007, s. 1372, min oversettelse), er i tråd med forskningstemaet for denne studien. Definisjonen Strauss og Corbin (1998, s. 15, min oversettelse) bruker på Grounded Theory er, ”teori handler om nøye utviklede konsepter som er satt sammen av utsagn om felles relasjoner som former et felles konseptuelt rammeverk. Dette rammeverket forklarer eller predikerer et fenomen eller en hendelse, og tilbyr derfor retningslinjer til handling”. Både dette og Hallbergs (2006) utsagn om at det dreier seg hovedsakelig om *substansielle* teorier argumenterte for å bruke tilnærmingen. Substansielle teorier, teorier for en spesifikk

situasjon i en spesiell kontekst, passer fordi det i denne studien handler om den spesifikke situasjonen, relasjonen i en sykefraværssituasjon. At et mål med studien var å finne teori som kunne omsettes praktisk i tilbakeføringsarbeidet, samsvarer med Corbin og Strauss (2008) sin argumentasjon at med pragmatismen Grounded Theory antar, følger et praktisk element. Forståelsen av fenomener skal kunne omsettes til atferd (Corbin & Strauss, 2008).

Både Corbin og Strauss (2008), og Smith og Osborn (2009) poengterer at man ikke kan diktere hvordan en bør analysere, og at med så mange analysetilnæringer som finnes er ikke nødvendigvis én den riktige. Forskningsstemaet kunne nok blitt undersøkt med en annen tilnærming, men det at datamaterialet var samlet inn i tråd med Grounded Theorys retningslinjer, bidro også til avgjørelsen om å følge disse retningslinjene i analysen også. Tematisk egner tilnærmingen seg, fordi man anbefaler Grounded Theory ved studier av sosiale fenomener og prosesser (Lomborg, 2005).

Grounded Theory ble som de selv betegner det *oppdaget* av sosiologene Glaser og Strauss på 1960-tallet (Walker & Myrick, 2006). Som svar på kritikk om at den kvalitative forskningen hadde for lite systematikk og struktur i analysene, integrerte Glaser og Strauss den kvantitative forskningens styrke, slik at Grounded Theory ble en metode som kombinerte systematikk og logikk med fyldige, dype beskrivelser (Walker & Myrick, 2006). Fordi Glaser og Strauss etter hvert ble uenige om flere aspekter i tilnærmingen, og fordi andre også har kommet med egne tilnæringer til Grounded Theory (Dellve, Abrahamsen, Trullsson, & Hallberg, 2002), ble det nødvendig å gjøre et valg av tilnærming innen Grounded Theory.

Syn på virkelighet og kunnskapstilegning. Fra symbolsk interaksjonisme har metoden antakelsen om at mennesker skaper mening i interaksjon med andre mennesker, og at denne meningen er betydningsfull (Dellve, et al., 2002). Når man bruker Grounded Theory som forskningsmetode ser man på disse meningene, og forsøker å forstå hvordan mennesker definerer sin virkelighet på grunnlag av disse sosiale interaksjonene (Cutcliffe, 1999). Glaser antar i sin retning, som kalles den klassiske Grounded Theory, at det eksisterer én virkelighet, og at en som nøytral og objektiv forsker kan observere denne (Hallberg, 2006). Charmaz, som har en mer sosialkonstruktivistisk tilnærming til Grounded Theory mener i den andre enden det ikke finnes *en* objektiv virkelighet. Hun argumenterer at verken teorier eller data blir *oppdaget*, men at man ved å studere virkeligheten *skaper* teorier om den (2006). Gjennom egne erfaringer og interaksjoner er forskeren en del av den studerte verdenen, og konstruerer på grunnlag av dette teori. Hun antar at teoretiske gjenskapninger av fenomener gir et tolket portrett av det studerte fenomenet, ikke et eksakt bilde av det (Charmaz, 2006). Corbin og Strauss, som står bak den *reformulerte* Grounded Theory plasserer seg mellom den

objektivistiske og den konstruktivistiske virkelighetsoppfatningen. De mener at det finnes en objektiv virkelighet, men at denne aldri vil bli fullstendig kjent (Hallberg, 2006). Derimot kan den fortolkes, forskere kan tolke virkeligheten, og analysering er, i følge Strauss og Corbin å systematisk tolke (1998).

Vurdering av passende tilnærming for forskningstemaet. Oppsummert mener altså Glaser (1992), Strauss og Corbin (2008) at teori oppdages, mens Charmaz (2008) antar at den skapes i sosial interaksjon. Videre har Glaser en objektivistisk positivistisk oppfatning om at det finnes en sann virkelighet som den utenforstående forskeren kan få tak i. Her mener Strauss og Corbin, og Charmaz at virkelighetsbilde som teoriene representerer alltid er fortolkninger. Forskningstemaet ble i denne studien undersøkt med hensikt å oppdage hvilke prosesser, forhold og interaksjoner som er viktige. Antakelsen som at teori som kunne oppdages i data er fortolkninger av virkeligheten tilsier at Strauss og Corbins analysetilnærming (Corbin & Strauss, 2008; 1998) er hensiktsmessig for denne studien. Virkeligheten som beskrives, antas å være en fortolkning av en objektiv virkelighet som aldri kan bli helt kjent. Analysen ble sett på som et forsøk på å systematisk tolke virkeligheten (Strauss & Corbin, 1998).

Corbin og Strauss retningslinjer (2008; Strauss & Corbin, 1998) er detaljerte og regnes som å være velegnet for uerfarne forskere. At retningslinjene beskriver at det å analysere andres innsamlede data er uproblematisk, talte også for tilnærmingen (Strauss & Corbin, 1998). Mer om dette temaet kommer i diskusjonskapittelet. Avgjørende for hvilken retning innen Grounded Theory denne studien fulgte, ble altså var synet på hvordan man kan få tilgang på kunnskap om virkeligheten, og hvilke metodiske retningslinjer som ble beskrevet.

Analyseprosedyren fulgte ”Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory”(Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1998), som betydde en vektlegging av systematikk og struktur i prosessen. Likevel ble boka sett på retningslinjer, ikke regler, da Corbin og Strauss sine argumenter for at analysen skal være en refleksiv og kreativ prosess, og ikke styrt av rigide regler (2008).

Informanter

Dataene som ble brukt i studien ble som nevnt samlet inn og transkribert av forskere ved IRIS i forbindelse med Rogaland RTW Study. Et utvalg av datamaterialet som ble samlet inn i 2004 – 2005 ble brukt. Implikasjoner med å bruke data som er samlet inn av andre tas som nevnt opp i diskusjonskapittelet. Det totale datamaterialet som utvalget ble gjort av besto

av 59 intervjuer, hvorav 30 var ansatte som hadde vært sykmeldte i mer åtte uker. Noen av dem var delvis tilbake, med aktiv eller gradert sykmelding. De sykmeldtes nærmeste leder ble også intervjuet, og disse sto for de resterende 29 intervjuene. En av de sykmeldtes leder ble ikke intervjuet. Informantene var alle mellom 25 og 50 år, og de sykmeldte informantene hadde ulike sykdommer og lidelser. Begge kjønn var representert, men det var noe overvekt av kvinnelige informanter. Informantene ble rekruttert gjennom virksomheten sin, og virksomhetene representerer ulike størrelser, bransjer, sektor og sykefraværssrate, på Vestlandet.

Intervjuene var utført etter Grounded Theory sine retningslinjer, og var semistrukturerte (se Vedlegg A og B). Intervjuguiden for lederintervjuene hadde 10 spørsmål med underspørsmål, mens de sykmeldtes hadde seks spørsmål med underspørsmål. Guidene hadde stort sett de samme spørsmålene om den spesifikke relasjonen. Lederne ble i tillegg spurt om oppfølging på et mer generelt grunnlag, for eksempel ”Hvilke egenskaper mener du er viktigst for en leder når en skal jobbe med oppfølging av sykmeldte?”. Spørsmålene i begge guidene var på et konkret nivå, og hadde et enkelt språk uten fagtermer. Intervjuene varte mellom 30 og 60 minutter.

Fordi det totale datamaterialet var stort, ble det gjort et mindre utvalg. Til sammen ble 16 intervjuer analysert, åtte sykmeldte og deres nærmeste ledere. Beslutningen om utvalget ble gjort i henhold til Strauss og Corbins (1998) anbefaling om ikke å på forhånd avgjøre et spesifikt antall informanter. ”Datainnsamling og analyse skal fortsette inntil teoretisk metning er nådd” (Strauss & Corbin, 1998, s. 292, min oversettelse). Prinsippet om metning ble fulgt, som står for at en avslutter datainnsamlingen og analyse når en opplever at nye data ikke tilfører ny kunnskap om fenomenet man ønsker å beskrive (Corbin & Strauss, 2008; Cutcliffe, 1999). Det utdypes at begrensningene prosjektomfang, tid og kostnader også spiller inn her (Strauss & Corbin, 1998), og det at prosjektet var et masterprosjekt la visse tidsmessige begrensninger.

Da 14 intervjuer var analysert synes det å foreløpig å holde, kategoribeskrivelsene opplevdes som å være tilstrekkelig utdypet, og dataene ga ikke nye kategorier. Muligheten for å analysere flere intervjuer på et senere tidspunkt ble holdt åpen. Etter at kjernekategori og hovedkategorier var klare, var det et behov for mer data for å bedre kunne forklare spesielt en kategori, og dens relasjon til noen av de andre kategoriene. Derfor ble to intervjuer til analysert, med formål å få klarhet i dette. Fordi forskningsspørsmålet i denne omgangen ikke ga noen grunn til å bruke kontekstinformasjon som for eksempel bedriftstype eller -sektor

som utvalgs-kriterium ble de 16 informantene i utvalget valgt tilfeldig, ved at de var de første på lista.

Alle informantene i utvalget var par, altså sykmeldte og deres nærmeste ledere. Likevel ble ikke hovedfokuset på informantene som par, men alle informantenes data ble sett på som unike bidrag om fenomenet. I mange av kategoriene var det liten forskjell mellom leder og sykmeldt, men i noen kategorier bidro de sykmeldte informantene og lederne med forskjellige dimensjoner av kategoriene. I presentasjonen av funnene blir det vektlagt hvilken type informant hvert sitat er hentet fra. Det kommer også frem dersom hvilke av dimensjonene hovedsakelig ble dannet på grunnlag av data fra en gruppe informanter. I noen tilfeller ble det relevant å speile informantpar mot hverandre. Dette for å illustrere hvordan en kategori er bygget opp, og hvordan dynamikken mellom leder og medarbeider virker i prosessen. I kategoribeskrivelsene kommer det tydelig frem når dette ble gjort.

Prosedyre

Analysen ble gjort etter Corbin og Strauss sine retningslinjer (2008; 1998), og besto av de ulike kodestrategiene *åpen-*, *aksial-* og *selektiv* koding. Fordi Corbin og Strauss formulerer analyseprosessen som en flytende og kreativ prosess ble kodestrategiene brukt om hverandre, supplert med ulike analyseverktøy (Strauss & Corbin, 1998). I det følgende vil hovedtrekkene i analyseprosessen gjennomgå. Først blir kodingsstrategiene gjennomgått. Fordi kodingen startet med et konkret nivå, for så å bli mer abstrakt, vil åpen koding beskrives først, så følger aksialkoding, og selektiv koding til slutt. Deretter vil analyseverktøy beskrives, og fremgangen i benevnningen av koder, kategorier og kjernekategori.

Koding. Som sagt besto kodeprosessen av tre typer koding (1998). Kodingen begynte med et konkret nivå, åpen koding, for så å bli mer abstrakt, i aksial- og selektiv koding. Først ble fem intervjuer gjennomlest, noe Corbin og Strauss (2008) anbefaler for å bli kjent med materialet, og få inspirasjon til kodingen. Man kan gå ut fra at Corbin og Strauss her snakker om tilfeller der man benytter seg av parallell analysering og datainnsamling, og mener at man skal lese gjennom et helt intervju, før man analyserer det, og så foretar et nytt intervju. I og med at hele datamaterialet allerede var samlet inn, ble noen tilfeldige intervjuer valgt ut for gjennomlesing.

Etter gjennomlesingen ble det gjort åpen koding, Strauss og Corbin argumenterer for at en slik koding egner seg i starten av prosessen (1998). Først ble tre intervjuer gjennomgått på mikronivå. Som Corbin og Strauss (2008) beskriver ble data brutt ned i mindre biter, og tilskrevet en mening eller kode. Meningsenheter på 2-4 setninger, ble betegnet med en

kondensert mening, og merket med en kode. Det fremheves at denne formen for koding er *fokusert*, man skal tillegge koder som sier spesifikt hva meningsenheten uttrykker (Strauss & Corbin, 1998). For å unngå å trekke forhastede konklusjoner råder Strauss og Corbin å lytte nøye til hva informantene sier, og hvordan de sier dette. Bruk av lydspor var noe som hjalp til å få tak i meningen. Meningsenhetene ble satt inn i en analysetabell i programmet Microsoft Office Excel, hvor de fikk kode for hva de handlet om (se Tabell C1, Vedlegg C). Corbin og Strauss (2008) sier at dataprogrammer som Nvivo og ATLAS kan være nyttige hjelpemidler, men at en da må være passe på at en ikke får en automatisert tilnærming til datamaterialet. Hovedsaken er i følge Corbin og Strauss (2008), at en bruker en metode som gir fleksibilitet og struktur, og Microsoft Office Excel ble vurdert som et verktøy som ga systematikk og oversikt i analysen, samtidig som nærheten dataene ble beholdt. I analysetabellen fikk hver meningsenhet en identifikasjonskode for hvilket intervju den var hentet fra, og om det var en leder eller sykmeldt som kom med utsagnet. Dette for senere å kunne sortere analysetabellen etter ulike kriterier. Den åpne kodingen ga omtrent 450 meningsenheter med koder.

Deretter ble abstraksjonsnivået hevet litt, med hensikt å finne ut hvordan kodene kunne ordnes i kategorien og underkategorier. Formålet med aksialkodingen var å systematisk utvikle kategorier, og knytte de riktige underkategoriene til dem (Strauss & Corbin, 1998). Meningsenhetene som i åpen koding ble trukket fra hverandre, skulle i aksial koding igjen bli forbundet med hverandre. Analysetabellen ble brukt til å sortere meningsenhetene, slik at kodene som syntes være av samme art ble knyttet sammen. På den måten dukket mer abstrakte kategorier av overordnet art frem. Flere intervjuer ble kodet, og kategoriene ble justert etter nye data. De fleste kategoriene ble justert flere ganger. Tankekart, diagrammer og memoskriving ble brukt i arbeidet med å strukturere hvilke kategorier som var på overordnet nivå, og hvilke som kunne forstås som underkategorier av andre kategorier. Corbin og Strauss (2008) argumenterer for å bruke diagrammer fordi de både hjelper forskeren med å organisere dataene, og med å forklare foreløpige kategorier til kollegaer eller veiledere.

Etter hvert som hovedkategoriene var klare, ble skjemaer, skisser og mer koding brukt til å sette dem i forhold til hverandre. Strauss og Corbin kaller dette selektiv koding, og hensikten med denne kodingen var å integrere kategoriene i en teori (1998). Dette ble gjort ved å se på dataene og finne meningsenheter som kunne si noe om hvordan kategoriene hang sammen med hverandre.

Analyseverktøy. Ulike verktøy og hjelpemidler ble brukt i prosessen, hovedsakelig ble memoskriving, sammenligninger, diagrammer og skisser brukt i denne studien (Corbin & Strauss, 2008; Strauss & Corbin, 1998).

Memoer ble skrevet fortløpende og kontinuerlig i hele prosessen (Corbin & Strauss, 2008). Memoene var i form av små notiser om tanker om koder, kategorier og datamaterialet generelt analysearbeidet (Corbin & Strauss, 2008). En kolonne i analysetabellen var satt av til å føre inn slik umiddelbare ideer. I tillegg ble en skrivebok benyttet, fordi det fremheves i retningslinjene (Corbin & Strauss, 2008) at en ikke bør falle for fristelsen å bare bruke dataprogrammer i alle analysefasene. Mulighetene til dataprogrammene er mange, men det menneskelige elementet i analysen er viktigere, og dermed anbefaler Corbin og Strauss (2008) å skrive memoene for hånd. Memoskriving er i følge Strauss og Corbin (1998) en kilde til informasjon, og er ment til å være mer konseptuelle og analytiske enn deskriptive. I begynnelsen, da kodingen var av mer åpen karakter ble memoene skrevet som oppsummeringer på slutten av arbeidsøkten for å oppsummere, og reflektere over foreløpig dataforståelse. Etter hvert som analysen ble dypere og mer abstrakt ble memoer skrevet etter hvert som det var behov for å klare tanker, ideer og refleksjoner skriftlig. Corbin og Strauss (2008) understreker at memoskrivingen ikke skal være påtvunget og noe en gjør konstant, men at det er viktig å finne gode rutiner fra starten av. Mot slutten av analysen, hovedsak i den selektiv kodingen, ble memoene brukt til å integrere inn refleksjoner om kategorirelasjoner som hadde blitt gjort tidligere i prosessen.

Et annet sentralt verktøy var sammenligninger. Strauss og Corbin (1998) skriver at det i denne sammenhengen dreier seg om to typer sammenligninger, *konstant-*, og *teoretisk* sammenligning. Konstant sammenligning ble brukt ved å sammenligne lignende hendelser i datamaterialet med hverandre. De ulike informantenes definisjoner av og tanker om forskjellige fenomener ble sammenlignet, for å finne fellestrekk som kunne danne teori om fenomenet. Når det oppsto begreper eller hendelser som ikke umiddelbart lot seg definere med kode eller kategori, ble teoretiske sammenligninger et nyttig verktøy ved å sammenligne begrepet eller hendelsen med allerede tilegnet teori (Corbin & Strauss, 2008).

En sammenligningsteknikk som ble mye brukt, var *flip-flop-teknikken*, som i følge Strauss og Corbin (1998) er det å snu et fenomen som dataene beskriver på hodet, og stille spørsmål om det med motsatt fortegn. Denne teknikken gir informasjon som kan være nyttig utfylling i dannelsen av teori. For eksempel etter at data hadde beskrevet hvilke lederegenskaper som informantene regnet som viktige og gode i den gitte konteksten, ga det å

spørre om noen lederegenskaper ble betegnet som ikke gode, og ”hva er følgene av de gode egenskapene” versus ”hva er følgene av de ikke-gode egenskapene” nyttig informasjon.

Som nevnt tidligere ble diagrammer og skisser brukt for å visualisere foreløpige koder og kategorier i alle kodestadiene. Som Strauss og Corbin (1998) sier er vanlig, ble diagrammene mer komplekse jo mer abstrakt kodingsnivået var. Diagrammene ble først og fremst brukt til å ordne kategoriene hierarkisk, og for å utarbeide forståelse av forholdet mellom de ulike kategoriene.

Fra data til koder, kategorier og modell. Prosessen med å strukturere data i kategorier handler om å etablere kategorier som passer dataene. Kendall (1999, s. 746, min oversettelse) skriver at teoridannelse skjer når ”kodene og kategoriene til teorien passer dataene, *ikke* når data passer inn i forhåndsetablerte koder og kategorier. På bakgrunn av dette var strukturingsprosessen lang, og kodene, hovedkategorien, underkategorier ble forandret i mange omganger, og sammenlignet med datamaterialet for å tilpasse, endre og justere dem.

I den åpne kodingen ble nokså spesifikke koder tillagt meningsenhetene. Kodene som ble gitt, var i lys av intervjuenes kontekst. Strauss og Corbin poengterer at ”det er veldig viktig at kodene er i tråd med konteksten som utsagnet er gitt i” (1998, s. 108, min oversettelse). Etter hvert som det ble flere og flere koder, og noen syntes henge sammen med hverandre, begynte danningen av kategorier. Som Strauss og Corbin skriver var kategorisering å samle kodene under mer abstrakte forklaringstermer, som etter hvert ble kategoriene (1998). For å få oversikt over kodene, og for å lettere kunne identifisere kategorier, ble utskrifter av analysetabellen brukt. Etter at hovedkategoriene var klare, ble analysetabellen omsortert igjen, for å identifisere underkategorier og dimensjoner til disse.

I løpet av og etter at arbeidet med å finne hovedkategorier ble det aktuelt å finne et viktig element i Grounded Theory, *kjerne kategorien*, som en tenker seg er det datamaterialet som helhet handler om. Utviklingen av denne kjerne kategorien kommer i følge Corbin og Strauss i forbindelse med at en utvikler kategoriene og forholdet mellom relasjonene (2008), og beskrives ikke som noe en bevisst gjør. Det handler mer om at oppdager at en kategori omfavner alle de andre kategoriene. Kjerne kategorien ble i denne studien funnet ved å lage en *storyline*, på norsk *historielinje* til dataene (Birks, Mills, Francis, & Chapman, 2009). I følge Strauss og Corbin er historie en deskriptiv narrativ som handler om det sentrale fenomenet i studien, og historielinja en konseptualisering av historien, den er kjerne kategorien (1998). Det å skrive historielinje ble et verktøy for å hjelpe til teoribyggingen, og å formidle den. I arbeidet med kategoriene oppsto på denne måten

kjernekategori naturlig, fordi historien syntes å dreie seg om en kategori, og de andre virket alle å være relatert til denne. Videre syntes den sentrale kategorien å forekomme i alle intervjuene, og forholdet mellom den og de andre kategoriene synes logisk, og ikke påtvunget. Strauss og Corbin nevner dette som viktige kriterier i valg av kjernekategori (1998).

Historielinja ble etter hvert visualisert i en modell hvor kategoriene er integrert. Strauss og Corbin foreslår at en modell som illustrerer historielinja kan være nyttigere enn den skrevne historielinja (1998). De utdyper at modellen bør være på et abstrakt nivå og logisk, og at man bør være måteholden med tekst, piler, og linjer i modellen. Dette fordi den bør være så enkel som mulig, for å vise historien på en klar måte (1998). Dette var retningsgivende i visualiseringen av modellen som presenteres i resultatdelen.

Etiske implikasjoner

Prosjektet som datamaterialet var hentet fra var meldt og godkjent av *Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste* (NSD) og *De regionale komiteer for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk Vest* (REK Vest).

De etiske hensynene i studien var hovedsaklig i analysen, i arbeidet med lydfile og de transkriberte dataene. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora (2005) ble brukt som rettleiding i etiske spørsmål som oppsto i prosessen. Grep for å sikre konfidensialitet, som Kvale (2009) beskriver som å ikke offentliggjøre data som kan avsløre informanternes identitet, ble gjort i analysen og i omgang med dataene. Transkripsjonene var allerede anonymisert, men noen utvalgte sitater ble noe nøytralisert for å gjøre dem enda vanskeligere å gjenkjenne. Omskrivingen gikk ikke utover meningsinnholdet i sitatene.

