

Tilrettelegging for positivt sykenærvær på arbeidsplassen

En kvalitativ studie av ansattes og lederes opplevelse av tilrettelegging for positivt sykenærvær

Henriette Brøstenes Larsen

Master i helse-, organisasjons- og kommunikasjonspsykologi

Psykologisk institutt

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet

NTNU

2012



## Forord

I forbindelse med gjennomføringen av denne masteroppgaven er det flere personer jeg ønsker å takke. Først og fremst vil jeg takke alle informanter som har stilt opp til intervju og delt sine erfaringer, meninger og refleksjoner med meg. Uten dere ville det ikke vært mulig å utføre denne studien. En takk går også til Statoil ASA for at jeg fikk muligheten til å utføre studien min innenfor selskapet, og da spesielt til Åshild Bakke, Mette Fatland Brattabø og Randi Berge Strand for god hjelp og rekruttering av informanter. Professor og veileder for masteroppgaven, Per Øystein Saksvik, takkes for innspill og god veiledning. Samtidig går en takk til Fay Giæver for innspill i henhold til analyseform. Mine foreldre, Bernt Ove Larsen og Gina Ann Brøstenes, takkes for støtte og oppmuntring. Samtidig går en takk til alle gode venner. Til slutt vil jeg takke elsklingen min, Christian, for mange fantastiske stunder i en ellers krevende prosess.

Denne oppgaven følger referansestil og oppsett oppgitt i APA manualen (utgave 6) og retningslinjer for utforming av masteroppgave ved Psykologisk institutt NTNU.

Henriette Brøstenes Larsen  
Trondheim, 14.06.2012



## INNHOLDSFORTEGNELSE

<b>Sammendrag</b> .....	<b>1</b>
<b>Tilrettelegging for positivt sykenærvær på arbeidsplassen</b> .....	<b>3</b>
<i>Bakgrunn for studien</i> .....	5
<i>Studiens vitenskapelige betydning</i> .....	6
<i>Oppgavens oppbygning</i> .....	6
<b>Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>7</b>
<i>Sykefravær</i> .....	7
<i>Sykenærvær</i> .....	9
<i>Nærværspres</i> .....	15
<i>Turnover</i> .....	16
<i>Tilrettelegging</i> .....	17
<i>Forhold ved Statoil ASA</i> .....	20
<i>Verdibasert ledelse</i> .....	22
<i>Endelig problemstilling</i> .....	23
<b>Metodisk rammeverk</b> .....	<b>25</b>
<i>Forberedelse til datainnsamling og problemformulering for oppgave</i> .....	25
<i>En kvalitativ tilnærming</i> .....	26
<i>Det kvalitative forskningsintervjuet</i> .....	26
<i>Grounded theory</i> .....	28
<i>Det kvalitative forskningsintervjuet i grounded theory</i> .....	31
<i>Rekruttering og beskrivelse av informanter</i> .....	33
<i>Utvikling av intervjuguide</i> .....	34
<i>Datainnsamling</i> .....	35
<i>Lydbåndopptak</i> .....	37
<i>Dataanalyse</i> .....	38
<i>Transkripsjon av intervjuer</i> .....	39
<i>Kodesequenser</i> .....	40
<i>Åpen og fokusert koding</i> .....	40
<i>Aksial koding</i> .....	42
<i>Teoretisk koding</i> .....	42
<i>Teoretisk sampling</i> .....	43
<i>Kvalitetskriterier i grounded theory</i> .....	43
<i>Troverdighet</i> .....	43
<i>Pragmatisk nytteverdi</i> .....	44
<i>Etiske betraktninger</i> .....	45

<i>Informert samtykke</i> .....	45
<i>Anonymitet og konfidensialitet</i> .....	46
<i>Konsekvenser av deltakelse</i> .....	47
<b>Resultater</b> .....	<b>49</b>
<i>Sykefravær</i> .....	50
<i>Reelt sykefravær</i> .....	50
<i>Individuell avgjørelse</i> .....	51
<i>Restitusjon og smittefare</i> .....	51
<i>Nærværsfaktorer</i> .....	52
<i>Trygghetspress</i> .....	52
<i>Uunnværlighetspress</i> .....	53
<i>Moralpress</i> .....	55
<i>Faglig engasjement og kompetanse</i> .....	57
<i>Karrierejakt</i> .....	59
<i>Synlighet</i> .....	60
<i>Synlighet av individ</i> .....	60
<i>Fysisk synlighet</i> .....	61
<i>Faktorer for positivt sykenærvær</i> .....	62
<i>Kunnskap hos ledelse</i> .....	62
<i>Oppfølging</i> .....	63
<i>Arbeidsoppgaver</i> .....	66
<i>Kommunikasjon</i> .....	67
<i>Arbeidsmiljøundersøkelser</i> .....	69
<i>Strategisk sykemelding</i> .....	70
<i>Konsekvenser av tilrettelagt arbeid</i> .....	70
<i>Mestringsstrategi</i> .....	71
<i>Forbedret helsetilstand</i> .....	71
<i>Økonomi</i> .....	71
<i>Tilføring av ressurser</i> .....	72
<i>Affektiv tilknytning og lojalitet til organisasjonen</i> .....	73
<b>Diskusjon</b> .....	<b>75</b>
<i>Sykefraværnormen; er det egentlig greit å være syk?</i> .....	76
<i>De negative nærværsfaktorene</i> .....	77
<i>Fasilitering av en sunn fraværspraksis</i> .....	81
<i>Individualitet og viktigheten av å se den enkelte arbeidstaker</i> .....	82
<i>Den individuelle tilretteleggingen</i> .....	83
<i>Aktiv bruk av regelverk som hjelpemiddel ved tilrettelegging</i> .....	86
<i>Kommunikasjon som virkemiddel for positivt sykenærvær</i> .....	87

<i>Arbeidsmiljøundersøkelser; et kommunikativt hjelpemiddel, .....</i>	89
<i>Metodiske implikasjoner .....</i>	91
<i>Studiens troverdighet .....</i>	93
<i>Teoriens pragmatiske nytteverdi .....</i>	96
<b>Implikasjoner .....</b>	<b>97</b>
<b>Konklusjon.....</b>	<b>99</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>101</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>109</b>
A: Intervjuguider .....	109
B: Informasjonsskriv og informert samtykke.....	115
C: Svar fra NSD.....	117





### Sammendrag

Den tradisjonelle sykefraværsforskningen har i stor grad omhandlet årsaker til fravær. En nyere debatt viser til tema som sykenærvær og tilrettelegging på arbeidsplassen. Formålet med denne studien har vært å få økt kunnskap om og en dypere innsikt i fenomenet sykenærvær. Det ble sett på hvordan det kunne tilrettelegges for positivt sykenærvær for å forhindre nærværspres hos ansatte på arbeidsplassen, samt hvilke konsekvenser en kunne forvente seg å finne av tilrettelagt arbeid for positivt sykefravær. Studien tok utgangspunkt i 12 kvalitative forskningsintervju, der grounded theory ble fulgt metodologisk. Videre fulgte dataanalysen og kodingsprosessen Charmaz' (2006) praksis for koding. Charmaz (2006) skiller mellom åpen, fokusert, aksial og teoretisk koding. Gjennom analysearbeidet utkrystalliserte det seg 21 konsepter som ble delt inn i fire kategorier. De fire kategoriene ble kalt nærværsfaktorer, synlighet, faktorer for positivt sykenærvær og konsekvenser av tilrettelagt arbeid. Tilrettelagt sykenærvær ble sett på som en mestringsstrategi, der en kunne oppleve en forbedring i helsetilstand, økt produktivitet og effektivitet, tilførte ressurser, samt affektiv tilhørighet og lojalitet til selskapet. For å tilrettelegge på en best mulig måte ble kunnskap hos ledelse, oppfølging av ansatte, godt definerte arbeidsoppgaver, samt åpen og god kommunikasjon mellom partene trukket frem som viktige faktorer. På samme måte ble viktigheten av synlige ansatte vektlagt. Det vil være et behov for ytterlige studier som omhandler konsekvenser av langvarig nærværspres, forhold som går på dilemmaet mellom den enkelte ansattes ansvarsfølelse og rehabilitering, samt hvordan en høykompetansebedrift kan ta vare på sine ansatte og beholde disse.

*Keywords: Sykenærvær, tilrettelegging, sykefravær, nærværspres, turnover*



### Tilrettelegging for positivt sykenærvær på arbeidsplassen

Siden begynnelsen av forrige århundre har atferdsvitere vært oppmerksomme på betydningen av arbeidslivet, der dette er en sentral arena for menneskelig aktivitet (Haukedal, 2005). Ut i fra et tradisjonelt arbeids- og organisasjonspsykologisk forskningsfokus, har det lenge vært naturlig å fokusere og forske på skadelige og negative virkninger i forhold til tendensene som har blitt sett i dagens arbeidsliv generelt (Christensen, 2008). Ved at en har gjort dette, har en kunnet tilegne seg kunnskap om ulike risikofaktorer i arbeidslivet. Dette være seg faktorer som sykefravær, turnover, utbrenthet, konflikter, mobbing, jobbusikkerhet og så videre. Med utgangspunkt i en slik kunnskap har en lettere kunnet forebygge og eventuelt forhindre forekomst av uønskede konsekvenser i arbeidsmiljøet. Et tradisjonelt mål har for eksempel vært å finne årsakene til sykefravær, for deretter å prøve å eliminere disse (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011). Dette har blitt gjort i et forsøk på å spare samfunnsregnskapet for noen av de milliardene av kronene som blir utbetalt i sykepenger hvert år. Ved at en har funnet frem til årsakene til fravær, har det videre blitt fokusert på hvordan en kan få en ansatt raskest mulig tilbake i jobb. I løpet av de siste 10 årene har derimot endrede globale tendenser og prediksjoner om økte krav til arbeidere, på samme tid utviklet en tilsvarende etterspørsel etter positive faktorer i arbeidsmiljøet. Det vil ikke kun være tilstrekkelig å fjerne negative faktorer og aspekter ved arbeidet for å kunne skape et godt arbeidsmiljø, en må på samme tid tilføre noe positivt (Christensen, 2008). Ved tilføring av positive faktorer, kan dette blant annet føre til jobbengasjement, produktivitet, jobbtilfredshet, god helse og langtidsfriske ansatte. Sykefraværsvorskingen har likeledes utviklet seg i retning av å omhandle sykenærvær og tilrettelegging på arbeidsplassen. Sentralt blir da hvordan en kan legge til rette på en god måte for å kunne beholde og få arbeidere med helseproblem inn i arbeid, og på bakgrunn av dette

unngå negativt sykenærver. Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv (IA- avtalen), gjeldene fra 2010, kan i denne sammenheng være et viktig virkemiddel for bedrifter og organisasjoner. Denne avtalen erstatter Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv fra 14 Desember 2005 med tillegg av 6 juni 2006, 6 november 2006 og 15 mai 2007 (Regjeringen, 2010). IA- avtalen legger vekt på å forbygge og redusere sykefravær, styrke jobbnærværet og bedre arbeidsmiljøet, samt hindre frafall og utstøting fra arbeidslivet (Regjeringen, 2010). Alle virksomheter i Norge kan ta del i samarbeidet ved å inngå en samarbeidsavtale med NAV arbeidslivssenter og virksomhetens tillitsvalgte. Å være en IA- virksomhet innebærer at både arbeidsgiver og ansatte forplikter seg til et systematisk samarbeid for å oppnå mer inkluderende arbeidsplasser. Gode resultater krever et slikt systematisk samarbeid med tillitsvalgte og vernetjenesten, på samme tid som det vil kreves et sterkt ledelsesengasjement.

Faktorer som omhandler gitte tema har også fått fokus i media, og ikke bare i arbeidslivet og arbeids- og organisasjonspsykologien som sådan. Kampanjen ”jobb for helsa” ble startet av Helsedirektoratet, Arbeidstilsynet og NAV høsten 2011. Formålet med kampanjen var å redusere sykefravær og forbedre arbeidstakeres helse. Kampanjen ønsket å sette fokus på forebygging og oppfølging av sykefravær, og på samme tid være en del av innsatsen for å gjøre det norske arbeidslivet mer inkluderende. Kampanjen la føringer for at det skulle være plass for å jobbe selv om en skulle ha et helseproblem av et visst omfang (Om jobb for helsa, 2011). Advokat Nicolay Skarning gikk på sin side ut i Dagens næringsliv ut med et forlag om å nedgradere ansatte med høyt sykefravær (Kaspersen, 2011). Han la fokus på at det viktigste måtte være å få folk tilbake i jobb og at arbeidsgivere måtte være tøffere og aktive når sykemeldte skule følges opp. Et slikt utspill skapte reaksjoner. Anne Mette F. Thoresen, Statoil ansatt, repliserte at et slikt fokus ville være feil, og at en heller burde ha som utgangspunkt å få folk friske, for deretter å få dem tilbake

i jobb (Kristiansen, 2011). Slike utspill og kampanjer vil være med på å vise til økt offentlig oppmerksomhet rundt slike aspekt i arbeidslivet, samtidig som kampanjer vil kunne bidra til å opplyse og gi informasjon til aktører i arbeidslivet generelt.

### **Bakgrunn for studien**

Denne studien er utformet på bakgrunn av et ønske om å få økt innsikt i fenomenet sykenærver. Ved utførelse av denne studien blir det åpnet for oppdagelse av faktorer som kan knyttes til sykenærver og andre aspekter ved begrepet som ikke har blitt kjent gjennom tidligere forskning.

Studien ble utført i samarbeid med Statoil ASA. Statoil er et internasjonalt energiselskap med virksomhet i mer enn 30 land, der selskapet har sine største aktiviteter i Norge.

Konsernfunksjoner ligger både i Oslo og Stavanger, men selskapet har aktivitet flere steder i landet (Statoil, 2011). Statoil er en IA- bedrift og har hatt som mål å bruke nærværarbeid aktivt i konsernet, dette ved å bruke tilrettelegging som optimaliserer og tiltak som stimulerer til nærvær. I Statoil finner en egne IA-kontakter, der deres rolle nettopp vil være å bistå ledere og ansatte i forhold til tilrettelegging av arbeid, samt informere ansatte om deres plikter og rettigheter. Statoil legger på samme tid vekt på at de skal ha et arbeidsmiljø som skal fremme trivsel og helse.

Videre vil et godt arbeidsmiljø være viktig for hver enkelt medarbeider, og vil være avgjørende for at selskapet skal kunne nå sine mål. For Statoil vil arbeidsmiljø innebefatte alle forhold som er knyttet til mennesker, teknologi og organisasjon (Statoil, 2011). Med bakgrunn i dette, samt at det foreligger få studier som om har undersøkt sykenærver i bedrifter hvor det jobbes aktivt med tilrettelegging og tiltak for å redusere sykefravær, ønsket Statoil å utføre et forskningsprosjekt som i hovedsak omhandlet temaenes sykenærver og tilrettelegging. I tillegg til å se på

sykenærvær og tilrettelegging, ble det funnet hensiktsmessig å inkludere spørsmål som omhandlet fravær, nærværspres og turnoverintensjon hos ansatte i organisasjonen.

### **Studiens vitenskapelige betydning**

Sykenærvær er et relativt nytt begrep i forskningen og i følge Johns (2010) er det stort behov for en nærmere begrepsavklaring. En tydeliggjøring av sykenærvær i forhold til positiv tilrettelegging vil ha en viktig praktisk betydning som kan komme virksomheter og arbeidstakere til gode, dette spesielt for en voksende gruppe arbeidstakere. Prosjektet kan gi et godt grunnlag for organisasjoner som Statoil som ønsker å forbedre arbeidet med oppfølging av de med helseproblem. Dette vil også være hensiktsmessig og lønnsomt for organisasjoner og samfunnet som sådan, da sykefraværet vil kunne reduseres hvis en lykkes i å få til god tilrettelegging for en gruppe mennesker som kan være i jobb, og har godt av dette, til tross for sin lidelse.

Overføringsverdien generelt ligger i kunnskap om hvordan ledere skal kunne tilrettelegge arbeidet for sårbare ansatte. God ledelse kan tenkes å være et nødvendig fundament for å organisere arbeidet for ansatte som i perioder ikke kan gjøre arbeidet sitt helt som vanlig.

### **Oppgavens oppbygning**

Oppgaven startet med å fremvise og aktualisere begrep som vil bli adressert senere i oppgaven, samt at den så på bakgrunn for studien og dens vitenskapelige betydning. Påfølgende vil oppgaven ta for seg relevant teori og empiri som vil være av betydning for oppgaven. Deretter vil det bli gjort rede for metodevalg og analyseform. Resultatene av studien vil deretter bli presentert, dette mye med aktiv bruk av sitater. Gjennomgående i oppgaven vil det bli beskrevet hvordan studien har blitt utført, samt at det vil bli gitt begrunnelser av tatte valg. Resultatene vil bli diskutert opp mot aktuell teori i diskusjonsdelen, der oppgaven til slutt vil vise til implikasjoner for videre forskning, og en konklusjon av studien vil bli gitt.

### **Teoretisk rammeverk**

I dette kapitlet vil det bli redegjort for studiens teoretiske rammeverk. Aktuelle teorier, begrep og modeller vil her bli beskrevet og forklart. Forskning som ses på som relevant for oppgaven vil også bli presentert. Når det kommer til nærvær og fravær, vil oppgaven se på Johns (2010) dynamiske modell. Det vil være hensiktsmessig å se på en slik modell da denne vil vise til at nærvær og fravær er en prosess som vil være påvirket av flere faktorer.

### **Sykefravær**

Begrepene sykefravær og fravær blir ofte brukt synonymt i den angloamerikanske faglitteraturen (Nytrø, 1995). I løpet av 1990- årene har det vært stor interesse for sykefraværet i norsk arbeidsliv (Einarsen & Schulze, 2000). Sykefravær i en gitt bedrift vil ofte bli vist i prosent etter hvor mange dager som er tapt som følge av sykefravær av et antall mulige arbeidsdager. Dette fraværet sier imidlertid ikke noe om hvilket fravær ansatte har. De vanlige kriteriene for fravær kan tenkes å være at en ikke stiller på jobb, tids- og hyppighetskriteriet, fravær fra yrkesrollen, samt frivillig og ufrivillig fravær (Haukedal, 2005). Det at en ikke stiller på jobb vil kunne ses på som det vanligste kriteriet for fravær, men det vil ikke alltid være like fruktbart. Det er bare en bestemt andel av yrker som kan ses på som å være knyttet til en bestemt og avgrenset arbeidsplass, noe som innebærer at en ikke alltid trenger å være tilstede på jobb for å få utført ens arbeid. Arbeidet kan likeså godt utføres hjemme (Haukedal, 2005). Tids- og hyppighetskriteriet innebærer at en persons fravær blir vurdert ut i fra den tiden en person er på jobb. Et slikt perspektiv legger vekt på at forsentkomming og oppsigelse vil være former for fravær, der turnover vil være en ekstrem form for fravær. Det å unndra seg arbeidsoppgaver i arbeidsrollen, å sabotere arbeidet, jobbe langsomt og videre, kan ses på som fravær fra yrkesrollen. Denne formen for fravær vil ikke inngå i fraværstatistikk, men vil være et nyttig begrep da ansatte vil

være fysisk tilstede på jobb, men ikke utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte (Haukedal, 2005). Når det kommer til frivillig og ufrivillig arbeid vil ikke skillet være entydig. Flere faktorer kan spille inn, til eksempel kan et individs personlighet være avgjørende for hva som blir sett på som frivillig. For noen kan en lett forkjølelse gi god grunn til å holde seg hjemme, mens for andre vil ikke dette være en legitim fraværsgrunn. På samme tid kan noen gå på jobb med alvorlige plager. Sykdom vil dermed ikke være en enten- eller- tilstand (Haukedal, 2005). Ytre forhold kan også spille en rolle her, der det vil være en vurderingssak om hvert enkelt tilfelle gir grunn for fravær. Dette kan være forhold som sykdom i nær familie, syke barn, snøkaos, trafikale forhold og så videre. Nytrø (1995) viser til at den angloamerikanske forskningslitteraturen gjerne opererer med fire typer fravær: unødvendig frivillig fravær, nødvendig frivillig fravær, unødvendig ufrivillig fravær, nødvendig ufrivillig fravær. Den første formen viser til skulk, nødvendig frivillig fravær vil henviser til mestringsfravær som kan ha positiv effekt ut i fra et helsemessig synspunkt, unødvendig frivillig fravær viser til at en kan overfortolke ufarlig symptomer, mens den siste fraværsformen viser til alvorlig sykdom eller skade. Den nordiske fraværslitteraturen vil på sin side være mer beskrivende i kategoriseringen av forskjellige typer fravær. En vil prøve å unngå normative begrep ved å karakterisere fravær som langtidsfravær eller korttidsfravær, og måle fravær som antall ganger per tidsenhet (Nytrø, 1995). Dette vil være tilknyttet tids- og hyppighetskriteriet.

De fleste empiriske undersøkelser av fravær har vært korrelasjonsstudier, der det har blitt tatt utgangspunkt i relativt enkle sammenhenger (Haukedal, 2005). Disse korrelasjonsstudiene faller inn i tre grupper, alt etter om fraværet er korrelert med psykisk og fysisk helse, med strukturelle forhold eller med trivsel, herunder også holdninger til ulike aspekter ved arbeidssituasjonene (Haukedal, 2005). Slike studier sier nødvendigvis ikke noe om



årsaksforhold, men en kan gå ut fra at den største delen av fraværet (mellom 50 % og 75 %) kan føres tilbake til fysisk eller psykisk sykdom, eller i kombinasjon, men dataene vil ikke være entydige (Haukedal, 2005). Sammenhenger mellom fravær og strukturelle faktorer vil være uklare. Dette være seg faktorer som størrelse på lønn, arbeidsbelastning, grad av autonomi, mulighet for selvrealisering og så videre (Haukedal, 2005). Trivsel vil likeledes være en multidimensjonal faktor der ikke alle faktorene vil være utslagsgivende eller ha betydning for fravær. Einarsen & Schulze (2000) viser til at resultatene i tidligere fraværstudier om årsaker til sykefravær, ofte vil være motstridende.

### **Sykenærvær**

De fleste ansatte vil gå på arbeid daglig, der kun ca. 8 % av de ansatte vil være ofte fraværende fra jobben (Nytrø, 1995). Disse fraværende vil på sin side stå for om lag 80 % av fraværet. Dette er noe som tilsier at de resterende 92 % av ansatte vil gå jevnt og trutt på jobb. Som en konsekvens av dette, kan dette tenkes å innebære at flere arbeidstakere vil ende opp med å gå på jobb syke å være sykenærværende.

Sykenærvær er et relativt nytt konsept, der det i noen tilfeller vil bli sett på som noe positivt, mens det i andre tilfeller vil bli sett på synonymt med produktivitetstap og negativt for en arbeiders helse (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011). Begrepet sykenærvær ble først beskrevet av Cary Cooper på 1990-tallet, og i denne sammenheng ble sykenærvær brukt for å beskrive arbeideres økende tendens til å være på jobb grunnet jobbusikkerhet (Chapman, 2005, omtalt i Biron & Saksvik, 2010). Johns (2010) legger vekt på at de tidligste forståelsene av sykenærvær så på begrepet som en kilde som førte til mer produktivitetstap enn sykefravær, mens nyere forståelser ser på sykenærvær i henhold til helsegevinster, tilrettelegging og funksjonsutnyttelse. I den europeiske og britiske forskningen har forskere i hovedsak vært

interesserte i å se på frekvensen av handlingen og atferden av å være sykenærværende på grunn av jobbusikkerhet og andre jobbrelevante faktorer. Den amerikanske forskertradisjonen har på sin side i stor grad fokusert på konsekvensene vedrørende produktivitet som er resultat av denne atferden, der denne igjen er en funksjon av forskjellige sykdommer (Johns, 2010). På samme tid har den amerikanske forskertradisjonen ikke tatt hensyn til årsakene til hvorfor en måtte stille på jobb med sykdom (Johns, 2010).

En økende interesse for sykenærvær i de siste årene har resultert i flere ulike definisjoner og begrepsmessig forvirring rundt begrepet. En oppsummering av begrepet i sykenærværslitteraturen, utført av Johns (2010), resulterte i ni forskjellige definisjoner av sykenærvær. Alle definisjonene innebefattet det å være fysisk tilstede på jobben, men var forskjellige i at noen av definisjonene så på sykenærvær som tap av produktivitet, mens andre så på nærvær i henhold til arbeidstakers helse (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011). Sykenærvær kan dermed bli assosiert med kostnader knyttet til tap av produktivitet, men begrepet kan på samme tid bli sett på som en spesifikk atferd knyttet opp mot forskjellige og spesifikke determinanter i arbeidsmiljøet (Biron & Saksvik, 2010). Dette er noe Coopers tidligste konseptualisering legger vekt på.

Videre vil organisasjonskultur og arbeidsrelaterte faktorer i stor grad være med på å bestemme om en person møter opp på jobb syk eller ikke (Nicholson & Johns, 1985). Skulle kulturen legge tilrette for at det er legitimt å være fraværende, vil det være lettere for en ansatt å være borte fra jobb hvis en skulle være syk (Nicholson & Johns, 1985). Ansatte kan observere andre ansattes holdninger til fravær, og på denne måte utføre den atferden som kulturen ser på som akseptabel. Likeledes viser Nicholson & Johns (1985) til at det vil være mulig å redegjøre for ansattes fravær på grunnlag av deres identifikasjon med arbeidstakergruppen. På samme tid

vil lojalitet overfor organisasjonens mål og verdier være en viktig faktor i denne sammenheng. En generell utvikling i arbeidslivet viser til at organisasjoner ønsker økt identifisering av ledere og ansatte til organisasjonens tjenester og produkter (Nytrø, 1995). Organisasjoner vil også kunne fordre at en ansatt skal være fysisk og psykologisk tilstede, på en slik måte at en ikke er en passiv rolleinnhaver, men at en er en endringsvillig og aktiv aktør i jobben (Kahn, 1992). Slike arbeidsfaktorer har vist seg å ha større betydning for sykenærvær enn personlige og private omstendigheter (Hansen & Andersen, 2008). I tillegg til kultur, viste en studie utført av Dew, Keefe & Small (2005) at også økonomiske og sosiale begrensninger var viktige i ansattes betraktninger angående det å være sykenærværende eller ikke.