Ingen intervjuer ble skrevet ut i sin helhet, kun analysetabellen ble utskrevet. Kodene hadde et ID-nummer for hvilket intervju de var hentet fra, men kunne ikke spores tilbake til navn på informantene. Alle utskriftene lå innelåst, og ble makulert fortløpende. Dataene ble lagret digitalt på IRIS sin server og på USB-pinne med passordspærre. De ble slettet fra USB-pinnen da prosjektet var over.

Litteratursensitivitet

Et viktig punkt å følge fordi analysen ble foretatt etter Grounded Theorys retningslinjer var å være bevisst på bruk av litteratur. En av forskjellen til Glasers (1978) og Strauss og Corbins (1998) tilnærming til Grounded Theory er deres syn på teoretisk forutinntatthet. Begge tilnærmingene anerkjenner at en forsker ikke går inn i en studie uten

kunnskap og erfaringer (Heath & Cowley, 2004). Strauss og Corbin refererer til Dey (1998, s. 47, min oversettelse) som oppsummerer at ”kort fortalt, det er forskjell på et åpent sinn og et tomt hode. Spørsmålet er ikke om en skal bruke eksisterende data, men hvordan”. Man kan altså ta med seg erfaringer inn i studiet, men man må forsøke å distansere deg fra disse, og møte dataene med åpenhet. Når det gjelder synet på hvordan litteraturen bør brukes har Glasers og Strauss og Corbins tilnærming noe ulik oppfatning. Glaser anser at kunnskapen forskeren har før analysen skal være på generell basis, og at mer spesifikk kunnskap om fenomenet skal komme etter at teorien har oppstått i datamaterialet (Heath & Cowley, 2004). Man skal i følge Glaser (1978, s. 14, min oversettelse) skrive ”som om ingen har skrevet om temaet før”. Strauss og Corbin derimot, mener at innsikt i, og forståelsen av fenomenet på forhånd er noe som bidrar til at en på en bedre måte kan komme frem til forskningstemaet (1998).

Med disse antakelsene tatt i betraktning ble litteraturen i forkant av analysen brukt til å få en forståelse av konteksten til fenomenet som skulle undersøkes. Dette innebar blant annet temaene sykefravær og tilbakeføringsforskning. I tillegg ble ledelsesteorier med fokus på relasjon, og psykologisk kontrakt brukt til å få en innsikt i forskningstemaet i andre kontekster. Denne forkunnskapen var med på å bedre forstå fagområdet, og å identifisere forskningsbehovet for studiens tema. Med bevissthet på at Strauss og Corbin (1998) mener at kunnskapen og erfaringene en har ikke skal farge det en ser i datamaterialet, ble det forsøkt å være distansert fra litteraturen i analysen. Etter analysen var gjort, kategoriene og teori var funnet, ble litteratur brukt til å komplimentere, utvide og verifisere funnene (Corbin & Strauss, 2008) Litteratursøk med hensikt å kunne relatere funnene fra analysen til eksisterende funn ble gjennomført.

Resultater

Resultatkapittelet vil presentere teorien som ble funnet i datamaterialet. Aller først presenteres en oversikt over kategoriene. Konteksten til datamaterialet vil forklares kort, før kategoriene og teorien de danner forklares som helhet. Kjernekategoriene og hver av hovedkategoriene vil så bli gjennomgått i detalj. Kategoriernes egenskaper og dimensjoner vil bli forklart, og belyst av sitater. Avslutningsvis kommer en del om hvordan kategoriene kan være relatert til hverandre. Dataene ga ikke tilstrekkelig informasjon til å fastslå alle sammenhengene, så ulike forbindelser vil bli foreslått.

Oversikt over kategoriene

Det er nødvendig å påpeke at teorien som foreslås, må forstås i lys av konteksten for analysen og datamaterialet. Teorien handler om relasjonen som antas å være forholdet mellom lederen og sykmeldt. Denne relasjonen eksisterer allerede når medarbeideren blir sykmeldt, og den fortsetter å utvikle seg i løpet av sykefraværet. Fordi bakgrunnen for intervjuene var en sykefraværskontekst, ble informantens utsagn tolket som beskrivelser i lys av nettopp denne situasjonen. Spørsmålene som ble stilt i intervjuene, og beskrivelsene informantene ga, var i stor grad knyttet opp til situasjonen. Samtidig ble ikke relasjonen sett som fanget av de formelle rammene i sykefraværssituasjonen, det vil si at relasjonen ikke begrenser seg til dialogmøter eller formell kontakt mellom lederen og den sykmeldte.

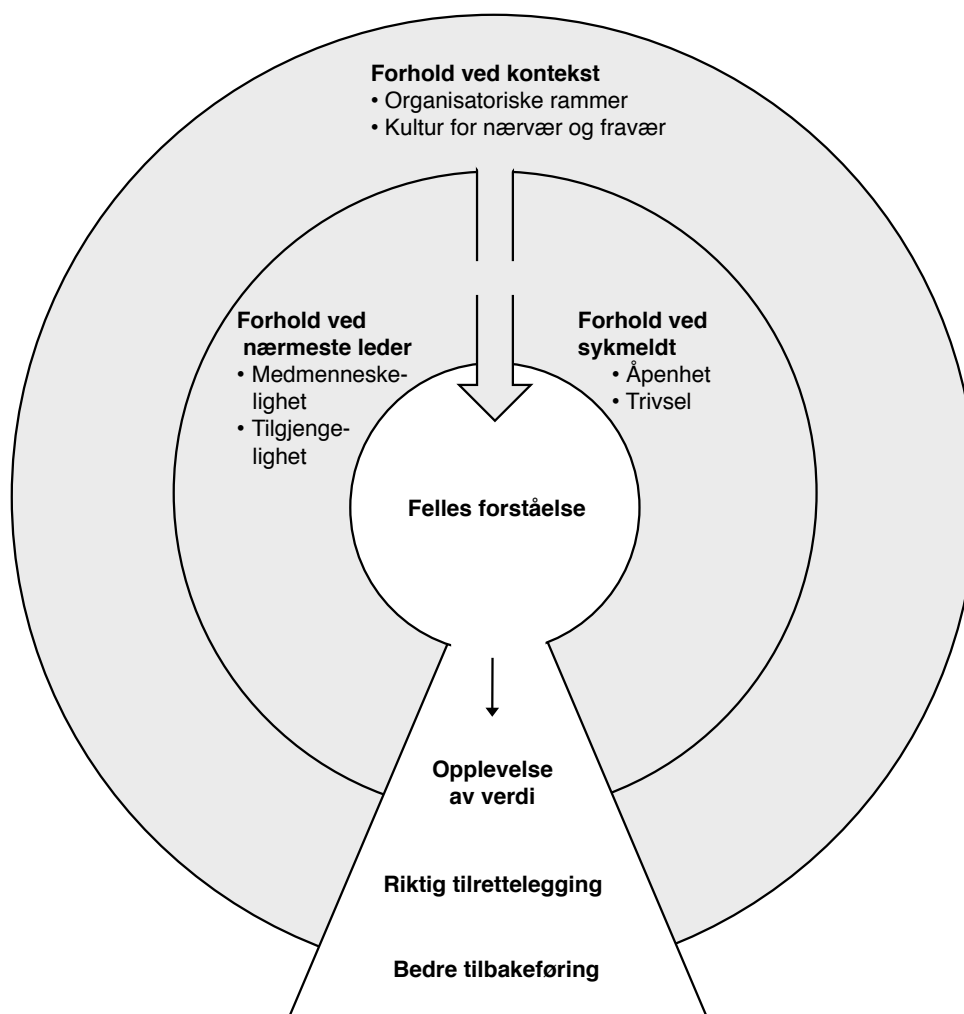
I analysen av datamaterialet ble det funnet fem viktige kategorier (se Tabell 1)

Tabell 1. *Oversikt over Kjernekategori, Hovedkategorier og Underkategorier.*

Kjernekategori	Hovedkategori	Underkategori
	Felles forståelse	
	Forhold ved kontekst	Kultur for nærvær og fravær Organisatoriske rammer
	Forhold ved leder	Tilgjengelighet Medmenneskelighet
	Forhold ved sykmeldt	Åpenhet Opplevelse av trivsel
	Resultat av felles forståelse	Opplevelse av verdi Riktig tilrettelegging Bedre tilbakeføring

Note: Tabellen viser kjernekategorien felles forståelse, og de fire hovedkategoriene. Hver av hovedkategoriene har to underkategorier, som også kommer frem i tabellen.

Disse danner sammen en teori om relasjonen mellom den sykmeldte og dens nærmeste leder. En av kategoriene virket som å være den mest sentrale i datamaterialet, og de alle de andre kategoriene relaterte seg til denne. *Felles forståelse* ble tolket som å være kjernekategori. Alle kategoriene er plassert inn i en modell, kalt *Nøkkelmodellen for relasjonens betydning for tilbakeføring av sykmeldte* (se Figur 2).



Figur 2. Nøkkelmodellen for relasjonens betydning for tilbakeføring av sykmeldte. Modellen viser relasjonen mellom leder og sykmeldt, og hvordan kategoriene henger sammen med kjernekategori *felles forståelse*.

Slik visualiseres det hvilken funksjon kategoriene har, og hvordan de er relatert til hverandre. Nøkkelmodellen foreslår at relasjonen er en prosess, og at kjernekategori *felles forståelse* som er plassert i sentrum står samspillet mellom leder og sykmeldt som kan gi resultater. Kategoriene *forhold ved kontekst*, *forhold ved nærmeste leder* og *forhold ved sykmeldt* fungerer som påvirkningskategorier i modellen. De ligger i bakgrunnen, og antas å

påvirke kjernekategoriene felles forståelse. Den grå pila indikerer dette. Påvirkningen fra disse kategoriene er i følge modellen med på å bestemme i hvilken grad en felles forståelse blir etablert. At linjene til den grå pila ikke er sammenhengende illustrerer påvirkning mellom kategoriene. Senere i kapitlet kommer det mer om hvordan kategoriene er relatert til hverandre. Den sorte pila viser resultatet av felles forståelse. Det virker som at hvorvidt den sykmeldte og dens nærmeste leder etablerer en felles forståelse, har innvirkning på opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring.

Kjernekategoriene og hovedkategoriene vil nå bli gjennomgått i separate avsnitt. Avsnittene er inndelt slik at det først kommer en beskrivelse av kategoriens funksjon og plassering i Nøkkelmodellen, og deretter underavsnitt for hver underkategori, hvor dimensjonene utdypes med sitatbeskrivelser.

Kjernekategoriene felles forståelse

Kjernekategoriene som ble funnet i materialet, som virket som å være relatert til, og i sentrum for alle de andre kategoriene var felles forståelse. Kategoriene var ikke den med flest og mest fyldige utsagn i datamaterialet, men det at alle de andre kategoriene synes å ende opp relatert til denne kategoriene, og virke inn på, eller være et resultat av den, gjorde at den står som kjernekategoriene fra datamaterialet. Etableringen av en felles forståelse ble forstått å være en dynamisk prosess i relasjonen. Når den sykmeldte og dens nærmeste leder utvikler den samme oppfatningen av den aktuelle situasjonen har de en felles forståelse. I den gitte konteksten handler denne situasjonen både om sykdomsforståelse, arbeidspotensial, tilretteleggingsbehov og den psykologiske innstillingen til disse elementene. Lederens forventninger og krav til den sykmeldte vil også være en del av det som det kan dannes en felles forståelse om. Felles forståelse kan sees på som noe en utvikler i større eller mindre grad, avhengig av forholdene ved kontekst, leder og den sykmeldte.

Felles forståelse handler om noe mer enn at lederen er forståelsesfull. Ordet forståelse ble nevnt ofte av både ledere og sykmeldte, men det var tydelig at denne kategoriene innebar noe annet enn det å bare være ha forståelse. Felles forståelse er mer som en dynamisk prosess, som lederens forståelse og den sykmeldtes åpenhet i samspill bidrar til å skape. Felles forståelse er dermed ikke en kategori som beskriver noe som eksisterer men en prosess som utvikles i relasjonen mellom lederen og den sykmeldte.

Mange av de sykmeldte informantene snakket om at lederen måtte akseptere situasjonen de er i, og ga et inntrykk av at de ikke bare mente en overfladisk aksept, men at

de ønsket at lederen delte situasjonsforståelsen deres. Dette synes å være veldig viktig for de sykmeldte.

Dataene som ga denne kategorien, var for det meste negativt ladede beskrivelser av relasjonen. Informanter, da hovedsakelig sykmeldte, beskrev momenter ved relasjonen som de ikke var fornøyd med. Til en viss grad beskrev de i forlengelsen av dette hva de ønsket i relasjonen. En tolkning som er brukt for å forstå kategorien felles forståelse er at underforstått et utsagn om hva en negativ relasjon er, ligger det et grunnlag for å si noe om hva som skal til for at relasjonen skal være positiv.

Et eksempel på en relasjon hvor det ikke synes å være en felles forståelse om den sykmeldtes behov fortalte en informant:

”Jeg prøvde å si at det er ikke det rette for meg å komme tilbake. Men hun hadde vært på kurs og ”statistikkene viste sånn og sånn,” og ”nå må du tilbake for hvis du blir hjemme så og så lenge så kommer du ikke tilbake.” Og det opplevdes som veldig negativt. Det var veldig sånn pushing.”

Det synes som at det opplevde presset kom som følge av at det var en ulik oppfatning om hva den sykmeldte kunne klare. Presset omtales også av en annen informant, som beskrev at hun ikke har opplevd å få den forståelsen hun trenger:

”Det som har vært, en vanskelig leder å forholde seg til. Det har vært at du ikke får forståelse, at du åpner deg og er fortrolig og åpen og likevel ikke blir hørt og likevel blir pressa til å komme tilbake.”

Her virker det som at den sykmeldte hadde forventinger om at hun ”holdt sin del av avtalen” ved å være åpen og fortrolig, men at lederen var vanskelig og ikke forsto hennes situasjon. En informant uttrykte en situasjon hvor det også synes som at den felles forståelsen i liten grad var oppnådd i relasjonen med hennes leder, da hun på spørsmål om hun opplever å bli forstått svarte at

”nei, jeg har vel ikke opplevd det, men nå etter hvert så må de bare akseptere det.”

Det virker her som at hun synes det er en forskjell på å bli akseptert, og å bli forstått. En annen informant som tar opp aksept og forståelse sa dette,

”Jeg har møtt forståelse, når en har vært lenge vekke og langt nede har en ganske lite selvtillit, og veldig lett for å tenke negativt om seg selv, og en tenker hele tiden at huff, det går for sent. Da er det veldig godt å få tilbakemelding at nå er du på jobb og det går faktisk framover, og du har lov til å ta tid.”

Dette sitatet utdyper hvordan aksept for sykdommen henger sammen med at det er skapt en forståelse, og at denne fører til en god følelse. En annen informant fortalte også at hun ble forstått, og at hun synes dette var flott. Hun hadde en positiv tolkning av at lederen først hadde sagt hun kunne hatt større sykmeldingsprosent, men at hun selv vurderte at hun kunne være mer på jobb. Hun fortalte at dette var et tegn på at hun ble forstått, og fikk ta seg tid til å bli frisk:

”ja, de er jo helt utrolige, for de mener jo at jeg skulle vært enda mer vekke.”

Mange av lederne beskrev forståelse som et viktig element når de ble spurt om hva de ser på som viktig i møte med den sykmeldte, blant andre uttrykte to ledere at

”Det med å kunne gi, gi en trygghet på en måte at det er akseptabelt å være sykmeldt.”

”Å forstå, at folk har lov til å være sykmeldte og at lederen forstår det.”

Det virker her som at lederne mente at formidlingen av forståelse og aksept for situasjonen er noe som ligger i lederens oppgave, og dette blir dermed viktig i relasjonen. Også en annen leder snakket om hvordan forståelse og formidlingen av forståelse er viktig.

”Når du er syk så er du syk. Og hvis en leder da viser at dette har han forståelse for, så kommer de fortere igjen.”

Felles forståelse ble altså forstått som å være en viktig prosess i relasjonen, og kjernekategori i datamaterialet. Relasjonsbeskrivelsene fra de sykmeldte innebar ofte et ønske om at lederen forsto hvordan de hadde det og hvordan deres situasjon var. Dette ble tolket som noe veldig viktig. Ledernes utsagn synes også å anerkjenne forståelsen og formidling av den som viktig.

Påvkningskategoriene synes å være betydningsfulle for i hvilken grad man skaper en felles forståelse. Disse vil nå utdypes presenteres, og det vil utdypes hvordan de synes å virke inn på kjerne-kategorien.

Forhold ved konteksten

Da det ble snakket om relasjonen kom det frem en rekke temaer som ikke direkte ligger i relasjonen, men som synes ha betydning for den likevel. Det er vanskelig å si akkurat hvilken virkning de ulike kontekstfaktorene vil kunne ha på relasjonen, men de ble oppfattet som viktige fordi de ofte ble nevnt i sammenheng med leder-medarbeider-relasjonen. Det som ble nevnt oftest var organisasjonskultur for fravær og nærvær, og de organisatoriske rammene rundt oppfølgingsmøtene, som virket som å ligge i bakgrunnen for relasjonen.

Hvilken kultur arbeidsplassen hadde for nærvær og fravær, synes å kunne virke inn på den felles forståelsen i relasjonen mellom lederen og den sykmeldte. Dette fordi kulturen består av forventninger hos både den sykmeldte og lederen, om hvor akseptert det er å være borte. Formelle forhold som synlige skader og legens sykmelding synes å være viktig for de sykmeldte for å få fraværstillatelse. De organisatoriske rammene synes å kunne påvirke relasjonen fordi formelle aspekter som klarhet ved lederrollen og kontinuitet synes å være viktig for de sykmeldte. Utsagn som beskrev stadig nye ledere virket som å ha en undertone av at den sykmeldte ønsket kontinuitet i oppfølgingen. Dette sier noe om hvordan rammene har en innvirkning på relasjonen.

Kultur for nærvær og fravær. Det virker som om kulturen definerer noe av lederens og den sykmeldtes forventninger til den andre partens holding til sykefravær og nærvær. Dersom kulturen på den måten påvirker lederens og den sykmeldtes atferd i relasjonen, kan den sies å ha betydning for relasjonen. Den er derfor tatt med som en del av konteksten som har innvirkning på relasjonen. På den ene siden handler kategorien om at det er forventninger og normer for at det er akseptert og tillatt å være hjemme syk. På den andre siden beskrev mange informanter at det er et visst press for å jobbe på tross av at man er syk, såkalt nærværspres. En slik nærværskultur kom frem i følgende utsagn hvor ledere snakket om de ansattes arbeidsmoral:

”Det er litt kulturen at en er ikke syk hvis en ikke er skikkelig syk.”

”De fleste som jobber i helse og omsorgssektoren har høy arbeidsmoral. De går på jobb til de stuper.”

”For å si det sånn, jeg er sykmeldt hundre prosent selv, men velger å jobbe en del for det. Det er litt smitteeffekt tenker jeg. Da vil andre også se at ja, hun gjorde det i hvertfall, og da kan jeg og prøve.”

I det siste utsagnet her synes en tydelig nærværskultur å komme frem. Lederen uttalte at hun er sykmeldt selv, og velger å jobbe, og håper at det kan ha en effekt for de ansatte. Når lederen er en rollemodell på denne måten, vil det kunne påvirke kulturen. Dersom lederen tar med seg forventninger inn i relasjonen, om at en ikke bør eller trenger å være borte når en er syk, eller formidler et press til å være tilstede tross sykdom, kan dette virke inn på relasjonen. Hvis lederen og den sykmeldte har ulik holdning til nærvær når en er syk, kan dette virke inn på relasjonen.

Nærværspres blant de sykmeldte kommer blant annet frem i beskrivelser om at det er mye lettere å være syk når de har en synlig skade eller sykdom. Mange av de sykmeldte informantene sa at de ikke følte noe press, fordi det var så åpenbart at de ikke kunne jobbe slik situasjonen er for de. Samtidig sa andre at de følte de måtte bevise at de var syke. For eksempel handler dette utsagnet om å føle behov for å bevise sine smerter:

”Jeg følte jeg måtte forsvare meg selv når jeg ikke var på jobb. Når fysioterapeuten hadde teipen skulderen min hadde jeg nesten lyst til å vise teipen, ”sånn jeg har vondt i skulderen” Jeg følte at jeg brukte mye av tiden å fortelle at jeg hadde vondt og overbevise om at jeg hadde vondt.”

Det synes som om det var viktig for de sykmeldte at lederen (og kollegene) var helt overbevist om at de var reelt syke. Kanskje var dette fordi de ikke ville ha på seg at de snek seg unna. Knyttet til relasjonen kan det være slik at bevisene på at en er syk bidrar til å gi lederen inntrykk av i hvilken grad en er syk.

Ikke alle fortalte om press for å komme på jobb. Nærværskulturen virket som å variere på de ulike arbeidsplassene. Det virket også som å variere hvordan de enkelte taklet dette presset. En informant fortalte at hun ikke bryr seg om presset, fordi sykmeldingen fra legen ga henne tillatelsen til å være hjemme:

”Så har jeg jo kjent på det at det kan være litt vanskelig å være syk fordi jeg kan jo gå å handle og gjøre disse tingene og da ser jeg jo frisk ut. Men jeg har tatt et oppgjør med meg selv, og velger å ikke bry meg. Det er legen som sykmelder meg.”

Kanskje er den formaliserte sykmeldingen et godkjenningsstempel som ifølge den sykmeldte kan bidra til at lederen aksepterer og forstår situasjonen.

Samtidig som det virket som at det var ulik grad av press eller opplevelse av press til å jobbe selv om en syk, fortalte også både ledere og sykmeldte at det var aksept for å være sykmeldt. En leder beskrev at

”Jeg må si at vi absolutt har en kultur for at det er akseptabelt å være syk. Og vi stiller ikke spørsmål ved det, og er veldig bevisst på ikke å møte folk i telefonen med uff og stønn og pes Helt klart aksepterer vi at folk er syke.”

Det virker som om denne lederen var klar over viktigheten av å formidle aksepten.

Underkategorien *kultur for nærvær og fravær* synes altså å inneholde en dimensjon som går fra nærværspres til fraværstillatelse. Det virket som om denne tillatelsen uttrykkes av lederen som forståelse av sykdom og aksept for fravær. Fra den sykmeldtes synspunkt synes denne fraværstillatelsen å til en viss grad årsaksforklares formelt. Fokuset på sykdomsbevis og legitim sykmelding ble tolket som tegn på at de sykmeldte mener fraværstillatelsen er noe som blir gitt på bakgrunn av disse faktorene. Denne tillatelsen kan sies å være en bit av forståelseetableringen i relasjonen ved at den er en nødvendig faktor. Å etablere en situasjonsforståelse uten en sykdomserkjennelse kan synes vanskelig. Det må understrekes at den andre dimensjonen, nærværspres, i denne sammenhengen er tenkt som negativt nærværspres. Her forstås en opplevelsen av å bli presset til å jobbe mer eller på en måte den sykmeldte selv opplever ikke å klare.

Organisatoriske rammer for relasjonen. Rammene i relasjonen var også noe som ble tatt opp av informantene. Disse rammene handlet i hovedsak om hvordan de formelle møtene i forbindelse med den sykmeldtes situasjon ble gjennomført. Med kontakt menes det i denne sammenhengen møter eller telefonsamtaler hvor sykefraværssituasjonen var tema. På spørsmål om hvordan forholdet mellom dem var, innledet både den sykmeldte og lederen ofte med å stadfeste de organisatoriske rammene, som kontakthyppighet og hvem som oftest tok initiativ til kontakten. Lederens rolle, og klarhet om denne rolle var også et gjennomgående tema.

Hvor ofte de sykmeldte og deres ledere hadde kontakt varierte veldig. Alt fra hver 6. uke til flere ganger i uka. En av grunnene til variasjonen her var nok at noen av de sykmeldte

var i gradert sykmelding, mens andre var 100 prosent sykmeldt, og de som tilbrakte mer tid på arbeidsplassen hadde mer kontakt med sin leder.

Det synes heller ikke være noen klar tendens for hvordan kontakten oppsto. Det varierte mellom å være avtalte møter eller samtaler for eksempel hver annen uke, til at den sykmeldte gikk innom hver gang sykmeldingen måtte fornyes. Samlet sett virker det som at det oftest var lederen som tok initiativ til kontakten.

Flere informanter fortalte at situasjonen hadde vært vanskelig som følge av uklarhet i lederrollen. Det hadde vært lederutskiftninger underveis og de sykmeldte måtte forholde seg til flere ledere i løpet av prosessen. Et eksempel på en uklar lederrolle var denne informantens beskrivelse:

”Ja altså, jeg ble jo operert i august, og vi fikk ny styrer i august, så hun er jo ny. Og egentlig når det hele begynte så var det en tredje person. Hun gikk inn som vikar for hun som gikk i fjor, og så har det kommet ei ny nå. Så det har vært tre forskjellige. Vi har fått en dum start.”

Hos denne informanten kom det frem at grunnen til at forholdet var blitt vanskelig er at lederen som nå hadde oppfølgingsansvar for henne, kom til midt i prosessen. Informanten uttrykte et ønske om at lederen hadde kjent til hele historien hennes:

”Ja når en ikke er ydmyk i forhold til hva som har vært før, at det har vært en historie før hun begynte, da kjenner jeg på at..”

Denne sykmeldtes aktuelle leder kan sies at også opplevde noe av denne frustrasjonen, da hun etterlyste at de tidligere møtene var bedre dokumentert, og fortalte om misforståelser og uklarheter i relasjonen:

”Det å dokumentere alle møtene, om det er laget noen spesielle avtaler. Jeg hørte jo at om de var sykmeldt 50 prosent var det ikke dermed sagt at de bare skulle være på jobb 50 prosent av tiden, men at en skulle de yte 50 prosent. Alt går jo mye senere, og hun får gjort mindre enn andre på samme tid. Men hun ville ikke være med på det, så der stengte hun litt. Så der har vi en jobb å gjøre i forhold til å håndtere informasjon om krav og forventninger.”

Det kan virke som at kontinuitet også er et tema her. Den sykmeldte synes å ønske at én leder hadde fulgt opp, og uttrykte at det opplevdes negativt når det en ny relasjon måtte bygges med en ny oppfølger. Det synes også være uklarheter om situasjonen med denne nye oppfølgeren, kanskje som følge av at en ikke har hatt en kontinuerlig oppfølging med én leder. Hvorvidt kontinuitet har vært tilstede i relasjonen, om lederen har hatt oppfølgingsansvaret hele perioden, kan synes å virke inn på relasjonen når det gjelder oppfattelse av situasjonen. Den sykmeldte virker som å oppleve mindre forståelse fordi lederen nylig kom til. Og lederen også å oppleve at det er uklarhet om situasjonen.

De fleste informantene synes ha en oppfatning om hva hensikten med kontakten skulle være. Både de sykmeldte og lederne fortalte at det de snakker om i hovedsak er den sykmeldtes situasjon, og hvordan de kan finne en løsning.

Forhold ved leder

Mange av informantenes utsagn handlet om forhold ved lederen, både som svar på spørsmål om dette, og i andre sammenhenger. De sykmeldte informantene beskrev sin egen leder, og hvordan de ønsket at lederen skulle være. Informantene som var ledere snakket også om hva de mente var viktige lederegenskaper for den situasjonen de var i. Underkategoriene kom frem ved å betrakte informantenes refleksjoner rundt erfaringer og utsagn som uttrykk for det de regnet som viktige forhold ved lederen i relasjonen i en sykefraværssituasjon. Et av forholdene, medmenneskelighet, synes å være en personlig egenskap. Et annet forhold som fremsto som viktig, tilgjengelighet, synes å være en lederatferd, eller som en del av lederrollen. Det virket som at tilgjengelighet både handlet om lederens fysiske nærvær, og det at lederen er der for kontakt når det trengs. De sykmeldte var de som i størst grad uttrykte at tilgjengelighet var viktig for relasjonen. Sammen virket disse forholdene ved leder å være spesielt viktig for relasjonen, fordi de sier noe om lederens evne og forutsetning for å etablere den felles forståelsen.

Medmenneskelighet. Det virket å være klart for informantene, både de sykmeldte og lederne at medmenneskelighet var en viktig del av relasjonen. De sykmeldte informantene beskrev at det å bli møtt med varme, og å oppleve støtte fra lederen var godt. Det virket som at medmenneskelighet skulle oppleves av den sykmeldte som genuin og ekte, ikke bare som en plikt som følger lederrollen. Medmenneskelighet ble beskrevet av informantene som omsorg, empati, varme og støtte. En leder fortalte at

”en må ha evne og vilje til å være støttende,”

mens en av de sykmeldte beskriver det som viktig at

”en leder kan være med å beskytte den sykmeldte istedenfor å mase den tilbake til jobb.”

Til denne underkategorien faller også evnen til å lytte, en informant beskrev at hun opplevde lederen som flink til å kommunisere,

”Ja, hun hører, sitter seg ned og sitter liksom og hører, det er ikke provoserende, ingenting.”

En leder nevnte også at det å kunne kommunisere på en god måte var viktig i relasjonen:

”Det viktigste for en leder når en skal jobbe med sykmeldte er å ha god kontakt, kunne snakke om problemene.”

Underkategorien *medmenneskelighet* synes altså å være at den sykmeldte oppfatter lederen som en omsorgsfull person, som er oppriktig interessert i den sykmeldte, støtter og lytter. Medmenneskelighet kan tenkes å være et personlighetstrekk, da beskrivelsene av denne egenskapen virker å omtale noe som ligger i personen heller enn en ferdighet, evne, eller atferd.

Tilgjengelighet. Leders tilgjengelighet var et tema som ble tatt opp ved ulike anledninger. Tilgjengelighet, kom frem både i beskrivelser av ønskede og faktiske lederegenskaper, og da de sykmeldte informantene snakket om relasjonen mellom seg og sin leder. Tilgjengelighet ble da tatt fram som en del av erfaringer hvor relasjonen hadde vært god eller dårlig. Tilgjengeligheten informantene snakket om ble tolket som å handle om hvor tilstedeværende lederen er i jobbsituasjoner og i kontaktsituasjoner i forbindelse med oppfølging av den sykmeldte. Som forhold ved lederen er kanskje tilgjengelighet en valgt atferd eller en måte å lede på.

En episode som beskrives handler om en leder som er tilstedeværende og synlig på jobben, og at dette oppleves veldig positiv. Denne lederen troppet opp på firmafest ute i pøsregn tross at han var syk;

”Vi hadde grillfest i går, det var pøsregn også hadde vi kokt ferdig pølsene inne, det var helt utrolig, de var jo så våte at det drypte jo av de, men han her lederen min han

stilte opp på for det, og det drypte, og det er ikke snakk om at han ikke skal møte, det er helt unikt altså, helt unikt.”

Det kommer tydelig frem at denne informantene mener positivt om lederens nærvær eller tilgjengelighet. Tilgjengeligheten blir beskrevet som en fysisk nærhet, at lederen ikke er langt unna. I dette tilfellet virker altså ikke tilgjengeligheten å bare dreie seg om den oppfølgingssituasjonen, men mer på et generelt grunnlag. Det synes være viktig at lederen er til stede. En informant forteller etter å ha beskrevet en ikke så god relasjon med sin leder at:

”Jeg tror faktisk det kan være litt med at når lederen ikke sitter fysisk der vi sitter, du får ikke det eierforholdet. Det merker vi også i andre sammenhenger også, det blir glemt å gitt beskjed om ting.”

Et annet aspekt ved ledertilgjengelighet er hvordan det er å ta kontakt med leder, og om kontakten er ofte nok. Informantene har nokså varierende hyppighet i hvor ofte de har kontakt med lederen. Noen forteller at de har kontakt en gang i uka, og at det er greit. Andre har sjeldnere kontakt, og det er også greit. Flere informanter utdyper at det er viktig at lederen er der når de trenger det:

”hun er til stede når hun er der, og for oss så er det veldig viktig, for uansett er hun der ikke, så har hun mobil, så altså det er ikke sånn at hun legger vekk telefonen at du ikke får tak i henne, men hun er der, og er det noe, så er hun der for deg.”

”Jeg er i kontakt med henne daglig, dersom det er noe så stikker jeg innom bare i døra for å prate litt.”

Det virket som at den fysiske tilstedeværelsen var viktig for de sykmeldte. Dette kan tenkes å virke inn på relasjonen på den måten at den er med på å forsikre en kontinuitet, en visshet om at lederen er der for en. Det at mange sykmeldte tok opp lederens tilgjengelighet kan vurderes som et tegn på at det er viktig for relasjonen. Tilgjengelighet ble ikke tatt opp like ofte av lederne selv. Kanskje har dette med at lederne sitter med større mulighet for å ta kontakt, og har et maktovertak i relasjonen, ettersom den er den sterke parten. Tilgjengelighet er noe som generelt er viktigst for den mottakende parten, altså kan det være naturlig at det er de sykmeldte som ønsker tilgjengelighet av sin leder.

Forhold ved sykmeldt

De forholdene ved den sykmeldte som virket å ha mest betydning i relasjonen, var opplevelse av trivsel og åpenhet.

Opplevelse av trivsel. Opplevelse av trivsel ble tolket som å ha en innvirkning på relasjonen på samme indirekte måte som kontekstforholdene. Det virket på informantene som at det å oppleve arbeidsmiljøet som godt, påvirket forholdet til lederen. I lys av sykefraværskonteksten synes det som at dersom den sykmeldte trivdes på jobb hadde dette konsekvenser for hvordan relasjonen mellom denne og den nærmeste lederen var. Også lederens oppfatning av hvordan den sykmeldte trivdes på jobb virket å være noe som ble med i relasjonen.

De aller fleste sykmeldte informantene sa at de trivdes på jobben og ville tilbake. En informant fortalte at det var godt når hun kom innom og at arbeidsplassen var et godt sted. Informanten snakket her om at pasientene på helseforetaket hvor hun jobber ble glade for å se henne igjen,

”noen av dem lyser opp når jeg kommer innom, og sier ”er det du som kommer i dag”, det er en veldig takknemlig jobb. Arbeidsmiljøet er greit, vi har en god tone.”

Det å snakke om jobben i positive ordelag, virker som å kunne si noe om den sykmeldtes innstilling til å komme tilbake. Trivselen på jobben ble ofte beskrevet som en kilde til motivasjon for å komme tilbake. På spørsmål om hvorfor de sykmeldte ønsket å komme tilbake nevnte de aller fleste trivsel som en av grunnene. En informant fortalte om at det å ha en jobb og et godt arbeidsmiljø var noe hun savnet veldig:

”Men jeg tror jeg aldri har vært en type som har trivdes med å være hjemme eller alene. Både det å ha et arbeidsmiljø rundt seg og å ha et miljø. At du har noe å gå til hver dag. Jeg er så takknemlig for at jeg har en jobb.”

En leder fortalte også sitt syn på den sykmeldtes motivasjon for å komme tilbake:

”At hun mestrer denne jobben, at hun trives. Hun har kolleger som hun synes det er kjekt å være sammen med.”

Både de sykmeldte og lederne uttrykte altså at trivsel på jobben var motivasjon for å komme tilbake. Dette har i seg selv kanskje ikke direkte innvirkning på relasjonen mellom dem, men det virket som at trivselen er en faktor som skaper en positiv ramme for relasjonen, og gir den et godt grunnlag eller utgangspunkt. Trivselen kan muligens sees på som en anerkjennelse fra den sykmeldtes ståsted, at den faktisk har lyst til å komme tilbake, og at relasjonen har en hensikt. Et utsagn som beskriver dette kom fra en leder som snakket om at det var alles ønske at arbeidstakeren kom tilbake i jobb, og knyttet dette til relasjonen ved å fremheve at arbeidssituasjonen til den sykmeldte måtte tilrettelegges:

”Vi har et ønske om å ha henne i jobb, og selv har hun sagt at hun skulle ønske hun kunne jobbe fullt, men som hun sier går det ikke. Så da får vi gjøre så godt vi kan.”

At den sykmeldte opplever trivsel på arbeidsplassen synes altså å kunne å påvirke relasjonen på en indirekte måte, fordi den gjør noe med den sykmeldtes innstilling. Samtidig virket det som at lederne oppfatning av den sykmeldtes trivsel også var noe som ledere tok med seg inn i relasjonen. Opplevelse av trivsel synes å være en motivasjon for de sykmeldte til å komme tilbake på jobb, og vil derfor kanskje virke som en motivasjon for å gi ledere en forståelse av situasjonen. Lederne synes også å ha en oppfatning av den sykmeldtes trivsel, noe som kan virke inn hvor motivert sykmeldte oppfattes som. Dermed synes den sykmeldtes opplevelse av trivsel å ha en betydning for relasjonen mellom den sykmeldte og ledere på ulike måter.

Åpenhet. Mange informanter snakket om åpenhet, og da hovedsakelig som et forhold eller forutsetning for relasjonen som lå hos den sykmeldte. Intervjuguiden inneholdt også spørsmål om åpenhet i dialogen mellom ledere og den sykmeldte. Det var mest snakk om den sykmeldtes åpenhet i relasjonen, og at åpenheten hadde en positiv virkning på hvor gode oppfølgingssamtalene ble. Lederne opplevde stort sett de sykmeldte som åpne i dialogen. For eksempel sa en leder at oppfølgingssamtalene

”gikk veldig greit, fordi dette var en åpen person som det var lett å snakke med.”

Og en annen sa at

”han har vært veldig veldig åpen hele tiden. Ja, i og med at vi har hatt et såpass godt forhold der. Han sier alt som det er.”

Dette sier noe om at lederne holder de ansattes åpenhet som en klar grunn for at relasjonen er god og at oppfølgingen har gått bra. En leder fortalte også at samtalene har utviklet seg til det bedre etter hvert som at den sykmeldte har blitt mer åpen:

”I begynnelsen merket jeg jo at hun var litt reservert, hun var ikke.. hun ville ikke helt etter hvert som samtalene har skredet frem og vi har hatt gode samtaler, som har vært tillitskapende, så har hun åpnet seg litt, og sagt om ulike ting.”

Det virker altså som at også denne lederen mener det er sammenheng mellom den sykmeldes åpenhet og en god forståelse av situasjonen. De sykmeldte på sin side fortalte også ofte at de var åpne, og dette begrunnet de med at de ikke hadde noe å skjule. En informant forklarte at

”Vi snakkes så mye, og det er så åpent. Jeg har ingenting å skjule, og det er veldig greit at det er en sånn dialog uten at du skal være redd.”

Samtidig kom det frem at den sykmeldte kanskje hadde et behov for å opprettholde en distanse til lederen når det gjaldt visse aspekter ved sykefraværet. En informant fortalte om det å snakke om personlige temaer med lederen at

”Nei, det liker jeg ikke. Du beskytter deg litt, resten skal jeg ha for meg selv, så nærme skal ikke arbeidsgiver være.”

En annen beskrev på samme måte at det var viktig å ha muligheten for å sette grensen for hvor mye en skulle dele med lederen:

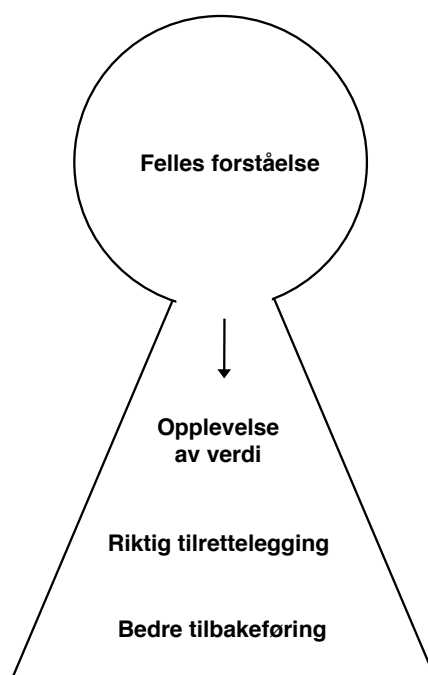
”Det er jo på en måte en begrensning for hva de har noe med egentlig. En trenger jo ikke å fortelle alt, det er nok å fortelle det som er aktuelt da. Det er vel noe jeg må ha muligheten for å styre selv synes jeg.”

Oppsummert virker det som om kategorien åpenhet handler om tre ting. For det første at åpenhet er noe som er viktig for oppfølgingssamtalene og relasjonen mellom lederen og den sykmeldte. Beskrivelsene av den sykmeldtes åpenhet ble nevnt som nærmest en forutsetning for at relasjonen skulle kunne fungere. For at lederne skulle få innsikt i situasjonen til den sykmeldte, var åpenhet en nødvendighet. For det andre synes åpenheten å

ligge hos den sykmeldte, det er det at den sykmeldte er åpen, som er viktig. Dette snakket både ledere og sykmeldte om. Det tredje aspektet er at kontrollen over åpenheten ligger hos den sykmeldte. De sykmeldte opplevde at det å ha kontroll over hvor mye som skulle deles var viktig. Flere sykmeldte fortalte at de kunne snakke helt åpent og forklarte dette med at det ikke var noe som måtte skjules. Samtidig betonte flere sykmeldte informanter at de hadde et behov for å holde noe for seg selv, og understrekte viktigheten av at de satt med kontrollen over hva de delte i relasjonen. Åpenhetens funksjon i relasjonen må dermed sees på som en forutsetning for å kunne utvikle prosessen i relasjonen, *felles forståelse*. Samtidig synes det være viktig for relasjonen at den sykmeldte hadde kontroll på åpenheten.

Resultat av felles forståelse

Det virket som om grad av felles forståelse oppnådd i relasjonen kunne ha noen følger. Den siste hovedkategorien som ble funnet i data materialet var det som synes å være resultatet av god eller utilstrekkelig felles forståelse. Således regnes denne kategorien på samme måte som kjernekategori som en sentral del av prosessen i relasjonen. Kategorien har tre underkategorier, *opplevelse av verdi*, *riktig tilrettelegging* og *bedre tilbakeføring* (se Figur 3).

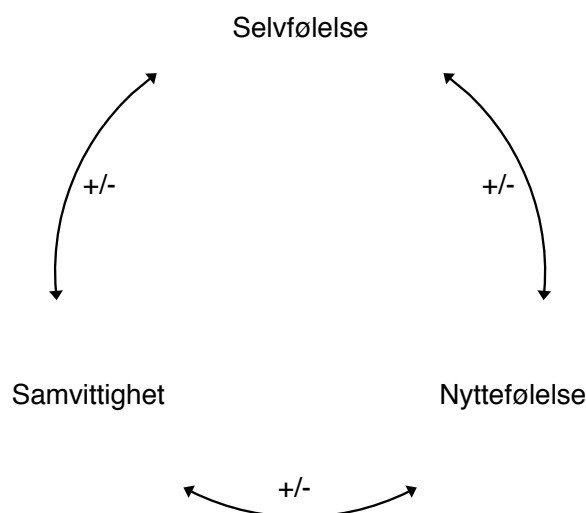


Figur 3. I sentrum av Nøkkelmodellen står kjernekategori *felles forståelse* og resultatene av *felles forståelse*. Det antas at utvikling av felles forståelse har innvirkning på opplevelse av verdi, tilrettelegging og tilbakeføring.

I datamaterialet kom sammenhengen mellom felles forståelse og opplevelse av verdi tydeligere frem enn de to andre underkategoriene. Modellen foreslår likevel at de tre underkategoriene henger sammen med hverandre, og er relatert til graden av felles forståelse.

Sammen tolkes disse underkategoriene som å være en del av nøkkelen til at relasjonen mellom den sykmeldte og dens nærmeste leder er viktig for den sykmeldtes tilbakeføring til arbeidslivet. De tre underkategoriene vil nå gjennomgås.

Opplevelse av verdi. De sykmeldtes opplevelse av verdi syntes å handle om ulike ting. Det var både snakk om *selvfølelse*, *nyttefølelse* og *samvittighet*. Disse tre underkategoriene virket å henge sammen med, og virke inn på hverandre slik Figur 4 viser. De vil derfor bli gjennomgått samlet.



Figur 4. Opplevelse av verdi antas å være oppbygget av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet, som virker inn på hverandre.

Mange av de sykmeldte snakket om at det gikk ut over selvfølelsen da de ble sykmeldt. Erkjennelsen av det å bli sykmeldt karakteriserte mange av informantene som et nederlag, og det tok tid å venne seg ikke å jobbe lengre. En av de sykmeldte fortalte at hun begynte å le da legen ville sykmelde henne. Så utenkelig var det for henne. En annen meddelte at

”Oppi hodet mitt måtte jeg gå mange runder med meg selv, det å måtte være sykmeldt, helt forferdelig.”

En annen informant fortalte at selvfølelsen gjorde at hun utsatte å sykmelde seg, ”Men å sykmelde meg det var noe av det verste jeg kunne tenke meg. Så jeg gikk nok noen år for lenge. Men det var ikke på grunn av ledelsen. Men det var nok mer på grunn av meg selv. ”

Videre virket det som om selvfølelsen ble påvirket av hvorvidt lederen formidlet den sykmeldtes nyttefølelse. Det synes å være viktig for informantene at de følte seg nyttige når de kom tilbake på arbeidsplassen i en lav stillingsprosent eller aktiv sykmelding. En informant opplevde det som negativt at hun fikk beskjed om enten å være på jobb og prestere, eller være hjemme å bli frisk,

”Da var hun veldig fin da sa hun, ”hør her, vi har ikke nytte av deg heller hvis du skal komme på jobb her og ikke gjøre jobben din. Så du må bare være hjemme og bli frisk og så kan du komme på jobb igjen”.”