Sykenærvær blir dermed av det ovennevnte definert som atferd som blir påvirket av flere forskjellige faktorer. I de tilfeller hvor sykenærvær blir assosiert med produktivitetstap og kostnader, kan dette bli sett på som konsekvenser av den utførte atferden (Biron & Saksvik, 2010). Da sykenærvær ofte blir sett på som en atferd, vil det være hensiktsmessig å se på sykenærværende personer som personer som jobber til tross for sykdom. Johns (2011) definerer sykenærvær som å gå på jobb mens en er syk. Aronsson, Gustafsson & Dallaner (2000) definerer likens sykenærvær som en situasjon der ansatte går på jobb til tross for sykdom, selv om de egentlig er syke nok til å være fraværende. Ser en på tilrettelagt sykenærvær, har følgende definisjon har blitt gitt av Saksvik og Finne (2009):

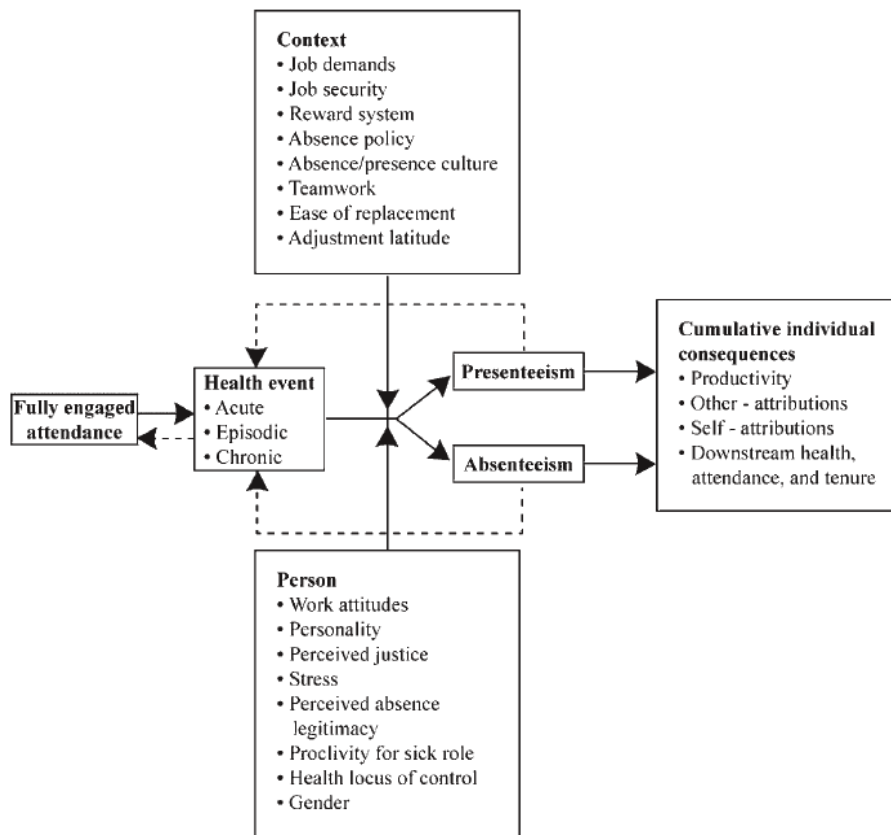
Sykenærvær handler om at det tas hensyn til at du er syk og at jobben tilrettelegges slik at du kan utføre den eller en annen jobb uten å bli verre, eller aller helst slik at det oppnås en forbedring i helsetilstanden. (s. 347).

Grunntanken bak tilrettelagt sykenærvær er at helsetilstanden ikke skal forverres ved at en går på jobb. En slik tilnærming vektlegger at arbeid er helsebringende i seg selv og at ansatte

vil oppleve inkludering ved tilrettelagt sykenærver (Ose et al., 2009). Sykenærver som ikke er tilrettelagt kan anses som negativt sykenærver. De sykenærverende kan ha lavere produktivitet og kan dermed sees på som en økonomisk kostnad, men den økonomiske kostnaden er i følge Cooper og Dewe (2008) mindre enn hvis de hadde vært fraværende. Ser en på produktivitetstap, fant en studie utført av Stewart, Ricci, Chee, Hahn og Morganstein (2003), at kostnadene av tapt produktivitetstid i tilknytning til sykenærver, kunne være opptil tre ganger så høye som kostnadene i forbindelse med fraværsrelatert produktivitet. I tillegg til produktivitetstap, kan negativt sykenærver antas å blant annet føre til fravær på lang sikt. En studie utført av Bergstrøm, Bodin, Hagberg, Aronsson og Josephson (2009) viste at ansatte som hadde mer enn fem dager med sykenærver i løpet av den første målingen, hadde en høyere risiko for å rapportere mer enn 30 dager med sykefravær ved etterfølgende målinger, 18 måneder og tre år senere. På samme tid ble det av Kivimäki et al. (2005) funnet at 17 % av syke ansatte ikke hadde fravær i løpet av en treårsperiode. Disse ansattes forekomst av alvorlige hjerteinfarkt var dobbel så høy som de ansatte som hadde moderate nivåer av sykefravær. Kivimäki et al. (2005) konkluderte med at arbeidstakere og arbeidsgivere burde være oppmerksomme på farene og konsekvensene av å være sykenærverende. Demerouti, Blanc, Bakker, Schaufeli & Hox (2009) fant i sin studie at jobbkrav førte til mer nærvær, der depersonalisering ville være en konsekvens av dette. Utmattelse og nærvær ble funnet å være gjensidig, noe som tydet på at når ansatte opplevde utmattelse, mobiliserte de kompensasjonsstrategier, som til slutt økte deres utmattelse. Videre har det blitt funnet at emosjonell utmattelse kan legge grunnlag for både sykefravær og sykenærver, noe som henviser til at det vil være viktig å hindre emosjonell utmattelse for unngåelse av både sykefravær og sykenærver (De Vroome, Smulders & Houtman, 2010).

Johns (2010) presenterer en dynamisk modell for valget mellom nærvær og fravær. Det at modellen er dynamisk kan vise til at den ansattes nærvær eller fravær kan føre til endringer i arbeidssituasjonen som igjen kan påvirke helsetilstand. Modellen tar hensyn til kontekstuelle begrensninger, interaksjon mellom person og situasjon, sykdommens art, arbeidskarakteristikker og personlige faktorer (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011). Den legger vekt på at helsetilstandens natur vil legge grunnlag for om en ansatt vil være nærværende eller fraværende. 100 % produktive arbeidere kan bli påvirket og forstyrret av en akutt, kronisk eller episodisk helsetilstand, på samme tid som at noen helsetilstander automatisk vil føre til fravær. Dette være seg mageinfeksjoner og lignende. På den andre siden kan forskjellige tilstander tillate nærvær, for eksempel diabetes. Kontekst vil kunne ha stor betydning i situasjoner der det ikke vil være behov for medisinsk behandling eller i mindre ekstreme sykdomstilfeller (Johns, 2010).

Kontekstuelle forhold er faktorer som jobbkrav, jobbsikkerhet, belønningssystem, fraværspolitik, fravær- og nærværskultur, teamarbeid, mulighet for vikar ved sykdom og en tilpasset arbeidsdag (Johns, 2010). Personlige faktorer inkluderer forhold som holdninger til arbeid, personlighet, opplevd rettferdighet, stress, opplevd nærværsligitimitet, mulighet for å ta på seg rolle som syk, kontrollplassering for helse ("health locus of control") og kjønn (Johns, 2010). Det er nærliggende å anta at de med høy rettferdighetssans, de som skårer høyt på planmessighet og de med gode personlige holdninger til arbeid vil være sykenærværende. Dette gjelder også for de som måtte være "arbeidsnarkomane" og psykologisk robuste. På den andre siden vil fravær kunne være standarden for stressede ansatte, de med ekstern kontrollplassering for helse, de med mulighet for å ta på seg rolle som syk, og de med en oppfatningsevne om at fravær er en legitim atferd (Johns, 2010). Med unntak av sykdommens art, er det på sin side lite forskning på hvordan personlige faktorer påvirker sykenærvær.



Figur 1. Johns (2010) dynamiske modell for valget mellom nærvær og fravær.

Modellen er ment til å fokusere på samlede konsekvenser for individer som måtte oppleve tilfeller av kroniske eller episodiske hendelser av helse. Da sykefraværs innvirkning på produktivitet er åpenbar, vil det ikke være likeså for nærvær. Johns (2010) legger vekt på at modellen fremhever den kumulative viktigheten av attribusjoner i henhold til fravær. Dette gjelder både for den som er fraværende og de som observerer atferden, slik som teamkolleger og ledere. Johns (2010) legger på samme tid vekt på at teori knyttet til sykenærvær bør ta hensyn til at helse vil være en subjektiv opplevelse, der det er en ansatt selv som gir en egen evaluering på ens egen helsestatus. På samme tid bør teorien omhandle forholdet mellom fravær og nærvær, avklare jobbusikkerhetens betydning, fokusere på holdninger til arbeid og erfaringer med arbeid,

ta hensyn til personligheten og ivareta den sosiale dynamikken (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011).

### **Nærværspress**

Sykenærvær har ofte blitt sett i sammenheng med helsemessige- og økonomiske konsekvenser. Sykenærvær som fremmer nærvær uten tilrettelegging kan føre til negativt nærværspress (Saksvik & Finne, 2009). Det samme vil arbeid som ikke er tilrettelagt på en slik måte at tiltakene vil fungere på en positiv måte. Utfordringen vil ligge i å identifisere pressfaktorene og hindre at disse blir for store, for deretter å lettere kunne iverksette tiltak for å forebygge en uheldig utvikling. Det vil samtidig være viktig å skille faktorer som ligger til grunn for sykenærvær og negativt nærværspress. Saksvik og Finne (2009) diskuterer at sykenærvær kan ses på som en miljømessig faktor. Denne vil omhandle tilrettelegging av arbeid på en best mulig måte for at en arbeidstaker skal kunne fortsette å jobbe, selv om en ikke måtte være helt frisk. Nærværspress blir på sin side knyttet til en personlig og individuell opplevelse av forhold i arbeidsmiljøet, og at en selv presser seg til å stille på jobb (Saksvik & Finne, 2009). Negativt nærværspress innebærer at en arbeidstaker føler seg forpliktet til å gå på jobb, selv om arbeidstaker ikke er i helsemessig forstand eller i stand til dette (Saksvik, 1996). Saksvik (1996) deler nærværspress inn i uunnværlighetspress, sanksjonspress, moralpress og trygghetspress. Uunnværlighetspress innebærer at en drar på jobb fordi det ikke finnes noen andre til å gjøre jobben hvis en selv skulle være borte. På samme tid kan jobber som fører med seg mye ansvar legge tilrette for uunnværlighetspress. Dette fordi en opplever at en trengs på jobben hver dag, eller ved at en må være tilgjengelig for andre til enhver tid. Sanksjonspress har som følge at en kan oppleve represalier eller ”får høre det” fra ledelse eller kolleger hvis en ikke møter på jobb. Moralpress innebærer videre at en drar på jobb ut i fra ens egen samvittighet,

mens trykpress viser til en redsel for å miste jobben hvis en ikke stiller på jobb hver dag. Samlet vil disse nærværsfaktorene vise til et press som bærer i personlige og ytre miljømessige faktorer. En nærværspressfaktor trenger ikke nødvendigvis å medføre negative konsekvenser, men er avhengig av personen som opplever presset og situasjonen denne personen måtte befinne seg i (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011).

Høyt negativt nærværspress vil være uheldig for en arbeidstakers trivsel og helse over tid (Nytrø, 1995). Konsekvenser av negativt nærværspress kan ytterligere være langtidssykdom som kan oppstå etter langvarig belastning, kroniske helseplager, utstøting og turnover (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011). En ansatt som stiller på arbeid grunnet nærværspress, kan oppleve at effektiviteten i arbeidet reduseres. Dette kan videre føre til at den ansatte lar seg overbemanne av presset og blir fraværende. Over tid kan dette være med på å føre til eventuell oppsigelse og turnover hos den ansatte (Johns, 2010).

### **Turnover**

Turnover henviser til begrepet gjennomtrekk, og innebærer at en ansatt slutter i sin stilling og søker seg til en ny stilling i en annen organisasjon. Turnover blir ofte sett på som at det er noe "galt" i en bedrift, og i slike tilfeller tenker en seg at en ansatt slutter på grunnlag av misnøye med arbeidsplassen, i sammenligning med andre alternative arbeidsplasser (Haukedal, 2005). Turnover kan på sin side også være et resultat av et bevisst skifte av jobb i henhold til en persons karriereplanlegging. Likeledes kan arbeidsmarkedet og andre eksterne forhold spille en vesentlig rolle når det kommer til turnover. Turnover ses ofte i sammenheng med negative faktorer som tapte ressurser, for eksempel opplæring eller det organisasjonen ellers måtte ha investert i den ansatte, men turnover trengs ikke entydig bare å bli sett på som negativt da positive virkninger ikke kan underslås. Det at nye ansatte kommer til kan føre til at



organisasjonen kan få tilført nye perspektiver og ressurser (Haukedal, 2005). Forskingen på turnover har i stor grad sett på hvilke faktorer som er knyttet til turnover, samt i hvilken grad disse faktorene kan forutsi om en slutter i arbeidet eller ikke. Slike faktorer er organisasjonsmessige faktorer som påvirker den generelle eller jobbrelaterte trivselen i arbeidssituasjonen, eller demografiske forskjeller som alder, kjønn, tjenestetid eller lignende (Haukedal, 2005). På samme måte som i tilfellet med fraværsproblematikken, har en ofte fått motstridende forskningsresultater når det kommer til turnover. De fleste modellene på turnover vil på sin side bygge på at turnover er en rasjonell og viljebestemt atferd (Haukedal, 2005). Det kan derimot diskuteres om en slik forutsetning holder i praksis. Det er ikke nødvendigvis gitt og realistisk at en ansatt vet om alle alternativer som foreligger i arbeidsmiljøet, samt at det vil foregå en rasjonell sammenligning mellom alternativene. Den kognitive faktoren vil i mange tilfeller fungere i henhold til om en ansatt opplever at han eller hun opplever at forventninger til arbeidsplassen bli oppfylt (Haukedal, 2005).

### **Tilrettelegging**

For unngåelse av negative utfall vil tilrettelegging være viktig når det kommer til sykenærver. Fra 01.09.08 ble "avventende sykemelding" gjort gjeldende. Dette betyr at en ikke blir sykemeldt i første omgang hvis det ikke er noe medisinsk i veien for at en kan være i jobb med nødvendig tilrettelegging på arbeidsplassen (Arbeids- & velferdsetaten [NAV], 2008). På samme tid legger IA- avtalen, gjeldene fra 2010, blant annet vekt på bruken av gradert sykemelding. Gradert sykemelding skal brukes hvis arbeidstaker er sykemeldt, men fortsatt kan utføre deler av sine vanlige arbeidsoppgaver (Arbeids- & velferdsetaten [NAV], 2011). Dette ved at det gis lengre tid til utførelse av arbeidsoppgaver eller ved å arbeide redusert tid. Hvis en arbeidstaker skulle bli syk og ha redusert arbeidsevne, er både arbeidstaker og arbeidsgiver

likeledes lovmessig pliktig i å finne alternativer som gjør det mulig for arbeidstakeren å fortsette i arbeidet (Inkluderende, 2011). Dette er en plikt som er nedfelt i Lov om folketrygd (folketrygdeloven) og Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Arbeidsmiljøloven (2006) paragraf 4-6 første ledd, sier at hvis en arbeidstaker har redusert arbeidsevne som følge av sykdom, slitasje, ulykke e.l., skal arbeidsgiver, så langt det er mulig, iverksette nødvendige tiltak for at arbeidstaker skal kunne beholde eller få et passende arbeid. Samtidig har det av 1 juli 2011, blitt gitt et nytt regelverk for oppfølging av sykemeldte (Inkluderende, 2011). Dette lovverket legger vekt på raskere oppfølging og sanksjonering av brudd på regelverket ved arbeidstakers sykdom. Organisasjoner og virksomheter skal tilrettelegge tidligere for de som trenger det, flere sykemeldinger skal graderes, samt at det skal tilrettelegges for alle, uavhengig av graderingsgrad. Samtidig vektlegges det at partene i arbeidslivet skal utvikle veiledningsverktøy til bruk i virksomhetene for tilrettelegging. Dette gjelder for sykmeldte eller personer som kan unngå sykmelding gjennom tilrettelegging (Arbeids- & velferdsetaten [NAV], 2008). En studie utført av Kristensen, Nordhagen, Wergeland og Bjerkedal (2008) viser til betydningen og viktigheten av tilrettelegging. I sin studie fant de at gravide kvinner som hadde tilrettelagt arbeid i løpet av graviditeten hadde redusert sykefravær. Deres resultater tilsa at når tilrettelegging var nødvendig, ville utførelse av noen få tiltak redusere risikoen for sykefravær på mer enn to uker med nesten 11 %.

I forskningslitteraturen kan en i tillegg finne begrepet "adjustment latitude". Dette begrepet er nærliggende begrepet om tilrettelegging, og beskriver hvordan ansatte selv har frihet til å tilpasse og justere arbeidsmengde ved sykdom. Johansson og Lundberg (2004) betegner det som en ansatts mulighet til å redusere eller endre arbeidsbelastning hvis syke. Dette være seg at de for eksempel kan velge mellom arbeidsoppgaver eller arbeide i et saktere tempo (Johansson &

Lundberg, 2004). Johansson og Lundberg (2004) fant i sin studie av 4924 respondenter, at lite frihet over eget arbeid sto i sammenheng med økende sykefravær, men dette forholdet var kun gjeldende for kvinner. Risikoen for å være sykefraværende sett i sammenheng med lav tilretteleggingsfrihet var derimot gjeldende for begge kjønn. Resultatene viste på samme tid at høye nærværskrav minsket risikoen for å være borte fra jobb. Johansson og Lundberg (2004) påpekte likeledes at det var viktig med individuelt tilpasset og skreddersydd tilrettelegging ut fra arbeidstakers plage. Dette for at en arbeidstaker skulle kunne fungere i sitt arbeid, og for at tilretteleggingen skulle være optimal.

En studie utført av Burton, Pransky, Conti, Chen & Edington (2004), viste på samme tid til viktigheten av at tilretteleggingen var individuelt tilpasset. Formålet med deres studie var å sammenligne mønstre og alvorlighetsgraden av selvrappertert reduksjon av produktivitet i forbindelse med ulike lidelser. Det ble tatt utgangspunkt i fire ulike prestasjonsområder på arbeidsplassen, og hvorvidt forskjellige lidelser ville påvirke disse på ulik måte. Det ble funnet at depresjonslidelser påvirket tidsplanlegging, interpersonlig/mental fungering og samlet arbeidsytelse. Artritt, som er en fellesbetegnelse for leddsykdommer med betennelsessymptomer, og rygginsuffisiens viste seg å være knyttet til begrensning i fysisk funksjon. De samme lidelsene viste også en påvirkning på interpersonlig/mental fungering. Disse resultatene viser at ansatte med ulike lidelser trenger ulik tilrettelegging for å kunne være sykenærværende og fungere optimalt i sitt arbeid. Dette vil være viktig å ta i betraktning når det kommer til tilrettelegging.

Tilretteleggingen vil på samme tid være knyttet opp til kompetansen til de som skal tilrettelegge, så det vil være viktig at egnethet og kompetanse angående tilrettelegging er tilstede. Det vil også være viktig å vurdere miljøkonsekvenser av tilretteleggingen, for eksempel

om den påvirker arbeidsbelastningen på øvrige ansatte (Inkluderende, 2011). Tilrettelegging kan ses i forhold til organisatoriske, psykososiale og fysiske forhold på arbeidsplassen. For å få til god og helsemessig tilrettelegging, vil jobbtrygghet, jobbtilfredshet og støtte være viktige faktorer (Saksvik & Finne, 2009).

### **Forhold ved Statoil ASA**

Det vil være viktig for studien å ta hensyn til de verdier og styringsprinsipper som finnes i Statoil, da disse vil være retningslinjer og veiledende for alle ansatte og ledere i Statoil og kan ses på som å fungere som kontekstuelle forhold. Statoils viktigste styringsprinsipper ble i 2006 samlet i en publikasjon som fikk navnet Statoilboken. Boken ønsket å tydeliggjøre hvilke verdier, prinsipper og krav som ligger til grunn for selskapets virksomhet, samt fremstille disse i en samlet og lett forståelig oversikt (Statoil, 2006). Den ønsket å gi rammer, retningslinjer og føringer for arbeidsutførelse. Statoils styringssystem beskrives som inndelt i fire hovedområder. Det ene hovedområdet er verdier, helse, miljø, sikkerhet, sikring og etikk, det andre hovedområdet er ledelse og partnerskap mellom medarbeidere og bedrift, det tredje er prestasjonsbasert styring, mens det siste hovedområdet er konsernprinsipper som regulerer deres handlinger og beslutninger innen viktige områder (Statoil, 2006). I tillegg inneholder boken beskrivelser av ulike arbeidsprosesser og kravspesifikasjoner. Videre har styringssystemet tre hovedformål, der disse er å forsterke verdier, ledelsesprinsipper og etiske standarder, sikre etterlevelse av formelle eksterne og interne krav, samt å skape gode resultater gjennom beslutninger av høy kvalitet, effektiv og presis gjennomføring og kontinuerlig lærling. Det vil være viktig at de ansatte identifiserer seg med verdiene for at Statoil skal kunne hanskles med hyppige endringer i omverdenen og for å kunne møte kravene til god virksomhetsstyring (Statoil,

2006). Mennesket vil stå sentralt i Statoil og det blir trukket frem at utviklingen av mennesket samt at ledelse og styring må være integrert i selskapets strategi.

I sammenheng med denne studien blir det viktig å se på Statoil i henhold til helse og arbeidsmiljø. Statoil driver kontinuerlig arbeid med å forbedre det tekniske og fysiske arbeidsmiljøet og kan vise til ti år med stabilt lavt sykefravær. Sykefraværsmålingen i 2003 viste for eksempel til en sykefraværsprosent på 3,4 %, og den siste målingen av sykefravær som ble utført i 2011, viste til en sykefraværsprosent på 3,8 % i Statoil mot 6,2 % på landsbasis (Å. Bakke, personlig kommunikasjon, 9 mai, 2012). Et viktig aspekt her er at Statoil i 2010 gikk over til å føre sykefravær i timer, heller enn dager, noe som kan tenkes å påvirke sykefraværsstatistikken.

Som nevnt innledningsvis er Statoil en IA- bedrift, der de ble en del av IA- avtalen i 2002. Statoil ASA har i mange år arbeidet etter IA- prinsippene og selskapet har innført tiltak som skal lindre og forebygge sykdom. Målet har vært å gripe inn før helseplager har gitt utslag i sykefravær. Statoil har som mål å bli industriledende innen HMS, og innen helse og arbeidsmiljø har selskapet besluttet flere strategiske områder for å fremme helse og trivsel, og forebygge sykdom (Helse og arbeidsmiljøstrategien 2009-2014). Disse satsningsområdene er kjemikalieeksponering, arbeidsbelastning, støy, ergonomi og helsefremmende livsstil. I arbeidet med å jobbe primærforebyggende har Statoil utviklet en proaktiv indikator; psykososial risikoindikator. Denne formål å hjelpe ledere til å sette fokus og prioritere psykososiale forhold. Selskapet har på samme tid utviklet beste praksis for å kunne jobbe forebyggende med psykososialt arbeidsmiljø (Å. Bakke, personlig kommunikasjon, 14 juni, 2012). På slutten av 1990- tallet ble nærværarbeid innført i Statoil. Et av virkemidlene i denne sammenheng var å innføre nettverksmøter. Disse nettverksmøtene foregår mellom en sykemeldt, helsepersonell,

leder og verneombud, der disse sammen vil diskutere mulighetene for å komme raskt tilbake til jobb. Alle ansatte med fravær over en fire ukers periode vil bli innkalt til nettverksmøte (Kristiansen, 2011). Ansatte med korttidsfravær vil på sin side bli tilbudt støttemøte. Ansvaret for oppfølging av ansatte med tilretteleggingsbehov vil ligge hos leder med støtte av HR/ HMS. Det blir lagt vekt på at trivsel, medbestemmelser, utfordrende arbeidsoppgaver og gode kolleger vil være vesentlig for å redusere fravær, og få ansatte i arbeid igjen. På samme tid vil et av innsatsområdene være fysisk tilrettelegging av arbeidsplass, fleksibel arbeidstid, tilpassede arbeidsoppgaver og så videre (Kristiansen, 2011).

### **Verdibasert ledelse**

Norske bedrifter bruker store summer når det kommer til å skaffe seg gode ledere og utvikle disse på en slik måte at de er til det beste for bedriften og sine ansatte. Hva som ligger i god ledelse vil ikke være entydig. Saksvik, Guttormsen & Thun (2011) henviser til tidligere egne studier, der ble funnet at ledelse som innebærer tilstedeværelse og involvering vil være sentrale begrep når god ledelse blir knyttet til god helse. Høy toleranseterskel vil også være sentralt her, på den måte at ledelsen lytter til andre og aksepterer deres ståsted. Ved at dette blir gjort, vil beslutninger bli tatt på et demokratisk grunnlag, noe som videre kan føre til at god tilrettelegging for sykenærver vil kunne oppstå (Saksvik, Guttormsen & Thun, 2011).