I denne relasjonen virket det som at den sykmeldte og lederen ikke hadde den samme oppfatningen av hva som var til den sykmeldtes beste. Lederen synes å formidle at den sykmeldte burde være tilbake like god som før, eller holde seg hjemme og bli frisk, samtidig som den sykmeldte opplevde dette negativt. Informantens nyttefølelse ble kanskje ikke styrket av en slik tilbakemelding. En informant beskriver hva hun savner med å jobbe, og indikerte at hun følte seg unyttig som sykmeldt,

”[Jeg savner] det sosiale, og føle at jeg er nyttig.”

En annen av de sykmeldte informantene fortalte at hun følte hun var nyttig for arbeidsplassen, og at hun derfor opplevde at arbeidsplassen trengte henne,

”Jeg føler det som om jeg er en ressurs som de ønsker å få tilbake igjen, når jeg er klar.”

Også en leder snakket om det å ha en sykmeldt tilbake i aktiv sykmelding,

”det er noe med å la henne få lov til å prøve seg og føle seg nyttig.”

Lederen fortalte også at selv om det ikke nødvendigvis var så mye den sykmeldte fikk gjort når hun var på jobb, var det likevel viktig å la henne få prøve. En annen av de sykmeldte fortalte at det opplevdes som veldig godt å føle at det var et behov for kunnskapen han hadde,

”men så ringte de faktisk og spurte hvordan skal vi gjøre det og det. En veldig god følelse, det at de trenger deg.”

Lederen til denne sykmeldte fortalte også at den sykmeldte var en ressurs, ”Akkurat nå har vi egentlig for så vidt veldig bruk for han. Han er en av de første som egentlig var der, Han sitter inne med enorm kunnskap der som vi trenger å ha med i prosjektet. Så det er klart vi har jo nytte med det han gjør.”

I denne relasjonen virket det som at lederen og den sykmeldte hadde en klar oppfatning av at den sykmeldte kunne bidra med noe tross sin sykmelding. Det at den sykmeldte opplevde dette som positivt og ikke som press til å jobbe, kan være et eksempel på at en felles forståelse i relasjonen. Lederen og den sykmeldte delte kanskje oppfatning av situasjonen, og kjente hverandres forventninger og behov.

Hvorvidt den sykmeldte følte seg til nytte, syntes også være forbundet med samvittighet. De sykmeldte hadde ulike beskrivelser av samvittigheten. Noen ga uttrykk for at de ikke hadde dårlig samvittighet overfor arbeidsplassen eller lederen, men at sykefraværssituasjonen gikk utover selvfølelsen. En fortalte at,

”jeg husker jeg satt på kontoret hennes og grein fordi jeg hadde så dårlig samvittighet for at jeg ikke var på jobb.”

En annen informant beskrev at det var vanskelig å komme ”litt” tilbake på jobb:

”Det blir litt vanskelig. Å være en dag i uken er jo også litt vanskelig, føles litt halv om halv alt. Det er nok mer at jeg har veldig forventinger til meg selv, har kjent på den dårlige samvittigheten.”

Denne informanten fortalte videre at hun følte behov for å bevise sin sykdomssituasjon med å forklare egne begrensninger. Dette var for å beskytte sin selvfølelse. Samtidig virket det som om samvittigheten kunne bli bedre dersom de opplevde at de var til nytte når de kom delvis tilbake eller i aktiv sykmelding. En informant fortalte at,

”men jeg føler at jeg yter så mye når jeg er på jobb de timene jeg, at det blir ikke noe forminsking eller at det blir ikke det store gapet for det om jeg er vekke. Så jeg føler det at jeg så innkjørte i det at jeg går veldig lett inn i det om jeg har vært vekk en dag.”

Informantens opplevelse av at hun var til nytte når hun var der, gjorde at hun ikke hadde dårlig samvittighet for de dagene hun ikke kunne være der. Flere ledere påpekte også at det virket som at den sykmeldtes samvittighet ikke var dårlig når den sykmeldte klarte å komme tilbake å gjøre ”nytte for seg”.

Det virker altså som at selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet virker inn på hverandre, og sammen danner en opplevelse av verdi. Figuren 4 illustrerer at denne kategorien tolkes som å handle om virkningen av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet sammen. Disse tre underkategoriene kan altså forsterke eller svekke hverandre. Dette kom frem i utsagn fra informantene. Noen informanter fortalte om at de følte seg mislykket fordi de var sykmeldt, hadde dårlig samvittighet fordi de er sykmeldt, og hadde det vanskelig fordi de ikke mestret jobben når de prøvde seg igjen,

”Jeg hadde jo en, jeg gikk med vanvittig dårlig samvittighet fordi jeg følte meg slask som sluntra unna jobben, Det var den som tynget meg mest.”

Dette synes å være et eksempel på at opplevelsen av verdi ble forverret av dimensjonenes virkning på hverandre. Den dårlige samvittighet kom av lav nyttefølelse, noe som igjen kan se ut som at gikk ut over selvfølelsen.

Når det gjelder å knytte opplevelsen av verdi opp til felles forståelse, virket det i datamaterialet som at det for lederen handlet det om å skjønne situasjonen til den sykmeldte. På grunnlag av denne forståelsen kunne lederen formidle til den sykmeldte at det ikke er noen grunn til dårlig samvittighet. På den måten kunne lederen bidra til å øke opplevelsen av verdi hos den sykmeldte, ved å formidle at sykdomssituasjonen var oppfattet som reell. En leder beskrev for eksempel i sammenheng med å akseptere og å forstå den sykmeldte at formidlingen av forståelsen er viktig:

”Vi klarer å formidle det på en riktig måte, det synes jeg jo er, så de ikke skal ha dårlig samvittighet for at de er sykmeldt.”

Det virker som at lederen mente at den sykmeldte gjennom å oppleve forståelse ikke trengte å kjenne på dårlig samvittighet. Dette knytter sammen opplevelse av verdi og felles forståelse. Et eksempel fra en sykmeldt som hadde en god opplevelse med sin leder er,

”han sa det lederen min, at jeg merker ikke at du er vekke en gang, men det er veldig godt når du er der.”

Det kom fra denne informanten frem at det følte veldig godt på den ene siden å få aksept og ”tillatelse” til å være hjemme, uten å oppleve noe press. På den andre siden å kunne oppleve å være til nytte og at det var behov for en når en var der. Det kan i dette tilfelle virke som at lederen og den sykmeldte delte forståelsen av situasjonen slik at den sykmeldte opplevde verdi fordi hun følte nytteverdi og ingen dårlig samvittighet, og at de kunne tilrettelegge riktig

Riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring. Når det gjelder de siste to underkategoriene av resultat av felles forståelse, ga ikke datamaterialet like fyldige beskrivelser som til de andre kategoriene. Dette var kanskje delvis på grunn av at utvalget ikke i stor nok grad var kommet så langt i tilbakeføringsprosessen, og delvis fordi snakk om tilrettelegging ikke var dominerende nok i intervjuene. Men tendensen blant dem som snakket om tilretteleggingstiltak og hvordan det var å komme tilbake, ble tolket som at felles forståelse virket inn på i hvilken grad det ble tilrettelagt på en måte som fungerte for den sykmeldte. Med tilrettelegging menes tilpasninger gjort på arbeidsplassen avhengig av den sykmeldtes funksjonsevne. Tilpasningene handler både om fysisk utforming av arbeidsmiljøet og om arbeidsoppgaver.

En av lederne fortalte om grunnlaget for tilretteleggingen og tilbakeføringen at ”jeg tenker jo at det er veldig viktig at den ansatte får være med å styre når hun har vært borte så lenge og skal på en måte prøve og tilbakeføres til jobb, så tenker jo jeg det at det må være alfa og omega, hvis ikke hun er enig i den så hadde det jo ikke gått.”

Lederen poengterte viktigheten av at måten tilbakeføringen skjer på måtte være i tråd med slik den sykmeldte ønsker det. Det ble også snakket om at lederne ikke måtte gå for fort frem i tilbakeføringen,

”Nei altså ikke å presse henne. Ikke presse at nå har du vært så god å jobbe. Hun fikk lov å prøve ut hvor mye hun klarte og tilrettelegge denne stillingen selv.”

Videre sa lederen at å formidle at en er verdt noe også var viktig når den sykmeldte først kom tilbake,

”for det var jeg litt bevisst på i begynnelsen, så da spurte jeg henne når jeg skulle ned i kantina om hun ble med ned i kantina, at vi gikk i sammen ned. Det å slippe å gå alene når du liksom kommer og har vært borte, ja, så det var og et av mine tiltak.”

En av de sykmeldte informantene fortalte noe som syntes tydelig å knytte opplevelsen av verdi opp til tilrettelegging og tilbakeføring,

”Men jeg ser jo at det å være vekke så lenge ikke er noe bra. For det at du får angst for å begynne igjen, du føler deg ikke verdifull du føler ikke at du er brukenes til noe. Mister selvtiliten. Så det ser jeg, det å få folk tilbake så fort som mulig, om bare litt, er veldig viktig.”

Det at hun hadde vært lenge borte gikk ut over selvfølelsen, og det virket som at hun følte seg mer verdifull når hun fikk begynt på arbeid igjen. Og det å bare begynne litt, med den riktige tilretteleggingen slik at en mestret det, syntes å være noe informantene mente er veldig viktig for en bedre tilbakeføring.

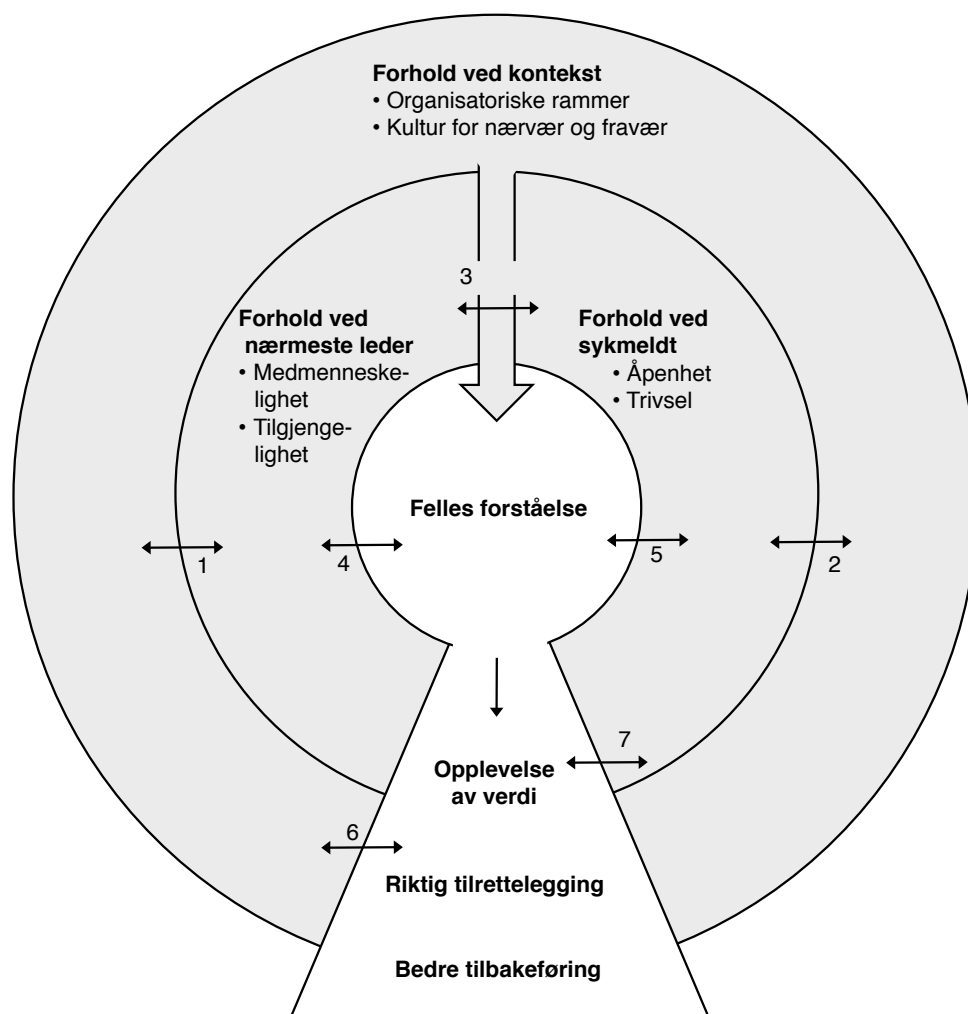
Forholdet mellom kategoriene

At forhold ved kontekst, leder og sykmeldt synes å virke inn på kjernekategoriene felles forståelse er allerede utdypet. Figur 5 oppsummerer hvordan de ulike dimensjonene av forhold ved kontekst, leder og sykmeldt, ble tolket som å virke inn på forståesetableringen. Her er *dimensjonene* fra påvirkningsfaktorene, som ble utdypet tidligere, satt i sammenheng med felles forståelse. Det antas at felles forståelse eksisterer på et kontinuum fra ingen felles forståelse til god felles forståelse. Hvor god felles forståelse partene i relasjonen klarer å skape, avhenger av dimensjonene vist i Figur 5. Etersom begrepet felles forståelse antas å være en tilstand hvor den sykmeldte og dens nærmeste leder har den samme situasjonsforståelsen, kan det diskuteres hvor god den må være for å gi positive følger. Modellen foreslår ikke noe eksakt mål på dette, men antar at grad av felles forståelse vil virke inn på opplevelse av verdi, tilrettelegging og tilbakeføring på positiv eller negativ måte etter hvor på kontinuumet den felles forståelsen er. Dersom lederen har et annet bilde av situasjonen enn det den sykmeldte har, kan dette som utdypet tidligere føre til at den tilretteleggingen ikke blir riktig. Et eksempel kan være at det blir forventet lengre arbeidsdager enn den sykmeldte opplever å mestre. Slik kan følgene av felles forståelse sies å være positive eller negative avhengige av dens kvalitet.



Figur 5. Figuren viser hvordan grad av felles forståelse påvirkes av dimensjonene av hovedkategoriene *forhold ved kontekst, forhold ved leder, og forhold ved sykmeldt*.

I Nøkkelmodellen (se Figur 2) og i Figur 5 kommer det frem hvordan påvirkningskategoriene synes å virke inn på det som tenkes er prosessen i modellen, etableringen av en felles forståelse. Fordi datamaterialet ikke ga nok utdypende informasjon om forholdet mellom kategoriene, må man ta høyde for andre forhold og retninger mellom kategoriene. Derfor vil det nå foreslås hvordan kategoriene ellers kan være relatert til hverandre. Disse sammenhengene forstås som plausible på bakgrunn datamaterialet, men man behøver mer data for å kunne si at kategoriene er relatert til hverandre på den måten. I Figur 6 presenteres Nøkkelmodellen igjen, med piler som foreslår andre måter kategoriene kan være relatert til hverandre.



Figur 6. Nøkkelmodellen med piler som foreslår mulige sammenhenger mellom kategoriene.

For det første kan påvirkningskategoriene være relatert til hverandre. En kan tenke seg at kategoriene forhold ved leder, forhold ved sykmeldt og forhold ved kontekst virke inn på hverandre i begge retninger slik pilene 1, 2 og 3 (Figur 6) foreslår. For eksempel kan både lederen og den sykmeldte via sine egenskaper være med på å forme kulturen for nærvær og fravær (Pil 1 og 2, Figur 6). Omvendt kan kulturen virke inn på forholdene ved leder og sykmeldt. For eksempel fortalte sykmeldte at det var lettere dersom sykdommen eller skaden var synlig, noe som kan tyde på at kulturen hadde normer for hva som var akseptert sykdom, og at dette virket inn på sykmeldtes åpenhet (Pil 2, Figur 6). Også leders forståelse kan være relatert til kulturen for nærvær og fravær (Pil 1, Figur 6). Her vil kulturen stå for normer og oppfatninger som gir en forståelsesramme. Hvorvidt lederen forstår, eller anser formidling av forståelse som viktig, vil kunne være påvirket av kulturen for nærvær og fravær. Omvendt kan det være rimelig å anta at de organisatoriske rammene vil kunne være relatert til forhold

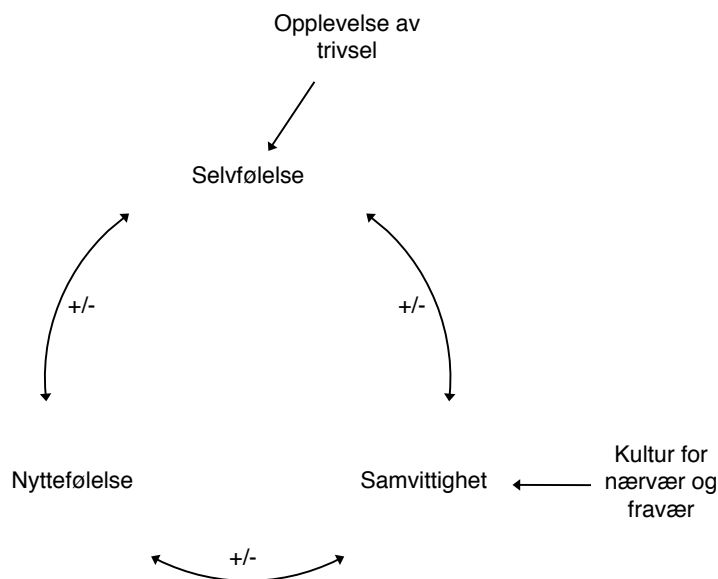
ved lederen. Leders tilgjengelighet handlet hos informantene både om fysisk tilstedeværelse og hvor enkel lederen var å komme i kontakt med. Dette kan ligne på kontinuiteten i kontakten som ble tatt opp, og som i Nøkkelmodellen er kategorisert som organisatoriske rammer. Hvor tilgjengelig en leder er, kan sette standard for hvor mye kontinuitet det er mulig å ha i relasjonen.

Som pil 3 i Figur 6 foreslår, kan forhold ved leder og forhold ved sykmeldt være relatert til hverandre. Kanskje kan den sykmeldtes åpenhet være påvirket av hvorvidt lederen formidler forståelse. Som en av informantene uttrykte, var det vanskelig å være åpen når en ikke opplevde forståelse fra lederen. Medmenneskelighet hos lederen, hvorvidt den sykmeldte opplever støtte, varme og en lyttende leder, kan også tenkes å virke inn på åpenheten. På samme måte kan åpenheten hos den sykmeldte virke inn på hvor forståelsesfull lederen er, ved at den får mer innsikt i den sykmeldtes tanker. Også tilgjengeligheten hos leder kan være relatert til den sykmeldtes åpenhet. Dette fordi det kan være lettere for lederen å vurdere hvilke behov den sykmeldte har for kontakt, dersom den sykmeldte er åpen. Motsatt kan en utilgjengelig leder kunne føre til mindre åpenhet hos den sykmeldte, fordi kontakten blir sjelden, og lederen fjern.

Pilene 4 og 5 i Figur 6 illustrerer at i tillegg til at forhold ved leder og forhold ved den sykmeldte antas å være med på å bestemme grad av felles forståelse, kan felles forståelse virke tilbake på forhold ved leder og forhold ved den sykmeldte. Det kan tenkes at når en ikke oppnår felles forståelse i tilstrekkelig grad, vil dette kunne virke negativt på for eksempel den sykmeldtes åpenhet. Opplevelsen av at lederen ikke forstår situasjonen på samme måte som en selv vil kunne føre til at en lukker seg mer, i frykt for å bli mistrodd eller misforstått. Likeledes vil kanskje felles forståelse virke inn på konteksten ved at en i situasjonsforståelsen bedre danner et bilde av for eksempel hvilke forventinger som er knyttet til lederrollen.

Det kan tenkes at forhold ved konteksten og ved den sykmeldte kan virke inn på opplevelse av verdi uten å gå gjennom felles forståelse. Pilene 6 og 7 (se Figur 6) viser at disse kategoriene kan være relatert til hverandre. Kanskje vil kulturen for nærvær og fravær kunne virke inn på opplevelsen av verdi, ved at den kan påvirke samvittigheten (se Figur 7).

Samvittighet er som utdypet tidligere en av underkategoriene til opplevelse av verdi. Hvorvidt kulturen krever synlig sykdom eller skader for å gi fraværsaksept, eller formidler at en bør være nærværende til en stuper, kan virke inn på den sykmeldtes samvittighet i forbindelse med fraværet.



Figur 7. Kultur for nærvær og fravær, og sykmeldtes åpenhet kan virke inn på opplevelse av verdi. Her går påvirkningen direkte på opplevelsen av verdi, og ikke via felles forståelse.

Den sykmeldtes opplevelse av trivsel kan også være noe som påvirker opplevelsen av verdi (Figur 7). Kanskje da spesielt underkategorien nyttefølelse. Nyttefølelse virket som å handle om å føle seg ønsket, og at det var behov for en på jobb. Å føle seg velkommen og ønsket i arbeidsmiljøet kan henge sammen med trivselen. Kanskje kan dette forholdet også være aktuelt i relasjoner hvor en ikke oppnår en tilstrekkelig felles forståelse. Det kan tenkes at kontekstens rolle blir viktigere for den sykmeldte, når en ikke klarer å etablere en felles forståelse i relasjonen med sin nærmeste leder.

Ut fra informantenes utsagn virket det ikke som at forholdene ved lederen kunne ha den samme direkte innvirkningen på opplevelse av verdi. En kan spørre seg om for eksempel medmenneskelighet vil kunne ha innvirkning på alle de tre elementene av opplevelse av verdi. En lite medmenneskelig leder vil kunne minske selvfølelsen og nyttefølelsen til den sykmeldte og kanskje gi den dårlig samvittighet. Dataene ga ikke nok informasjon om dette til å ta det med som en mulig sammenheng.

Datamaterialet foreslår altså fem hovedkategorier, hvorav den ene, felles forståelse fungerer som kjernekategori. De tre hovedkategoriene forhold ved kontekst, - leder, og den sykmeldte står for forhold som virker inn på felles forståelse. Kategorien som inneholder opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging og bedre tilbakeføring foreslås som resultatet eller følgene av felles forståelse. I tillegg synes det som at alle kategoriene er relatert til hverandre i relasjonen, som foreslått med Figur 6.

Diskusjon

Diskusjonskapittelet vil starte med en oppsummering av studiens funn. Deretter vil hovedfunnene bli diskutert i lys av eksisterende forskning og teorier. Studiens metodiske begrensninger vil så bli gjennomgått, før det foreslås hvordan funnene kan ha implikasjoner for fremtidig forskning og praksis. Kapittelet avsluttes med en konklusjon.

Oppsummering av funn

Denne studiens mål var å få kunnskap om hva som er viktig i relasjonen mellom leder og sykmeldt, og hvordan relasjonen kan ha betydning i tilbakeføringen av sykmeldte. Dataene ga kategorier som beskrev relasjonen, og hvordan den synes å være en prosess. Relasjonen mellom sykmeldte og dens leder later til å være viktig, da dens innhold virker å kunne bidra til å forbedre tilbakeføringen av sykmeldte.

Det første hovedfunnet er at *relasjonen mellom leder og sykmeldt kan forstås som et multidimensjonalt fenomen*. En kan peke på bestemte forhold ved konteksten, lederen og den sykmeldte, som er betydningsfulle i relasjonen. Det virker som at organisatoriske rammer og organisasjonens kultur for nærvær og fravær har betydning. Viktige forhold ved lederen synes å være medmenneskelighet og tilgjengelighet, samtidig som viktige forhold ved den sykmeldte kan være åpenhet og opplevelse av trivsel. Det tyder på at disse forholdene virker inn på samspillsprosessen i relasjonen.

Det andre hovedfunnet er at *utviklingen av en felles forståelse av situasjonen er en viktig del av relasjonen*. Situasjonen det er snakk om, er den sykmeldtes mulighet og motivasjon for tilbakeføring. Samspillet mellom leder og sykmeldt i relasjonen kan bidra til å skape og utvikle en slik felles forståelse.

Det tredje hovedfunnet handler om felles forståelses *resultat*. Nøkkelmodellen foreslår at en god felles forståelse kan ha sammenheng med opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Dette gjør at man kan si at relasjonen vil ha en betydning for tilbakeføringen av sykmeldte.

Hovedfunnene vil nå bli diskutert, og hvert av dem omfavner flere aspekter. I diskusjonen av hovedfunn 1 diskuteres hvordan Nøkkelmodellen synes å representere relasjonen. På grunnlag av sammenligninger med funn fra forskningen på forskningen må det diskuteres om modellen faktisk står for *relasjonen* i en sykefraværssituasjon.

Nøkkelmodellens ståsted i forhold til ledelsesteoriene med fokus på relasjoner drøftes også, før hvert av påvirkningsforholdene vil bli gjennomgått. Her vil det bli vurdert hvordan

påvirkningsforholdene kan få støtte av eksisterende forskning. Diskusjonen av hovedfunn 2 tar for seg kjernekategoriene felles forståelse. Teorier fra ledelses- og teamforskningen vil bidra med å foreslå mulige utdypende momenter til felles forståelse. Når hovedfunn 3 diskuteres, vil det først foreslås hvordan resultatene av opplevelse av verdi og tilrettelegging kan plasseres i tilbakeføringsprosessen. Deretter vil det bli argumentert for at opplevelse av verdi og tilrettelegging er betydningsfull for tilbakeføring. Det blir også diskutert hvordan man kan anta at felles forståelse synes å bidra til opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Dette vurderer Nøkkelmодellens evne til å forklare tilbakeføring.

Hovedfunn 1: Relasjonen som et multidimensjonalt fenomen

Relasjonen mellom leder og sykmeldt synes å være en prosess, hvor samspillet mellom leder og medarbeider står sentralt. Samspillet antas å kunne være det som konstruktivt bedrer tilbakeføringen. Fordi forholdene som virker inn på dette samspillet later til å være på både organisasjons- og individnivå, kan relasjonen sees på som et multidimensjonalt fenomen.

Hvordan representerer Nøkkelmодellen relasjonen? Nøkkelmодellen foreslår å representere *relasjonen* i tilbakeføringsprosessen. Som i Steers og Rhodes' (1978) modell for nærvær (Figur 1) og i Sjukflexibilitetsmodellen (Johansson, 2007) vises det i denne studiens funn at tilbakeføring avhenger av forhold som både handler om psykologiske prosesser, og fysisk mulighet til å jobbe. Forhold på ulike nivåer et eventuelt fravær eller nærvær. Bakgrunnskapittelet redegjorde for forhold som man har funnet viktige i tilbakeføringen av sykmeldte. Mange av disse forholdene ligner på, eller tilsvarer de i Nøkkelmодellen. Forholdene vil bli diskutert enkeltvis senere. På denne ene siden gir dette støtte til Nøkkelmодellen, men på den andre siden uttales et behov for å diskutere hvorvidt innholdet i Nøkkelmодellen står for *tilbakeføringsprosessen* generelt, eller *relasjonen* i tilbakeføringsprosessen spesifikt. Fordi konteksten til relasjonen som ble undersøkt var en sykefraværssituasjon, hvor lederen hadde oppfølgingsansvar for den sykmeldte, kan man argumentere at det er naturlig at mange av forholdene som ble funnet, samsvarer med de tilbakeføringsforskningen har funnet. Relasjonenes kontekst ga føringer for hva som ble vurdert av partene i relasjonen som viktig. Hadde man undersøkt relasjoner i for eksempel en prestasjonskontekst, eller omstillingskontekst, ville man kunne få andre forhold som viktige.

Hovedargumentet for at Nøkkelmодellen representerer *relasjonen* i tilbakeføringsprosessen, er imidlertid at den inneholder det dynamiske elementet felles forståelse. Nøkkelmодellen antar felles forståelse som noe som utvikles i et samspill, mellom

leder og sykmeldt. At forholdene som påvirker utviklingen av felles forståelse også er funnet i tilbakeføringsforskningen betyr ikke at Nøkkelmodellen er en modell for tilbakeføring generelt. Dette fordi tilbakeføringsforskningen har sett på forholdene separat, mens Nøkkelmodellen integrerer dem i et samspill som skaper felles forståelse og dermed bedre tilbakeføring. Funnene argumenterer for å betrakte de viktige forholdene som komponenter i en relasjon, og ikke enkeltvis. Det at forholdene ved leder alene ikke synes å virke inn på opplevelse av verdi eller tilrettelegging, er et eksempel på hvor viktig felles forståelse synes å være. Resultatkapittelet beskrev at kultur for nærvær og fravær og opplevelse av trivsel muligens kan ha innvirkning på opplevelse av verdi, men det synes likevel som at informantene uttalte klarere at opplevelse av verdi var et resultat av felles forståelse. Nøkkelmodellen står altså på grunn av dens kjerne, utviklingen av en felles forståelse for *relasjonen i tilbakeføringen* spesifikt. Det synes dermed som at denne studiens funn om relasjonen står for en ny tilnærming til tilbakeføringsprosessen.

Nøkkelmodellen i lys av ledelsesteorier med fokus på relasjon. Med

Nøkkelmodellens antakelser om relasjonen kan det synes unaturlig å trekke linjer til ledelsesteoriene med fokus på relasjon. Relasjonen, slik den ble funnet i denne studien, synes å være en prosess avhengig av ulike dimensjoner, med samspillet mellom leder og sykmeldt i sentrum. Ledelsesteoriene som var en del av forståelsesrammen i bakgrunnskapittelet kan da muligens virke noe teoretisk distansert for en sammenligning. Dette fordi de på mange måter synes å betrakte relasjonen fra én persons perspektiv, nemlig lederens. Likevel kan det være relevant å se på disse teoriens tilnærming til relasjonenes formålstjenelighet og relasjonsutvikling, da de synes å være sammenlignbare på disse områdene. En kan vurdere lederrollen i ledelsesteoriene opp mot lederrollen i relasjonen som Nøkkelmodellen foreslår.

Grunnantakelsen til LMX-ledelsen om at lederen har unike relasjoner med hver av sine medarbeidere, og at denne relasjonen varierer i kvalitet (Graen & Uhl-Bien, 1995), synes å stemme overens med Nøkkelmodellen. Videre foreslår Nøkkelmodellen at relasjon kan ha betydning for tilbakeføring, og den regnes dermed som formålstjenelig. Dette samsvarer med LMX-ledelsens syn på relasjon, som antar at gode relasjoner har sammenheng med prestasjon. Også transformasjonsledelse anser lederens evne til å bygge relasjoner med sine underordnede som viktig for måloppnåelse (Bass, 2006). Relasjonene i Nøkkelmodellen skiller seg fra relasjonen i LMX- og transformasjonsledelse ved at relasjonene antas ha effekt for ulik kontekst. Der LMX-ledelse foreslår at relasjon av høy kvalitet har sammenheng med en rekke positive effekter som prestasjon, jobbtilfredshet og ytelsesvilje (Bauer, et al., 1996; Gerstner & Day, 1997; Graen & Uhl-Bien, 1995), foreslår Nøkkelmodellen at høy

relasjonskvalitet, forstått som høy grad av felles forståelse, vil ha sammenheng med opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Perspektivet i disse ledelsesteoriene har altså i hovedsak fokusert på *prestasjonsmål*, og sett på relasjonsbygging som et verktøy for lederen for måloppnåelse.

Innledningsvis ble det sagt at relasjonen i Nøkkelmodellen synes å være mer balansert enn relasjonen i ledelsesteoriene. Dette fordi komponentene som relasjonen i Nøkkelmodellen antas å bestå av, like mye er på den sykmeldtes side, som på lederens. Både LMX-ledelse og transformasjonsledelse omtaler relasjonen som noe som lederen benytter som et virkemiddel i måloppnåelse (Bass, 2006; Graen & Uhl-Bien, 1995), og antar dermed relasjonsbygging som en lederaktivitet heller enn et gjensidig samspill. Nøkkelmodellen står til sammenligning for en mer prosessorientert relasjon, som i større grad fokuserer på at det er samspillet mellom begge partene i relasjonen som skaper effekter. Ashman og Lawler (2008) uttrykker også et behov for at ledelsesteorier har et mer dynamisk perspektiv på relasjoner. Å betrakte relasjonen som en interaksjon mellom to individer kan gi mer rom for dynamikk og utvikling, enn et perspektiv som antar at bare ett av individene styrer retningen og er avgjørende for utvikling.

Parallelt kan imidlertid Nøkkelmodellen betraktes fra et ledelsesperspektiv, når en ser på relasjonen som en del av lederens oppfølgingsoppgave. En leder som får i oppgave å følge opp en sykmeldt kan se på relasjonen som et verktøy for å nå målet i oppgaven, som er tilbakeføring av den sykmeldte. Lederen må da være bevisst på relasjonen kun kan bli formålstjenelig i samspill med den sykmeldte, og forsøke å fremme utviklingen av felles forståelse i relasjonen.

Relasjonens prosess med å i samspill danne en felles forståelse er altså viktig i Nøkkelmodellen. Relasjonen antas å utvikle seg positivt, når grad av felles forståelse øker. Dette nevnes også om LMX-relasjoner av høy kvalitet, Scandura og Pellegrini (2008) beskriver at slike relasjoner kjennetegnes av at leder og medarbeider har en felles innsikt og felles forventninger. Transformasjonsledelse fokuserer mer på resultatene av gode relasjoner, enn på hvordan de utvikler seg. LMX-ledelse beskriver en relasjonsutvikling, men antar at denne er avhengig av et utbytte mellom leder og medarbeider, i form av oppgavedelegering og prestasjon (Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Pellegrini, 2008). Dette er nokså ulikt utviklingen som Nøkkelmodellen foreslår, hvor relasjonen antas å utvikle seg avhengig av forhold ved kontekst, leder, og sykmeldt. Utviklingen er spesifikt knyttet til det å nærme seg målet om tilbakeføring, ettersom graden av felles forståelse kan øke, og dermed gi resultater for den sykmeldtes opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging.

Det forutsettes altså at relasjonen er dynamisk og kan utvikle seg. Med et positivistisk syn på relasjonen må en anta at enhver relasjon har et potensial til å utvikle høy grad av felles forståelse. Forholdene ved kontekst, leder og sykmeldt må betraktes som dynamiske, de kan forandre seg. At kultur for nærvær og fravær kan forandre seg er i tråd med teori om organisasjonskultur (Schein, 1990). Verken organisatoriske rammer, tilgjengelighet, åpenhet eller opplevelse av trivsel kan betraktes som statiske eller uforanderlige forhold. Det eneste påvirkningsforholdet hvor forandringsmuligheten kan diskuteres er *medmenneskelighet*. Dette forholdet kan ligne på personlighetstrekket *agreeableness* i femfaktorteorien, som på norsk betegnes som nettopp medmenneskelighet (Nordvik, 2005). Det er vanlig å anta trekk som relativt stabile tilbøyeligheter for en viss type atferd. Leders medmenneskelighet vil bli diskutert mer senere.

Som sagt er sammenligningen mellom Nøkkelmodellen og ledelsesteoriene LMX-ledelse og transformasjonsledelse relevant, i den grad en ser på antakelsene om formålstjenelighet og relasjonsutvikling. Funnene i denne studien kan likevel støtte en påstand om at relasjonsfokuset disse ledelsesteoriene har, synes å være noe endimensjonalt. Å se på relasjonen som et fenomen lederen kan bruke i måloppnåelse kan påstås å være et noe for snevert syn på relasjoner. I denne studien synes det å være riktigere å betrakte relasjonen som et fenomen med to likeverdige parter, som begge, på ulike måter bidrar i samspillet som kan gi positive resultater. Når man som ledelsesteoriene betrakter relasjonen som noe lederen alene kan påvirke og utvikle, synes man ikke å utnytte det potensialet som relasjonen kan ha. Nøkkelmodellen foreslår at relasjonen er multidimensjonal, og at dens resultat avhenger like mye av lederens, som av den sykmeldtes deltakelse og investering.

Forholdene som virker inn på felles forståelse. Nøkkelmodellen foreslår at forhold ved konteksten, leder og sykmeldt virker inn i hvilken grad man danner en felles forståelse i relasjonen. I diskusjonen om Nøkkelmodellens representasjon av relasjonen ble forholdene diskutert på et helhetlig nivå. Det vil nå diskuteres hvorvidt hvert enkelt av påvirkningsforholdene kan få støtte av eksisterende forskning.

Organisatoriske rammer og kultur for nærvær og fravær. Rolleklarhet er en dimensjon innen de organisatoriske rammene som Nøkkelmodellen foreslår virker inn på tilbakeføring. Dette støttes av Lund et al. (2005), som fant at rollekonflikt sammen med dårlig ledelseskvalitet hadde sammenheng med langtidsfravær (Lund, et al., 2005). Det synes dermed som at klarhet rundt lederens rolle har innvirkning på tilbakeføring, ved at det fremmer nærvær. Kontinuitet i oppfølgingen kan også sees i denne sammenhengen. At relasjonen oppleves som stabil, og at lederens rolle ikke endres synes å være viktig.

Nøkkelmodellen foreslår også at organisasjonskulturen virker inn på relasjonen. Dette fordi den kan være med å uttale en aksept for fravær eller press til nærvær. Det er funnet støtte for at fraværsnormer kan være forankret i organisasjonskulturen (Martocchio, 1994). Imidlertid har ikke organisasjonskultur alene vist seg ha avgjørende effekt på sykefravær eller tilbakeføring (Schröder, et al., 2005). Anema et al. (2007) fant også at organisasjonskultur hadde liten effekt på tilbakeføring, men oppfordrer, med støtte fra Aas, Kjekken og Dagfinrud (2008) til å utforske dette mer. Nærværspres er et element i både Steers og Rhodes' (1978) nærværmodell (Figur 1), og i Sjukflexibilitetsmodellen (Johansson, 2007). Studier har pekt på at organisatoriske forhold, jobbstress, og vanskeligheter med å skaffe erstatning kan skape et nærværspres (Aronsson, Gustafsson, & Dallner, 2000; Elstad & Vabo, 2008). Nærværspreset er blitt beskrevet som et problem fordi det kan bidra til dårligere helse, som på sikt kan øke sykefraværet (Elstad & Vabo, 2008). Saksvik (1996) undersøkte ansattes sårbarhet for nærværspres i forbindelse med den usikre situasjonen organisasjonsendring kan stå for. Han fant at ansatte med fraværshistorie var mer mottakelige for slikt press, og hadde dårligere helse (Saksvik, 1996). Munir, Yarker og Haslam (2000) påpeker at nærværspres representerer en risiko som koster mer enn det riktig tilbakeføring gjør. Selv om de beskrevne studiene på nærværspres knytter presset til andre forhold enn organisasjonskulturen, tyder det på at press er et element som kan virke inn på den ansattes helse, fravær, nærvær og tilbakeføring. Nøkkelmodellen foreslår at kulturen i organisasjonen er medvirkende til å forsterke eller moderere nærværspres. På den måten kan organisasjonskulturen ideelt sett fungere som en *buffer*, eller *støtdemper*, som uttaler som verdi at det å være hjemme å bli frisk er akseptert, nødvendig og det riktige. Dette gir grunnlag for å anta at i virksomheter hvor kulturen ytrer nærværspres har dårligere forutsetninger når det kommer til tilbakeføring av sykmeldte.

Medmenneskelighet og tilgjengelighet. Forholdene ved lederen som ble funnet viktige for relasjonen, var medmenneskelighet og tilgjengelighet. Medmenneskelighet kan sammenlignes med *personlighetstrekket* medmenneskelighet. Trekket handler om sosiale kvaliteter som snillhet og tillit, mennesker med høye skårer på medmenneskelighet har gjerne flere mellommenneskelige relasjoner (Matthews, 2003). Femfaktormodellen regnes som å ha forklaringskraft på ulike mål som prestasjon jobbtilfredshet og ledelse (Ones, Viswesvaran, & Dilchert, 2005), og det er særlig trekkene nevrotisisme, ekstraversjon og planmessighet som har blitt trukket frem som å være assosiert med prestasjon (Judge & Ilies, 2002). Trekket medmenneskelighet har vist seg ha lave sammenhenger med ledelse. Blant annet fant Bono og Judge at av alle trekkene hadde medmenneskelighet svakest sammenheng med

transformasjonsledelse (2004). Judge et al. (2002) foreslår at sammenhengen mellom ledelse og medmenneskelighet bør være negativ, trekkets innhold tatt i betraktning. Det kan diskuteres om funnene som viser lav sammenheng mellom medmenneskelighet og ledelse kommer av at ledere er selektert på grunnlag av kriterier som predikerer prestasjon. Ledelsesforskningen har kanskje sett mer på effektivitetskriterier i seleksjonen, enn på relasjonelle ferdigheter. Det kan argumenteres at i en tid hvor lederen får stadig flere oppgaver av relasjonell art, for eksempel oppfølging av sykmeldte, bør kanskje medmenneskelighet vektlegges mer i seleksjonsprosessen. Funnene i denne studien uttaler et behov for ledere med medmenneskelighet. Mer om dette i avsnittet om implikasjoner for forskning og praksis. I Aas, Ellingsen, et al. sin studie (2008) ble *to be considerate* og *to be empathic*, på norsk det å være hensynsfull og empatisk, identifisert som to av de viktigste egenskapene i tilbakeføringsprosessen. Dette støtter medmenneskelighet som et viktig forhold ved lederen i relasjonen.

Leders tilgjengelighet viste seg også være et viktig forhold i relasjonen. Det virket som å bety noe for de sykmeldte at lederen var tilstede og lett å komme i kontakt med. Kanskje henger dette sammen med at de som sykmeldte har et større behov for støtte fra lederen, og at de opplever at lederen ikke er distansert. Det kan kanskje være vanskeligere for sykmeldte å være den aktive parten i relasjonen, hvis de opplever at lederen er utilgjengelig eller vanskelig å nå. Saksvik et al. (2007) foreslår leders tilgjengelighet som et av fem kriterier for sunne omstillingsprosesser. Det beskrives som viktig å ivareta medarbeideren i omstillingen, og ledertilgjengelighet kan bidra til dette. Videre utdypes det blant annet at det synes være viktig at ansatte har en åpen dør til lederen, i en tid hvor organisasjonsendring kan gjøre jobbsituasjonen vanskelig (Saksvik, et al., 2007). Dette synes å støtte ledertilgjengelighet som betydningsfull for relasjonen i en situasjon som kanskje er preget av usikkerhet.

Åpenhet og opplevelse av trivsel. To forhold ved den sykmeldte utpreget seg som viktige for relasjonen, åpenhet og opplevelse av trivsel. Åpenhet ble av lederne regnet som avgjørende for at dialogen og oppfølgingen skulle fungere godt. De sykmeldte syntes å være inneforstått med at de måtte være åpne, men sto like fullt på at det var viktig å sitte med kontrollen på hvor mye som skulle måtte deles. Dette kan henge sammen med at en som sykmeldt er sårbar, og i en utsatt posisjon. En kan kjenne behovet for å beskytte seg. Mange av de sykmeldte uttalte at situasjonen hadde gitt dem dårlig selvfølelse, noe som støttes av Labriola (2007). I dialog med lederen kan det tenkes at en dårlig selvfølelse gjør at en føler et beskyttelsesbehov. Selv om IA-avtalens virkemidler prøver å formidle at det er sykdom og

ikke sykefravær som er en privatsak (NAV, 2006c), kan nok sykmeldte oppleve det som at samtaler om deres situasjon peiles inn på områder de opplever som private. Grensene mellom sykdom og funksjonsevne, som kommer i fokus i kartleggingen av tilretteleggingsbehov, kan være uklare. Dette kan gjøre at den sykmeldte opplever et press til å fortelle mer enn ønsket, og føler behov for å beskytte seg. Dette argumenterer for å være bevisst på å snakke om muligheter heller enn begrensninger og symptomer, for å fremme åpenhet i relasjonen, og dermed få et bedre tilretteleggingsgrunnlag.

Opplevelse av trivsel viste seg også være en av forholdene som var av betydning for relasjonen. Det synes som om at hvorvidt den sykmeldte trivdes på jobb virket inn på dens motivasjon for å komme tilbake, til dermed på innsatsen i relasjonen. Trivsel er nevnt som nærværsmotivasjon i både Sjukflexibilitetsmodellen (Johansson, 2007) og Steers og Rhodes' (1978) modell for nærvær (Figur 1). Gard og Larsson (2003) har også pekt på motivasjon som en viktig faktor for tilbakeføring, og i en studie kom jobbtilfredshet og opplevelsen av jobben som meningsfull frem som viktige motivasjonsfaktorer for tilbakeføring (Gard & Sandberg, 1998). At den sykmeldtes opplevelse av trivsel virker inn på utviklingen av en felles forståelse, kan være nettopp på grunn av det gir motivasjonen for å komme tilbake. Lederen som oppfatter den sykmeldte som villig til å komme tilbake kan *attribuere*, eller årsaksforklare handlinger i relasjonen på en hensiktsmessig måte for felles forståelse. Dette ved at meningen lederen tillegger den sykmeldtes utsagn og handlinger er i tråd med et ønske om å komme tilbake.

Forskningen på tilbakeføring synes altså å støtte forholdene funnet viktige for relasjonen i denne konteksten. Dimensjoner av disse forholdene ved kontekst, leder og sykmeldt vil kunne virke inn på samspillet mellom leder og sykmeldt, slik at en vil kunne utvikle en felles forståelse av situasjonen (som Figur 5 i resultatkapittelet viser). Dette tyder på at relasjonen må forstås som et multidimensjonalt fenomen. Kjernen i fenomenet, felles forståelse vil i neste avsnitt utdypes og diskuteres.