Da ledelse vil være sentralt i en tilretteleggingsprosess, vil ledelsesprinsippene en finner i Statoil bli presentert her. Statoil følger prinsippet om verdibasert ledelse. En slik form for ledelse har fått større oppmerksomhet i flere deler av verden, og forretningsdriftens psykososiale og kulturelle basis omtales gjerne som grunnlaget for denne type ledelse (Fløistad, 2002). En forsøker å forene de to kulturene som enhver organisasjon vil bestå av, den målrettede virksomheten og virksomhetens psykososiale og kulturelle basis. Tradisjonelt sett er det den

målstyrte virksomheten som har fått mest oppmerksomhet. Dette betyr at en driver virksomheter med tanke på å tjene kunder og penger, uten å tenke stort over de menneskelige og mellommenneskelige forutsetningene som trengs for å lykkes (Fløistad, 2002). Hvis en beskrivelse av virksomhetens psykososiale og kulturelle grunnlag skal få noen betydning, må den forankres i det konkrete forholdet mellom arbeidstakerne og i den enkelte bedrifts egen kultur og historie (Fløistad, 2002). Ideen bak verdibasert ledelse er å holde fast ved forbindelsen mellom kultur og økonomi, også for å sikre økonomiske resultater over et lengre tidsperspektiv. Gode personlige og emosjonelle relasjoner vektlegges, noe som vil føre med seg et personalansvar for ledelsen. Gode personlige og emosjonelle forhold, også i forhold til ledelsen vil nettopp være en viktig betingelse for trivsel, lojalitet og effektivitet (Fløistad, 2002). Forpliktelse, motivasjon og kreativitet blir sett på som viktige kvaliteter ved bedriftens fellesskapskultur, det det ikke kun holder med tilstrekkelig kompetanse. Fløistad (2002) vektlegger at moralen bør være å ta vare på mennesket og dets grunnleggende behov, og på denne måten vil de faglige ytelsene komme av seg selv.

### **Endelig problemstilling**

Problemstillingen baseres på det faktum at Statoil viser til svært lavt sykefravær sammenlignet med resten av landet. Jeg ser dette som en unik mulighet til å studere nettopp sykenærver og tilrettelegging. På bakgrunn av beskrevet teori og samtaler med Statoil, tar oppgaven utgangspunkt i følgende problemstilling: Hvordan kan det tilrettelegges for positivt sykenærver for å forhindre nærværspres hos ansatte? For at denne problemstillingen skulle bli besvart på best mulig måte, fikk den to underproblemstillinger. For det første måtte en undersøke om det var reelt nærværspres i Statoil, samt se på hvilke konsekvenser en kunne forvente seg av tilrettelegging for positivt sykenærver. Dette resulterte i følgende underproblemstillinger;

hvordan arter et eventuelt nærværspress seg i Statoil? Hvilke konsekvenser kan en forvente seg å finne av tilrettelagt arbeid for positivt sykefravær?



### **Metodisk rammeverk**

Denne studien tar utgangspunkt i 12 kvalitative forskningsintervju. Dette kapittelet har som utgangspunkt å redegjøre for forberedelsene til studien, datainnsamling og analysen av data. I den innledende delen startet arbeidet med å utforme intervjuguide, informert samtykke og finne informanter. Metodisk tar studien utgangspunkt i grounded theory. Denne metodologien vil bli gjennomgått i dette kapittelet, samtidig som det vil bli sett på dens kvalitetskriterier. Det vil også bli gjort etiske betraktninger i denne sammenheng. Videre vil det bli redegjort for den kvalitative tilnærmingen, det kvalitative forskningsintervjuet, det kvalitative forskningsintervjuet i grounded theory, bruk av lydbåndopptaker, gjennomføring av intervjuer og selve dataanalysen. Dataanalysen og kodingsprosessen følger Charmaz' (2006) praksis for koding. Charmaz (2006) skiller mellom åpen, fokusert, aksial og teoretisk koding.

### **Forberedelse til datainnsamling og problemformulering for oppgave**

Kontakten med Statoil ASA ble opprettet våsemesteret 2011. 19 september 2011 fikk jeg beskjed av veileder om at han hadde fått en skriftlig bekreftelse fra Statoil om at det kunne formaliseres en samarbeidsavtale mellom NTNU og Statoil.

Problemformulering for oppgaven ble utformet i samarbeid med Statoil. Selv synes jeg tilrettelegging, og da tilrettelagt sykenærvær spesielt, var spennende tema. Min egeninteresse om å lære mer om tematiseringen, gjorde at forskningsprosjektet virket veldig appellerende på meg. Dette fordi temaene i hovedsak ville fokusere mer på positive aspekter ved et arbeidsmiljø, og sentralt blir jo da hvordan en kan legge tilrette på en god måte for å kunne beholde og få arbeidere med helseproblem i arbeid, og på bakgrunn av dette unngå negativt sykenærvær og fravær. Denne studien følger en kvalitativ tilnærming på bakgrunn av et ønske om å gå i dybden

på den tematiske problemstillingen, og for få en bedre innsikt i hvordan informantene opplever seg selv og andre i forhold til de gitte temaene.

### **En kvalitativ tilnærming**

En kvalitativ tilnærming er en metode som benyttes innenfor flere ulike disipliner og emner, dette være seg alt fra sosiologi, psykologi, kulturelle studier til økonomi (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2004). Den kvalitative metoden har nettopp som formål å beskrive individers opplevelser av seg selv og sine omgivelser fra innsiden og ut. Metoden forsøker å gi en bedre forståelse av sosiale realiteter, der sluttresultatet foreligger i form av tekst (Thagaard, 2002). Det vektlegges at beskrivelsene skal være fyldige og presise, der det fokuseres mer på egenskaper og kvalitetene ved erfaring, fremfor å finne kausale forhold mellom årsak og effekt (Willig, 2008). Forskeren vil stå i nærhet til sine informanter, på samme tid som utvalgsstørrelsene innenfor denne metodeformen vil være små. Både en forsker og informanternes fortolkninger av hendelser vil bidra i forskningsprosessen. Det er ønskelig å beskrive og muligens forklare hendelser, heller enn å predikere (Willig, 2008). Gjennom forskjellige individers synspunkt og oppfatninger av deres egen subjektive virkelighet, søker forskeren nettopp å synliggjøre prosesser, meningsmønstre og strukturelle trekk (Flick, Von Kardorff & Steinke, 2004). En måte å samle slike beskrivelser på kan foregå ved hjelp av intervju, hvor formålet vil være å få omfattende og fyldig informasjon om hvordan mennesker opplever og forstår sin egen livssituasjon (Thagaard, 2002).

### **Det kvalitative forskningsintervjuet**

Det kvalitative forskningsintervjuet er en av de mest brukte metodene innen kvalitativ forskning. Metoden forsøker som vist å innhente informasjon om hvordan en informant beskriver sin livsverden (Kvale, 1997). Det vil være ønskelig å få informanten til å gi nyanserte

beskrivelser av livssituasjonen, samt hvordan informanten forholder seg til denne livssituasjonen. Som intervjuer vil en være opptatt av å få informanten til å fortelle om spesifikke og bestemte aspekter og sider ved sitt eget liv. En styrke ved å bruke intervju som metode vil være at metoden fanger opp variasjonen i ulike informanternes oppfatning av tema, og gir på denne måten et bilde av en mangfoldig verden (Kvale, 1997). På grunn av at intervjuet vil være en følsom tilnærming til datainnsamling, der en finner nærhet til informantens måte å oppleve verden på, kan intervjuet gi en form for kunnskap som kan brukes til å forbedre menneskers situasjon. Det vil være viktig å huske at intervjuet vil være en interpersonlig samtale, der de forskjellige partene vil reagere i forhold til hverandre, noe som gjør at partene har gjensidig innflytelse på hverandre (Kvale, 1997). En slik mellommenneskelig dynamikk er noe intervjueren bør være seg bevisst, både emosjonelt og kognitivt. Intervjueren bør ha kunnskap om sosiale relasjoner, så vel som om temaene som tas opp (Thagaard, 2002).

Et intervju kan utformes på flere måter, der den ene ytterligheten vil være preget av mye struktur, mens den andre vil være preget av lite struktur. Hvis intervjuet er preget av lite struktur, vil det bli sett på som en samtale mellom informant og intervjuer der kun hovedtemaene er bestemt på forhånd (Thagaard, 2002). Dette tilsier at informanten kan ta opp forskjellige tema i løpet av samtalen, der intervjueren må tilpasse spørsmålene underveis, alt etter hvilke tema informanten tar opp. En slik struktur kan være hensiktsmessig i innledende undersøkelser, dette for å lettere kunne presisere tema som kan brukes videre i undersøkelsen (Thagaard, 2002). Fordelen ved å bruke intervjuet på denne måten, er at informanten kan bringe på banen tema som intervjueren ikke har tenkt på i forkant. Et intervju bestående av mye struktur vil inneholde fastsatte spørsmål i en planlagt rekkefølge. Henvisningen til en kvalitativ metode, ligger i det at informanten selv kan utforme svarene sine, alt etter hvordan en måtte oppleve en situasjon, og på

denne måten presisere og presentere kriterier for opplevelse av denne situasjonen. Fordelen her vil være at svarene blir sammenlignbare, noe som vil være viktig når en vil se på ulikheter eller likheter mellom informanter. En semistrukturert tilnærming tilsier at temaene som intervjuer skal spørre om er fastlagt på forhånd, men rekkefølgen bestemmes til en viss grad av informantene underveis. På denne måten kan intervjueren følge historiene til informantene, og på samme tid få svar på de temaene som er fastsatt i utgangspunktet (Thagaard, 2002). Fleksibilitet vil være viktig i denne sammenheng. En intervjuer må på samme tid være forberedt på at informanten kan ta opp temaer som intervjuer ikke hadde planlagt skulle komme frem i løpet av intervjuet. En slik intervjuform vil også legge grunnlag for at intervjuer kan komme med oppfølgings spørsmål til informanten ut over det fastsatte. Dette vil kunne kreve mer av en intervjuer enn et godt strukturert intervju.

Det kvalitative intervjuet vil inkorporere en rekke av teoretiske perspektiver. Hvordan en velger å bruke intervjuet som datainnsamlingsinstrument og metode, kan antas å være avhengig av epistemologisk posisjonering og metodologi (Willig, 2008). Denne studien tar utgangspunkt i den metodologiske tilnærmingen grounded theory.

### **Grounded theory**

Grounded theory var den første retningen innenfor en kvalitativ metode som la vekt på klare prinsipper for hvordan en kunne utvikle ny teori på bakgrunn av systematiske analyser av data (Thagaard, 2002). Det var sosiologene Glaser og Strauss som presenterte grounded theory for første gang i 1967 (Hatch, 2002). Grounded theory er en av de mest brukte metodene i kvalitativ forskning og metoden involverer fremkomst, oppdagelse eller konstruksjon av teori (Strauss & Corbin, 2008). Det er en induktiv og deduktiv metode, der den ikke tar sikte på å teste eksisterende hypoteser og teorier, men i prosessen av å forstå innsamlet data, vil nye teorier

spesifikke til dataene og situasjonen oppstå (Hatch, 2002). Viktig for prosessen er merknaden om konstant sammenligning. Forskeren deltar i en detaljert analytisk prosess som krever gjentatte bekreftelser av potensielle forklarende og opplysende mønstre som blir oppdaget i dataene (Hatch, 2002). Det ideelle vil være hvis en forsker ikke har tidligere kunnskap eller antakelser om fenomenet som det skal forskes på. Hvis en skulle ha mye kunnskap om fenomenet, bør en forsøke å blokkere eller ignorere denne kunnskapen, dette fordi i følge grounded theory vil for mye empirisk kunnskap kunne føre til innflytelse, restriksjoner eller tunnelsyn når en skal frembringe ny teori (Charmaz, 2006; Glaser & Strauss, 1968). Dette betyr likevel ikke at en forsker tilnærmer seg fenomen uten noen som helst form for kunnskap. Noen generelle konsepter eller begrep vil være iboende, for eksempel kjønn.

Etter 1967 har metodologien utviklet seg i ulike retninger. Den mest påfallende forskjellen finner en mellom Glaser og Strauss, der de begge har foreslått forskjellige måter å praktisere grounded theory på (Willig, 2008). Et skille her vil blant annet være bruken av analyseverktøy. Glaser mener at ved å bruke analyseverktøy, som skal være med på å lette analyseprosessen, vil en ikke være "grounded" nok i dataene. Det vil være unødvendig og tungvint i veien mot teoretisering, ettersom det vil kunne hemme sammenlikninger og tolkninger av data. Dette fordi det er analyseverktøyene og ikke dataene som vil være i fokus hos forskerne. Strauss og Corbin (1990) legger på sin side vekt på at analyseverktøyene ikke bare har blitt utviklet for å lette analyseprosessen, men også for å få en mer fortolkende tilnærming. Dette innebærer at en vedkjenner en forskers rolle i teoridannelsen, og verktøyene vil på denne måten hjelpe til med å nå et høyere abstraksjonsnivå i teoridannelsen. Et viktig poeng i grounded theory vil være at man kan skifte mellom de ulike trinnene i analysen, da forskningsprosessen ikke nødvendigvis vil foregå lineært (Charmaz, 2006).

Videre har det på samme tid oppstått forskjeller når det kommer til epistemologisk posisjonering i henhold til grounded theory. Glaser vil på sin side være sterkt påvirket av en positivistisk tilnærming. En positivistisk tilnærming ser på variabler som teoretiske konsept som blir brukt til å teste hypoteser gjennom empiriske mål. Denne tilnærmingen ser på data så objektivt som mulig, med et mål om å gjøre teorien forklarende og predikerende (Charmaz, 2006). Det overordnede målet blir da å etablere og forklare de generelle lovene til det studerte fenomenet, for så å kunne gjøre prediksjoner ut i fra dette (Charmaz, 2006). Videre vil en forsker innenfor denne tilnærmingen være seg ekstra bevisst på å ikke bringe med seg ens egen forutinntatthet og forventninger inn i intervju situasjonen eller analysen av datamaterialet. Glaser vil på samme tid være påvirket av et objektivistisk perspektiv, hvor en antar at oppdagelser laget i den virkelige verden vil være separate fra en forskers. Perspektivet tar for gitt den nøytrale observatør og ser på kategorier som utledet fra data. Et slikt syn vil resultere i en objektiv og teoretisk forståelse, som felles med positivismen vil minimere subjektivitet. Med andre ord vil en forsker ikke være en skaper av teorien, kun en som oppdager teori som allerede er der og venter på å bli oppdaget.

Som en motsetning til det overnevnte, vil en finne et konstruktivistisk synspunkt. En vil her vedkjenne en forskers rolle i prosessen. En forsker vil ikke bare være et vitne i forskningsprosessen, men vil aktivt være en del av konstruksjonen av forståelsen av det som blir studert. Konstruktivister vektlegger at forskere og deltakere i et forskningsprosjekt vil kunne påvirke hverandre gjensidig, noe som også vil være gjeldende for forholdet mellom forskere og innsamlet data (Charmaz, 2006). Konstruktivister vil fremkalle og forklare teori, heller enn kun å oppdage den fra data som objektivister og positivistiske søker å gjøre. Charmaz er kjent for å støtte opp om et konstruktivistisk synspunkt, mens Glaser er på sin side kjent for å støtte opp under et

positivistisk og objektivistisk synspunkt. Det vil være viktig å huske at skillene mellom de forskjellige epistemologiene kan være uskarpe og utydelige. Grounded theory vil til en viss grad basere seg på alle de overnevnte tilnærmingene og paradigmene (Charmaz, 2006). Det vil likevel være viktig å posisjonere seg i henhold til tilnærming og paradigme, da dette er noe som vil være med på å påvirke forskningsprosessen og valg som tas underveis. For eksempel kan egne erfaringer og kunnskap være med på å påvirke utforming av intervjuguide og valg av informanter.

### **Det kvalitative forskningsintervjuet i grounded theory**

Det som kjennetegner et intervju innenfor grounded theory vil være at intervjuene som regel er ustrukturerte og ansikt til ansikt, men mer realistisk vil intervjuene være semi-strukturerte, etnografiske, basert på åpne spørsmål, samtidig som de vil gå i dybden (Goulding, 2002). Dette intervjuet er favorisert fordi det har potensiale til å generere rikt og detaljert datamateriale på bakgrunn av et individs opplevelser. Ved at intervjuet er semi-strukturert, vil det som vist være mulighet for at informanten kan ta opp tema som intervjuer ikke har tenk på forhånd. Dette vil være gunstig hvis disse temaene skulle være relevante for studien (Goulding, 2002). På samme tid kan informanten i stor grad styre intervjuet selv, alt etter hvordan en velger å besvare spørsmålene. Et annet kjennetegn ved intervjuet innenfor grounded theory er at datainnsamling og analyse vil foregå parallelt (Charmaz, 2006).

Denne studien tar utgangspunkt i grounded theory med bakgrunn i at grounded theory har blitt sterkt anbefalt i organisasjonsforskning. Dette fordi en slik metodisk tilnærming vil kunne produsere beskrivelser av organisatorisk virkelighet, der medlemmene lett kan gjenkjenne denne virkeligheten (Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2004). Dette er noe som kan fremkalle positive diskusjoner rundt viktige tema, og på denne måten kan dette skape et utgangspunkt for positive

utviklingstrender i organisasjonen (Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2004). Grounded theory vil også være hensiktsmessig i den forstand at den lett vil kunne tilpasse seg til å fange opp kompleksitet i konteksten hvor handlingen måtte finne sted (Locke, 2001). Dette er noe som kan føre til at forskeren lettere kan forstå flere aspekter som vil være viktige for forskningsområdet. På samme tid vil grounded theory være særlig effektiv når det kommer til å hjelpe organisasjonsmedlemmer i å oppnå perspektiv med hensyn til deres egen arbeidssituasjon (Locke, 2001). Ved at grounded theory gjerne er sentrert rundt reelle spørsmål, som gjør at organisasjonsmedlemmene får et nytt perspektiv på egen arbeidssituasjon, vil dette også være en god måte å forbinde teori og praksis (Locke, 2001). Dette fordi det er en form for teoretisering der pragmatisk nytteverdi ses på som et kriterium for god teori. Grounded theory kan på samme tid også bidra til å bringe nye perspektiver og ny teoretisering til allerede etablerte teoretiske områder. Dette blir gjort ved å fornye og modifisere eksisterende teorier (Locke, 2001).

I startfasen av forskningsprosjektet ble det vurdert å bruke andre metodiske tilnærminger, da spesielt template analysis, men gitt det overnevnte, ble grounded theory sett på som mer formålstjenlig i min studie grunnet utgangspunktet for studien. Template analysis tilsier at forskeren har en initial mal, eller skjema, for kodingen som skal finne sted, for deretter å verifisere eller endre denne i løpet av datainnsamlingen (Länsisalmi, Peiró & Kivimäki, 2004). Grounded theory tar utgangspunkt i å oppdage og avdekke de konseptuelle skjemaene på en kontekstuell måte, uten noen form for forutbestemte teoretiske eller konseptuelle rammeverk. På samme tid hevder Strauss og Corbin (1990) at grounded theory vil være en velegnet metodisk tilnærming for problemstillinger og forskningstema som i mindre grad har blitt undersøkt tidligere, ettersom det er en eksplorerende metodologi.

På bakgrunn av min egen kunnskap og faglige bakgrunn, samt kjennskap til tema som



blir tatt opp i min studie, fant jeg det som hensiktsmessig å forholde meg til en konstruktivistisk tilnærming. Dette fordi jeg vedkjenner det faktum at det som anses som å være faktisk, objektiv kunnskap og sannhet, vil være basert på ens eget perspektiv. På bakgrunn av dette må en forsøke å finne ut hva informantene definerer som virkelighet og hvor disse virkelighetsdefinisjonene fører dem. Strauss og Corbin (1990) viser til at forskeren bringer med seg sin profesjonelle og faglige bakgrunn inn i forskningssituasjonen, og at det er viktig å anerkjenne dette og bruke denne bakgrunnen. Dataene og analysen oppstår fra interaksjonen og relasjonen mellom forsker og informant, og den delte opplevelsen mellom dem (Charmaz, 2006).

### **Rekruttering og beskrivelse av informanter**

Rekruttering av informanter skjedde i samarbeid med Statoil. Det ble utformet et informasjonsskriv om studien av, der dette ble gitt til Statoil og distribuert ut til ansatte i Statoil av Statoil selv. Det ble opplyst om at det var et samarbeid mellom NTNU og Statoil, der resultatet ville bunne ut i en masteroppgave. På samme tid ble det sagt at det var en frivillig studie der en var sikret anonymitet. Et kriterium som ble gitt for å delta i studien, var at de ansatte skulle ha erfaring med sykenærvær og tilrettelegging. For ledere ble det lagt vekt på at de skulle ha erfaring med tilretteleggingsarbeid. Statoil fikk flere henvendelser av interesse, og utvalget ble bestående av 12 informanter, seks ansatte og seks ledere. Lederinformantene sto i nærhet til ansattinformantene, men var ikke nødvendigvis deres nærmeste leder. Informantene hadde ulik faglig bakgrunn og kom fra forskjellige steder i selskapet, men det ble ikke oppgitt direkte fra hvilken avdeling informantene tilhørte. Arbeidsoppgavene til informantene varierte, der noen jobbet med helse, miljø og sikkerhet, noen var ingeniører innen forskning, mens noen hadde administrative oppgaver, og mange av arbeidsoppgavene omhandlet leveranse av prosjekter. Spesielt for lederne var at de sto for personalansvar, utvikling av et godt psykososialt

arbeidsmiljø, leveranser og økonomisk lønnsomhet. Med et slikt utvalg opplevde jeg det slik at jeg fikk en mulighet til å studere temaene fra forskjellige perspektiver.

### **Utvikling av intervjuguide**

En intervjuguide vil være bestående av de temaene og emnene som skal tas opp i løpet av et intervju, samt hvilken rekkefølge de skal ha (Kvale, 1997). Strukturen på intervjuguiden kan variere fra å være temabasert som en grovskisse med lite struktur, til detaljert oppsett med nøyaktige spørsmålsformuleringer. Den semistrukturerte intervjuguiden vil bestå av en tematisk oversikt med forslag til spørsmål. Det er opp til intervjuer å bestemme hvor nøye en skal følge intervjuguiden og i hvilken grad informantens svar skal følges opp (Kvale, 1997). Hvert enkelt spørsmål kan evalueres etter en dynamisk eller tematisk dimensjon. Den tematiske dimensjonen vil henvise til spørsmålets relevans for forskningstemaet, mens den dynamiske dimensjonen vil henvise til den mellommenneskelige faktoren ved intervjusettingen. Et godt intervjuspørsmål bør bestå av begge disse dimensjonene, da den tematiske dimensjonen vil være med på å produsere kunnskap, mens den dynamiske dimensjonen bidrar til å skape god stemning i intervjuet (Kvale, 1997). For å få til dynamiske spørsmål, så vel som tematiske, bør spørsmålene være utformet på en slik måte at de stimulerer til positiv interaksjon. De skal holde samtalen i gang og motivere informanten til å fortelle om sine egne erfaringer og følelser (Kvale, 1997).

Det vil være nyttig for en intervjuer som er ny i forskningsprosessen å ha med seg en intervjuguide inn i en intervjusituasjon. Dette fordi en intervjuguide med planlagte spørsmål og allerede skrevne prober, kan gi en intervjuer opplevelse av mer kontroll, øke selvtillit og gi bedre mulighet for å konsentrere seg om hva informanten sier (Charmaz, 2006). Som ny i en kvalitativ forskningsprosess, fant jeg det dermed nyttig for meg å ha med en relativt nøyaktig intervjuguide. Intervjuguiden var strukturert og spørsmålene nøye definert. Allikevel åpnet jeg

opp for endringer etter hvert som intervjuene fant sted. På en slik måte forholdt jeg meg ikke slavisk til intervjuguiden, og hvis det var behov for endring i intervjuguiden underveis, ble den endret. For å fremheve den dynamiske dimensjonen prøvde jeg å stille enkle åpnings spørsmål. Dette for at informantene skulle føle seg trygge i intervjusituasjonen og for å få et innblikk i hvordan dynamikken oss i mellom var. Spørsmålene var lette å forstå, fri fra akademisk sjargong og korte. Det ble stilt åpne spørsmål, der jeg prøvde å unngå ja og nei svar. Jeg brukte i denne sammenheng spørreord som hvordan, hva og hvem for å få frem gode og spontane beskrivelser, ikke bare spekulative forklaringer på fenomenen. Hvis det skulle komme frem et tema som jeg var interessert i å finne ut mer om, spurte jeg om informantene kunne utdype eller beskrive fenomenet videre. Ved at det blir stilt åpne spørsmål, unngikk jeg også å fremtvinge responser hos informantene, noe som kan skje hvis en stiller verdiladede eller ledende spørsmål. På denne måten ble informantens faktiske opplevelse beskrevet, og jeg unngikk en innskrenkning av mulige svar.

Det ble laget to intervjuguides. En for lederne og en for de ansatte. Spørsmålene var relativt like, men de var tilpasset de ulike partenes plass i organisasjonen. Lederne fikk spørsmål om seg selv og egne erfaringer, samt hvordan de opplevde forholdene i organisasjonen for de ansatte. De ansatte fikk spørsmålene tilpasset deres egen situasjon, samt hvordan de oppfattet ledelsen. Jeg laget intervjuguidene selv, der disse ble lest og godkjent av veileder, samtidig som jeg fikk klarsignal av Statoil om at intervjuguidene var godkjent for bruk hos dem.