Hovedfunn 2: Felles forståelse som viktig prosess

Det som utgjør kjernen i relasjonen er i følge Nøkkelmodellen etableringen og utviklingen av en felles forståelse. Den virker å være betydningsfull for tilbakeføringen av den sykmeldte, gjennom å bidra til opplevelse av verdi, riktig tilrettelegging, og dermed bedre tilbakeføring. Derfor vil det være viktig å gå nøyere inn på hva felles forståelse kan være. Som det kom fram i resultatkapittelet synes felles forståelse å være det at den

sykmeldte og dens nærmeste leders deler oppfatning om, og er enige om den sykmeldtes situasjon. Dette innebærer at begge partene i relasjonen opplever at forståelsen er gjensidig.

Det å være forståelsesfull har tidligere blitt trukket frem som en viktig lederegenskap i tilbakeføringsarbeid (Aas, Ellingsen, et al., 2008). Aas, Ellingsen, et al. (2008) beskriver at *to be understanding* handler om at lederen viser forståelse for den sykmeldte og situasjonen, hvordan den sykmeldte opplever situasjonen, og hvilke begrensninger og muligheter den sykmeldte har. Dette synes å omfavne mye av innholdet i felles forståelse. En forskjell er likevel at felles forståelse synes å ha en annen struktur enn å være en lederegenskap. Felles forståelse foreslås å være noe som utvikles i samspill mellom leder og sykmeldt, og avhenger av forhold både i konteksten, ved leder og sykmeldt. Det later altså til å være et dynamisk fenomen, og må i denne sammenhengen betraktes som noe mer komplekst enn en lederegenskap. Det blir viktig å se på elementet av gjensidighet i forståelsen, at de to partene i relasjonen deler oppfatninger og forståelser.

Går en til eksisterende forskning om delt forståelse og oppfatninger, finner en lignende fenomener i ulike felt. Begrepet psykologisk kontrakt beskriver at felles forventninger om arbeidssituasjonen er en del av ansettelsesforholdet (Shore & Tetrick, 1994). Felles forståelse er som psykologisk kontrakt et abstrakt fenomen som ikke uttales. Forskningen på psykologisk kontrakt virker som å ha hatt et noe annet perspektiv enn på partenes oppfatning enn det Nøkkelmodellen har. Det har vært fokus på partenes ulikheter i oppfatningene og forventningene. Debattene om den psykologiske kontrakt som subjektiv opplevelse (Anderson & Schalk, 1998), og fokuset på brudd på kontrakt (Shore & Tetrick, 1994), antyder at begrepet ikke antas å stå for en samspillsprosess. I stedet virker begrepet å beskrive at individene oppfatter og fortolker situasjoner som skaper forventninger. Det beskrives altså i mindre grad hvordan samspillet utvikler forventninger, og dynamikken i relasjonen virker ikke å være til stedet slik den er i Nøkkelmodellens relasjon.

På grunn av samspillet som Nøkkelmodellen antar, kan det være hensiktsmessig å se på teamteori. Felles forståelse kan sammenlignes med *Shared Mental Models*, som på norsk forstås som *delte mentale forestillinger* (Salas, Cooke, & Rosen, 2008). Mentale forestillinger kan beskrives som mekanismer mennesker bruker for å forstå hvordan systemer fungerer og for å kunne forutsi systemenes handlinger (DeChurch & Mesmer-Magnus, 2010). I forbindelse med team handler de delte mentale forestillingene i følge Cannon-Bowers, Salas og Converse om teamets oppgave, verktøy og ressurser, roller og interaksjonsmønstre (1993, ref. i Smith-Jentsch, Cannon-Bowers, Tannenbaum, & Salas, 2008). *Shared Mental Models* antas å påvirke teamprosessene, og er assosiert med positive utfall når det gjelder

måloppnåelse (Salas, et al., 2008). Dette kan også være i samsvar med transformasjonsledelsens syn på at relasjonsbygging gjennom individualisert oppmerksomhet er med på å skape en felles persepsjon av målene som det skal jobbes mot (Bass, 2006).

Gjennom sammenligningen av felles forståelse og Shared Mental Models kan man kanskje betrakte den sykmeldtes og lederens sosiale konstellasjon som et tomannsteam, der grad av felles forståelse vil påvirke oppgaveløsningen. En må da tenke seg at relasjonen har en foreskrevet oppgave. Dette er for Nøkkellmodellens relasjon et avklart faktum, gitt konteksten den eksisterer i. Oppgaven som skal gjennomføres, er å tilbakeføre den sykmeldte. Felles forståelse vil da kunne bidra til en bedre oppgaveløsning, gjennom økt av opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Sett fra Shared Mental Models perspektiv, vil oppgaveløsningen forbedres dersom den sykmeldte og dens nærmeste leder har eller utvikler en felles forestilling om oppgavens forutsetninger, ressurser og hverandres rolle. Det ble i resultatkapittelet foreslått at felles forståelse innebærer innsikt i den sykmeldtes situasjon, og handler om forventninger, motivasjon og muligheter. Både Shared Mental Models og felles forståelse beskriver altså at en innsikt i situasjonsaspektene vil forbedre oppgaveløsningen. Felles forståelse er knyttet til tilbakeføringsprosessen spesifikt, og oppgaveløsning vil dermed si bedre tilbakeføring.

En definisjonen på team er ”en tydelig sammensetning av to eller flere individer som samhandler dynamisk og avhengig av hverandre for å nå et felles verdsatt mål. Individene har spesifikke roller eller funksjoner å utøve, og medlemskapet i teamet er midlertidig” (Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon-Bowers, 2000, s. 273, min oversettelse). Ved å betrakte relasjonen som et team, virker som at samspillsprosessen kan bedre bli ivaretatt. Definisjonen synes å være forenelig med Nøkkellmodellen for relasjonen. Selv om relasjonen kanskje eksisterer allerede før sykmeldingen er et faktum, blir tilbakeføringsoppgaven tilskrevet relasjonen på et bestemt tidspunkt, idet sykmeldingen inntreffer. Som i teamarbeid, har begge partene i relasjonen ansvar for å løse oppgaven og å nå målet (NAV, 2006a, 2006b, 2010a).

Å se på relasjonen som et team kan være hensiktsmessig, fordi det da blir tydeliggjort at relasjonen har et formål. Videre blir samhandlingselementet i relasjonen styrket. En relasjon som fungerer som et team vil kanskje kunne oppnå mer enn en relasjon som blir sett på fra et endimensjonalt ledelsesperspektiv. Kanskje støtter ledere og sykmeldte seg for ofte på at formelle møtene og den praktiske gjennomføringen av oppfølgingen, og overser den muligheten som relasjonen som team i seg selv tilbyr. Likhetstrekkene felles forståelse har med Shared Mental Models gir også indikasjoner på praktiske implikasjoner med Nøkkellmodellen. Disse vil bli utdypet i et eget avsnitt mot slutten av diskusjonskapittelet.

Hovedfunn 3: Felles forståelses resultater

Det foreslås at Nøkkelmodellen beskriver hvordan relasjonen kan bidra til en bedre tilbakeføring av sykmeldte. Et viktig funn som er med på å gi grunnlaget for denne antakelsen, er funnet om hva resultatene av felles forståelse kan være. I resultatkapittelet kom det frem at det virker som at felles forståelse kan føre til økt opplevelse av verdi, og riktig tilrettelegging. Begge disse forholdene vurderes å være viktige for tilbakeføring. Å knytte forholdene til tilbakeføring med støtte fra annen forskning vil være nødvendig for å vurdere hvorvidt Nøkkelmodellen kan sies å være en riktig forståelse av relasjonen mellom leder og sykmeldt. Dette vil gjøres ved å diskutere flere aspekter. Det vil først diskuteres hvordan opplevelse av verdi og tilrettelegging kan plasseres i nærværmodellen (Steers & Rhodes, 1978). Dette for å sette fokus på at forholdene passer inn med annen forskning på nærvær og fravær. Deretter vil opplevelse av verdi og tilrettelegging hver for seg bli vurdert opp mot eksisterende forskning. Dette vil kunne argumentere for at de er viktige i tilbakeføringsprosessen, samtidig som det peker på hvorfor Nøkkelmodellen står for en ny tilnærming til tilbakeføring. Avslutningsvis diskuteres hvordan en kan tenke seg at felles forståelse kan bidra til nettopp opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging.

Hva slags resultater gir felles forståelse? Opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging, som antas å være resultater av felles forståelse virker å være to nokså forskjellige konsepter. Opplevelse av verdi handler om antatte emosjonelle forutsetninger for tilbakeføring, mens riktig tilrettelegging er et mer praktisk konsept. Skal man forsøke å fremstille disse resultatene av felles forståelse i et rammeverk, kan det være hensiktsmessig å bruke Steers og Rhodes' (1978) nærværmodell igjen. Nærværmodellen (Figur 1) handler om nærvær og fravær, og ikke om tilbakeføringsprosessen spesifikt. Likevel kan det passe å bruke den i denne sammenhengen, fordi man kan tenke seg at det i tilbakeføringsprosessen kommer til et punkt hvor det for den sykmeldte handler om ulike forhold som vil gi nærvær eller fravær. Som tidligere nevnt har flere forhold i Steers og Rhodes' (1978) nærværmodell vist seg å være sammenlignbare med Nøkkelmodellens påvirkningsforhold. Når Nøkkelmodellen foreslår at opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging er viktig for tilbakeføring, kan man diskutere hvor de kunne blitt plassert i Nærværmodellen (Steers & Rhodes, 1978). Som de andre forholdene i nærværmodellen antas opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging å være forhold som påvirker om det blir et nærvær eller et fravær. Antakelsen om at *motivasjon for nærvær* og *mulighet for nærvær* sammen bestemmer et individs nærvær eller fravær synes ikke å på utdypende nok måte innlemme opplevelse av

verdi og riktig tilrettelegging (Steers & Rhodes, 1978). Mulighet for nærvær beskrives som gitt av sykdom og skader, familiære forhold og transportproblemer, og man kan argumentere at selv om disse forholdene er naturlige bakenforliggende årsaker, bør også andre forhold, på et mer individuelt plan, tas med i betraktning. *Personal characteristics*, på norsk kjennetegnet ved individet, er tatt med som et forhold i modellen, men synes ikke å inkludere forhold relatert til individets tilbakeføringsprosess. Dette kan ha noe å gjøre med at modellen først og fremst er beskrivende for situasjoner hvor individet i utgangspunktet er nærværende. Nøkkelmodellen antar opplevelse av verdi som en emosjonell forutsetning og riktig tilrettelegging som en praktisk forutsetning for tilbakeføring. Det vil dermed være rimelig å foreslå at disse to resultatene av felles forståelse vil være variabler som ligger mellom mulighet for nærvær og faktisk nærvær eller fravær.

Er opplevelse av verdi og tilrettelegging viktig for tilbakeføring? At opplevelse av verdi og tilrettelegging er viktig for tilbakeføring ble funnet i denne studien. Det vil i tillegg være aktuelt å vurdere viktigheten også ut fra eksisterende forskning.

I resultatkapittelet ble opplevelse av verdi presentert som oppbygget av nyttefølelse, selvfølelse og samvittighet. Opplevelsen av verdi kan kjennes igjen i en av lederegenskapene Aas, Ellingsen, et al. (2008) fant som viktige i tilbakeføring av sykmeldte. De fant at *to be appreciative*, som på norsk kan forstås som det å være anerkjennende, var en viktig lederegenskap. Det utdypes at det å gi den sykmeldte følelsen av verdighet er viktig. Den sykmeldtes situasjon må respekteres, og man må ikke presse den sykmeldte til å komme tilbake (Aas, Ellingsen, et al., 2008). Videre skriver Aas, Ellingsen, et al. (2008) at den sykmeldte må verdsettes når den gjør en vanskelig jobb. Sykmeldte arbeider gjerne mer en de bør, og dette henger sammen med samvittighet (Aas, Ellingsen, et al., 2008). Beskrivelsen av lederegenskapen *å være anerkjennende* synes å omfavne dimensjonene i denne studiens kategori opplevelse av verdi, og støtter således funnet om opplevelse av verdi er viktig for tilbakeføring. Til forskjell ble opplevelsen av verdi i denne studien betraktet som et resultat av felles forståelse i relasjonen, hvor felles forståelse har blitt utviklet i samspill mellom leder og sykmeldt. Dette virker som nok et eksempel på at man for å få positive effekter av relasjonen, må betrakte den som et samspill, og ikke som noe en leder utøver. Relasjonen som Nøkkelmodellen foreslår, er en dynamisk prosess avhengig av begge parter deltakelse.

Tidligere ble Nøkkelmodellen sammenlignet med ledelsesteoriene med fokus på relasjon, og det ble foreslått at Nøkkelmodellen antar en mer gjensidig påvirkning mellom leder og sykmeldt i relasjonen. LMX-ledelse og transformasjonsledelse synes å i større grad se relasjonen kun fra lederen sin side. Dette kan synes naturlig siden de er teorier om *ledelse*,

med mål om prestasjon. Man sier at teoriene har et relasjonelt perspektiv, fordi de antar at lederens evne til å bygge gode relasjoner med de ansatte er det som skaper prestasjon og måloppnåelse. Noe av forskningen på LMX-ledelse synes imidlertid å ha fokusert på medarbeidersiden, og viser likhetstrekk med opplevelse av verdi sin sammenheng med felles forståelse. Som nevnt i bakgrunnskapittelet undersøkte Bolino og Turnley (2009) sammenhengen mellom LMX-relasjoner av lav kvalitet og taps- eller mangelfølelse. Denne følelsen blir beskrevet som en opplevd diskrepans mellom hvordan medarbeideren opplever at situasjonen er, og hvordan den burde være. Nøkkelmodellen foreslår at grad av felles forståelse virker inn på opplevelsen av verdi, som er oppbygget av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet som virker sammen. Det kan være relevant å se nærmere på selvfølelse i denne sammenhengen. Selvfølelse har blitt definert ulikt i forskningen, i følge Baumeister, Campell, Krueger og Vohs er selvfølelse hvordan en vurderer sin egen verdi (2003). Mruk (2006) beskriver at selvfølelse kan sees på som et resultat av vurderingen av sin verdi og kompetanse. Med lav felles forståelse kan kanskje den sykmeldte oppleve en diskrepans mellom egenvurderingen av situasjonen og lederens vurdering av situasjonen. Hvis ikke vurderingene samsvarer, kan dette medføre lavere opplevelse av verdi. Dermed synes form for opplevelse av verdi å til en viss grad være tillagt en betydning også i LMX-ledelse. Det må understrekes at Bolino og Turnley (2009) kun så på konsekvenser av lavkvalitetsrelasjoner, og vurderte ikke prestasjonssammenhenger i tillegg. Nøkkelmodellen antar ikke bare at grad av felles forståelse virker inn på opplevelse av verdi, men også at opplevelse av verdi er viktig for tilbakeføring av sykmeldte.

At opplevelse av verdi antas å være viktig for tilbakeføring utfordrer Barry og Dunteman (1968) sin påstand om at diskrepans mellom selvfølelse og forestillingen av et idealselv virker som motivasjon for tilbakeføring. De foreslår at en dersom sykmeldtes vurdering av seg selv er negativ i forhold til slik den sykmeldte ønsker å være, vil dette bidra til nærværsmotivasjon. Den sykmeldte forsøker å komme nærmere sitt idealselv, ved å være nærværende (Barry, et al., 1968). Nøkkelmodellen har til sammenligning et mer optimistisk menneskesyn, og antar at motivasjonen har grunnlag i den positive selvfølelsen snarere enn det at en er misfornøyd med seg selv. Opplevelse av verdi er det som i følge Nøkkelmodellen vil virke motiverende, og bidrar til tilbakeføring.

Den sykmeldtes emosjoner i forbindelse med jobb og tilbakeføring har også Svensson, Müssener og Alexanderson (2006) beskrevet. De foreslår at sykmeldtes interaksjoner med rehabiliteringspersoner kan bidra til positive eller negative selvevalueringer, som igjen gir stolthet eller skam. Stoltheten vil da kunne føre til

psykologisk myndiggjøring, som handler om sykmeldtes opplevelse av egen prestasjon og helse. Denne kan forsterke muligheten for å jobbe, og helsen, og antas å være viktig for tilbakeføring. (Svensson, et al., 2006). Disse sammenhengene synes å ha likhetstrekk med noen av sammenhengene som Nøkkellmodellen foreslår, ved at opplevelse av å være til nytte på arbeidsplassen, selvfølelse og samvittighet synes å skape en opplevelse av verdi. Opplevelse av verdi står således for at den sykmeldte føler seg emosjonelt klar for til tilbakeføring, ved at en har troen på sin mulighet for å jobbe, sin kompetanse og sin helse.

Når det gjelder tilrettelegging har tidligere forskning har funnet dette som avgjørende for tilbakeføring (Bye, 2009; Tjulin, et al., 2009). Dette er også en av grunnene til at tilrettelegging er en viktig del av virkemidlene som IA-avtalen fronter (Arbeidstilsynet, et al., 2010; Regjeringen, 2010c). Det har også blitt påpekt at tidlig intervensjon (Krause & Lund, 2004), og tett oppfølging (Lie, 2008) er viktig for tilbakeføringen. Retningslinjene for IA-virksomhetene forutsetter en tett oppfølging av sykmeldte (NAV, 2006a, 2006b). Nøkkellmodellen passer inn i disse funnene, den beskriver en relasjon som etableres på et tidlig tidspunkt, og utvikles kontinuerlig.

Selv om IA-avtalen har vektlagt oppfølging av den sykmeldte mer og mer, synes det som om oppfølgingen har blitt betraktet som mer som formalitetsmøter enn som den utviklende prosessen den kan være. De organisatoriske forholdene virker å være klare, man har vært opptatt av å beskrive tidsfrister for møter og ansvarsfordeling. Både evalueringen av IA-avtalen 2006 – 2009 (Ose, et al., 2009), og andre studier (for eksempel Lie, 2008) peker på at oppfølging er noe de fleste IA-virksomheter driver med, og at virksomhetene rapporterer at oppfølgingen går greit. Fordi oppfølgingen av den sykmeldte er helt sentral i arbeidet for å tilrettelegge arbeidsplassen og forhindre frafall fra arbeidslivet virker det som at man kanskje burde se på dypere aspekter av oppfølgingen enn frister og ansvarsfordeling. Veiledningen NAV tilbyr for ledere med oppfølgingsansvar tar riktignok opp hvilke typer spørsmål som kan være aktuelle, og gir noen praktiske tips (NAV, 2010c), men funnene i denne studien tyder på at relasjonen mellom lederen og den sykmeldte kan ha et potensial, og spille en viktig rolle i tilbakeføringen til arbeidslivet.

At opplevelse av verdi og tilrettelegging er viktig for tilbakeføringen av sykmeldte står altså ikke som noen motsetning til den eksisterende forskningen. Imidlertid synes en grunnleggende forskjell å komme frem i Nøkkellmodellens antakelser, nemlig at Nøkkellmodellen foreslår at det er relasjonen som skaper både opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Samspillet kommer i fokus igjen, og det antas at når leder og sykmeldt utvikler en felles forståelse vil resultatene bli opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging.

Mer om hvordan dette antas å skje i neste i neste avsnitt. Med denne grunnleggende forskjellen kan man foreslå at Nøkkelman modellen står for en ny tilnærming til tilbakeføringen, hvor relasjonen står som resultatgivende for viktige forhold for tilbakeføringen.

Fra felles forståelse til opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging. Like sentralt som diskusjonen om viktigheten av opplevelse av verdi og tilrettelegging, er spørsmålet om hvordan felles forståelse kan bidra til resultatene som Nøkkelman modellen foreslår. Det vil være vesentlig å kunne forklare hvordan felles forståelse kan øke opplevelse av verdi, og gjøre tilretteleggingen riktig.

For å øke den sykmeldtes opplevelse av verdi, antar Nøkkelman modellen at både samvittigheten, selvfølelsen og nyttefølelsen til den sykmeldte må være positiv. Det ble i resultatkapittelet nevnt at opplevelse av trivsel og kultur for nærvær og fravær kan påvirke disse følelsene, men at felles forståelse synes å stå for en større forklaring. Dette fordi at når lederen og den sykmeldte begge kjenner til situasjonen på den nøyaktig samme måten, vil de være klare over hvilke den sykmeldtes behov når det kommer til de emosjonelle forutsetningene for tilbakeføring. Lederen vil kunne gi de rette tilbakemeldingene og bygge opp den sykmeldtes opplevelse av verdi. Den sykmeldte vil bedre kunne oppfatte anerkjennelse fra lederen, og få en tro på at det den klarer i jobbsituasjonen er nyttig for arbeidsplassen.

Tilrettelegging handler som tidligere nevnt om noe praktisk, å tilpasse arbeidsplassen etter den sykmeldtes funksjonsevne. Dette kan sees på som en oppgave lederen og den sykmeldte i samhandling skal løse. Relasjonen kan da som utdypet tidligere sees på som en sannsynlig instans for god løsning av denne oppgaven. Felles forståelse antas å forbedre innsikten som behøves for å kartlegge behov, muligheter og begrensninger hos den sykmeldte, slik at tilretteleggingen blir optimal. Som teamteorien antar at Shared Mental Models forbedrer teammedlemmers oppgaveløsning, antar Nøkkelman modellen at når lederen og den sykmeldte deler oppfatning om sykmeldtes funksjonsevne, motivasjon og muligheter, vil tilretteleggingen bli riktig, den vil være det den sykmeldte trenger.

På grunnlag av denne studiens funnet om at felles forståelse kan bidra til økt opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging, og at dette er viktig for tilbakeføring, kan man argumentere at relasjonen synes å ha betydning for tilbakeføring av sykmeldte. Hvordan dette får implikasjoner for forskning og praksis, vil bli gjennomgått etter de metodiske betraktningene.

Metodiske betraktninger

Denne studien har noen svakheter, og de vil nå belyses. Det finnes mange tilnærminger for vurdering av kvalitative metoder, og ulik begrepsbruk. Denne studien ble hovedsakelig evaluert etter Corbin og Strauss (1990) sine vurderingskriterier for Grounded Theory studier. Dette ble et naturlig valg, fordi kriteriene går spesielt på de kritiske punktene ved Grounded Theory. Kriteriene omfatter alle delene av forskningsprosessen, nemlig datamaterialet, analysen, den grunnede teorien og det empiriske grunnlaget. Studiens kvalitet er som poengtert av Corbin og Strauss (1990) også vurdert etter hvilket omfang og grad retningslinjene for Grounded Theory er fulgt, og rapportert. I tillegg ble Malterud (2001, 2009) sine kriterier for kvalitative studier brukt som rettleiding i evalueringen, for også å få en evaluering generelt nivå.

I den påfølgende metodevurderingen vil det fokuseres på analyseprosessens kvalitet, og teoriens empiriske grunnlag. Vurderingen av datainnsamlingsprosessen vil fokusere på intervjuguidene og intervjutemaene, fordi materialet var samlet inn av andre forskere og det ikke synes naturlig å evaluere andre aspekter av innsamlingen. Deretter vil implikasjonene med å bruke andres datamaterial belyses. Videre kommer en vurdering av Nøkkellmodellens makronivå. Til slutt vil studiens refleksivitet diskuteres, og dens validitet og generaliserbarhet vurderes.