### **Datainnsamling**

Datainnsamlingen foregikk i tidsrommet desember 2011 til januar 2012. Jeg velger her å ikke oppgi dato eller i hvilken by intervjuene ble foretatt. Dette fordi informantene kan ha tilgang til de andre informantenes kalendre i Statoil systemet. Som en informant fortalte meg, vil det

ikke være vanskelig å finne ut hva andre ansatte eller ledere driver med hvis en har litt kjennskap til hvordan systemet fungerer. Hvis en leder eller en ansatt sitter med en antakelse om at en person har deltatt i studien, vil det ikke være umulig å finne ut hva personen har gjort i et gitt tidsrom, selv om det ikke måtte stå skrevet eksplisitt i kalenderen, så på bakgrunn av dette velger jeg å holde slike opplysninger for meg selv for å sikre anonymitet. Når det kommer til intervjusettingen, hadde jeg med meg ekstra informasjonsskriv, informert samtykke, batterier til lydbåndopptaker, lydbåndopptaker, intervjuguider, penn og papir til hvert intervju. Intervjuene ble utført på arbeidsplassen til informantene, der det ble sørget for at vi fikk et rom der vi kunne sitte uforstyrret å prate. Jeg prøvde å gjøre settingen så komfortabel som mulig for informantene, og sørget for at det ble tilbudt drikke for de som måtte ønske det. Jeg gikk igjennom informert samtykke med informantene, ga en briefing på hva studien handlet om, anonymitet, konfidensialitet, hvilke rettigheter informantene hadde, behandling av datamaterialet og bruken av lydbåndopptaker.

Jeg intervjuet til sammen 12 personer, seks ledere og seks ansatte, derav syv kvinner og fem menn fordelt på de to gruppene. Jeg hadde ikke planlagt et pilotintervju, men vi gjorde det slik at hvis det første intervjuet ikke ble brukbart, så hadde kontaktpersonen min i Statoil funnet ekstra informanter i tilfelle det skulle være behov for det. For meg var det gunstig å ha muligheten til å bruke det første intervjuet som et pilotintervju, da jeg var usikker på hvordan intervjusituasjonen kom til å fungere, samt hvordan jeg selv fungerte i en slik situasjon. Etter intervjuet fant jeg ut at det ble såpass bra at jeg kunne bruke det i studien, men jeg lærte at jeg måtte bli flinkere til å spørre oppfølgingsspørsmål selv om informanten min ikke svarte første gang jeg spurte. Dette for å få enda fyldigere og rikere datamateriale. En bemerkning som jeg gjorde meg i løpet av intervjuene var at hver intervjusituasjon var forskjellig, på samme tid som

informantene var forskjellige. Lederne hadde en tendens til å gi korte og konsise svar, uansett hvor mye jeg måtte spørre av oppfølgingsspørsmål, mens de ansatte som regel ga mer utfyllende og forklarende svar. Lederne var som regel også opptatt av hvor lang tid intervjuet måtte ta, og noen ganger ble det avbrutt av ringende mobiltelefoner. Dette førte ofte til at lederintervjuene hadde noe kortere varighet enn de ansattes intervjuer.

Etter hvert intervju takket jeg informanten for intervjuet og oppfordret de til å ta kontakt med meg hvis de skulle ha noen spørsmål i etterkant. Jeg begynte transkriberingsjobben så fort som mulig etter hvert intervju, for da var intervjuet friskt i minnet og jeg klarte lettere å huske hvordan intervjuet hadde foregått og ikke- verbale signaler som var blitt gitt i løpet av intervjuet.

Underveis i intervjuprosessen opplevde jeg en forbedring i kvaliteten på intervjuene. Dette kan skyldes min egen utvikling som intervjuer ettersom jeg fikk mer erfaring, og på samme tid som jeg fikk mer innsikt i den organisatoriske hverdagen og systemet i Statoil. Jeg kom med dette tettere inn på informantenes livsverden, noe jeg også merket skjedde i løpet av analyseprosessen.

**Lydbåndopptak.** Intervjuene ble tatt opp på bånd. Jeg benyttet meg av to lydbåndopptakere, dette for å forhindre at jeg skulle miste datamateriale på grunn av teknisk svikt. Jeg sørget for at båndopptakerne hadde nye batterier, samtidig som jeg hadde ekstra batterier med meg i vesken hvis noe skulle skje underveis i intervjuene. I forkant av intervjuene gjorde jeg meg godt kjent med båndopptakerne, samt testet dem før hvert intervju ble igangsatt. Bruk av lydbåndopptak ble for meg sett på som en stor fordel, da jeg lettere kunne vie all min oppmerksomhet mot informanten, i stedet for å måtte konsentrere meg om å gjøre notater i tillegg. Selv om notattaking i kombinasjon med lydbåndopptak blir sett på som grunnlaget for rikt datamateriale (Thagaard, 2002), ga lydbåndopptakene meg en mulighet for å bevare alt som

ble sagt i løpet av intervjuet, og heller fokusere på informantens reaksjoner og eventuelle oppfølgingsspørsmål som ytterligere kunne berike datamaterialet. Siden sitatene også skulle brukes i presentasjon av resultatene, fikk jeg utsagnene ordrett på papiret. På samme tid ga lydbåndopptak meg fyldigere data enn kun notater (Thagaard, 2002). Derimot hadde jeg likevel med meg penn og papir dersom det allikevel skulle bli behov notattaking. Rett etter intervjuene noterte jeg meg hvordan jeg selv hadde opplevd intervjuene, mine tanker omkring intervjuene og de situasjonsmessige forholdene. Bruk av lydbåndopptaker var også sentralt i mitt tilfelle da transkripsjon og analyse av datamaterialet tok utgangspunkt i linje- for- linje koding. Denne koding er sentral i grounded theory og innebærer at man koder hver enkelt linje i en tekst ved å prøve å finne meningsinnholdet. Denne analyseformen vil bli beskrevet videre senere i kapitlet.

En ulempe ved å bruke lydbåndopptakere var at de noen ganger kunne gi intervjuene et formelt preg. Jeg registrerte at noen av informantene mine var litt skeptiske til lydbåndopptakerne i begynnelsen, dette ved at de ofte kikket ned på opptakerne før de svarte nølende på spørsmålene jeg stilte, så jeg prøvde alltid bevisst å ufarliggjøre opptakeren og skape en lett tone i begynnelsen av intervjuene. Jeg passet på å informere informantene at det var kun jeg som skulle høre på opptakene, og at disse ville bli slettet etter transkripsjon. Siden lydbåndopptakerne inneholdt sensitivt materiale hadde jeg de alltid med meg, så fremst de ikke var innelåst i skap eller rom som bare jeg satt på tilgang til. Etter fullførte transkripsjoner ble intervjuene slettet fra lydbåndopptakerne og datamaskin.

### **Dataanalyse**

Kvalitative metoder kjennetegnes av et fleksibelt forskningsopplegg, noe som innebærer at en forsker kan arbeide parallelt med de ulike delene av forskningsprosessen (Thagaard, 2002). Dette er noe som kan føre til at det blir et gjensidig påvirkningsforhold mellom utforming av

problemstilling, datainnsamling, analyse og tolkning. Det at de ulike aspektene overlapper hverandre er noe som nettopp vil være karakteristisk for kvalitativ forskning (Thagaard, 2002). I analyseprosessen i grounded theory vil en forsker formulere potensielle forklaringer og søke etter potensielle mønstre gjennom nøye og gjentakende lesning av datamaterialet (Hatch, 2002). Det første steget i analysen er transkripsjon av intervjuer.

**Transkripsjon av intervjuer.** Å transkribere intervjuer innebærer å klargjøre intervjumaterialet for analyse. Dette vil si å transkribere fra muntlig tale til skriftlig tekst. Materialet blir strukturert og vil gi en bedre oversikt over det som skal analyseres (Kvale, 1997). Det transkriberte materialet vil ikke være kopier eller gjengivelser av de egentlige realitetene, men abstraksjoner av det opprinnelige. Kvale (1997) legger også vekt på at det ikke finnes en objektiv oversettelse fra muntlig til skriftlig form, så det viktige blir dermed å finne hva som gir en nyttig transkripsjon for egen forskning. For psykologisk forskning vil det være hensiktsmessig å ta hensyn til pauser, gjentakelser og tonefall. Dette vil være viktig for den psykologiske tolkningen av for eksempel informantens engstelsesnivå eller utstrekning av benektelse. Jeg transkriberte alle intervjuene mine selv, der jeg noterte alt som ble sagt, inkludert pauser, stillhet, hvis informantene trakk på ordene, emosjonelle uttrykk og latter, og så videre. Ved at dette ble gjort, ble noe av rikholdigheten i samtalen beholdt når intervjuet ble transkribert. På denne måten ble det lettere å få frem dynamikken i intervjuet. Som sagt prøvde jeg å få transkribert alle intervjuene mine så fort som mulig etter endte intervjuer, siden intervjusituasjonen da ville være fersk i minnet. Etter endt transkribering satt jeg igjen med 149 sider datamateriale, der det korteste intervjuet var på syv sider, mens det lengste var på 27 sider, enkel linjeavstand. Gjennomsnittlig var intervjuene på 12,41 sider.

**Kodesekvenser.** Koding i grounded theory innebærer at en forsker må spørre analytiske spørsmål når det kommer til innsamlet datamateriale. Koding betyr å kategorisere datasegmenter med et kort navn som på samme tid vil oppsummere og redegjør for hvert av disse datasegmentene (Charmaz, 2006). Gjennom kodingen vil en definere hva som skjer i datamaterialet, samt begynne med å forsøke å finne ut hva det måtte bety. Kodingen innebærer minst to faser; innledende, åpen koding og fokusert koding. Den innledende kodingen involverer å gi navn til hvert ord, linje eller segment av data, etterfulgt av en fokusert og selektiv fase som bruker de viktigste eller gjentakende innledende koder for å sortere, syntetisere, integrere og organisere store mengder datamateriale (Charmaz, 2006). På samme tid vil kodingen være med på å forme en analytisk ramme for videre analysearbeid. I kodingsprosessen valgte jeg å følge Charmaz' (2006) praksis for koding. Charmaz (2006) skiller mellom åpen, fokusert, aksial og teoretisk koding.

**Åpen og fokusert koding.** Åpen koding vil være det første steget i en kodingsprosess. En vil her bryte ned dataene i distinkte meningsenheter. Målet i en slik prosess vil være å åpne for alle mulige teoretiske forklaringer og retninger indikert i lesningen av dataene (Charmaz, 2006). Denne typen koding bør skje i sterk nærhet til dataene, der en bør prøve å se handling i hvert datasegment, heller enn å sette til anvende allerede eksisterende kategorier. En kan her bruke ulike kodingsstrategier i form av å kode ord, linjer eller en hendelse (Charmaz, 2006). Jeg tok utgangspunkt i linje- for- linje koding som fungerer bra med detaljert datamateriale om fundamentale empiriske problemer eller prosesser (Charmaz, 2006). Linje- for- linje koding tvang meg til å være åpen i henhold til datamaterialet og se nyanser i dette. Den hjalp meg til å identifisere implisitte anliggender så vel som eksplisitte utsagn, samt var med på å vise meg det kjente i et nytt lys. Selv om ikke alle setninger var viktige eller ga mening, var linje- for- linje



koding et viktig verktøy. En slik koding førte til oppdagelser og ideer som jeg kanskje ikke hadde sett hvis jeg hadde gjort generelle tematiske analyser. På samme tid var det lettere for meg å unngå å tillegge egne motiver og andre personlige aspekter til datamaterialet ved en så grundig koding. Jeg stilte meg selv spørsmål som ”hva er det som blir sagt her?” og ”hvordan kan jeg definere det som blir sagt?”, for å finne frem til signifikante prosesser. I mitt tilfelle, ble for eksempel linjen ” så, jeg tror det er igjen avhengig av dette at man vet at de fleste som jobber der, de gjør det ikke bare for penger, men fordi de har en interesse for jobben” gitt koden ”faglig engasjement” i de innledende analysene, nettopp fordi det viser til en interesse for jobben.

Fordelen ved å bruke åpen koding vil være at en beveger seg mot å oppnå to kriterier for fullførelse av analyse innen grounded theory, at den er passende og har relevans (Charmaz, 2006). Den er passende på den måte at studien passer den empiriske verden når en har bygget koder og utviklet de videre inn i kategorier som krystalliserer deltakerne erfaringer og opplevelser. Samtidig har den relevans når en forsker kan tilby et skarpt analytisk rammeverk som gir tolkninger på hva som skjer, samt kan vise til forhold mellom implisitte prosesser og synlige strukturer (Charmaz, 2006). I noen tilfeller vil informantene komme med spesielle benevnelser eller fraser, noe som gir ”in- vivo” koder (Charmaz, 2006). Deres spesialiserte benevnelser vil gi et nyttig analytisk perspektiv. Slike koder kan hjelpe til med å opprettholde informanters meninger og opplevelser i selve kodingen. Ved fokusert koding prøvde jeg å syntetisere og forklare store mengder av data. De viktigste eller mest frekvente kodene ble brukt til å gjøre dette. Fokusert koding krevde at jeg tok beslutninger om hvilke innledende koder som det ga mest analytisk mening å bruke for å kunne kategorisere dataene på en analytisk intelligent og fullendt måte (Charmaz, 2006). Kodene ble samlet til å tilhøre konsepter (Lämsäalmi, Peiró & Kivimäki, 2004). Konseptene representerte egenskaper og dimensjoner av bestemte tema, der

disse ble videre gruppert etter likheter og meningsrelasjoner. Underveis gjorde jeg konstante sammenligninger slik at meningsenhetene ble satt inn under de samme konseptene, deretter videre inn i kategoriene (Strauss & Corbin, 1990). En kategori kan ha flere egenskaper, der hver egenskap vil kunne ha en egen variasjonsbredde. Spesifisering av egenskapene var med på å synliggjør mønstre og variasjonene, og dannet grunnlaget for aksial koding.

**Aksial koding.** Aksial koding relaterer kategorier til subkategorier og spør hvordan disse er forbundet. Hovedformålet vil være å sortere og organisere de store mengder av data (Charmaz, 2006). På samme tid søker en å spesifisere karakteristiske egenskaper og dimensjoner tilhørende en kategori. Formålet mitt ble nettopp å sette sammen data som hadde blitt brutt ned i mindre enheter i den innledende kodingen, samt samle trådende igjen. Jeg prøvde å se på forhold mellom kategorier på et konseptuelt nivå, og ikke lenger på et deskriptivt nivå. I denne delen av kodingen prøvde jeg å stille meg spørsmål om hvor, når, hvem, hva, hvordan, med hvilken konsekvens og så videre. Ved å gjøre dette kunne jeg studere temaene mine på en mer grundig måte. Her så jeg for eksempel at de to kategoriene ”kunnskap hos ledelse” og ”oppfølging” ville være beskrivende kategorier for et overordnet konsept, der dette ble kalt ”faktorer for positivt sykenærvær”. Begge de to kategoriene viste nemlig til hva som var viktig for positivt sykenærvær. Ved at den aksiale kodingen besvarte mine spørsmål og jeg begynte å se sammenhenger mellom kategoriene, førte dette over til en selektiv koding og teoridannelse.

**Teoretisk koding.** Teoretisk koding er et sofistikert nivå av koding som følger kodingen som ble gjort ved den fokuserte kodingen, der de teoretiske kodene vil spesifisere mulige forhold mellom de kategoriene en fant i den fokuserte kodingen (Charmaz, 2006). De teoretiske kodene vil gi form til de fokuserte kodingene der disse kodene kan være med på å fortelle en analytisk historie som har koherens. Herav vil ikke disse kodene bare danne en forestilling om hvordan de

forskjellige kodingene er relatert til hverandre, men vil også bevege den analytiske historien i en teoretisk retning.

**Teoretisk sampling.** Teoretisk sampling innebærer å søke relevante data til utvikling av teori. Hovedmålet var å utarbeide og forbedre de kategoriene som ville utgjøre teorien (Charmaz, 2006). I denne sammenheng jobbet jeg med å finslipe og samordne kategorier. Jeg var også her åpen for nye ideer og modifikasjoner, samt så etter nye mønstre. Da jeg ikke lenger fikk opp nye mønstre eller konsepter, kunne jeg forlate feltet. Dette fordi det hadde oppstått teoretisk metning (Goulding, 2002). Det viste til det punktet hvor det ikke vil være hensiktsmessig å samle mer data om en teoretisk kategori. Dette fordi mer data ikke ville vise nye egenskaper, så vel som det ikke ville føre til ny teoretisk innsikt i den nye fremvoksende teorien (Charmaz, 2006).

Kategoriene mine vil bli presentert i resultatdelen.

### **Kvalitetskriterier i grounded theory**

Kvalitetskriterier omhandles i den moderne samfunnsvitenskapen i henhold til begrepene generaliserbarhet, reliabilitet og validitet (Kvale, 1997). Disse begrepene har fått status som en hellig, vitenskapelig treenighet. I grounded theory trekkes begrep som troverdighet og pragmatisk nytteverdi frem som vurderingskriterier for god teori (Locke, 2001).

**Troverdighet.** Troverdighet tar for seg aspekter som omhandler hvorvidt forskning har blitt utført på en tillitsvekkende måte (Locke, 2001). På samme tid vil troverdighet knyttes til hvordan en som forsker benytter seg av metoder i analyseprosessen, retoriske teknikker i forhold til det å lage en troverdig publikasjon, forbindelsen mellom sammensatte konsepter og forskerens for forståelse og erfaring (Locke, 2001). Troverdighet går også på om en har nok data som støtter opp under påstander og om en har gjort systematiske sammenligninger mellom observasjoner og kategorier (Charmaz, 2006). På samme tid bør det finnes en sterk logisk link mellom innsamlet

data og ens argument og analyse. Det bør også stilles spørsmål om det har blitt samlet nok bevis for påstander på en slik måte at en leser kan forme en uavhengig vurdering og eventuelt samtykke med en forskers påstander (Charmaz, 2006). Troverdighet vil på denne måten ikke kun være en egenskap ved det teoretiske rammeverket, men et resultat av interaksjonen mellom teorien og dens påtenkte lesere (Locke, 2001).

**Pragmatisk nytteverdi.** Pragmatisk nytteverdi henviser til at en teori skal være nyttig i en daglig sammenheng både for forskere og lekmenn (Locke, 2001). Locke (2001) legger vekt på at en god teori vil være fungerende i praksis og henviser til Glaser og Strauss' kriterier for god teori. Dette er at en teori bør være passende, forståelig, generell og gi en følelse av kontroll. Passende henviser til at teorien må være passende til den situasjonen som har blitt studert, på samme tid som det er klart forståelig i lys av hverdagslige realiteter som er knyttet til det studerte sosiale fenomenet (Locke, 2001). Teori og data bør passe sammen og beskrive den virkeligheten som eksisterer i den studerte organisasjonen. Ved at den er forståelig, kan organisasjonsmedlemmene kjenne seg igjen i det som blir beskrevet. På denne måten kan en oppnå en sensitivitet eller følsomhet i forhold til hvordan en ansatt måtte oppleve og handle i forhold til jobbsituasjon, og videre hvordan en kan jobbe annerledes (Locke, 2001). Det at teorien er generell vil føre til at den er relevant for flere forskjellige situasjoner og forhold i organisasjon. Det siste punktet er at teorien vil gi en følelse av kontroll. Dette betyr at den kan møte hverdagslige situasjoner med nettopp en følelse av kontroll. Disse kriteriene vil til sammen fremheve det nære forholdet mellom en forskers utviklede teori og den studerte sosiale situasjonen (Locke, 2001). Dette viser til at den presenterte teorien bør være gjenkjennelig for informantene. Ved å presentere teorien for informantene, kan dette være en god måte å sjekke for

gjenkjennelighet, selv om teorien ikke måtte passe alle aspekter ved deres situasjon. På samme tid kan en gå tilbake til rådata og sammenligne teorien med disse.

### **Etiske betraktninger**

En intervjuundersøkelse er et moralsk foretakende og etiske avgjørelser må bli tatt gjennom hele forskningsprosessen (Kvale, 1997). For meg har det derfor vært viktig å reflektere rundt etiske problemstillinger gjennom hele forskningsprosessen. Sentrale tema i denne sammenheng kan ved min studie være informert samtykke, anonymitet og konfidensialitet, samt konsekvenser av deltakelse. Ved at jeg var klar over etiske problemstillinger som kunne komme opp i løpet av forskningsprosessen, var det lettere å kunne ta reflekterte avgjørelser på planleggingsstadiet (Kvale, 1997). Før studien kunne igangsettes ble det sendt ut meldeskjema til personvernombudet for forskning; Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste. Jeg fikk tilbakemelding om at studien tilfredstilte kravene i personvernopplysningsloven etter en stund. Jeg trengte ikke å gjøre store endringer i meldeskjemaet, jeg måtte kun endre en setning i informasjonsskrivet til informantene. Jeg fikk dermed klarsignal til å begynne med forskningsopplegget mitt. Neste steg i prosessen i henhold til etiske betraktninger var å utforme et informert samtykke.

**Informert samtykke.** Et informert samtykke er en eksplisitt avtale mellom intervjuer og informant. Dette innebærer at informanter informeres om undersøkelsens overordnede mål og om hovedtrekkene i prosjektplanen (Kvale, 1997). Samtykket viser til at informanten frivillig deltar i studien og kan trekke seg når som helst, samt legger vekt på at datamaterialet vil bli behandlet anonymt. Dette vil være viktig for unngåelse av utilbørlig tvang og medvirkning. I denne studien skrev samtlige informanter under på det informerte samtykket. De fikk informasjon om studien både muntlig og skriftlig, og jeg forsikret meg om at informantene var

innforstått med hva de signerte for de faktisk skrev under på det informerte samtykket. I tillegg til dette ble det sendt ut et informasjonsskriv om studien før intervjuene fant sted. På denne måten fikk informantene mulighet til å tenke over om de hadde spørsmål angående studien før de ga intervjuene sine. Med utgangspunkt i dette ser jeg på denne forskningsstudien som etisk forsvarlig.

**Anonymitet og konfidensialitet.** Konfidensialitet i forskningen innebærer at en ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre informantens identitet (Kvale, 1997). I min studie ble alt datamaterialet ble anonymisert, og jeg startet alle intervjuene mine med å legge stor vekt på anonymitet og konfidensialitet. Da en ønsker å få rike og fyldige beskrivelser av en informants livsverden i kvalitativ forskning, var det spesielt viktig å gjøre informantene trygge på at de ikke kunne gjenkjennes ved senere anledninger. På denne måten ble det lettere for meg å få nettopp fyldige og rike beskrivelser ved at informantene åpne seg opp for meg. Forhold vedrørende anonymitet og konfidensialitet viste seg å være spesielt viktig å få frem klart og tydelig i de situasjonene der informantene tilsynelatende viste seg å være skeptiske til lydbåndopptakerne. Det ble aldri lagret informasjon på datamaskiner som kunne avdekke identifiserbar informasjon, til eksempel navn eller arbeidssted. Etter studiens slutt ble datamaterialet destruert.

Selv om jeg gjorde alt etter beste evne for å sikre anonymitet og konfidensialitet, kan en ikke se bort i fra at det kan ha skjedd ”snowball sampling”, eller at det kan ha foregått uformelle samtaler mellom informantene. Dette er noe som kan ha ført til at flere av informantene kan ha visst om hverandres deltakelse i studien. Et viktig virkemiddel i denne sammenheng ble å hente informanter fra to forskjellige byer i Norge. På denne måten ser jeg på arbeidet for å sikre anonymitet og konfidensialitet i studien som etisk forsvarlig.

**Konsekvenser av deltakelse.** Kvale (1997) legger vekt på at konsekvens av å delta i en intervjustudie bør vurderes med hensyn til mulig skade som kan påføres informanter, så vel som forventede fordeler en person kan ha ved å delta i studien. For meg var det vanskelig i forkant av studien å avgjøre om det ville være positivt eller negativt for en informant å delta i studien. En mulig positiv fordel for informantene var at de nå ble hørt, og at en person satte av tid til å lytte til hva de hadde å si. På samme tid var et av utgangspunktene for studien å finne ut om det var forskjellige oppfatninger vedrørende temaene hos ledere og ansatte. En mulig positiv fordel ble da at en kunne rette opp eller endre forhold der det eventuelt ble funnet diskrepans mellom partene. Tematisk kan det tenkes at det kunne være vanskelig for partene å for eksempel snakke om negativt nærværspress eller negativt sykenærvær, da spesielt for ansatte som måtte snakke om sine ledere eller andre hierarkisk høyere plasserte personer. Det kan også tenkes at en informant kunne finne det problematisk å snakke om situasjoner som en kanskje hadde opplevd som vanskelige tidligere. Jeg var klar over at jeg kunne berøre sensitive tema, men allikevel følte jeg meg trygg på at studien ikke ville ha negative konsekvenser for informantene. På samme tid var utgangspunktet for studien positivt ladet, dette ved at ønske om tilrettelegging for positivt sykenærvær. Etter intervjuene satt jeg med en følelse om at ingen av informantene hadde opplevd intervjuene som negative. De fleste av informantene kom med positive tilbakemeldinger til meg etter intervjuene. De la vekt på at de synes at det var interessant, samt at de hadde begynt å reflektere rundt egen arbeidshverdag og hvordan forholdene i selskapet egentlig var. På bakgrunn av dette tolket jeg det som at informantene fant det mer positivt enn negativt å delta i studien.