Intervjuguiden og intervjuene. Som nevnt i metodekapittelet var intervjuene utført etter Grounded Theory sine retningslinjer, og hadde konkrete spørsmål, som var i tråd med forskningsspørsmålet for denne studien. Mange aspekter ved relasjonen ble tatt opp i intervjuene, og en kan anta at en forutinntatthet omkring relasjonen var liten ettersom prosjektet datamaterialet ble samlet inn for hadde et annet forskningstema. Dette gjorde imidlertid også at det kom opp relevante områder ved relasjonen i intervjuene som ikke ble fulgt opp av intervjueren, ettersom det kanskje ikke hadde relevans for det daværende prosjektet. Dette gjorde at informantene kanskje satt med nyttig informasjon om relasjonen som ikke kom frem. Dette førte til at dataene kunne vært mer utfyllende om forskningstemaet for denne studien dersom en hadde samlet vært tilstede i innsamlingsprosessen. At datamaterialet var stort gjorde likevel at mange intervjuer kunne bli tatt med i utvalget, og selv om utvalget aldri ble teoretisk, var det en fordel å ha tilgang til mange intervjuer.

Implikasjoner med å bruke andres datamaterial. Det at datamaterialet ble samlet inn av andre forskere ga implikasjoner for metning, teoretisk utvalg og det sosiale interaksjonsaspektet i studien. Datamaterialet kan vurderes ha høy kredibilitet og kvalitet på

bakgrunn av at det er samlet inn av erfarne forskere. Reliabiliteten i analysen, altså hvorvidt dataene handlet de foreslåtte kodene, kategoriene og teorien, kunne blitt forsterket dersom analysen hadde blitt utført av flere personer. Likevel kan man argumentere for resultatenes reliabilitet, da de både samsvarer med funn fra prosjektet Rogaland RTW study og fra andre studier.

Det at dataene brukt i studien var samlet inn av andre forskere i forkant av studien, virker inn på studiens kvalitet når det kommer til både om retningslinjer, datamaterialet og analyseprosessen. Strauss og Corbin (1998) skriver at det i utgangspunktet ikke er noen forskjell i selve analysegjennomføringen av andres og eget datamateriale. Det førte likevel til begrensninger i forbindelse med å følge retningslinjene om at datainnsamling og analyse foregår samtidig, og *teoretisk utvalg* (Strauss & Corbin, 1998). Ved å samle inn data og analysere parallelt kan en styre retningen i utvalget av informanter (Corbin & Strauss, 1990). Corbin og Strauss påpeker det som hensiktsmessig å foreta *teoretisk utvalg* etter hvert som denne teorien utvikler seg, fordi det antas at dataene genererer en teori som utvikler seg etter hvert. Med *teoretisk utvalg* menes det å velge ut informanter på bakgrunn av at noe teori er utviklet, og at en har en antakelse om at de valgte informantene kan ha nyttig informasjon som bidrar til videreutvikling av denne teorien. Denne studiens mulighet for kunne utvikle kategorier med enda mer komplekse dimensjoner, og å grundig avdekke forholdet mellom kategoriene ville nok ha vært større, dersom det kunne ha blitt gjort parallell datainnsamling og analyse, og *teoretisk utvalg* (Corbin & Strauss, 2008). Dataene kunne blitt mer spisset, og en kunne analysert data mer fokusert på fenomenet (Cutcliffe, 1999), samtidig som en kunne fått fyldigere beskrivelser av kategoriene og forholdet mellom kategoriene. Det kunne vært hensiktsmessig å velge ut informanter som kunne utvidet Nøkkelmodellen og testen forholdet mellom kategoriene, for å bedre kunne svare på forskningsspørsmålet. Vanskeligheter med *teoretisk metning* er en av utfordringene Strauss og Corbin (1998) nevner i forbindelse med å bruke forhåndsinnsamlede data.

Det å ikke ha muligheten til å gjøre *teoretisk utvalg* henger også sammen med vurderingskriteriet som går på *funnenes empirisk fundament* (Corbin & Strauss, 1990). I resultatkapittelet ble det foreslått sammenhenger mellom kategoriene, men disse kan ikke sees på som absolutte eller fastslåtte. Nå ligger det ikke i kvalitative studiers natur eller formål å fastslå årsaksforhold, men å kunne si hvordan forhold mellom kategoriene er, er noe som styrker det empiriske grunnlaget til den grunnede teorien. Datamaterialet synes å vise at kategoriene er relatert til hverandre, men retningene i modellen er som poengtert i resultatkapittelet ikke entydige. Dette er noe som kan utforskes videre i nye studier.

En annen implikasjon med å bruke et ferdig innsamlet og transkribert material er at Grounded Theory anser den sosiale interaksjonen som viktig. Antakelsen om at mening blir skapt i interaksjonen mellom mennesker (Strauss & Corbin, 1998) tilskriver verdien av å være tilstede i intervjuet som viktig. I følge Cutcliffe (1999) forutsetter Grounded Theory en interaksjon mellom forskeren og informantene. Å gjøre intervjuene selv, kunne ha bidratt til større forståelse av dataene fordi en er tilstede i relasjonen der de ble skapt. En kunne i større grad vært med på meningsskapning sammen med informantene. Denne metodiske svakheten var klar fra starten av, og som forsøk på kompensasjon for dette ble lydklipper av intervjuene brukt for å skape en utvidet forståelse av konteksten rundt interaksjonene i dataene. Det at transkripsjonene var fyldige hjalp også, og sammen ga lydklippene og transkripsjonene et inntrykk av hvordan interaksjonen mellom intervjuer og informant hadde vært. Selv om Strauss og Corbin (1998) argumenterer at data fra andre kan benyttes i samme grad som selvinnsamlet, må studien betraktes i lys av at datamaterialet var ferdiginnsamlet.

Innlemming av makronivå i Nøkkelmodellen. Kontekst er som nevnt viktig i Grounded Theory, og innlemmingen av makronivået er i følge Corbin (1998) en del av analysen. Det har blitt beskrevet at kultur for nærvær og fravær, organisatoriske rammer, leders tilgjengelighet og sykmeldtes opplevelse av trivsel har innvirkning på felles forståelse. Disse kategoriene kan sies å også ha et makronivå, ettersom de anses å beskrive en kontekstuell påvirkning på felles forståelse. Rammeverket Strauss og Corbin (1998) presenterer for å inkludere makronivå i analysen er noe Glaser (1992) kritiserte ved tilnærmingen. Makronivået representerer en viktig del av den data forankrete teorien, og rammeverket for å teorien er at kategoriene faller inn i typer, som *betingelser og kontekst, handlinger og interaksjon, og konsekvenser* (Strauss & Corbin, 1998). Påvirkningene og sammenhengene mellom disse kategoritypene gjør det nødvendig å innlemme makronivået i analysen, fordi det representerer forbindelsesstiene mellom kategoriene (Vassenden, 2008). Dette argumenterer for at kategoriene som også representerer makronivå, eller kontekst, er en viktig del av Nøkkelmodellen. Vassenden (2008) trekker likevel frem at makronivået som tas med er problematisk dersom det er på et høyere nivå enn dataene, slik at kategoriene ikke lenger *passer* dataene. Det som da blir viktig, er at *forbindelsene* passer dataene, noe som kan sies stemme for kategoriene i denne studien.

Refleksivitet. I kvalitative studier er *refleksivitet* et viktig begrep i hele forskningsprosessen (Malterud, 2001, 2009). Refleksivitet handler om forskerens distanse til forskningstemaet, og åpenhet i forbindelse med analysen. Dette henger sammen med Grounded Theory sin antakelse om at en tilnærmer seg data med et åpent sinn (Corbin &

Strauss, 2008). Forskningstemaets aktualitet, og medieoppmerksomheten sykefravær og IA har hatt, kan ha hatt innvirkning på fortolkningen av dataene. Erfaringer, meninger og oppfatninger om forskningstemaet må også regnes som en kilde til forutinntatthet (Malterud, 2001). At en som forsker har tanker om temaet på forhånd er ikke til å unngå (Corbin & Strauss, 2008; Malterud, 2001), og jo mer innsikt en har i disse tankene, desto bedre kan en forsøke å redusere påvirkning på fortolkningene. Ved å være bevisst på dette, og ved å vektlegge at analysen skulle bære preg av systematikk, ble subjektivitet og forutinntatthet i analysen forsøkt unngått. At analysetabellen (se eksempel i Tabell C1, Vedlegg C) ble så omfattende, regnes som en bekreftelse på at det empiriske grunnlaget og refleksiviteten er ivaretatt. Diskusjoner og kritiske innspill fra veiledere ga nok en forvissing om at analysen ble utført på et empirisk grunnlag. Som utdypet i metodekapittelet ble teoretisk sensitivitet forsøkt redusert, ved å være bevisst på hvilken litteratur som ble lest på forhånd.

Validitet. Hvor gyldig studien er, må også diskuteres. Den indre validiteten handler om hvorvidt funnene representerer det som var virkeligheten for utvalget. Den ytre validiteten handler om i hvilken grad funnene kan overføres til større populasjoner (LeCompte & Goetz, 1982). Ytre validitet vil diskuteres under avsnittet om generaliserbarhet. I følge Kvale (2009) validitetsvurderes en studie fra datainnsamling til ferdigstilling av forskningsrapport, men fordi denne studien brukte et allerede innsamlet datamaterialet, vil ikke datainnsamlingsprosessens validitet vurderes. For Grounded Theory har utvalgsstørrelsen, og da særlig teoretisk utvalg og metning betydning for validiteten (Yardley, 2008). Som tidligere nevnt ville en et teoretisk utvalg kunne bidratt til bedre forklaring av forskningstemaet, og dermed også høyere validitet. En annen implikasjon med denne studiens validitet er om det var relasjonen informantene snakket om, eller tilbakeføring på et mer generelt grunnlag. Dette ble delvis tatt opp i diskusjonen av funnene. Videre kan det sies spørsmålsstillingen i intervjuene innebar presiseringer av at man lurte på aspekter ved forholdet mellom leder og sykmeldt. Spørsmål om tilbakeføring, og den sykmeldtes situasjon kom også opp i intervjuene, og det virket tydelig at informantene skilte mellom å snakke om leder-sykmeldt-relasjonen, og tilbakeføringen generelt. Informantene virket bevisste på at det eksisterte en relasjon, og Nøkkelmodellen antas å representere en reell forestilling av den.

Hvorvidt Nøkkelmodellen står for en relasjon som sier noe om *tilbakeføring* er også allerede diskutert, men det synes naturlig å nevne dette som et spørsmål om validitet også. Studien kunne nok sterkere forklart relasjonens betydning dersom også informanter som var blitt vellykket tilbakeført hadde vært i utvalget. Nøkkelmodellen kunne forklart tilbakeføring

bedre med et bredere utvalg. En kunne også tatt flere kontekstvariabler i betraktning i utvalget, for å få belyst flere variasjoner av fenomenet.

Generaliserbarhet. Ekstern validitet handler som sagt om overførbarhet, hvorvidt funnene kan generaliseres til en større populasjon, Malterud (2001, 2009) beskriver overførbarhet som et vurderingskriterium for kvalitative studier. Strauss og Corbin mener at fordi Grounded Theory i følge Strauss og Corbin (1998) har som formål å utvikle teori, er det riktiger å snakke om i hvilken grad teorien har ”evnen til å forutsi hva som kan skje i en gitt situasjon” (Strauss & Corbin, 1998, s. 267, min oversettelse). I definisjonen er det vekt på at teorien kan være gjeldende for populasjonen det aktuelle utvalget er hentet fra. Målet med studien, som var å beskrive relasjonen og hvordan den kunne fungere, passer med Cutcliffes (1999) argumentasjon om at Grounded Theorys hensikt er å beskrive fenomener i kontekst snarere enn å ha mest mulig variasjon. Nøkkelmodellen er en substansiell teori, utviklet fra data på et spesifikt fenomen i en gitt kontekst, og formålet med teorien når det gjelder generaliserbarhet, er at teorien skal kunne gjelde for den populasjonen dataene teorien kommer fra. Det må derfor understrekes at Nøkkelmodellen forsøker å forklare hvordan relasjonen mellom leder og sykmeldt kan ha betydning for tilbakeføringen av sykmeldte. For å undersøke om felles forståelse i leder-medarbeider-relasjoner kan gjelde på et mer generelt grunnlag, kan må modellen testes ut i en mer generell populasjon.

Hvorvidt dataene representerer den antatte situasjonen kan diskuteres. Først må det tas i betraktning at datamaterialet er omtrent fem år gammelt. Selv om arbeidslivet og konjunktorene har endret seg noe i løpet av de årene, samtidig som betingelsene i IA-avtalen er noe annerledes enn det de var da dataene ble samlet inn, kan dataene sies å være like gyldige som for fem år siden. Dette både fordi idealene for sykefraværarbeid i Norge er de samme, og fordi studiens tema handler om indre og sosiale prosesser som kan betraktes uavhengig av IAs rammevilkår og konjunkturer i arbeidslivet. Det er dessuten naturlig å tenke seg at for eksempel hvilke lederegenskaper verdsettes i sykefravær oppfølgingen er de samme i dag som for fem år siden.

Disse aspektene gir et rammeverk for hva en bør forvente av teoriens validitet når det gjelder overførbarhet. Som sagt antas utvalget å representere informanter til forskningstemaet relasjonen mellom leder og sykmeldt på en valid måte. Hvor relevant studien er, eller hvilken innflytelse funnene kan ha, er også en viktig metodisk betraktning (Yardley, 2008). Corbin og Strauss (1990) anser en teoris praktiske implikasjoner som et viktig vurderingskriterium for studier. En god teori skal kunne være nyttig i praksis. I det påfølgende avsnittet vil det utdypes hvordan denne studiens funn kan ha implikasjoner for forskning og praksis.

Implikasjoner for forskning og praksis

Funnene i denne studien uttaler både at relasjonen er betydningsfull for tilbakeføring av sykmeldte, og hvordan relasjonen synes å virke i tilbakeføringsprosessen. Dette er viktig kunnskap, fordi det kan implementeres i forskning og praksis.

På grunn av studiens nevnte begrensninger bør fremtidig forskning både teste ut kategoriene i Nøkkelmodellen, samt utforske den videre, for å utvide dens omfang og dybde. Begrensningene denne studien hadde med tanke på utvalg, gjør det interessant å videreføre studien med teoretisk utvalg, for å få mer kunnskap om forholdet mellom felles forståelse, opplevelse av verdi, tilrettelegging og tilbakeføring. Sammenhenger mellom kategoriene bør også testes kvantitativt. For nye studier med utgangspunkt i Nøkkelmodellen, bør en ha et utvalg med tidligere sykmeldte etter vellykket tilbakeføring. På den måten kunne en undersøkt om forholdene som Nøkkelmodellen foreslår var viktig for tilbakeføringen.

Siden relasjonen synes å ha en sentral rolle i tilbakeføringen av sykmeldte, bør man fortsette å forske på den både kvalitativt og kvantitativt. Funnene indikerer også at det er grunn til å danne hypoteser om at relasjonen mellom leder og medarbeider også kan ha betydning for andre kontekster. Som gjennomgått i bakgrunns- og diskusjonskapittelet har man antatt sammenhenger mellom relasjonskvalitet og blant annet prestasjon. Med et utvidet syn på relasjonen, hvor man tar samspillsaspektet mer i betraktning enn det tidligere studier har gjort, vil man kanskje finne at relasjonen kan ha betydning også på andre områder.

For tilbakeføringsarbeidet kan studiens funn implementeres på ulike nivåer. Kunnskapen om at relasjonen er viktig bør tas i betraktning ved beslutninger om sykefraværspolitik og utformingen av IA-retningslinjer i fremtiden. På virksomhetsnivå bør man ha bevissthet om relasjonens betydning, og legge tilrette for at lederen får opplæring, og at det blir oppfølgingen blir en prioritert oppgave på lik linje som andre lederoppgaver.

For lederne vil det være vesentlig å anerkjenne relasjonen som et team, hvor begge parters forutsetninger og bidrag i samspill er det som gir resultater. Nøkkelmodellen vil kunne være retningsgivende for områder lederne kan trenes i. Lederen vil få utfordringer både på organisatorisk og individnivå, som begge vil ha innvirkning på relasjonen. På organisatorisk nivå bør lederen trenes i å stå som en rollemodell for en organisasjonskultur som aksepterer fravær. Samtidig bør det være et fokus på at nærvær er positivt, når tilretteleggingen er gjort på en riktig måte slik at det ikke går ut over helsen. Lederen bør være klar på sin rolle som oppfølger, og være kontinuerlig tilstede for den enkelte sykmeldte. Videre bør lederen jobbe for å skape eller opprettholde et godt arbeidsmiljø, slik at den

sykmeldte er motivert til å komme tilbake. På individnivå vil det være viktig at lederen er bevisst på å uttale en tilgjengelighet ovenfor den sykmeldte. Lederen bør være klar over at oppfølgingsoppgaven har en annen art enn de andre lederoppgavene. Oppfølgingen er en relasjonell oppgave, hvor målet ikke er prestasjon, effektivitet eller produktivitet, men tilbakeføring. Medmenneskelighet, det å være hensynsfull, å støtte og å ha empati for den sykmeldte er viktig. For å kunne fremme åpenhet hos den sykmeldte vil kommunikasjon som formidler aksept og fortrolighet være viktig. Viten om at den sykmeldtes opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging er viktig for tilbakeføring er også kunnskap som lederen kan benytte seg av. Ved å være bevisst på at en felles forståelse kan bidra til opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging, og en klar forestilling om at dette er målet i prosessen, vil kunne øke sjansen for å nå nettopp dette målet.

Funnene i Nøkkelmodellen indikerer at det kan være hensiktsmessig å betrakte relasjonen som et team, og se på oppfølgingsprosessen som et teamarbeid, hvor lederen og den sykmeldte gjennom samhandling forbedrer den sykmeldtes forutsetninger for å komme tilbake til jobb. Videre kan man videreføre sammenligningen av Nøkkelmodellens kjernekategori felles forståelse og Shared Mental Models til forskning og praksis. Teamforskningen har utviklet instrumenter for å måle Shared Mental Models, noe som har gitt muligheter for vurderinger av team (Salas, et al., 2008). Som det ble antydning tidligere synes felles forståelse og Shared Mental Models å kunne innebefatte mange like elementer. Dermed er det grunn til å anta at en kunne brukt instrument som måler Shared Mental Models på relasjoner også. Slik kunne en undersøkt sammenhenger mellom Shared Mental Models og påvirkingsforholdene som Nøkkelmodellen antar. Finner man slike sammenhenger kan man si at påvirkingsforholdene kan predikere Shared Mental Models, og da også felles forståelse. Dette ville videre kunne gi grunnlag kartlegge forbedringspotensial i relasjoner, og utforske dem mer. En ville for eksempel kunne pekt på konkrete områder for relasjoner, som har forbedringspotensial.

At medmenneskelighet synes være et viktig forhold ved lederen bør gi indikasjoner på at denne egenskapen kanskje er viktigere for ledere enn man tidligere har antatt. Som nevnt blir ofte trekkene planmessighet og ekstraversjon assosiert med lederprestasjoner, men i en tid hvor ledere ofte får mer relasjonelle oppgaver, bør en kanskje vektlegge trekk som medmenneskelighet. Dette bør utforskes mer, slik at man får kunnskap om hvordan trekket medmenneskelighet henger sammen med gode lederprestasjoner på relasjonelle oppgaver. Denne kunnskapen vil da kunne bidra til at bedre rekruttering og riktig seleksjon til lederjobber.

Konklusjon

Med bakgrunn i det økte fokuset på oppfølging av sykmeldte, og ledelsesteoriens antakelse om relasjoners betydning for måloppnåelse, ønsket jeg i denne studien å undersøke relasjonen mellom leder og sykmeldt. Målet med studien var å få kunnskap om hvordan relasjonen kan ha betydning for tilbakeføringen av sykmeldte.

Funnene studien tyder på at man må betrakte relasjonen mellom leder og sykmeldt som et multidimensjonalt fenomen, hvor både forhold ved konteksten, leder og sykmeldt er viktige. Forholdene ved konteksten som ble funnet viktige var organisatoriske rammer og kultur for nærvær og fravær. Forhold ved lederen som hadde betydning for relasjonen virket som å være tilgjengelighet og medmenneskelighet, mens den sykmeldtes åpenhet og opplevelse av trivsel også synes å være viktig. Disse forholdene virker inn på hvorvidt leder og sykmeldt utvikler en felles forståelse av den sykmeldtes situasjon. Felles forståelse synes å kunne gi resultatene opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging, og relasjonen har således betydning for tilbakeføringen. *Nøkkelformodellen for relasjonens betydning for tilbakeføring av sykmeldte* visualiserer dette.

Nøkkelformodellen representerer relasjonen i tilbakeføringsprosessen, og får støtte fra tilbakeføringsforskningen, som har funnet sammenhenger mellom tilbakeføring og flere av påvirkningsforholdene Nøkkelformodellen foreslår. En kan argumentere at Nøkkelformodellen representerer relasjonen spesifikt, fordi det antar at den dynamiske utviklingen av felles forståelse er det som kan bidra til en bedre tilbakeføring.

Utviklingen av en felles forståelse av den sykmeldtes situasjon virker å være kjernen i relasjonen. At utviklingen skjer i samspill mellom leder og sykmeldt, utfordrer ledelsesteoriene med fokus på relasjon sitt syn på relasjonsbygging som noe lederen kan gjøre som den ene aktive parten i relasjonen. Siden kjernen i relasjonen er en samspillsprosess kan det virke mer nærliggende å trekke linjer til teamteori. Felles forståelse kan sammenlignes med Shared Mental Models, som innen teamteori er et kjent begrep som antas å forbedre oppgaveløsingen. Dette gjør at man kan betrakte relasjonen mellom leder og sykmeldt som et team, som har oppgaven *tilbakeføring av den sykmeldte* å løse.

Når leder og sykmeldt utvikler en felles forståelse kan man øke den sykmeldtes opplevelse av verdi, som er oppbygget av selvfølelse, nyttefølelse og samvittighet, og være bedre i stand til å tilrettelegge på riktig måte. Opplevelse av verdi og riktig tilrettelegging regnes som viktig for tilbakeføringen, fordi de står for emosjonelle og praktiske forutsetninger for den sykmeldtes mulighet for å jobbe. Slik står relasjonen for et potensial til å gjøre tilbakeføringen av sykmeldte bedre.

Selv om denne studien har metodiske begrensninger som følge av manglende mulighet til å gjøre teoretisk utvalg, regnes validiteten til teorien om relasjonens betydning for tilbakeføring av sykmeldte som tilfredsstillende. Fremtidig forskning bør teste ut Nøkkelmodellen og forsøke å finne flere sammenhenger mellom kategoriene. Funnene indikerer også at man bør fortsette å forske på relasjonen mellom leder og medarbeider også i andre kontekster. Samspillsaspektet foreslår at den kan ha betydning på flere områder.