### Resultater

I dette kapittelet vil resultatene av analysen bli presentert. Kapittelet tar for seg de forskjellige kategoriene, der disse blir forklart og utdypet. Det utkrystalliserte seg fire kategorier som det var naturlig å dele tilhørende konsepter og sitater innunder. Disse var ”nærværsfaktorer”, ”synlighet”, ”faktorer for positivt sykenærvær” og ”konsekvenser av tilrettelagt arbeid”. Det vil bli redegjort for kategoriernes tilhørende konsepter, der det også vil bli forklart hva som ligger i disse. I denne sammenheng vil direkte sitater bli presentert for å underbygge forståelsen av kategoriene og konseptene. Analysen av datamaterialet har tatt utgangspunkt i de ansattes opplevelser, der ledernes intervjuer i hovedsak har blitt brukt som et supplement til de ansattes intervjuer. Dette ble funnet hensiktsmessig på den måten at det ville få frem om det fantes diskrepanser mellom partene når det kom til de aktuelle temaene. Ved at dette ble gjort, kunne en lettere komme frem til hvor diskrepansene eventuelt fantes, der dette ble sett på som hensiktsmessig for å kunne fremme effektiv fungering i selskapet. På samme tid vil synspunkt i noen sammenhenger bli presentert uten å bli sett i forhold til den andre parten, dette for å få frem unike synspunkt hos de forskjellige partene hvis det skulle være tilfelle.

Da noen av informantene vil tilhøre samme avdeling i selskapet, har informantene blitt gitt koder for å sikre konfidensialitet. Koden (A) viser til at sitatet tilhører en ansatt, mens koden (L) viser til at sitatet er hentet fra et lederintervju. Intervjuene har også blitt gitt tallkode fra 1 til 6, dette for å skille mellom intervjuene til ansatte og mellom intervjuene til ledere. Koden (A3) viser til at det er ansattintervju nummer tre, mens (L2) viser til lederintervju nummer to. Tallkodene har blitt gitt i tilfeldig rekkefølge.

Til å begynne med vil sykefraværet i Statoil bli beskrevet. Dette siden det er lavt i Statoil, og kan være til hjelp med å forstå fraværs- og nærværskulturen i selskapet. Deretter blir det sett

på de utkrystalliserte kategoriene; nærværsfaktorer, synlighet og faktorer som viste seg å være viktige for tilrettelegging av positivt sykenærvær. Til slutt blir det sett på konsekvenser av tilrettelagt arbeid.

### **Sykefravær**

I min studie er hensiktsmessig å se på hva som kjennetegner sykefraværet i Statoil da dette er lavt. For å bedre kunne belyse problemstillingen, forstå kategoriene og belyse funnene, blir det viktig å se på om de ansatte føler at de kan være borte fra jobb hvis de måtte være syke.

**Reelt sykefravær.** Informantene i studien legger vekt på at en er borte fra jobb hvis en skulle være syk. De fremhever at når det først er sykefravær, så vil dette være gyldig og reelt. Dette henviser til begrepene nødvendig frivillig fravær og nødvendig ufrivillig fravær. Sykefraværet vil videre være en subjektiv opplevelse, og så lenge en føler seg syk, kan en være borte fra jobb. Viktig å nevne er at det kan tolkes som at informantene opplever sykefravær som en legitim og subjektiv opplevelse, og i følge dette kan en selv vurdere seg selv godt og legitimt nok ved sykdom.

*Ja, det er grunn nok å være borte fra jobb hvis en har småplager som migrene og lignende. Hvis det til syvende og sist går ut over deg selv, så mener jeg det er greit å være hjemme på grunn av det (A2).*

Som sitatet viser, kan en være borte fra jobb så lenge det måtte gå ut over en selv. Videre blir det lagt vekt på at helsen er viktigere enn jobben. ”Det er litt dumt tenker jeg, for det er jo ikke sånn det burde være, men ok, så er det sånn og hva er viktigst? Er det helsen eller er det jobb? Og da er det helsen (A3).” En annen informant forteller at ansatte holder seg hjemme hvis de skulle være syke. ”Jeg tror folk, hvis de er syke, så holder de seg hjemme. Det er i hvert fall min oppfatning (A2).” Ledelsen har på samme tid den oppfattelsen av at hvis de ansatte er syke,

så holder de seg hjemme. ”Jeg har ikke opplevd at de har vært skrantende når de har vært på jobb, så jeg har ikke opplevd at de har vært syke og kommet på jobb. Det har jeg ikke (L4).”

Det virker som opplevelsen av status quo og fraværspraksis er lik mellom ledere og ansatte. Det vil være en lik opplevelse av situasjonen her.

**Individuell avgjørelse.** På samme tid vil fravær være en individuell avgjørelse for hver enkelt ansatt. Det vil være opp til den ansatte selv å vurdere om en er for syk eller ikke til å gå på jobb.

*Og det er klart, der er jo alltid en avveining. Er man da for syk til å gå på jobb, eller. Eller så det er, det må på en måte være opp til hver enkelt å avgjøre. Jeg tror at de, de føler nok stor grad av frihet til å vurdere dette selv (L1).*

**Restitusjon og smittefare.** Ledelsen viser på samme tid til at de legger vekt på at de har en uttrykt norm i selskapet som går på at hvis en er syk, så bør en holde seg hjemme. Dette for at de ansatte skal kunne bli fortere friske, samtidig som en unngår smitte av andre. Ved at dette blir gjort, vil ikke effektiviteten eller produktiviteten i selskapet bli påvirket i stor grad. Dette vil utgjøre et meget konkret kriterium for vurdering av sykefravær, men hvor går grensen? Når vil en være frisk nok? ”Og jeg sier også fra til de at du har lov til å bli hjemme til du er frisk, eller du skal bli hjemme til du er frisk. For det at, for det.. ellers blir en ikke frisk (L1).” En annen lederinformant legger til følgende:

*Det er en ganske klart uttrykt policy på det her at hvis folk er syke, så skal de holde seg hjemme. Og det går jo litt på at man kan smitte andre og, hvis det er den typen sykdom, men det går jo først og fremst på at de skal komme seg. Det har vi snakket ganske mye om, folk må heller komme seg skikkelig, så komme tilbake. Hvis ikke risikerer vi at de går og hangler, ikke sant i lang tid, og da blir det ikke så produktivt (L6).*

Dette viser til at ved siden av å ha et medarbeiderperspektiv, der en er opptatt av de ansattes helse, så vil lederne på samme tid være opptatt av produktiviteten i selskapet. Her ser en en verdi av sykefravær ved at dette sikrer produktivitet senere. Ved at en kommer på jobb

syk, kan en også risikere å smitte andre og dermed hindre god fungering i en avdeling, noe følgende sitat legger vekt på:

*Det er verre å få syke folk på jobb som smitte alle andre, da gir jeg heller beskjed hold deg hjemme. Halvsyke folk som kan smitte andre vil jeg ikke se på jobb. Fordi at da kan vi risikere at mange flere blir syke og da får vi et stort problem. Vi er en avdeling som er avhengig av at folk er tilstede, ikke sant. Du klarer jo å dekke opp noe fravær, men ikke hvis alle går ned for full telling (L3).*

For ansatte som også måtte ha redusert immunforsvar og er på jobb med tilrettelagt arbeid, vil det likeledes være en viktig faktor:

*Da tenker jo jeg sånn som for min diagnose for eksempel, som ikke skal ha en infeksjon for det setter meg veldig ned og belaster kroppen altfor mye, så kan jeg bli litt irritert når folk rundt meg kommer på jobb når de er smittsomme da (A3).*

I sammenheng med at de ansatte føler at de kan være borte fra jobb når de er syke, noe også ledelsen legger vekt på er ønskelig, så kan en finne flere nærværsfaktorer og pressfaktorer om å stille på jobb som står i motsetning til overnevnte overbevisning. Dette kan være med på å avgjøre hvordan ansatte benytter "friheten" til å avgjøre om de skal være hjemme eller ikke. Dette kan vise til hvordan sykefraværsnormen i selskapet egentlig er i praksis.

### **Nærværsfaktorer**

Nærværsfaktorer viser seg gjennomgående i intervjuene til de ansatte, der disse vil utgjøre den første kategorien. Nærværsfaktorene kan være med på å bidra til at de ansatte stiller på jobb, selv om de kanskje burde vært fraværende. Negative nærværsfaktorer kan i lengden være med på å legge fundament for negativt eller skadelig sykenærvær.

**Trygghetspress.** Trygghetspress viser til at de ansatte kommer på jobb i frykt for å miste jobben sin. I denne studien innebærer det at de som er sykenærværende og har tilrettelagt arbeid, føler at de må stille på jobb i redsel for å ikke få lov til å fortsette på eventuelle prosjekter og oppgaver. Det kan oppleves som en svakhet å være syk. De som er mindre syke kan bli sett på

som ”bedre” enn ansatte som måtte være syke. Dette viser til en norm der det antas at det å være sykdomsfri, vil sidestilles med det å være god i jobben sin. Likeledes er de redde for at de ikke skal bli valgt ut til å jobbe med prosjekter ved senere anledninger, noe følgende sitater belyser:

*Men slik som jeg vurderer, sånn at du føler jo at du skal ikke ..det blir jo et lite dilemma med å så gi å fra oppgaver og ikke være tilstede nok, ja nå forsvinner den oppgaven kanskje. At du vil være med og levere altså. Ja i verste fall, så i verste fall så kan de jo finne noen som er bedre ikke sant, så du mister oppgaven. Det kan jo være det og.. Men det er nå sånn (A1).*

Hvis det skulle være perioder med lite arbeid i selskapet, vil dette være med på å påvirke de ansatte, da spesielt de som har tilrettelagt arbeid. Disse ansatte kan ha redusert arbeidstid, men redselen for å miste arbeidet eller å ikke bli valgt ut til å jobbe med kommende prosjekter, gjør at de er tilbøyelige til å jobbe mer enn det de i utgangspunktet er oppført til å gjøre.

*Vi har fått noen signaler at vi må kanskje begrense litt, altså ikke jobbe så mye med de tankene- ideene som vi har, og da ser jeg klart at vi vil få en situasjon der vi har overtallighet. Og når jeg da i tillegg er sånn av/på, så er jo jeg det leddet som ryker først (A3).*

Lederne gir på sin side ikke uttrykk for at det er trygghetspress i selskapet gjennom sine intervjuer.

**Uunnværlighetspress.** På den andre siden opplever begge gruppene av informanter at det er unnværlighetspress i selskapet. Dette går spesielt på at selskapet ikke henter inn vikarer ved sykdom, at en opplever at en trengs på jobben hver dag eller ved at en må være tilgjengelig for andre til enhver tid. Dette er en praktisk faktor som viser penger og profitt som vil kunne stå som en motsats til det mellommenneskelige. Aspektet om tilgjengelighet gjelder da spesielt for ledere. Det oppleves at det er mye press på ledergruppen, noe som det blir lagt vekt på i følgende sitat: ”Hvis du tar lederne for eksempel, så tror jeg nok at de har jevnt over så stort arbeidspress at de nok helt sikkert strekker seg lenger enn det de burde ha gjort, ja. Det tror jeg (L6).”

Som en ansatt forklarer, vil de ansatte jobbe lenger, eller også hjemme, på bakgrunn av at det ikke hentes inn vikarer ved sykdom. ”Nei, det blir ikke satt inn vikarer hvis en er syk, tror ikke det er noe lett sånn sett altså (A1).” En annen informant viser til at da det ikke hentes inn vikarer ved sykdom, vil en kunne oppleve lengre arbeidsdager og uheldig sykenærvær.

*I tillegg til at folk kanskje blir litt lenger på arbeid og er hjemme og syke og, fordi vi har ikke vikarer her. Det er ikke noen som tar arbeidet vårt hvis vi er syke. Sånn at da blir det bare liggende på vent det vi ikke får gjort når vi er syke. Så det kan vel også gjøre at folk kanskje går på jobb når de kanskje burde ha vært hjemme (A4).*

I tillegg legger en av informantene til at hvis en ønsker at ens arbeid skal blir gjort hvis en vet at en kommer til å være borte fra jobb en periode på grunn av sykdom, bør en prøve å få organisert dette selv. På denne måten vet en at ens arbeid ikke blir liggende til en kommer tilbake. Dette viser på sin side til at det vil ligge mye ansvar på enkeltpersonen i en slik situasjon.

*Og da visste og jeg at mine oppgaver ville ligge. Jeg tok da og spurte en av vikarene om hun kunne ta mitt mens jeg var vekke, så det er ikke.. Jeg tror ikke det er en naturlig prosess i det altså. Jeg tror ikke det er sånn over alt at det er noen som tar oppgavene dine (A6).*

Det blir lagt vekt på at selskapet rekrutterer internt, noe som kan ta lenger tid enn hvis ressursene skulle blitt hentet eksternt. Interne ressurser vil fungere bedre enn å hente inn eventuelle eksterne ressurser, mye fordi kunnskapen som trengs i spesielle fagmiljøer ikke nødvendigvis er lett tilgjengelig i arbeidsmarkedet som sådan. På samme tid blir det lagt vekt på at det ikke nødvendigvis vil være lett å hente inn vikarer, noe følgende sitat illustrerer:

”Problemet er kanskje noen å finne noen fra eksternt, vikarbyråer fungerer ikke helt bra, fordi man må ha veldig spesiell kunnskap (A5).” Ledelsen, på sin side, erfarer det ikke slik at de ansatte måtte oppleve uunnværlighetspress. De legger vekt på at arbeidet vil bli fordelt på de andre i avdelingen, eller blir liggende til den aktuelle ansatte måtte komme tilbake:

”Arbeidsoppgavene har nok vært delvis fordelt til andre, og så er det noe som har blitt liggende

(L1).” Det at arbeidet blir liggende, kan vise til at det vil være en negativ nærværsfaktor, uten at det oppleves av ledelsen som å være det. På samme tid legges det vekt på at de ansatte ikke føler seg presset til å komme på jobb på grunn av manglede vikarer. ”Nei, jeg tror ikke de ansatte føler seg presset til å gå på jobb hvis det ikke er noen som kan ta arbeidet deres eventuelt hvis de måtte være syke. Jeg tror ikke det (L6).” En leder legger vekt på at når det kommer til saksbehandling, så vil ens arbeidsmengde vokse hvis en skulle vært borte fra jobb, noe som vil være helt naturlig: ”Det vil være noe igjen og det er jo saksbehandling - saksbehandlerne, nesten sagt, skjebne det- bunken din vokser hvis du er vekke den ikke sant, stort sett, den gjør det (L2).” Det kan tenkes at et en slik holdning vil være med på å støtte opp under ansattes opplevelse av uunnværlighetspress. På samme tid vil det være en faktor som kan føre til stress blant ansatte. Det å ligge hjemme å vite at bunken på pulten vokser, vil være dårlig medisin, psykisk sett, for å bli frisk.

**Moralpress.** Moralpress innebærer at en drar på jobb, selv om en kanskje ikke burde, på bakgrunn av den ansattes egen samvittighet. Dette vil på samme tid innebære at en selv mener at en er oppdratt til å stille på jobb, selv om en skulle være syk eller føle seg uvel. Med utgangspunkt i moralpress, vil en ansatt som ender opp med å være hjemme fra jobb, kunne oppleve dårlig samvittighet. Samtidig vil en ansatt til en viss grad kunne oppleve at en presser seg selv til å gjøre en god jobb, men ikke nødvendigvis presser seg på jobb hvis en skulle være syk, noe følgende sitat belyser:

*Nei, det er mer sånn et press jeg setter på meg selv, enn at det er noen andre som gjør det, men det er klart hvis det er noen viktige møter eller sånne ting, så strekker man det ekstra langt, men det er jo helt greit å si i fra at man ikke kommer på et møte fordi man er syk, det går helt fint. Så det er jo bare en selv som har for høy arbeidsmoral tror jeg (A4).*

Moralnormen konkurrerer her med normen om å kunne velge å bli hjemme hvis en trenger det. En annen informant legger vekt på at det er mange samvittighetsfulle ansatte i

avdelingen. ”Jeg er veldig samvittighetsfull! Altfor samvittighetsfull. I den avdelingen jeg er i nå, er det mange av de samvittighetsfulle, veldig mange (A6).” Selv om det blir lagt vekt på at det er greit å være syk, vil de ansatte være opptatt av å gjøre jobben sin på en måte en måtte finne tilfredsstillende, også om en måtte være i en redusert stilling: ”Jeg skal fortsette å være samvittighetsfull og gjøre det jeg skal gjøre, jobben min, og jeg skal gjøre den skikkelig og vil og utvikle meg (A6).” På samme tid blir det lagt vekt på at folk strekker seg langt før de først opplever seg selv som syke: ”På grunn av samvittigheten da, tror jeg, at man føler at man ikke har bra nok grunn for å holde seg hjemme (A3).” Samvittighet blir på sin side her definert som det det å være tilstede, og gjerne for anders skyld. Det motsatte kunne ha vært at samvittighetsfullhet gikk på å kjenne seg selv godt, ta vare på seg selv og tillate seg selv sykefravær i visshet om at det til syvende og sist ville gitt en positiv utsatt belønning til både en selv og andre.

Lederne på sin side er enige med de ansatte i at de har samvittighetsfulle ansatte. ”Ja, jeg opplever at jeg har samvittighetsfulle ansatte (L4). Når det kommer til om de er så samvittighetsfulle at det går på helsen løs, finnes det noe uenighet mellom lederne.

*Ja, jeg føler at de ansatte er så samvittighetsfulle at det går på helsen løs, det tror jeg. Men jeg oppfordrer folk til å gå hjem fra jobb. Og sagt at hvis du har så vondt i halsen, så er det kanskje ikke her du skal være. Så ja, de er nok ganske samvittighetsfulle (L1).*

En annen informant sier det motsatte: ”Nei, de er ikke så samvittighetsfulle at det går på helsen løs. Jeg føler ikke det altså, jeg føler ikke det (L2).” Dette viser til ulike oppfattelser hos lederne. Dette kan skyldes flere ting, men som en av lederne sier det, kan personlighet og oppdragelse spille inn i denne sammenheng. En oppfatter det ikke slik at alle har et likt normmessig grunnlag for å ta avgjørelser vedrørende sykdom og fravær.



*Men som sagt, det er individuelle forskjeller. Det er veldig vanskelig å si, altså, jeg tror det er like mye på en måte personlighet og noe som du har med deg i ryggmargen, nærmest sagt, det kan være helt, det kan være oppdragelse det altså (L2).*

Dette kan vise til at den enkeltes ansatte personlighet og holdninger kan innvirke på om den ansatte blir sett på som så samvittighetsfull at det går på helsen løs. Det kan videre tenkes at det opplevde moralpresset kan være en konsekvens av faglig engasjement og kompetanse, da dette vil være et kjennetrekke for informantene i denne studien.

**Faglig engasjement og kompetanse.** Felles for informantene i studien er at de besitter høyere utdanning der arbeidsoppgavene i stor grad er bestående av kunnskapsarbeid. Ved slik kunnskapsarbeid vil initiativ og engasjement være viktige faktorer, der indre motivasjon og driv vil være vesentlig i denne sammenheng. Dette innebærer at de ansatte opplever en følelse av ansvar for det arbeidet som skal leveres og identifiserer seg med arbeidet som utføres, samt hvorvidt dette har betydning i en større sammenheng. Arbeid vil likestilles med selververd. Arbeidet skjer videre ut i fra en egeninteresse, der en ikke vil få betalt eller belønning hvis en skulle arbeide ut over egen arbeidstid. Dette er noe informantene legger vekt på: ”Så, jeg tror det er igjen avhengig av dette at man vet at de fleste som jobber der, de gjør det ikke bare for penger, men fordi de har en interesse for jobben (A5).” Det er det utførte arbeidet i seg selv som vil være belønningen, og arbeidsoppgavene fungerer motiverende som sådan. De ansatte søker bekreftelse i arbeidet, noe følgende sitat viser:

*Jeg tenker på meg og de som har tilsvarende utdanning og tilsvarende stilling som meg, så er jo jobb ganske viktig da. Det er jo en av de suksessfaktorene og der du får bekreftelse som ja, som menneske eller som produktivt menneske. Jobb er veldig viktig, eller jeg definerer meg en del gjennom jobben og det jeg klarer i jobben (A3).*

Dette er noe også lederne legger vekt på når det kommer til sine ansatte: ”Her er det jo et miljø med folk som er høyt utdannet og folk som er stolt av jobben sin, så det tror jeg er litt av forklaringen på det lave sykefraværet og (L6).” På samme tid vil dette kunne føre til at når de

ansatte først er borte fra jobb, så vil det skyldes sykdom, og ikke mangel på faglig interesse eller arbeidsoppgavene i seg selv.

*Jeg tror at de fleste, de aller fleste som jeg kjenner som er i dette miljøet, de gjør det fordi de liker det å arbeide, og fordi de har en pasjon for det, så hvis de tar ut sykemelding er det i de fleste situasjoner fordi de ikke kan komme (A5).*

Sitatet viser videre til at de ansatte vil ha høy tillit til hverandre, på grunn av høy grad av yrkesstolthet.

En konsekvens av det faglige engasjementet og ønsket om å levere, kan medføre at den ansatte tar med seg arbeidet hjem eller jobber lengre dager for å få ferdig arbeidet sitt.

*Nei altså der er jo slikt at du skal jo levere. Det er jo formalisert levering og det er oppgaver som du får som ofte er ja ganske omfattende og, ja så det er sånn at folk i de fleste i hvert fall, og meg selv, også vil levere for at en gir jo et bedre og best mulig inntrykk når du leverer og dermed så tar du i bruk både fritid og mer til altså for å liksom få levert til godt nok. Og jobber litt for mye utover den normale arbeidstid og ja du ofrer litt for sånn som inntrykket mitt er (A1).*

Samtidig er det de ansatte som sitter på kunnskapen, noe som betyr at kunnskapen vil være den ansattes eiendom og ikke arbeidsgivers. Det vil i motsetning til materielt produksjonsutstyr og produkter kunne medføre at den ansatte selv må styre mye av tiden og arbeidet kan til en viss grad kan karakteriseres som autonomt. Hvis de ansatte overstyres av sitt faglige engasjement, kan dette føre til at de vil kunne være nærværende på jobb når de egentlig ikke burde jobbet. Dette er noe en også kan se i det overnevnte sitatet og i følgende ledersitat:

*Det er jo en utfordring at folk er så ambisiøse på vegne av sine oppgaver og på vegne av sin jobb, at de har nok en tendens til å komme på jobb når de er syke, men det er heller ikke noe, det er ikke noe press på det. Altså, de vet at det er akseptert at de er hjemme, men de er så ambisiøse på egne vegne mange ganger at de strekker seg veldig langt da, for å levere (L6).*

Sitatet viser også på samme tid at selv om lederen vet om at det vil finnes en betydelig andel tilfeller der folk burde være hjemme, så sies det ingenting om hva som eventuelt kunne bidratt til fasilitering av et mer ”sunt” sykefravær.

Det at de ansatte er faglig engasjerte og ambisiøse på egne vegne, kan blant annet begrunnes ut i fra et ønske om å gjøre en karriere i selskapet. Statoil er et stort selskap med mange interne muligheter, noe som gjør at informantene ser at det finnes muligheter for avansement, og for mange vil dette være ønskelig.

**Karrierejakt.** En del av motivasjonen for å stille på jobb, vil nettopp være den ansattes ønske om gjøre karriere. Dette innebærer at den ansatte har en forhåpning om å bevege seg vertikalt i organisasjonen til stillinger med større ansvar, utfordringer, høyere lønn og status.

*Så går det på at jeg skal yte, og nå har det vært, jeg skal innrømme det, nå har det vært: jeg skal jobbe, jeg skal jobbe. Jeg skal opp i lønn, jeg skal opp i lønn. Jeg skal ha det der (A6).*

Sitatet viser til et indre ønske hos den ansatte om å gjøre karriere, noe som kan føre til nærvær. På samme tid legger informantene til at fravær vil være ugunstig i sammenheng med karriere.

*Du altså, du er med i en form for liten sånn karrierejag enda, og det er jo en faktor. Og det er mye som skjer i selskapet her i hvert fall, og hvis du blir helt borte i perioder, så er jo ikke det noe pluss da (A1).*

*Jeg tror fravær har noen konsekvenser hvis jeg vil være i en ledende posisjon eller spesialistposisjon. Det tar lenger tid, på grunn av dette, så det koster meg minst ett år, kanskje to år, kanskje mer, jeg vet ikke. Så helt uten konsekvenser er det ikke (A5).*

Som sitatene viser, vil nærvær være et premiss for å gjøre karriere. Dette kan vise til en underliggende holdning i selskapet om at for å kunne klatre opp på karrierestigen, tillates det ikke at en er syk eller fraværende fra arbeidet. Dette vil også være gjeldende for reduserte stillinger. En slik holdning kan skape nærværpress i selskapet, i tillegg til de ansattes indre motivasjon og ønske om å gjøre karriere.

## Synlighet

Synlighet er et begrep som går igjen i flere sammenhenger, dette når det kommer til synlighet av individers prestasjoner og arbeidsinnsats, på samme tid som det omhandler fysisk synlighet av ansatte på arbeidsplassen. Dette spesielt når det kommer til landskapet på arbeidsplassen, og i hvilken måte ansatte klarer å ha kontroll over hverandres anliggender.

**Synlighet av individ.** Når det kommer til synlighet av individer, innebærer dette konseptet at den enkelte ansatte ønsker å bli sett og satt pris på når det kommer til arbeidsinnsats og prestasjoner. Spesielt da når en er pliktoppfyllende og arbeider etter beste evne. Det å bli sett av leder vil være sentralt i denne sammenheng, noe som en informant forklarer:

*Jeg vil bli lagt merke til jeg og, at jeg kan yte, selv om jeg er syk sa jeg, for leder sa jeg jobbet for en 100 % stilling selv om jeg jobbet redusert. Og leder hadde lagt merke til det, og denne lederen er den eneste som har sagt det. Og da ble jeg veldig, veldig glad da lederen min hadde sett det blant en ganske stor avdeling (A6).*

Sitatet vil på samme tid vise til at det ikke oppleves som vanlig å bli sett av ledelsen. Likeledes ønsker den ansatte å bli satt pris på, selv om en måtte ha redusert stilling. Særlig kanskje fordi de opplever seg som mindre perfekte, da forestillingen om ”den perfekte arbeidstakeren” jobber 100 % og aldri er syk. Informanten legger på samme tid vekt på betydningen av det som skjer i hverdagen.

*I den daglige, hverdagslige donten, så glemmer en gjerne å passe på den enkelte medarbeider som sliter med sitt, fysisk eller psykisk. Så der kan vi kanskje bli litt flinkere, å se den enkelte. Ja, at de blir mer oppmerksomme (A6).*

Videre blir det sagt at ansatte med tilrettelagt arbeid som sitter på arbeidsoppgaver som typisk er av støttende natur, der en ikke selv har ansvar, lett vil kunne bli usynlige. ”Så derfor så er det en veldig stor fare for at jeg blir litt usynlig i bedriften på grunn av at jeg sitter og støtter på ting som andre har ansvar for (A2).” Lederne legger på sin side vekt på viktigheten av å synliggjøre individer. Det blir sagt av en lederinformant at en kan gjøre ansatte synlige, dette ved

at en som leder trekker frem presentasjoner og framhever den viktige jobben hver enkelt ansatt gjør. Ved at dette blir gjort, vil en leder kunne bli sett på som mer medmenneskelig, samt evne å vise at en ser hver enkelt ansatt. Dette er noe som kan føre til at den ansatte vil kunne oppleve seg selv som betydningsfull for Statoil. På den andre siden legger en informant til at selv om ansatte måtte bli synliggjort av ledelsen, vil de ikke nødvendigvis være en prioritet hos ledelsen.

*Jeg tror ikke du blir usynlig, men jeg tror ikke lederne på en måte prioriterer deg. Det er kanskje bare en følelse jeg har, men jeg tror de som jobber fulltid, uansett om det gjelder at du jobber mindre på grunn av små barn, eller det er jo mange varianter der, eller sykdom, så tror jeg at de som jobber fulltid blir lagt mer merke til og får mer kreditt for det, det tror jeg (A6).*

På samme tid vektlegger en ansatt at synlighet kan være en ulempe hvis en skulle ha tilrettelagt arbeid. Ved at en er synlig, kan en bli pålagt mer arbeid. For samvittighetsfulle ansatte, kan dette være problematisk i tilfeller hvor de må si nei til ekstra arbeid på grunn av for eksempel redusert arbeidstid eller endring av arbeidsoppgaver. Dette vil oppleves som negativt på bakgrunn av redselen for å bli oppfattet i et dårlig lys.

*Faren med å bli mer synlig, det er jo at du blir pålagt flere ting, og at du da må si nei til oppgaver og bli en.. Det er forskjellige oppgaver, og at du egentlig blir sett litt negativt på i forhold til det, fordi du sier nei til for mye (A2).*

**Fysisk synlighet.** Flere av informantene henviser til at det vil være lite organisatorisk gjennomsiktighet i selskapet. I flere tilfeller vil folk arbeide til ulike tidspunkt, ha ulike arbeidsdager og arbeide mot andre lokasjoner i utland med andre tidssoner. På samme tid vil mange av stillingene innebære møtevirksomhet og reising, noe som fører til at det vil være vanskelig å ha oversikt over når andre måtte komme og gå fra jobb. Selskapet har likeså fleksitid. Dette vil i mange tilfeller være positivt for de personer som har tilrettelagt arbeid i form av redusert arbeidstid. På denne måten kan en unngå å bli møtt med sanksjoner og reaksjoner hvis en måtte ha arbeidstid som innebærer at en kommer sent og kanskje går tidligere fra jobb.

*Jeg tror ikke at folk som ikke jobber tett sammen med vedkommende kanskje ikke merker at du er delvis borte heller, fordi at det er så hektisk, alle har det så hektisk da. Jeg opplevde ikke at det var mange som visste at jeg var sykemeldt. Men det var mer sånn her at; åh, jeg har ikke sett deg på en stund, har du vært bortreist, ikke sant. Altså, man tror gjerne det da, at man har vært på reise eller et eller annet. Sånn at jeg tror ikke folk flest vet det, hvis man ikke sier det selv da (A4).*

For ledelsen vil det i arbeidet med å gjøre de ansatte synlige, være gunstig å sitte i åpent landskap. Dette også når det kommer til relasjonsbygging med de ansatte, som en leder legger vekt på: ”Å sitte i åpent landskap vil gjøre det lettere for meg, også for andre tror jeg, å bygge enda tettere relasjoner (L3).” For ansatte med tilrettelagt arbeid, kan åpent landskap til tider være utfordrende. ”Da skulle jeg ønsket at jeg kunne lukket meg inn på et kontor og lukket døren, men det kan jeg ikke. Jeg sitter i et landskap og det kan være tøft til tider (A6).”

### **Faktorer for positivt sykenærvær**

For at det skal kunne foregå tilrettelegging for positivt sykenærvær, er det flere faktorer som blir trukket frem. Kunnskap hos ledelsen, tilstedeværende ledelse og oppfølging, samt forhold ved arbeidsoppgaver og kommunikasjon, vil være viktig i denne sammenheng.

**Kunnskap hos ledelse.** Kunnskap innebærer her at ledelsen sitter på den nødvendige kunnskapen for hvordan en skal tilrettelegge for et individ, hvilke virkemidler en skal ta i bruk ved tilretteleggingen, og hvordan en på best måte kan utføre tilretteleggingen. Manglede kunnskap kan føre til at det ikke blir tilrettelagt på riktig måte, eller at det ikke blir tilrettelagt i det hele tatt. Mange av de ansatte i studien opplever at ledelsen ikke har nok kunnskap om tilrettelegging.

*Skal jeg være helt ærlig, ikke så veldig mye kunnskap, men det er jo støtteleder innenfor mot HR -personalavdeling. Men det de gjør det nok veldig mye etter emosjonalitet og at de har litt sånn følelse at de gjør det rett, tror jeg (A1).*

*Nei. Ledelsen har ikke nok kunnskap om tilrettelegging, nei. Siden den prosessen som liksom tilrettelegger for deg går gjennom linjen, så føler jeg da at de linjelederne som har hatt ansvaret for meg og for å få meg inn i den prosessen som egentlig skal gå, så har*

*dette hver gang vært nytt for de. Så de har lært- jeg tror jeg har lært opp mange. Ledere har lært ganske mye av å ha meg som ansatt (A2).*

Som det foregående sitatet viser, vil ikke ledelsen ikke bare mangle kunnskap, de vil også bli opplært av sine ansatte ved tilretteleggingsarbeid. På samme tid vil det være opp til hver enkelt ansatt å ta ansvar for sin egen situasjon. Dette viser til en individualistisk norm der en må ta ansvar for seg selv. ”Jeg tror det er veldig opp til en selv. Jeg tror det heller kunnskaper hos den enkelte arbeidstaker da, med å ta ansvar for egen helse og eget liv (A3).” Ledelsen legger selv også vekt på at kunnskapen de innehar vil bygge på tidligere erfaring og ikke opplæring. ”Ingen opplæring, erfaring (L3).” På samme tid ser lederne på seg selv som et bindeledd mellom kunnskapen og de ansatte. Kunnskapen vil i denne sammenheng være de ressursene som måtte sitte på kunnskap angående tilrettelegging. Disse ressursene vil være å finne i spesialmiljøene som i helse, miljø og sikkerhet, da spesielt bedriftshelsetjenesten. ”Det vi gjør er egentlig bare å bygge bro mellom den ansatte og ekspertisen i helse- og arbeidsmiljø (L2).” En leder legger på samme tid til at tilrettelegging er en lederoppgave, noe som viser til viktigheten av at ledere sitter på kunnskap om tilrettelegging. ”Jeg oppfatter at det er en del av arbeidsmiljøloven da, at alle ledere har ansvaret for det (L6).” Informanten legger på samme tid til at personalansvaret er et linjeansvar, og at dette ikke kan delegeres bort. Det vil være en leders ansvar å ivareta sine medarbeidere.

**Oppfølging.** Likeledes vises det i datamaterialet at oppfølging vil være viktig ved positivt sykenærver og tilrettelegging. Oppfølging innebærer på samme tid at det vil bli tilrettelagt på et individuelt plan. De ansatte legger vekt på at når det først skjer oppfølging i selskapet, så vil denne oppfølgingen være bra, noe følgende sitat viser.

*Og det skal jo Statoil ha for, for når du først treffer en prosess og får en oppfølging i ettertid, etter at noe har gått galt, da er de jo helt fantastiske. Ja, da har de en kjempeoppfølging på deg (A2).*

Et annet aspekt ved det gitte sitatet, er at oppfølging skjer i etterkant av blant annet en sykemelding. Ansatte legger vekt på at siden Statoil er en dynamisk organisasjon, vil oppfølgingsarbeid være vanskelig. Viktig i så hensende vil være at oppfølgingen skjer under stabile forhold. Videre blir det lagt vekt på at hvis det ikke vil bli gitt nødvendig oppfølging, så er det sannsynlig at en ansatt som har behov for dette, vil kunne havne ut i en eventuell ny sykemelding. ”Det burde jo ha vært en oppfølging på meg, men jeg kom aldri i dialog og endte opp i en ny sykemelding (A2).” Sitatet viser på samme tid at det vil være viktig med dialog mellom den ansatte og selskapet. Informanten legger likeså vekt på at ved eventuelle omplasseringer, vil eventuell oppfølging opphøre. Det samme blir sagt om oppfølging når det kommer til forhold vedrørende Statoil som IA bedrift. Det blir lagt vekt på at oppfølging kun vil være tilstede for å tilfredsstille NAV.

*Men oppfølgingen igjen, videre fra IA er i bildet til folk er tilbake på jobb og er i gang, så er det ikke dermed sagt at de har blitt friske for det. Så kanskje den oppfølgingen i selskapet kunne fulgt den ansatte litt lenger enn kun for NAV systemet, forstår du. Jeg tror nok det hadde vært viktig at kanskje den som hadde blitt fulgt opp i en periode, kanskje får noen spørsmål inni mellom. Kanskje boblen kan sprekke, for du holder jo fasaden på toppen av det hele så lenge som du kan, ikke sant. Men jeg tror kanskje at hvis det er noen som er i faresonen i selskapet, så kan de kanskje følge de opp (A6).*

Sitatet legger på samme tid vekt på at det vil være viktig for et individ å bli fulgt opp ved sykdom eller hvis det skulle være fare for det. Oppfølging av den ansatte kan nettopp være med på å forhindre eventuell sykdom eller behov for tilrettelegging, dette fordi det vil fungere preventivt for ansatte som måtte være i faresonen. I følge en ansattinformant, vil oppfølging på samme tid ha et positivt resultat for ansatt og bedrift, selv om det måtte være krevende arbeid i begynnelsen. En leder legger på samme tid vekt på at det vil være vanskelig å følge opp de ansatte, dette fordi mye av organisasjonen blir beskrevet til å være et skjemavelde. Dette henviser til en strukturell begrensning.



*For jeg synes samtalen og hva vi får til er det viktigste, men noen ganger så går det litt over i at man skal levere ting til den og den tiden, ikke sant. Men kanskje ikke det er det riktige der og da i forhold til den medarbeideren. Men jeg skjønner det at man må ha visse regler også, men det må ikke bli for mye for at da blir det bare; må fylle ut det, må fylle ut det, så glemmer man egentlig personen i det hele. Så blir det for mye av det. Så vi må passe på i hvert fall å få fokus på det andre, selv om vi må gjøre det skjemaveldet. For jeg synes av og til at det blir litt for mye skjemavelde, litt for mye restriksjoner, litt for mye ting som må fylles ut i alle mulige retninger, ikke sant. Det går an å gjøre ting mye enklere (L5).*

Sitatet viser på samme tiden viktigheten av at en tar hensyn til hver enkelt medarbeider, kommunikasjon med den ansatte og hva en klarer å få til i tilretteleggingsprosessen. En annen leder legger på sin side til at det vil være vanskelig å følge opp sine ansatte på grunn av tidsmessige begrensninger.

*Jeg synes egentlig jeg har for mange ansatte til å klare å følge de opp skikkelig synes jeg. Det vil jeg si å prate ofte nok med de, tenker jeg, på tomannshånd, og ja følge de opp, hvordan det går, hvordan det går med oppgavene, hvordan de har det, arbeidsbelastning; har de for lite å gjøre, har de for mye å gjøre, eller hva vil være naturlig retning for de å utvikles i, hvilke oppgaver ønsker de (L1).*

Som sitatet viser, vil den beste oppfølgingen for en leder være på tomannshånd. Skulle det være behov for tilrettelegging, vektlegges det av ledere at denne bør være individuell for hver enkelt ansatt. ”Ja, for årsaken til sykemelding kan være veldig forskjellig. Så det ene jeg har gjort med den ene ansatte, trenger ikke nødvendigvis å ha fungert for den andre (L3).” Sitatet viser til at hvis en ansatt trenger oppfølging og tilrettelegging etter sykemelding, er det nødvendig å se på årsak til sykemelding. En annen leder sier følgende:

*Så jeg tror, og hvert enkelt tilfelle er tilfeldig og en løsning kan være riktig for en, men den trenger ikke å være riktig for en annen en. Så det er helt avhengig av hva det er for noe, så må du løse det på den måten (L5).*

Dette viser på samme måte at de ansatte må behandles individuelt, alt etter hva som karakteriserer individets situasjon.

**Arbeidsoppgaver.** Dette konseptet innebærer at det er forskjellige hensyn som må tas når det kommer til arbeidsoppgavenes natur. Ledere bør evne å tilrettelegge arbeidsoppgaver for den som er i tilrettelagt arbeid, der disse bør være klart definerte og avgrensede for disse arbeidstakerne. Spesielt for samvittighetsfulle ansatte som har problemer med å begrense jobbingen sin til gitt stillingsprosent. En informant vektlegger at tydelig definerte oppgaver vil ha et positivt utfall for den ansatte, dette fordi at den ansatte ikke kommer på jobb på grunn av nærværspres: ”Men i hvert fall det at oppgavene er tydelig definerte, og at det eventuelt kan lette på et nærværspres da (A3).” På samme tid vil godt definerte oppgaver være grunnlaget for at en kan ha positivt sykenærvær. ”Det er grunnen til at jeg kan være i jobb. Det er at arbeidsoppgavene er definert veldig klart (A2).” Som sitatet også sier, vil en ansatt ikke kunne fortsette i sin stilling hvis arbeidsoppgavene ikke var godt definerte. Dette er noe informanten også trekker frem senere i intervjuet som en avgjørende grunn for å fortsette i sin stilling i selskapet. På samme tid vil godt definerte arbeidsoppgaver sette begrensinger på tiden til den ansatte.

*Det må være at de arbeidsoppgavene som jeg har mer og mindre styrer seg selv i forhold til den tiden jeg kan bruke på den. Altså, at det er veldig klart definerte oppgaver i forhold til de som vi jobber for (A2).*

Likeledes blir det sagt at det vil være hensiktsmessig at ledere og andre kolleger kan være med på å styre mengden av arbeidsoppgaver. Det å ikke gi ansatte med tilrettelagt arbeid tidskritiske oppgaver, blir trukket frem til å være et hjelpemiddel i denne sammenheng av de ansatte selv. På samme tid er det viktig ved tilrettelagt arbeid at arbeidsoppgavene fortsatt er motiverende og tilfredsstillende. ”Men selve oppgavene det syns jeg fortsatt er spennende, og det er jo det som gjør at man fortsatt blir (A4).” Hvis oppgavene ikke blir funnet tilfredsstillende, vil dette være en god grunn for ansatte å søke seg andre jobber i andre selskap. Faglig interessante

og utviklende arbeidsoppgaver vil være viktig for ansatte med tilrettelagt arbeid, samt en faktor for at en blir værende i Statoil.

**Kommunikasjon.** Kommunikasjon mellom leder og medarbeider viser til at det vil kunne finnes en åpen og ærlig toveiskommunikasjon mellom de forskjellige partene. Ved at dette finnes, vil takhøyden for å kunne ta opp eventuelle problemer bli større. På denne måten blir det lettere for ansatte å komme til ledelsen hvis det skulle foreligge et problem. Hvis kommunikasjonen mellom partene ikke fungerer på en god måte, samt hvis de ansatte ikke føler at de blir hørt av ledelsen, vil dette være problematisk i følge informantene. Dette er noe en ansattinformant legger vekt på.

*Å være åpen og ærlig da, eller at det er rom for å være åpen og ærlig. Det er nettopp det at takhøyden er stor på hva man kan ta opp av spørsmål og at man, ikke minst at man kan ha en leder som tilsynelatende lytter og hører og er enig og sånne ting. Men når du snakker om det neste gang, så er det som å snakke om det på nytt igjen, for første gang, fordi vedkommende har ikke fått det med seg allikevel eller synes ikke det er noe interessant, eller ikke synes det er noe viktig eller skjønner ikke problemet. Men at man blir forstått. Noen kan jo si at der er ikke hvordan man har det, men hvordan man tar det, ikke sant, altså det er en sann gjengsoppfatning, og hvis man er sliten sant, så er det jo bare å ta seg sammen, alle har det tøft eller sånne ting, men at man har en takhøyde for at man opplever ting forskjellig, da også det at noen ledere som jeg har hatt før har på en måte; ja, men jeg har også det, ja, men jeg jobber også veldig mye, for eksempel at de begynner å blande inn sitt eget liv i arbeidstakerne, i diskusjonen, det blir helt feil, men at man på en måte kan føle seg trygg og at når man snakker, så kan man snakke åpent om sine problemer, uten at man på en måte blir latterliggjort eller at en vender ansiktet bort eller sånne ting (A4).*

Som sitatet viser vil det på samme tid være viktig med en lyttende ledelse, en ledelse som viser forståelse for eventuelle problemer og at den ansatte blir tatt alvorlig første gang problemet blir tatt opp. På samme tid blir det viktig å huske at det vil finnes individuelle forskjeller der hver enkelt kan snakke åpent om sine problemer. En annen ansattinformant viser til viktigheten av å ta de ansatte på alvor. Hvis ikke, kan dette føre til uheldige konsekvenser.

*Det som jeg har blitt presset til på et vis, der er å ta arbeidsoppgaver jeg egentlig ikke kan gjøre, og har sagt nei til de. Ja altså, så har jeg fått de allikevel, det har ikke blitt godtatt. Og i de situasjonene har jeg endt ut i en sykemelding (A2).*

Ledelsen ser på samme tid også viktigheten av å ha god kontakt med sine ansatte. Ved at en har god kontakt med de ansatte, kan en i større grad som leder arbeide preventivt i forhold til sykemeldinger og tilrettelegging av arbeid.

*Jeg tror alt bunner ut at medarbeideren og lederen har en åpen tone og at man vet at man kan komme å diskutere ting med en gang. Så jeg tror der det er egentlig det, og så tar man, så vet medarbeiderne at det blir tatt aksjoner (L5).*

Informanten legger videre til at en må jobbe med kontakten med sine medarbeidere for at denne skal bli god og på en slik måte unngå for eksempel belastningsskader.

*Det andre du må jobbe med, det er i forhold til at du har en god kontakt med dine medarbeidere, tror jeg er viktig. At vi kan ta ting så tidlig som mulig. Av og til være at det blir veldig mye av den samme oppgaven, ikke sant. Og da er det viktig det at vi ser på oppgaven, kan vi stykke opp oppgave? Kan vi gjøre den på en annen måte? Så det er en kommunikasjon mellom medarbeider og leder, den er alfa omega, for det er medarbeideren som må si: Vet du hva, nå begynner jeg, her kan det være noe. Og så; hvordan kan vi løse dette sammen (L5).*

Videre viser en leder til at det vil være viktig med kontinuerlig kontakt med medarbeidere, der enkle sjekkspørsmål kan være gunstig i denne sammenheng.

*Personansvaret er ditt, du kan ikke delegere det til noen, sant, så derfor sitter du med ansvaret, så da må du følge med dine ansatte og se hvordan det går, det her med å være tett på, altså spør litt hvordan går det, sikker på at du ikke jobber for mye, ikke sant, reiser du for mye nå eller, ta slike enkle sjekkspørsmål og være litt sånn proaktiv. Men det er jo en del av god ledelse, uansett. Så hvis man er en god leder, så har man det der på stell (L6).*

Informanten legger på samme tid til at ledere er lovpålagt kommunikasjon med sine ansatte, da de som er syke: ”Vi har jo hatt folk som har vært syke over lenger tid, ikke sant, og da er det visse krav til at vi skal kommunisere men dem som arbeidsgivere (L6).”

Informantene i studien legger vekt på at medarbeidersamtaler vil kunne legge til rette for god kommunikasjon mellom ledere og ansatte. ”Jeg har jo møter med mine ansatte, 30 minutter

hver eneste måned, så jeg prøver å fange opp det som skjer ikke sant, og det fungerer veldig bra (L3).” På denne måten kan en leder oppdage faresignaler hos ansatte før det måtte oppstå uheldige situasjoner.

**Arbeidsmiljøundersøkelser.** Arbeidsmiljøundersøkelser vil være et viktig virkemiddel for å kartlegge, måle og analysere arbeidsmiljømessige forhold i selskapet. På denne måten får en kommunisert de arbeidsmiljømessige forholdene til ledelsen og selskapet som sådan. Slike undersøkelser baseres på subjektive tilbakemeldinger. En forutsetning for at slike arbeidsmiljøundersøkelser skal kunne fungere på en god måte, er ved at en føler at en kan svare ærlig. En leder legger vekt på at det vil bli gitt ærlige svar på disse undersøkelsene.

*Jeg har inntrykk av at de er ærlige, men ikke sant, det bør dem jo. De må vise meg og fortelle meg om konkrete eksempler på hvor dem har vært omsorgsfulle da, og hvis de ikke kan det, så blir det litt hjemmelekse til neste gang (L6).*

Sitatet viser til at det vil være viktig med endringer hvis resultatene av undersøkelsene ikke skulle være tilfredsstillende. Da spesielt når det kommer til ledelsen og dens håndtering av medarbeidere. De ansatte på sin side oppgir at det ikke alltid vil bli gitt korrekte svar, dette spesielt når det skal gis en evaluering av ens egen leder.

*De undersøkelsene man gjør hele tiden, hvert år som man skal svare på, der vet jeg vel at det i noen avdelinger ikke blir svart riktig. I hvert fall til hvordan man ser på lederen sin. Hvis man er generelt misfornøyd med lederen sin, så svarer ikke folk nødvendigvis riktig likevel, fordi at det skaper merarbeid som ikke gjør det bedre, så det er noe som jeg hører at andre sliter med. Og da tenker jeg at jeg er glad jeg ikke er i den avdelingen, fordi at det blir mer sånn at hvis en leder skårer dårlig, så skal jo leder ha aksjoner på å finne ut hva man kan gjøre for å gjøre det bedre, og de aksjonene lederne gjør, gjør at det på en måte er medarbeiderne sin skyld og ikke lederen sin skyld - går ikke inn i seg selv og endrer på ting da, men mer sånn prøver på en måte å flate det ut allikevel sånn at tallet skal bli riktig. At en er mer opptatt at tallet skal bli riktig enn å gå seg selv og finne ut kanskje det er noe med meg. Så det, jeg tror det er mer sånn da, at lederne blir jo målt på at de får det riktige tallet, så der tror jeg det er en del usannheter da på den undersøkelsen (A4).*

I mange tilfeller vil det altså ikke falle i de ansattes favør å gi korrekte svar på arbeidsmiljøundersøkelsene. Sitatet viser til at ledelsen vil skrive de eventuelt dårlige resultatene over på sine medarbeidere, heller enn å ta ansvaret selv. Dette er noe en annen ansatt også poengterer, dette ved at ledelsen går i skyttergraven hvis du skulle bli beskyldt for å ikke ta nok hensyn til ansatte.

*Du, altså det, det er jo sånn fryktelig opp til den enkelte og det er jo litt lett å si kanskje for et lederskap, sånn når et lederskap går i skyttergraven og blir beskyldt for å ikke ta nok hensyn eller ikke undersøker nok eller noe sånt, så får man kjapt i retur: Ja, men du har jo også plikt til å informere eller et eller annet (A3).*

Sitatet viser på samme tid til at ledelsen ser på de ansatte som pliktige i å informere hvis de opplever at de ikke blir tatt hensyn til. Her legges ansvaret igjen over på de ansatte.

**Strategisk sykemelding.** Det blir trukket frem i løpet av intervjuene at så lenge en er i sykemelding, vil det finnes gode rutiner for oppfølging av individer. Ved manglende kommunikasjon, kan dette føre til at ansatte tar i bruk virkemidler for å komme i kontakt med ledelsen og selskapet. Som en informant forteller, ble en sykemelding brukt for å få til en kommunikasjon med selskapet. Sykemeldingen ble i hovedsak ikke gitt på grunn av sykdom, men nettopp for å få opprettet en kontakt med selskapet.

*Den siste sykemeldingen min, det var jo en sykemelding for så vidt, for jeg orket ikke holde på mer, men det var jo like mye for å få bedriften i tale, for at da treffer du plutselig en prosess som seier at etter så, så lang tid må bedriften ta kontakt med deg i en eller annen sammenheng (A2).*

Sitatet viser også til en mangel av fokus på preventivt arbeid i selskapet.