At kunnskapen om relasjonen kan tas i bruk i praksis argumenterer for at funnene er viktige. Funnene peker på hva fokuset i oppfølgingsarbeidet i fremtiden bør være, og konkrete områder å gi ledere opplæring på. Tiltak på virksomhets- og ledernivå kan bli riktigere når en vet hvordan relasjonen kan bidra til bedre tilbakeføring. Innsikten i relasjonens betydning for tilbakeføring bør føre til at en betrakter den som en ressurs i tilbakeføringsprosessen.

Referanser

- Aas, R. W. (2009). *Raskt tilbake: kunnskapsbasert rehabilitering av sykmeldte*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Aas, R. W., Ellingsen, K., Lindøe, P., & Möller, A. (2008). Leadership qualities in the return to work process: A content analysis. *Journal of Occupational Rehabilitation, 18*, 335-3346.
- Aas, R. W., Kjekken, I., & Dagfinrud, H. (2008). Workplace intervention reduced the duration of sick leave in recently injured workers with subacute low-back pain, but graded activity did not. *Australian Occupational Therapy Journal, 55*, 143-144. doi: 10.1111/j.1440-1630.2008.752_1.x
- Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 637-647.
- Anema, J. R., Steenstra, I. A., Bongers, P. M., de Vet, H. C. W., Knol, D. L., Loisel, P., et al. (2007). Multidisciplinary Rehabilitation for Subacute Low Back Pain: Graded Activity or Workplace Intervention or Both?: A Randomized Controlled Trial. *Spine, 32*, 291-298.
- APA. (2010). *Publication Manual of the American Psychological Association* (6 utg.). Washington, DC.
- Arbeidstilsynet, NAV, & Petroleumstilsynet. (2010). Forebygging og tilrettelegging - to sider av samme sak. Om forebygging av helseproblemer og oppfølging av sykefraværet på arbeidsplassen: Arbeidstilsynet, NAV, Petroleumstilsynet.
- Arnold, J. (2005). *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism *Journal of Epidemiol Community Health, 54*, 502 - 509.
- Ashman, I., & Lawler, J. (2008). Existential communication and leadership. *Leadership, 4*, 253-269.
- Atekst. (2010). *Retriever Research: Sykefravær*. Lastet ned fra <http://ret-web01.int.retriever.no/services/archive.html>
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

- Barry, J. R., Dunteman, G. H., & Webb, M. W. (1968). Personality and motivation in rehabilitation. *Journal of Counseling Psychology, 15*, 237-244. doi: 10.1037/h0025875
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bauer, T. N., Green, S. G., & Bauer, T. N. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *The Academy of Management Journal, 39*, 1538-1567.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I., & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? . *Psychological Science in the Public Interest, 4*, 1-44. doi: 10.1111/1529-1006.01431
- Birks, M., Mills, J., Francis, K., & Chapman, Y. (2009). A thousand words paint a picture: The use of storyline in grounded theory research. *Journal of Research in Nursing, 14*, 405-417. doi: 10.1177/1744987109104675
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2009). Relative deprivation among employees in lower-quality leader-member exchange relationships. *The Leadership Quarterly, 20*, 276-286. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.001
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*, 901-910. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly, 11*, 227-250. doi: 10.1016/s1048-9843(00)00040-0
- Butler, R. J., Johnson, W. G., & Côté, P. (2007). It pays to be nice: employer-worker relationships and the management of back pain claims. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 49*, 214-225. doi: 10.1097/jom.1090b1013e318032211d.
- Bye, S. (2009). *Mindre sykefravær med tilrettelegging*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A practical guide through qualitative research*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory as an emergent method *Handbook of emergent methods*. (s. 155-170): New York, NY, US: Guilford Press.

- Corbin, J. M. (1998). Alternative interpretations: Valid or not? *Theory Psychology*, 8, 121-128. doi: 10.1177/0959354398081007
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Cutcliffe, J. R. (1999). Methodological issues in grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 31, 1476 - 1484.
- DeChurch, L., & Mesmer-Magnus, J. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95, 32-53. doi: 6853193
- Dellve, L., Abrahamsen, K. H., Trulsson, U., & Hallberg, L. (2002). Grounded theory in public health research. I L. Hallberg (Red.), *Qualitative methods in public health research : theoretical foundations and practical examples* (s. 137-173). Lund: Studentlitteratur.
- Elstad, J. I., & Vabo, M. (2008). Job stress, sickness absence and sickness presenteeism in Nordic elderly care. *Scandinavian Journal of Public Health*, 36, 467-474.
- Franche, R.-L., Cullen, K., Clarke, J., Irvin, E., Sinclair, S., Frank, J., et al. (2005). Workplace-based return-to-work interventions: A systematic review of the quantitative Literature. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15. doi: 10.1007/s10926-005-8038-8
- Gard, G., & Larsson, A. (2003). Focus on motivation in the work rehabilitation planning process: A qualitative study from the employer's perspective. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 13, 159-167. doi: 10.1023/a:1024901201414
- Gard, G., & Sandberg, A. C. (1998). Motivating factors for return to work. *Physiotherapy Research International*, 3, 100-108.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.827
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs. forcing: basics of Grounded Theory analysis*: Sociology Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years:

- Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247. doi: 10.1016/1048-9843(95)90036-5
- Grinyer, A., & Singleton, V. (2000). Sickness absence as risk-taking behaviour: a study of organisational and cultural factors in the public sector. *Health, Risk & Society*, 2, 7 - 21.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2009). *Ledelse i teori og praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664. doi: 10.1002/(sici)1099-1379
- Hallberg, L. R. M. (2006). The "core category" of grounded theory: Making constant comparisons. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 1, 141 - 148.
- Heath, H., & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41, 141-150. doi: 10.1016/s0020-7489(03)00113-5
- Johansson, G. (2007). *The illness flexibility model and sickness absence (Dissertation, Karolinska Institutet, 2007)*. Lastet ned fra <http://www.liu.se/helix/filer/1.91128/terngngiarbete.pdf>
- Johansson, G., Lundberg, O., & Lundberg, I. (2006). Return to work and adjustment latitude among employees on long-term sickness absence. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 16, 181-191. doi: 10.1007/s10926-006-9020-9
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.765
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 797-807. doi: 10.1037/0021-9010.87.4.797
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western Journal of Nursing Research*, 21, 743-757. doi: 10.1177/01939459922044162
- Komiteer, F. (2005). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Oslo.
- Krause, N., Dasinger, L. K., Deegan, L. J., Rudolph, L., & Brand, R. J. (2001). Psychosocial job factors and return-to-work after compensated low back injury: A disability phase-specific analysis. *American Journal of Industrial Medicine*, 40, 374-392.

- Krause, N., & Lund, T. (2004). Returning to work after occupational injury *The psychology of workplace safety*. (s. 265-295): Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Kruuse, E. (2007). *Kvalitative forskningsmetoder i psykologi og beslægtede fag*. København: Dansk psykologisk Forlag.
- Kvale, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Labriola, M., Christensen, K. B., Lund, T., Nielsen, M. L., & Diderichsen, F. (2006). Multilevel analysis of workplace and individual risk factors for long-term sickness absence. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, 923-929. doi: 10.1097/01.jom.0000229783.04721.d2
- Labriola, M., Lund, T., Christensen, K. B., Albertsen, K., Bültmann, U., Jensen, J. N., et al. (2007). Does self-efficacy predict return-to-work after sickness absence? A prospective study among 930 employees with sickness absence for three weeks or more. *Work*, 29, 233-238.
- Labriola, M., Lund, T., Christensen, K. B., & Kristensen, T. S. (2006). Multilevel analysis of individual and contextual factors as predictors of return to work. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, 1181-1188. doi: 10.1097/01.jom.0000243359.52562.a5
- LeCompte, M. D., & Goetz, J. P. (1982). Problems of reliability and validity in ethnographic research. *Review of Educational Research*, 52, 31-60. doi: 10.3102/00346543052001031
- Lie, A. (2008). "Inclusive working life" in Norway - Experience from "models of good practice" enterprises. *Croatian Medical Journal*, 49, 553-560. doi: 10.3325/cmj.2008.4.553
- Lindøe, P., Bakke, Å., & Aas, R. W. (2006). Avtalen om et inkluderende arbeidsliv. Virkemidler fra nasjonalt nivå til ledernivå i oppfølging av langtidssykemeldte. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8, 68-82.
- Lomborg, K. (2005). Om grounded theory - hvad det er og ikke er. *Klinisk Sygepleje*, 2, 4-11.
- Lund, T., Labriola, M., Christensen, K. B., Bültmann, U., Villadsen, E., & Burr, H. (2005). Psychosocial work environment exposures as risk factors for long-term sickness absence among danish employees: Results from DWECS/DREAM. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 47, 1141-1147. doi: 10.1097/01.jom.0000174301.80318.f2

- Lusinyan, L., & Bonato, L. (2004). Work absence in Europe. *Palgrave Macmillan Journals*, 54, 475-538.
- Malterud, K. (2001). Qualitative research: standards, challenges, and guidelines. *The Lancet*, 358, 483-488. doi: 10.1016/S0140-6736(01)05627-6
- Malterud, K. (2009). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Martocchio, J. J. (1994). The Effects of Absence Culture on Individual Absence. *Human Relations*, 47, 243-262. doi: 10.1177/001872679404700301
- Mathieu, J. E., Heffner, T. S., Goodwin, G. F., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2000). The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 273-283. doi: 10.1037/0021-9010.85.2.273
- Matthews, G. (2003). *Personality traits*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mruk, C. J. (2006). *Self-esteem research, theory, and practice. Towards a positive psychology of self-esteem*. (3 utg.). New York: Springer Publishing Company.
- NAV. (2005). *Samarbeidsavtale for nye IA-virksomheter*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Hva+er+IA>
- NAV. (2006a). *Arbeidsgivere i IA-virksomheter*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Relaterte+sider/1073747574.cms>
- NAV. (2006b, 09.28.06). *Arbeidstakere i IA-virksomheter*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/1073747577.cms>
- NAV. (2006c). *Legen i det inkluderende arbeidslivet. Inspirasjon til lokalt samarbeid mellom allmennlegene og Arbeids- og velferdsetaten (NAV)*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/page?id=891>
- NAV. (2008a). *Arbeidsgiverne tror på avventende sykmelding*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/101656.cms>
- NAV. (2008b). *Avventende sykemelding*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/Arbeid/Jobb+og+helse/Sykmelding/87520.cms>
- NAV. (2008c). *Gradert sykemelding*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/Arbeid/Arbeidsgiver/Oppfoering+av+sykmeldte/Gradert+sykmelding/1073747481.cms>
- NAV. (2010a). *Arbeidsgivers ansvar i sykefraværarbeidet*. Lastet ned fra <http://www.idebanken.org/Faktaside+%28emneord%29?sectionId=805312513>
- NAV. (2010b). *Egenmeding*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/1073749949.cms>

- NAV. (2010c). *Hjelp til samtalen*. Lastet ned fra
<http://www.idebanken.org/Faktaside+%28emneord%29?sectionId=805312513>
- NAV. (2010d). *Hva er IA?* Lastet ned fra
<http://www.nav.no/Arbeid/Inkluderende+arbeidsliv/Hva+er+IA>
- NAV. (2010e). *Sykepenger til arbeidstakere*. Lastet ned fra
<http://www.nav.no/Arbeid/Jobb+og+helse/Sykmelding/Sykepenger+til+arbeidstakere>
- NHO. (2005). *Hva koster fraværet?* Lastet ned fra
<http://www.nho.no/article.php?articleID=15477&categoryID=28>
- Nordvik, H. (2005). Personlighetstrekk: deres art og antall. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 42, 994-997.
- Northouse, P. G. (2001). *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- NOU. (2000). *Et inkluderende arbeidsliv*. Lastet ned fra
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2000/nou-2000-27.html?id=143251>
- NTNU. (2010). *Retningslinjer for utforming av masteroppgave ved Psykologisk institutt NTNU*.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Dilchert, S. (2005). Personality at work: Raising awareness and correcting misconceptions. *Human Performance*, 18, 389-404. doi: 10.1207/s15327043hup1804_5
- Ose, S. O. (2010). Konferanserapport: Faglig seminar om sykefravær. Trondheim: Sintef.
- Ose, S. O., Bjerkan, A. M., Pettersen, I., Hem, K. G., Johnsen, A., Lippestad, J., et al. (2009). Evaluering av IA-avtalen (2006 - 2009). Trondheim: SINTEF.
- Regjeringen. (1999). *Om lov om endringer i folketrygdloven og ferieloven*. Lastet ned fra
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/otprp/19992000/otprp-nr-53-1999-2000-/2/1.html?id=161247>
- Regjeringen. (2009). *Pressemelding: Utvalg skal utrede utstøting og sykefravær*. Lastet ned fra
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/pressemeldinger/2009/utvalg-skal-utrede-utstoting-og-sykefrav.html?id=587003>
- Regjeringen. (2010a). *Intensjonsavtalen om et inkluderende arbeidsliv 2010 - 2013*. Lastet ned fra
http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/tema/velferdspolitik/inkluderende_arbeidsliv.html?id=947
- Regjeringen. (2010b). *Pressemelding: Ekspertgruppe foreslår flere tiltak for å redusere sykefraværet*. Lastet ned fra

- <http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/pressesenter/pressemeldinger/2010/Ekspertgruppe-foreslar-flere-tiltak-for-a-reducere-sykefravaret.html?id=592668>
- Regjeringen. (2010c). *Protokoll mellom partene i arbeidslivet og myndighetene om felles innsats for å forebygge og redusere sykefraværet og styrke inkluderingen*. Lastet ned fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/pressesenter/pressemeldinger/2010/Enige-om-tiltaks-pakke-for-lavere-sykefravar-og-ny-IA-avtale.html?id=594034>
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 679-695. doi: 10.1002/(sici)1099-1379
- Saksvik, P. Ø. (1996). Attendance pressure during organizational change. *International Journal of Stress Management, 3*, 47-59. doi: 10.1007/bf01857888
- Saksvik, P. Ø., & Nytrø, K. (2001). Improving subjective health and reducing absenteeism in a natural work life-intervention. *Scandinavian Journal of Psychology, 42*, 17-24. doi: 10.1111/1467-9450.00210
- Saksvik, P. Ø., Tvedt, S. D., Nytrø, K., Andersen, G. R., Andersen, T. K., Buvik, M. P., et al. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work & Stress, 21*, 243-263. doi: 10.1080/02678370701685707
- Salas, E., Cooke, N. J., & Rosen, M. A. (2008). On teams, teamwork, and team performance: Discoveries and developments. *Human Factors, 50*, 540-547. doi: 10.1518/001872008x288457
- Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 15*, 101-110. doi: 10.1177/1548051808320986
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*, 109-119. doi: 10.1037/0003-066x.45.2.109
- Schröder, C. A. P., Janssen, M., van Amelsvoort, L. G. P. M., Bosma, H., Swaen, G. M. H., Nijhuis, F. J. N., et al. (2005). Organizational characteristics as predictors of work disability: A prospective study among sick employees of for-profit and not-for-profit organizations. *Journal of Occupational Rehabilitation, 15*, 435-445.
- Shaw, W. S., Robertson, M. M., Pransky, G., & McLellan, R. K. (2003). Employee perspectives on the role of supervisors to prevent workplace disability after Injuries. *Journal of Occupational Rehabilitation, 13*, 129-142. doi: 10.1023/a:1024997000505

- Shore, L. M., & Tetrick, L. e. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. I C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Red.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 1, s. 91-109). London: John Wiley & Sons.
- Sintef. (2005). *Sintefs kostnadsmodell*. Lastet ned fra <http://www.nho.no/article.php?articleID=15477&categoryID=28>
- Smith, J. A., Larkin, M., & Flowers, P. (2009). *Interpretative phenomenological analysis: theory, method and research*. Los Angeles: SAGE.
- Smith-Jentsch, K. A., Cannon-Bowers, J. A., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2008). Guided team self-correction: Impacts on team mental models, processes, and effectiveness. *Small Group Research*, 39, 303-327. doi: 10.1177/1046496408317794
- Starks, H., & Trinidad, S. B. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative Health Research*, 17, 1372-1380. doi: 10.1177/1049732307307031
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63, 391-407. doi: 10.1037/0021-9010.63.4.391
- Stoltenberg, J. (2009). *Lavere sykefravær*. *Jensstoltenberg.no*. Lastet ned fra http://jensstoltenberg.no/-/bulletin/show/488306_lavere-sykefravaer?ref=mst
- Strauss, A. L., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Sundell, T. (2009, 18.12). *Utviklingen i sykefraværet, 3. kvartal 2009*. Lastet ned fra <http://www.nav.no/page?id=1073743235>
- Svensson, T., Müssener, U., & Alexanderson, K. (2006). Pride, empowerment, and return to work: On the significance of promoting positive social emotions among sickness absentees. *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 27, 57-65.
- Thingbo, C., Lie, K., Lode, I. A. K., Holte, K. A., & Aas, R. W. (in press). Experiences of work demand from the perspectives of employees on long term sick leave with musculoskeletal disorders. *Work*.
- Tjulin, Å., MacEachen, E., & Ekberg, K. (2009). Exploring workplace actors experiences of the social organization of return-to-work. *Journal of Occupational Rehabilitation*. doi: 10.1007/s10926-009-9209-9
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.007

- Vassenden, A. (2008). Om å innemme makronivået i mikrososiologiske studier. En sammenlikning av Grounded Theory og Extended Case Method. *Sosiologisk Tidsskrift*, 16, 323.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 16, 547-559. doi: 10.1177/1049732305285972
- Wathne, C. T. (2009). Hva kan vi lære av gode eksempler på sykefraværarbeid? (Vol. 3). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Wikman, A., Marklund, S., & Alexanderson, K. (2005). Illness, disease, and sickness absence: an empirical test of differences between concepts of ill health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59, 450-454. doi: 10.1136/jech.2004.025346
- Yardley, L. (2008). Demonstrating validity in qualitative psychology. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative Psychology. A practical Guide to Research Methods* (2 utg.). London: Sage publications.
- Young, A., Roessler, R., Wasiak, R., McPherson, K., van Poppel, M., & Anema, J. (2005). A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15, 557-568. doi: 10.1007/s10926-005-8034-z

Vedlegg A

Intervjuguide for Leder

1. Kan du si noe om forholdet mellom deg og den sykmeldte siden han/hun ble sykmeldt?
 - a. Har det skjedd noe endring i forholdet? Når?
 - b. Har forholdet vært positivt eller negativt?
2. Hvordan opplever du dialogen med den sykmeldte?
 - a. Opplever den trygg og tillitskapende?
 - b. Får du frem det du er opptatt av?
 - c. Opplever du å bli forstått?
3. Hvordan oppleves det å ha en dialog om den sykmeldtes fravær?
 - a. Hvor ofte har dere snakket sammen om fraværet?
 - b. Hva har dere snakket om ?
4. Føler du at det er noen hindringer mot åpenheten i samtalen?
 - a. Er den sykmeldte redd for at informasjonen kan misbrukes?
 - b. Kan det komme spørsmål og tema som den sykmeldte opplever som ikke relevant for jobben?
5. Opplever du at den sykmeldte ønsker seg tilbake i jobben?
6. Ønsker du som leder at den sykmeldte blir omplassert, eller ikke kommer tilbake i jobben?
7. Opplever det som ok å ta ut sykmelding når noen er syke i din avdeling?
 - a. Dersom det ikke er ok, hva er grunnen til det?
 - b. Opplever de ansatte at det er vanskelig å ta ut sykmelding?
8. Å gå inn i samtaler med den sykmeldte, er det en ny rolle for deg som leder?
9. Er det vanskelig å la være å ”stille diagnose” (være opptatt av sykdommen i stedet for fraværet) ?
10. Hvilke egenskaper mener du er viktigst for en leder når en skal jobbe med oppfølging av sykmeldte?

Vedlegg B

Intervjuguide for Sykmeldt

1. Kan du si noe om forholdet mellom deg og din nærmeste leder siden du ble sykmeldt?
 - a. Har det skjedd noe endring i forholdet? Når?
 - b. Har forholdet vært positivt eller negativt?
2. Hvordan opplever du dialogen med din nærmeste leder om dine problemstillinger og sykmelding?
 - a. Opplever den trygg og tillitskapende?
 - b. Får du frem det du er opptatt av?
 - c. Opplever du å bli forstått?
3. Hvordan oppleves det å ha en dialog om ditt fravær med din leder?
 - a. Hvor ofte har dere snakket sammen om ditt fravær?
 - b. Hva har dere snakket om ?
4. Føler du at det er noen hindringer eller barrierer mot hvor åpen kontakten eller dialogen kan være?
 - a. Er du redd for at informasjonen kan misbrukes?
 - b. Kan det komme spørsmål og tema som ikke er relevant for jobben?
 - c. Er du redd for at ledelsen ønsker deg omplassert?
5. Tror du at lederen din ønsker deg tilbake i jobben?
 - a. Hvis ikke, begrunn dette nærmere.
6. Opplever det som ok å ta ut sykmelding når du er syk i din avdeling?
 - a. Dersom det ikke er ok, hva er grunnen til det?
 - b. Opplever du det vanskelig å ta ut sykmelding?
 - c. Hvilke egenskaper bør leder ha når han/hun skal følge opp den sykmeldte?

Vedlegg C

Eksempel fra Analysetabell

Tabell C1. Analysetabellen.

Kodenr.	Dato	ID	L/A	Transkripsjon fra intervju	Kondensert mening	Kode	Kategori	Justrert Kategori	Memo
260	14.10 2009	6	L	Å forstå, folk har lov til å være sykmeldte og at lederen forstår det. Ikke sånn som mange går at de på en måte, jaja etter hvert	Viktig at lederen forstår og gir aksept	Aksept Forståelse	Forståelse	Forhold ved leder	Det virker som forståelse regnes som en egenskap det er viktig at lederen har, og at aksept følger forståelse på en måte.
47	13.10 2009	1	L	Samtalen med den sykmeldte er god. Føler ikke at hun holder noe tilbake.	De har god kontakt, den sykmeldte oppleves som åpen	Åpen	Åpenhet	Forhold ved sykmeldt	Lederen virker som å regne det som positivt for forholdet deres at den sykmeldte er åpen og ikke holder noe tilbake.

Note. Eksempel fra analysetabellen. De fire første kolonnene står for kronologisk kodennummer, kodedato, informant-ID, og om informanten er leder eller arbeidstaker. Deretter følger selve meningsenheten, og en kolonne hvor meningen er kondensert. Kode-kolonnen inneholder koden som først ble gitt i den åpne kodingen. Den påfølgende kolonnen står for kategorien som ble tilskrevet koden. Etthvert ble i aksialkodingen ble kategoriene justert, og justert kategori fikk en kolonne. I memo-kolonnen ble det notert umiddelbare innfall dersom meningsenhetene ga dette.