### **Konsekvenser av tilrettelagt arbeid**

Ved tilrettelegging av arbeid for positivt sykenærvær, blir det av informantene trukket frem ulike konsekvenser og utfall.

**Mestringsstrategi.** Dette konseptet viser til positivt sykenærvær som en mestringsstrategi for den enkelte ansatt, der denne vil være en konsekvens av tilrettelegging av arbeid. Som følgende sitat viser, vil tilrettelegging for nærvær fremheve det positive ved situasjonen, heller enn at det blir fokusert på negative aspekter og resultere i en mestringsstrategi for den syke.

*Da har du fokus på restarbeidsevnen og ikke fokus på det som er vanskelig og der du ikke kan være i jobb. Så nærvær, om det så er 20 %, så er det jo mer positivt ladet enn å si at jeg er 80 % sykemeldt, så jeg i dag er 60 % nærværende. Og det gjør jo noe med meg, også psykisk. Jeg fokuserer på det positive, at jeg tross alt har en restarbeidsevne (A3).*

**Forbedret helsetilstand.** For ansatte vil tilrettelagt arbeid på samme tid legge grunnlag for en forbedring i helsetilstand, ikke kun på et psykisk nivå. En av informantene trekker frem at det å kunne ha en arbeidsdag, hjelper til med å regulere sykdommen. ”Det veldig bra å kunne ha en jobb å gå til for egentlig å kunne behandle denne sykdommen, for å ha en rimelig regelmessig dag (A2).” Samtidig vil ansatte komme tilbake i fullt arbeid raskere. Sykdomsperioden vil med dette bli forkortet ved at en tilrettelegger arbeidet. På samme tid unngår en at den ansatte havner tilbake i samme situasjon med eventuell sykemelding, noe følgende sitat viser:

*Hvis jeg hadde kommet tilbake etter to måneder, og ingenting hadde forandret seg, ja det hadde vært godt mulig, ganske sannsynlig, at jeg hadde falt tilbake og fått akkurat det samme problemet igjen (A5).*

Ledelsen legger på samme tid vekt på at hvis den ansatte ikke skulle få tilrettelagt arbeid, så vil den ansatte kunne havne ut i sykemelding, og i verste fall bli uføretrygdet. De ansatte og ledere er her enige om at det ikke vil bli en forbedring i helsetilstand, heller det motsatte. ”Nei, det ville sikkert være at de blir 100 % sykemeldt tenker jeg. Og folk kanskje faller ut av arbeidslivet i siste instans. Så det vil jo være veldig uheldig (L1).”

**Økonomi.** En konsekvens som blir trukket frem av ledelsen, er at eventuelt ikke tilrettelagt arbeid som kan føre til sykemelding, vil kunne føre til tap i produktivitet og effektivitet. Dette kan igjen påvirke selskapets økonomi på en negativ måte.

*Langtidssykefravær det har jo sin økonomiske pris det. En må jo følge den prosessen da sant, det blir jo dobbelt opp det. Må jo ha en på sykemelding som en betaler fullt ut, og en som gjør jobben, så økonomisk er det ingen tvil om at det koster penger (L2).*

*Det koster penger å ha sykemeldte, det er dyrt. Og ja, jeg tenker at det ikke er noe vi kan være bekjent av, at vi ikke tar vare på folk, så det er vel den største konsekvensen tenker jeg (L1).*

Som det sistnevnte sitatet viser, er det ikke bare et økonomisk perspektiv her, sitatet viser på samme tid til en faktor som omhandler Statoil og deres attraktivitet mot omverdenen. For selskap som Statoil vil det være viktig å vise utad at de tar vare på sine medarbeidere. Likeledes legger en informant vekt på at motiverte arbeidere, vil føre til høy effektivitet: "Jeg tror hvis du har en motivert medarbeider, så har du en høy effektivitet (L5)." Dette vil igjen være lønnsomt for bedriften økonomisk. Gjennomgående i lederintervjuene er at lederne ser motivering av sine ansatte som en viktig lederoppgave. Dette vil gagne både ansatt og bedrift.

**Tilføring av ressurser.** Tilføring av ressurser viser til at selv om en ansatt måtte få tilrettelagt arbeid og bli flyttet bort fra sine originale arbeidsoppgaver, eventuelt til en ny avdeling, er ikke dette noe som nødvendigvis vil være negativt for selskapet. En lederinformant forteller om kontakt med helse- og arbeidsmiljø, der lederen ble spurt om det fantes arbeid til en person som trengte tilrettelegging i den kontaktede avdelingen. Den ansatte i tilrettelagt arbeid ble sett på som en ressurs, dette fordi denne ansatte satt på kunnskap som ikke fantes i arbeidsgruppen fra før. Dette førte til at arbeidsgruppen kunne løse andre oppgaver i tillegg.

*Og det har jo vært en tilført ressurs for meg da, fordi den ansatte har hatt en kompetanse som ikke jeg hadde i min opprinnelige gruppe, og vi har kunnet løse oppgaver som har liksom vært i tillegg. Og det har faktisk vært en suksess, så det har jo vært litt artig, men nå snakker jo ikke jeg som den som har hatt en person i gruppen min som har fått redusert sin arbeidskapasitet, men at jeg altså har fått en økt kapasitet og en kompetanse som jeg ikke har hatt før, og det har gjort at jeg har kunnet løse oppgaver i tillegg til de som jeg har ansvar for, kan du si. Vi har da kunnet vise oss frem som stabsenhet og har løst oppgaver som vi ikke kunne tatt tak i hvis ikke vedkommende hadde vært der (L4).*



En ansatt har liksom opplevd å bli en tilført ressurs til den avdelingen den ansatte ble flyttet til: ”Der hvor jeg har havnet nå i den jobben jeg fikk, så har jeg faktisk vært med som et sånn, som det sies, en plussfaktor i den enheten (A1).”

**Affektiv tilknytning og lojalitet til organisasjonen.** For de ansatte vil det at selskapet tar vare på dem som individer være viktig. Dette vil føre til affektiv tilknytning og lojalitet til selskapet som en informant beskriver:

*Jeg tror at hvis du får tilrettelagt og har behov for det, så øker du lojaliteten til arbeidsgiver. Du vil jo sette pris på at noen gjør noe for deg og ser deg og gjerne vil ha deg da, selv om du har en liten skavank. Eller ikke er 100 %, da vil du jo være mer lojal. Hvis du har behov for tilrettelegging og ikke får det, så vil de jo tenke, tenker jeg, jo de bryr seg jo ikke om meg allikevel, jeg er bare en brikke. De vil bare suge ut arbeidskapasiteten min. Da gir en jo blaffen etter hvert da, tror jeg. Man gjør jobben dårligere enn en kunne gjort den fordi at lojaliteten ikke er der. Når du er lojal, så vil du gjerne nå det felles målet som er satt og du vil gjøre ditt beste for å komme dit, med ditt bidrag (A3).*

Hvis en ikke skulle bli tatt vare på som ansatt, vil denne affektive tilknytningen føre til at den ansatte vil kunne anstrenge seg mer når det kommer til arbeidsinnsats. ”Som ansatt tenker man ok, da jobber jeg det jeg må, men ikke mer. Hvis jeg har følelse, ok firmaet tar vare på meg, da kan jeg også jobbe ekstra når det er nødvendig (A5).”

Ledere legger likeså vekt på at positivt sykenærvær vil kunne føre til ansatte som setter pris på selskapet og hva selskapet måtte gjøre for sine ansatte.

*Jeg tror du får medarbeidere som setter stor pris på arbeidsgiveren sin, og det er sånn at en arbeidsgiver får mer igjen ved å ha medarbeidere som har en affeksjon enten til det området en jobber med eller til arbeidsgiveren sin, altså at man er stolt av å jobbe hos Statoil i det her tilfellet, eller på en måte har veldig lyst til å gjøre det man gjør her jeg er. Altså da er det en tilleggsverdi, litt sånn kynisk sagt, så vet jeg jo det at du får mer ut av hver enkelt arbeidstaker hvis dem har en, ja hvis dem liker arbeidsgiveren sin for eksempel, er stolt av å jobbe i selskapet eller at man brenner for det man jobber for. Så det er alltid en god investering for en arbeidsgiver å tilrettelegge, tror jeg (L4).*

Som sitatet viser, vil det være en investering for selskapet å tilrettelegge for positivt sykenærvær. Ved at det oppstår en affektiv tilknytning til selskapet, vil den ansatte med dette bli

en effektiv ressurs for selskapet også i denne sammenheng. Ved mangel på nærvær, er det sannsynlig at de ansatte kan miste kontakt med selskapet.

### Diskusjon

Denne studien ble utført for å undersøke om det var nærværspres i Statoil, og hvordan det kunne tilrettelegges for positivt sykenærvær for å forhindre nærværspres. På samme tid ville en finne ut av hvilke konsekvenser en kunne forvente seg av tilrettelagt arbeid både for Statoil og de ansatte. Dette viser videre til hvordan en kunne oppleve det å bli tilrettelagt for. Studien fant at når det først var sykefravær i selskapet, så ville dette være et reelt sykefravær. Det ville være en individuell avgjørelse om en var syk eller ikke. På samme tid ble sykefravær sett på som positivt i den grad en unngikk smitte av andre og at den syke fikk mulighet for restitusjon. Tilrettelagt sykenærvær var positivt i den grad det førte til at de ansatte kunne oppleve sykenærværet som en mestringsstrategi og opplevde en forbedring i helsetilstand. Det ble også vist til økt produktivitet og effektivitet hos de ansatte ved tilrettelagt sykenærvær, på samme tid som en fikk en tilføring av ressurser. Dette i den forstand at avdelinger kunne få tildelt omplasserte ansatte, noe som ble sett på som positivt i og med at avdelingen fikk mulighet til å utføre arbeidsoppgaver den ikke hadde hatt mulighet til å utføre på et tidligere tidspunkt. Den siste konsekvensen som ble trukket frem var affektiv tilhørighet og lojalitet til Statoil. Ved ikke tilrettelagt arbeid, ville de ansatte mest sannsynlig havne ut i lengre fravær eller at en falt ut av arbeidslivet. En metode som ble brukt av ansatte for å få tilrettelagt arbeid, var bruk strategisk sykemelding. Dette viste til at det preventive arbeidet i selskapet burde forbedres.

For å tilrettelegge på en best mulig måte, ble kunnskap hos ledelsen trukket frem som viktig faktor, oppfølging av ansatte, godt definerte arbeidsoppgaver, samt god og åpen kommunikasjon mellom partene. Et virkemiddel i denne sammenheng var arbeidsmiljøundersøkelser. Synlighet av ansatte ble trukket frem som en egen kategori. De ansatte i Statoil fremstod som samvittighetsfulle, der de viste til faglig engasjement og

kompetanse. Faglig engasjement og kompetanse, samt karrierejakt ble trukket frem som nærværsfaktorer, noe som også var gjeldende for moralpress, uunnværlighetspress og trygghetspress. I henhold til studien og tidligere forskning, ble de tre sistnevnte kategorisert som negative nærværsfaktorer. På bakgrunn av det lave fraværet i Statoil, vil det være hensiktsmessig å se på nærværsfaktorene som fremkommer i resultatdelen. Det vil være viktig å se på normer for fravær og nærvær, der disse vil vise til uformelle atferdsregler, samt felles forventninger om passende atferd (Haukedal, 2005).

### **Sykefraværnormen; er det egentlig greit å være syk?**

I henhold til resultatene, vil sykefraværet i Statoil i stor grad være legitimt sykefravær i følge informantene. Det blir lagt vekt på at en ikke vil være borte fra jobb hvis en ikke skulle være ordentlig syk. Dette er på sin side en avveining som blir tatt av den syke, der det kan være forskjeller i hva en anser som legitim fraværsgrunn. For noen vil mindre plager gi grunn til å være borte fra jobb, mens for andre skal en være alvorlig syk før en er borte fra jobb. Slike forskjeller begrunnes i personlighet, erfaring og oppvekst av informantene. Ved analyse av intervjuene kom det på en annen side frem en norm som la vekt på at det kunne oppleves som en svakhet å være syk. De som var mindre syke, framstod som ”bedre” enn de som måtte være syke. Dette viste videre igjen til et slags ”perfekthetsjag”, hvor man antok at det å være sykdomsfri sidestiltes med det å være god i jobben sin. Videre ble det henvist til en forestilling om ”den perfekte arbeidstakeren”. Denne jobber 100 % og er aldri syk. Dette trenger ikke å være tilfelle, en kan fortsatt være en perfekt arbeidstaker selv om en ikke jobber 100 %. I denne sammenhengen kan det være interessant å se på om de nærværsfaktorene som fremmer nærvær vil være positive eller negative for individene.

### **De negative nærværsfaktorene**

Det foreslås at negative nærværsfaktorer fører til negativt sykenærvær, mens de faktorene som postuleres som viktige for positivt sykenærvær, vil føre til gunstig og tilrettelagt sykenærvær. I denne studien, ble som vist, trykghetspress, uunnværlighetspress og moralpress trukket frem som negative nærværsfaktorer.

Moralpress var en nærværsfaktor som ble fremhevet av ansattinformantene. De ansatte ble beskrevet som samvittighetsfulle, men at det fantes forskjeller i om de ble sett på som så samvittighetsfulle at det gikk på helsen løs. Som med fravær, begrunnet ledelsen denne forskjellen med at de ansatte hadde ulik personlighet, ulike holdninger og ulik bakgrunn. I denne sammenheng kan det tenkes at selv om informantene sier at det er "hans" moral som er avgjørende i en slik sammenheng, vil det ofte være kort vei mellom personlig norm og gjeldende norm i selskapet, og at normen egentlig vil reflektere selskapets norm. På samme tid kan det tenkes at begrepet moralpress i noen sammenhenger kan ha blitt (mis-) forstått med begrep som bedriftstilhørighet. Bedriftstilhørighet ses på som ønskelig for en organisasjon, der dette kan vise til ansatte som antas å ha større "kampånd", mindre fravær, et ønske om å bli i organisasjonen, et godt forhold til kollegaer og ledere, og at de i det hele tatt viser seg å være lite problematiske for selskapet (Sano, 1998). Samtidig blir det hevdet at ansatte som er knyttet til bedriften sin i større grad aksepterer og internaliserer organisasjonens mål og verdier.

På bakgrunn av dette kan det tenkes at samvittighetsfulle ansatte kan vise til at det vil finnes bedriftstilhørighet i selskapet. Bedriftstilhørighet har blitt beskrevet av Meyer og Allen (1991) som bestående av tre komponenter. Disse tre komponentene viser alle til tilhørighet som en psykologisk tilstand. Denne tilstanden har innflytelse på ansattes valg om å fortsette deres medlemskap til organisasjonen, samt vil karakterisere deres forhold til organisasjonen (Meyer &

Allen, 1991). De tre komponentene er normativ tilhørighet, vedvarende tilhørighet og affektiv tilhørighet. Normativ tilhørighet viser til en følelse av forpliktelse, vedvarende tilhørighet refererer til den bevissthet rundt det en vil tape ved å forlate organisasjonen, og affektiv tilhørighet refererer til en følelsesmessig tilknytning, involvering i og identifisering med organisasjonen. De ansatte viser seg å være stolte av jobben sin, og som vist i resultatdelen, vil ansatte føle en affektiv tilknytning til selskapet når de opplever at de blir tatt vare på av selskapet. Det kan tenkes at en slik affektiv tilknytning vil være gunstig i mange tilfeller, spesielt da med tanke på turnover, men det har blitt påpekt at for sterk affektiv tilhørighet ikke nødvendigvis vil være ønskelig. Dette fordi en slik tilhørighet kan føre med seg flere konsekvenser, da inkludert helseproblemer (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2006). Da resultatene viste at de ansatte vektla egen karriere, kan dette bli trukket frem som en positiv faktor. Dette fordi de ansatte på denne måten vil flytte fokus fra tradisjonell tilhørighet, til tilhørighet knyttet til nettopp karrieren og arbeidsoppgaver. For organisasjoner vil dette være positivt fordi individer ikke vil oppleve tilknytning til en spesiell bedrift, men til egne evner, mål, interesser og tilknytninger (Heckscher, 1995). Heckscher (1995) sier på samme tid at bedriften ikke lover en permanent ansettelse, men utfordringer som gjør at de ansatte får en mulighet til å utvikle sine interesser, åpenhet for å ivareta begge parters behov og løfte om en gjensidig dialog. Når disse to blir synkronisert, blir de ansatte opptatt av å fullføre sine aktuelle oppgaver, på samme tid som de vil arbeide med de andre om de samme målene. De ansatte vil ikke ukritisk utføre sine oppgaver, men tilby intelligens og gjøre det som er nødvendig for at oppgavene skal bli utført (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2006). På en annen side kan det være naturlig at de ansatte skaper identitet og et samhold gjennom de arbeidsgruppene de tilhører eller mindre enheter i en bedrift (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2006). Dette fordi mye av arbeidet kan

foregå i prosjektarbeid eller lignende. Ved at dette blir gjort, kan en legge tilrette for gruppetilhørighet i stedet for bedriftstilhørighet. Et slikt perspektiv kan i følge Danielsen, Nordvik og Saksvik (2006) kalles for relasjonstilhørighetsperspektivet. Dette kan på samme tid være med på å demme opp for individualiseringstendensen en kan finne i Statoil. Dette vil på sin side ikke være spesielt for Statoil som sådan, men en tendens en kan finne i arbeidslivet i dag (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2006). Derimot kan et ensidig fokus på karrieretilhørighet antas å ikke være sunt i lengden, i hvert fall ikke for alle arbeidstakere (Danielsen, Nordvik & Saksvik, 2006). Det blir viktig å ta hensyn at gode relasjoner mellom ansatte må ligge i bunnen av arbeidet. Det kan tenkes at det vil være hensiktsmessig for Statoil å ta til etterretning slike perspektiv på tilhørighet, da Statoil i stor grad er en kompetansebedrift med ansatte som ønsker faglig engasjerende og tilfredsstillende oppgaver.

Likeledes kan Statoil tilby et internt jobbmarked, noe som gjør at selskapet kan beholde gode medarbeidere, selv om de måtte ha større fokus på arbeidsoppgaver og ikke på selskapet som sådan. Det vil være enklere for ansatte å finne nye og engasjerende arbeidsoppgaver internt i selskapet enn å søke eksternt. På samme tid har Statoil som en etablert bedrift en fordel med at den kan sette erfaringer og kompetanse i et system på en måte som skaper synergier mellom dem som er der på en mer effektiv måte, enn om den enkelte måtte gjøre dette alene (Colbjørnsen, 2002). Dette henviser til begrepet om "strukturell kapital", noe som viser til at selskapet kan øke avkastningen av den enkeltes intellektuelle kapital (Stewart, 1997).

I tillegg til moralpress la informantene vekt på at det i stor grad ikke ville være noen til å ta over arbeidet deres hvis de skulle være syke, noe som henviste til at det fantes unnværighetspress i selskapet. Dette er likeledes en faktor som kan karakteriseres som en negativ nærværsfaktor. Arbeidet til de ansatte ble liggende på vent til de ansatte kom tilbake til

jobb. Dette var gjeldende for begge gruppene av informanter, der lederne på samme tid opplevde at de måtte være tilgjengelige til enhver tid. Lederne la vekt på at arbeidsoppgaver ble fordelt på resten av de ansatte i en avdeling hvis en ansatt skulle være syk over en lengre periode. Dette kan tenkes å berøre de andre ansatte, noe som kan antas å påvirke kulturen i selskapet ved at det blir en nærværskultur. Dette fordi de ansatte kan oppleve det som ubehagelig at andre ansatte må gjøre deres arbeide når de selv ikke kan gjøre det, spesielt der hvor en ikke finner en støttende kultur blant de ansatte. Som vist vil det være viktig å evaluere miljøkonsekvenser av tilretteleggingen for unngåelse av negativt nærvær.

Trygghetspress ble på sin side påpekt av ansatte som hadde tilrettelagt arbeid. Disse ansatte var redde for å ikke bli valgt ut til nye prosjekter eller at de ikke skulle bli prioritert av ledere i fremtiden ved nye prosjekter. Også her ble det vist til antakelsen om at den ”perfekte arbeidstakeren” som jobbet 100 %. Dette vil være ugunstig da de ansatte i slike tilfeller ikke nødvendigvis vil ta hensyn til egen helse, og det tilrettelagte arbeidet blir ikke lenger tilrettelagt på bakgrunn av at de arbeider mer enn de skal. På grunnlag av dette kan trygghetspress bli sett på som en negativ nærværsfaktor. Sentralt i slike sammenhenger kan være at ledere styrer arbeidet til de ansatte. I resultatene ble de ansatte gitt mye ansvar og det ble vist til en individualistisk kultur, men i denne sammenheng vil ansvaret skifte over på leder. I teoridelen så en likeledes at begrepet ”adjustment latitude” ville være gunstig for ansatte med tilrettelagt sykenærvær. Begrepet viste til at de ansatte selv hadde frihet til å tilpasse og justere arbeidsmengde ved sykdom. I mange sammenhenger kan dette tenkes å være hensiktsmessig, men for ansatte i Statoil kan det tenkes at dette ikke nødvendigvis vil ha et positivt utfall. Da Statoil i stor grad kjennetegnes av samvittighetsfulle ansatte, kan det ved sykdom være hensiktsmessig at leder styrer mye av arbeidsdagen til de ansatte. Dette fordi samvittighetsfulle ansatte som opplever



trygghetspress kan ha tilbøyelighet til å jobbe mer enn det som vil være helsemessig gunstig. Tilrettelegging som ikke utføres på de rette premissene og på de premissene som er satt, kan føre til negativt sykenærvær. Så selv om en ansatt har tilrettelagt arbeid, vil det være hensiktsmessig å følge opp denne personen i større grad, da den ansattes personlighet ikke vil endres på bakgrunn av at en får tilrettelagt arbeid. Ved lettere sykdom, kan det på en annen side antas at det vil være sunt med litt press i arbeidshverdagen, samt kan det at en føler seg uunnværlig fremme jobbdeltakelse. I slike situasjoner kan det tenkes at det vil være positivt at de ansatte vil ha en form for egenkontroll, men som en ansattinformant la vekt på, vil det være gunstig at arbeidsoppgavene er godt definerte og på denne måten styrer tiden til de ansatte. Arbeidsvilkår bør alltid klargjøres nøye og ledelsen bør gi holdbare grenser (Kile, 1990). Ved at dette blir gjort kan den ansatte lettere vite hva som forventes av dem, samt hvordan dette blir vurdert. Kanungo og Mendonca (2002) henviser videre til at mangel på klare retningslinjer og normer vil være relatert til fravær i jobben. Dette kan antas å bidra til redusert involvering og identifisering med bedriften.

### **Fasilitering av en sunn fraværspraksis**

På bakgrunn de overnevnte funnene, vil det være hensiktsmessig for ledere og selskapet å fasilitere sunn fraværspraksis, dette siden avgjørelsene om fravær i stor grad ligger hos de ansatte selv. Nytrø (1995) hevder at ledelseskompenten vil inneha en sentral posisjon med tanke på fravær, og det vil ligge et stort ansvar hos ledelsen i en slik sammenheng. Da den individualistiske normen om å passe på seg selv er gjeldene i selskapet, vil det være opp til ledelsen i så måte å legge grunnlag for en kultur som nettopp fasiliterer en sunn fraværspraksis. Det vil være viktig å se på samspillslogikken mellom de ansatte og ledelsen. Det har videre blitt hevdet av Zaccaro, Craig og Quinn (1991) at nærvær vil være en funksjon av ansattes mulighet

for nærvær, generell jobbtilfredshet, og at en stor del av variansen i jobbtilfredshet vil være bestemt av den ansattes forhold til nærmeste leder. Forfatterne hevder på samme tid at etter et gitt fravær, vil dette kunne påvirke forholdet mellom leder og ansatt i ettertid. Dette ved at den ansatte vil få mindre oppmerksomhet ved planlegging og fordeling av arbeidsoppgaver (Nytrø, 1995). I løpet av fraværet og i tiden etter, vil antallet (positive) kommunikative handlinger reduseres mellom den fraværende og ledelsen. Dette vil påvirke den generelle jobbtilfredsheten og føre til at den ansattes jobbtilfredshet synker (Nytrø, 1995). Det bør her fokuseres på lederrollens betydning for mislykket eller vellykket integrering etter fravær. Vellykket integrering er avhengig av at ledere og selskapet er klare over at bevisst neglisjering vil kunne føre til lavere jobbtilfredshet og i verste fall til nye fravær (Nytrø, 1995). I bunn av dette finner en et stabilt samarbeidsklima, men viktig å huske er at organisatoriske betingelser vil spille en rolle for lederes arbeid. En organisatorisk betingelse kan for eksempel vise til viktigheten av at ledere får støtte og gjennomslag for sitt tilretteleggingsarbeid og sine ideer fra sin leder eller styret. Dette vil være en mulig påvirkning for å få til en god praksis i tilretteleggingsarbeid, og kan betegnes som lederstøtte. En slik faktor kan gjenspeiles i organisasjonens holdninger, kultur og økonomisk støtte. Hvis de øverste lederne eller styret ikke bevilger penger eller tid til slikt arbeid, kan det for lederen være vanskelig å få til et godt tilretteleggingsarbeid.

### **Individualitet og viktigheten av å se den selvstendige arbeidstaker**

Som vist ønsket de ansatte arbeidsoppgaver som var både faglig engasjerende og utviklende. Individualitet vil blant annet være en konsekvens av en heving av utdanningsnivået til de ansatte, og i mange tilfeller må ledere balansere frihet og hierarkisk styring (Colbjørnsen, 2002). Viktigheten av at den enkelte ansatte blir sett, ble trukket frem flere ganger av informantene. Dette både når det kom til synlighet til ved at de ansatte ønsket å bli satt pris på

når det kom til arbeidsinnsats og prestasjoner, samt at den enkelte fikk individuell tilrettelegging. I henhold til synlighet av individer, ble det trukket frem at ansatte med tilrettelagt arbeid trenger at lederen signaliserer at de har en verdi i stillingsprosenten de har. Mange behøver å bli sett, også kanskje fordi de i utgangspunktet nettopp tenker på seg selv som "ufullstendige" i og med at de har tilrettelagt arbeid og kanskje ikke jobber 100 %. Disse ansatte trenger derfor en positiv lederrespons for å kunne fjerne seg fra dette synspunktet. Ledere bør jobbe aktivt for dette, og på samme tid vil det være viktig at lederne er tydelige og synlige, da dynamiske og fleksible organisasjoner kan føre til økt utrygghet og uro hos ansatte (Colbjørnsen, 2002). En slik problemstilling kan løses ved å bruke kommunikasjon mellom partene på en god måte. Ledelse av selvbevisste og individualistiske arbeidere som har stor frihet i arbeidet, krever at ledere er tydelige på hvilke forventninger de har til sine underordnede og evner å gi klare tilbakemeldinger (Colbjørnsen, 2002).

**Den individuelle tilretteleggingen.** Tilrettelegging for positivt sykenærvær ville være med på å forkorte eventuelle fraværperioder og øke kontakten med bedriften. For ansatte som ser på arbeid i en forbindelse med selvverd, vil dette være positivt. For karrieren vil det på samme tid være positivt da en kan komme raskere tilbake i normal jobb, samtidig som en ikke vil forsvinne helt fra arbeidsplassen og ha kontakt med denne. Ansatte klarer å holde seg oppdaterte på hva som skjer i selskapet, der de også kan følge med på eventuell faglig utvikling. Den individuelle tilrettelegging vil være viktig, spesielt da bakgrunnen for tilretteleggingen kan være av forskjellig art fra ansatt til ansatt. Dette kan ses på som en del av oppfølgingen til hver enkelt. Ved at en tok vare på den enkelte ansatte og tilrettela arbeidet, fant en på samme tid at dette ville kunne fungere som en mestringsstrategi for den enkelte ansatte. Det å være i arbeid, førte til at en kunne bruke sine egne evner og heller fokusere på arbeidsoppgaver i stedet for en eventuell

sykdom. Mestringsstrategier kan med dette vise til en følelse av kontroll for de ansatte. En slik kontroll kan føre til at den ansatte lettere kan hanskles med psykologiske krav. Karasek og Theorell (1990) hevder at der hvor det finnes lav opplevelse av kontroll og høye psykiske krav, vil dette være en klar risikofaktor for sykdom. På samme tid førte tilrettelagt sykenærver til at de ansatte opplevde forbedret helsetilstand. I samsvar med tidligere presentert empiri, ville de ansatte oppnå en følelse av inkludering ved tilretteleggelse for positivt sykenærver. Likeledes så selskapet på det som positivt i den grad de ansatte ville føle seg ivaretatt og dermed produsere mer og jobbe mer effektivt for bedriften. Det at stillingen eventuelt ble redusert for en periode, ville ikke ha noe betydning for bedriften på lang sikt. Ved tilrettelegging, slapp en også problematikken med å hente inne eksterne ressurser som kunne være enda mer kostbart for bedriften. Dette spesielt hvis den ansatte som ikke fikk tilrettelagt arbeid havnet ut i sykemelding. Da fikk selskapet to ansatte de måtte forholde seg til økonomisk.

Bedrifter med høyt sykefravær kjennetegnes ofte ved at det er lav grad av individuell tilrettelegging (Andersen, 1995). Når det kom til forhold rundt turnover, ble turnover på sin side vist til å være en rasjonell og intensjonell atferd i studien. Viktig å bemerke seg, var at atferden utsprang av forhold i selskapet som de ansatte ikke nødvendigvis kunne gjøre noe med.

Ansattinformantene la vekt på at en eventuell turnover kunne bli sett i sammenheng med nettopp tilrettelegging av arbeid, noe som bekrefter tidligere presentert empiri. Hvis de ansatte ikke opplevde at selskapet tok vare på dem og arbeidet ikke ble tilrettelagt hvis de trengte det, var dette en god grunn for å se seg om etter annet arbeid i et annet selskap. Denne atferden vises til å ikke alltid være bestemt av den ansatte selv, selv om den var intensjonell i den grad de ansatte måtte ta det endelige valget, men forhold i selskapet som gjorde det slik at det ikke blir mulig for den ansatte å fortsette i sin stilling. Ved at de ansatte følte at de ikke ble tatt vare på av selskapet,

ville dette vise til den kognitive faktoren i henhold til turnover, men hvorvidt en handlet etter oppfatningen ville være en viktig faktor. Studien bekreftet likeledes at demografiske forskjeller ville være av betydning. Eldre ansatte fant det lite hensiktsmessig å skifte stilling når de ikke hadde mange år igjen av sin yrkesaktive karriere. Viktig igjen her var tilrettelagt arbeid hvis det skulle være behov for det. Hvis ikke ville resultatet være frafall fra arbeidslivet og ikke turnover i så henseende.

Når det kommer til tilrettelegging, vil denne i stor grad være knyttet til leders kompetanse og kunnskap. Som resultatene viste, tilrettelegger ledere i stor grad etter erfaring. Dette vil være positivt i den grad at lederne vet hvordan ting fungerer i praksis, noe som kan gi positive konsekvenser. På en annen side vil det være vanskelig for ledere å gjenkjenne sykdom og arbeide med forskjellige individuelle problemstillinger hvis de ikke har nok eksisterende kunnskap. En utfordring blir på samme tid å finne ut hvordan kunnskapsnivået kan økes. Da de ansatte heller ikke opplevde det slik at ledelsen hadde nok kunnskap, kan dette være problemfylt i den forstand de kan miste sin tillit til at ledelsen vil kunne tilrettelegge for dem på en god måte. På samme tid kan det som vist bli de ansattes oppgave å lære opp ledere i en tilretteleggingsprosess. Dette kan tenkes å være ekstra belastende for en ansatt som allerede trenger tilrettelegging av arbeid, samt føre til merarbeid for den enkelte ansatte. Det kan tenkes at ledelsen kan oppleve det på samme måte, da spesielt linjeledere som kan oppleve at det stilles krav fra flere steder i selskapet. Dette spesielt siden de også rapporterer oppover. Det kan videre tenkes at individuell tilrettelegging vil kunne bli sett på som merarbeid i den forstand at en ikke bare kan sette i gang et tiltak som vil være gjeldende for alle. Ved at tilretteleggingen kan bli opplevd som merarbeid, kan det tenkes at det vil fremkomme en negativ holdning rundt temaet tilrettelegging. Dette kan på mange måter legge grunnlag for negativitet i arbeidsmiljøet. Informantene i studien hadde en relativt positiv

holdning til tilretteleggingsarbeid, men hvordan tilretteleggingsarbeidet blir utført i praksis vil kunne være avgjørende i denne sammenheng. De ansatte i studien la vekt på at tilretteleggingsarbeidet burde innebære en lengre oppfølging av den enkelte ansatte med tilrettelagt arbeid. Et viktig punkt her vil være at selskapet handler i tråd med lovverket i praksis og internaliserer dette til å være gjeldende normer for selskapet. Det kan spørres om det vil være gunstig med aktiv bruk av regelverk for tilrettelegging.

**Aktiv bruk av regelverk som hjelpemiddel ved tilrettelegging.** Aktiv bruk av regelverk for tilrettelegging kan hjelpe ledere gjennom tilretteleggingsprosessen. I de tilfeller hvor ledelsen mente at de ansatte selv måtte ta kontakt med ledelsen hvis det skulle være et problem, kan ledelsen finne støtte i lovverket. Blant annet er ansatte lovpålagt i å informere arbeidsgiver om egen arbeidsevne (Regjeringen, 2011). Dette innebærer at den ansatte må gi nok opplysninger om hva arbeidsgiver kan iverksette av tiltak og hvilke arbeidsoppgaver som kan utføres. På samme tid blir det lagt vekt på at tilretteleggingen skal skje på bakgrunn av en vurdering av funksjonsevne og ikke medisinsk diagnose. Det kan tenkes at en slik informasjon ikke vil være tilgjengelig for de ansatte. Dette kan vise til et behov for informasjon angående tilretteleggingsarbeid, samt at denne informasjonen blir delt til de ansatte på en hensiktsmessig måte. For ansatte som måtte slite med en psykisk sykdom eller lidelse, kan det tenkes at det vil være vanskelig å gå til ledelsen hvis de skulle oppleve redusert arbeidsevne. Hvis det blir vektlagt at de ikke trenger å opplyse om sin mentale tilstand, kan det tenkes at det vil oppleves som lettere å gå til ledelsen.

På samme tid kan de ansatte kreve at ledelsen setter i verk nødvendige tiltak slik at de kan fortsette i arbeid. Dette skal gjøres etter prinsippet om "så langt det er mulig" (Regjeringen, 2011). Dette kan i stor grad føre til at tilretteleggingsarbeidet kan være preget av leders

motivasjon, kunnskap og medarbeiderorientering. En leder med mye kunnskap som er omsorgsfull for sine ansatte, kan i større grad tenkes å tilrettelegge for sine ansatte enn ledere som ikke er vil ha en slik kunnskap eller holdning til sine ansatte. Det kan her tenkes at ordlyden som brukes burde bli omformulert på en slik måte at den vil være gjeldene for alle ledere, uavhengig av lederstil. Det kan være hensiktsmessig at innholdet i arbeidsmiljøloven for eksempel ble godt kjent av alle parter i arbeidslivet, for på en slik måte fører dette til at en vet en om sine rettigheter både som ledere og ansatte. Dette kan legge grunnlag for at en ikke vil være avhengig av lederstil i så stor grad når det kommer til tilrettelegging, fordi en vet hva som kan kreves av ledere og ansatte i en situasjon der det kan være behov for tilrettelegging.

### **Kommunikasjon som virkemiddel for positivt sykenærvær**

Da kravet om gjensidig dialog har blitt trukket frem i flere sammenhenger, samt behovet for et stabilt samarbeidsklima, vil dette i stor grad kunne knyttes til kommunikasjon i selskapet. Kommunikasjon ble trukket frem som et sentral punkt for god tilrettelegging i gjennomgang av studiens resultater, samtidig som det ble trukket frem som viktig når det kom til det å se hver enkelt ansatt. Kommunikasjon er en faktor som også vil være gunstig for kunne arbeide preventivt for unngåelse av sykdom eller skader. Det ble fremhevet at kommunikasjonen burde være åpen og ærlig, på samme tid som den burde være regelmessig. Dette betyr at det legges til rette for at ansatte og ledere kan ha jevnlig kommunikasjon, på samme tid som denne ikke nødvendigvis trenger å være av lengre varighet. Åpenhet er noe Andersen (1995) også fremhever som viktig. Åpenhet vil kunne bidra til, og er en forutsetning for tidlig oppdagelse og tiltak i et fraværsløp. På samme tid vil det være vanskelig for partene å forstå hverandre uten en åpen, tett og god dialog. Det vil også være vanskelig for partene å opprette tillit til hverandre i en tilretteleggingsprosess uten en slik form for kommunikasjon. God kommunikasjon vil være

spesielt viktig i startfasen av en tilretteleggingsprosess, dette fordi det vil være nyttig for å kunne avklare forventninger og utveksle tanker og ideer rundt tilretteleggingsarbeidet, samt hvordan dette kan utføres på best mulig måte.

Ledere vil som oftest være preget av et økonomisk perspektiv, der de som regel må få støtte i toppledelsen eller styret før de kan sette i gang en tilretteleggingsprosess. For de ansatte var det viktig at de følte seg ivaretatt, og at ledelsen ikke kun var preget av et perspektiv som bunnet i økonomiske anliggender. I slike tilfeller kan det tenkes at det vil være ekstra viktig for ledelsen å opprette god kontakt med sine ansatte. Noen av informantene, både ledere og ansatte, opplevde det slik at arbeidet med å tilrettelegge var problematisk. Dette fordi tilretteleggingssystemet var et system for tilfredsstillelse av NAVs krav til tilrettelegging, der relasjonen mellom ansatte og ledere ikke var i fokus. Også i denne sammenheng vil det være formålstjenlig å utarbeide god og åpen kommunikasjon mellom partene. Dette for unngåelse av fremtidig sykemelding og for å gi de ansatte en følelse av ivaretagelse og at det de er viktige for selskapet. Det har blitt påpekt av Andersen (1995) at en mangelfull utvikling av kommunikasjon vil være en årsak til sykefravær hos ansatte. Erlien (2006) vektlegger likeledes betydningen av god intern kommunikasjon, der denne også kan legge grunnlag for lavere sykefravær. Ledernes jobb blir dermed å fremme kommunikasjonen på en slik måte at begge partene føler at den fungerer på en god måte. En lederinformant la vekt på bruken av synlige symboler i denne sammenheng. Viktig for denne informanten var å praktisere ”åpen dør”. Når lederen var tilgjengelig, ble ikke kontordøren lukket, og på denne måten ble lederen sett på som mer tilgjengelig for de ansatte. Ved at dette ble gjort, mente lederen selv at det var lettere for de ansatte å komme med eventuelle problemer. Det ble fremhevet av ledelsen at også de ansatte hadde et ansvar i en slik sammenheng, da det ofte ville være vanskelig for ledelsen å vite om noe



var galt med den ansatte eller ikke. I følge Andersen (1995) vil medvirkning fra de ansatte være viktig.

Kommunikasjon som fremmet trygghet, åpenhet, samt det å bli sett av leder var som vist faktorer som ble fremhevet av ansattinformantene. Dette er faktorer som kan ses i sammenheng med verdibasert ledelse som Statoil praktiserer. Som vist, var det viktig for ledere i Statoil at gode personlige og emosjonelle relasjoner ble vektlagt. Ved at de ansatte hadde slike til ledelsen, ville dette være en betingelse for trivsel, lojalitet og effektivitet (Fløistad, 2002). Videre vil personlige relasjoner være en grunnleggende dimensjon i vår natur. Dette er behovet for å høre til, ha et nettverk, for å bli sett og anerkjent, behovet for omsorg og av og til for kjærlighet (Fløistad, 2002). Gode personlige relasjoner mellom medarbeidere vil på samme tid ha mye med helse å gjøre, dette fordi det vil føre til trivsel, et godt arbeidsmiljø og bidrar til at en holder seg frisk (Fløistad, 2002). Likeledes vil det kunne gi større energi og oppmerksomhet i arbeidet (Fløistad, 2002). Ved at verdibasert ledelse faktisk blir praktisert, kan dette fremme to faktorer og normer som synes å være viktige i Statoil, nemlig en norm som fremmer et økonomisk perspektiv og en som fremmer et mellommenneskelig perspektiv. Viktigheten av å se den enkelte viser også til viktigheten av individuell tilrettelegging.

**Arbeidsmiljøundersøkelser; et kommunikativt hjelpemiddel.** Som vist vil arbeidsmiljøundersøkelser være et viktig virkemiddel for Statoil. Gjennom disse får en kommunisert arbeidsmiljømessige forhold til ledelsen og selskapet. I mange tilfeller vil slike arbeidsundersøkelser være gunstige, men i noen tilfeller viste det seg at de ansatte ikke alltid turte å gi sin oppriktige mening angående lederne sine. Dette i frykt for at de skulle bli sittende igjen med konsekvensene av en dårlig lederevaluering. Problemet med slike lederevalueringer kan også fremkomme hvis den lederen som blir målt sjeldent samhandler med sine ansatte. Dette

kan sette spørsmålstegn angående nøyaktigheten av disse undersøkelsene. Siden Statoil er en dynamisk organisasjon vil dette kunne føre til vanskelighet angående målinger. Likeledes sa en leder i sitt intervju at det var vanskelig å noen ganger kunne utføre godt tilretteleggingsarbeid da den ansatte hadde en annen lokasjon en lederen selv. Det ble tatt i bruk kommunikative virkemidler, men den mellommenneskelige samhandlingen forsvant. Manglede observasjoner av lederen vil føre til svekket nøyaktighet i de vurderinger som blir gjort (Skogstad & Hetland, 2002). Barnes- Farrell (2001) fremhever for sin del at de høye kravene til ytelse i dagens næringsliv vil utgjøre en trussel for nøyaktigheten av lederevalueringer. På en annen side kan for mye nærkontakt mellom leder og ansatt føre til at den ansatte evaluerer lederen i en bestemt retning. Dette være seg positiv eller negativ. Evalueringen vil baseres på kjennetegn hos lederen som ikke nødvendigvis har noe med ledelse å gjøre (Skogstad & Hetland, 2002). Vurderingen vil skje på grunnlag av inntrykk og opplevelse av lederen. En nær beslektet feilkilde er mildhetseffektene, noe som også kan resultere i upresise vurderinger. En beskriver andre på gunstige, men ukorrekte måter (Skogstad & Hetland, 2002). Spesielt har mildhetseffekter en tendens til å være gjeldende når former for positiv lederatferd skal evalueres, for eksempel oppfølging og støtte. Spørsmål som omhandler slike tema vil ikke være sosialt nøytrale, og vil derfor påvirke de som evaluerer i en bestemt retning (Skogstad & Hetland, 2002). Dette betyr at ledere kan få mer positive evalueringer enn det som vil være riktig. Evalueringer av ledere vil også være påvirket av at en ansatt vil være preget av et behov for å ivareta et positivt selvbilde og egen selvrespekt (Sims & Lorenzi, 1992). Dette vil være hensiktsmessig å ta i betraktning når lederevalueringer blir analysert. Ansatte kan oppleve det som ubehagelig å gi negative tilbakemeldinger til en leder, nettopp fordi det kan ha negative følger for den som gjør det. Dette viser til et behov for å bruke ressurser på eventuelle tilbakemeldinger og oppfølging av selve

lederundersøkelsene, spesielt når det kommer til spørsmål som ikke vil være sosialt nøytrale. Det vil også være hensiktsmessig å tenke på hvordan lederne får tilbakemeldingene fra undersøkelsene. For ledere kan resultater fremstå som sensitive, der lederen kan bli sårbar gjennom den eksponeringen som en lederevaluering innebærer (Skogstad & Hetland, 2002). I slike sammenhenger vil det være viktig med høy etisk standard i selskapet, der det bør sikres konfidensialitet for alle parter.

### **Metodiske implikasjoner**

Denne studien tok som vist utgangspunkt i 12 kvalitative forskningsintervju med ledere og ansatte som hadde erfaringer med sykenærver og tilrettelagt arbeid. Dette ga meg innsikt i hvordan de opplevde sin arbeidssituasjon når det kom til tilrettelagt arbeid, samt hvordan en best kunne tilrettelegge. På samme tid ble jeg opplyst om forhold vedrørende sykenærver, både positive og negative. Strauss og Corbin (1990) hevder at det endelige resultatet påvirkes av en forskers tidligere kunnskap og erfaringer, og til en viss grad forventninger en har i forhold til funn i studien. I denne sammenheng vil det være viktig å påpeke at resultatene og det teoretiske rammeverket kan ha kommet frem som et resultat av valgene som ble tatt i forskningsprosessen. Dette spesielt i henhold til valg av teori og hvilke spørsmål som ble inkludert i intervjuguiden. Rekrutteringen av informanter ble på samme tid gjort i samarbeid med Statoil, der jeg hadde kontaktpersoner på de forskjellige lokasjonene. Disse personene stod for den endelige rekrutteringen.

Motivasjonsfaktorer for informanter for å stille opp som informanter, kan ha vært at de kjente kontaktpersonene og derfor sa seg villige til å være med i studien, men det kan også tenkes at de ble med på bakgrunn at de oppfattet forskningstemaene som interessante og relevante for deres arbeidssituasjon. På bakgrunn av at informantene fikk god informasjon om

studien på forhånd, samt at anonymitet og frivillighet ble tydelig vektlagt, opplever jeg det slik at informantene deltok i studien av egen vilje, og ikke fordi de følte at de måtte eller lignende. Det kan på samme tid tenkes at rekruttering av informanter kan ha skjedd ved hjelp av ”snowball sampling”. Det kan videre tenkes at informantenes fagbakgrunn kan ha hatt en innvirkning på intervjuene og datamaterialet. Det kom frem at noen av informantene jobbet innenfor HR-/HMS sektoren, noen som kan føre til at disse i utgangspunktet var mer tilbøyelige til å delta i en slik studie på bakgrunn av personlighet og personlig orientering. Det kan på samme tid tenkes at personer som arbeider innenfor en slik sektor, vil kunne tendere mot en medarbeiderorientering, og i større grad trekkes mot å arbeide med mennesker. Samtidig har mange av disse personene sett effekten av tilretteleggingsarbeid og hvor viktig dette kan være.

Denne studien har jeg i stor grad vært alene om å utføre, og jeg har følt høy forpliktelse og nærhet til datamaterialet. Forpliktelse og nøyaktighet blir av Yardley (2000) fremhevet som viktig ved kvalitetsvurderinger. Jeg føler i stor grad at jeg har tilfredsstilt dette punktet i og med at jeg utførte alt arbeidet selv, noe som ga meg nærhet til studien og datamaterialet. Et negativt aspekt ved at jeg utførte alt arbeidet selv, var at reliabiliteten på transkripsjonsarbeidet ikke ble testet. Det å transkribere intervjuer vil være en fortolkningsprosess, noe som gjør at det vil være vanskelig å reliabilitetsteste transkripsjonen, men det hadde vært mulig å utføre en kvantifisert reliabilitetssjekk (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette ville på sin side kunne blitt sett på som uetisk, da informantene ble opplyst om at det var kun jeg som skulle ha tilgang på datamaterialet og transkribere intervjuene. I tillegg unngikk jeg uklarheter ved ikke å involvere andre i prosessen. På en annen side kunne dette vært positivt i den grad andre personer kunne sittet på andre oppfatninger av datamaterialet enn det jeg gjorde. Dette kunne videre stimulert til diskusjon der nye synspunkt kunne fremkommet, samt gitt et mer nyansert bilde på

datamaterialet. Analysearbeidet ble likeledes utført alene. Fordelen ved å bruke grounded theory for meg som ny forsker, var at jeg hele tiden kunne gå tilbake til originaldataene mine mens jeg analyserte, det var med andre ord ikke en lineær prosess. Det at analysearbeidet ikke var en lineær prosess fant jeg svært nyttig, for etter hvert som jeg fikk mer kjennskap til datamaterialet, følte jeg det var lettere å få til gode analyser og resultater da jeg hele tiden kunne gå tilbake til intervjuene mine hvis jeg skulle være usikker på noe. Selv om det teoretiske rammeverket sikkert kunne utvikles videre, opplevde jeg det slik at jeg oppnådde et visst stabilitetsnivå på mitt teoretiske rammeverk i henhold til mine data. Det at jeg hadde kjennskap til empiri på området, gjorde at jeg lettere forstod mine egne data, der jeg prøvde å sammenligne mine funn med allerede eksisterende funn. Dette kan tenkes å ha hatt innvirkning på hvordan mitt endelige resultat ble fremstilt. Viktig å huske i denne sammenheng, er at jeg ikke ser på meg selv som styrt av allerede eksisterende teori eller empiri, heller ladet av denne.

Når det kommer til forhold vedrørende validitet, vil det være vanskelig å teste denne på intervjuene. Det vil være umulig å svare på hva som vil være en korrekt transkripsjon av et intervju (Kvale & Brinkmann, 2009). Innen kvalitativ forskning har det foregått en nytenkning rundt begrep som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Thagaard, 2002). Innholdet i disse begrepene blir i kvalitativ forskning benyttet på en måte som i større grad viser til betegnelser som troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Som vist ble det lagt vekt på at pragmatisk nytteverdi og troverdighet ville være viktige kriterier når en arbeidet innenfor grounded theory (Locke, 2001). I det følgende vil jeg reflektere rundt studiens troverdighet og teoriens pragmatiske nytteverdi.

**Studiens troverdighet.** Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte (Thagaard, 2002). En konsekvens av prinsippet om subjektivitet i kvalitative

studier er at troverdighet ikke kan knyttes opp til fastlagte kriterier (Thagaard, 2002). I denne sammenheng må en se på hvordan data har blitt utviklet i løpet av forskningsprosessen, se på bruk av metoder i analyseprosessen og bruk av retoriske teknikker i presentasjonen av resultatene. En bør også vise til forbindelsen mellom sammensatte konsepter, samt redegjør for egen forforståelse og erfaring (Locke, 2001). Dataanalysen og kodingsprosessen fulgte Charmaz' (2006) praksis for koding, der forhold omkring dette ble redegjort for i metodedelen. Forskningsprosessen var for meg en konstant komparativ metode, der kategorier og konsepter ble sammenlignet med hverandre. Jeg anvendte meg også i stor grad av rådata i denne sammenheng. Dette ble gjort for å sikre at kategoriene og konseptene mine ble beskrevet så presist og godt som mulig. I denne sammenheng benyttet jeg meg i tillegg av memoskriving. Dette er sentralt innenfor grounded theory, og innebar at jeg skrev ned tanker og ideer jeg gjorde meg i løpet av prosessen angående hva som skjedde og hva informantene sa. Da resultatdelen ble skrevet, brukte jeg flere direkte sitater fra informantene for å vise hvordan det teoretiske rammeverket hadde grunnlag i datamaterialet. Dette for å gi leseren et helhetlig bilde av resultat og teori.

Jeg opplever det slik at informantene har vært preget av åpenhet og ikke kun gitt meg begrenset og overfladisk informasjon. I flere tilfeller spurte informantene om de kunne snakke ærlig, der jeg bekreftet dette og viste til at deltakelse i studien var anonym. Dette førte til at informantene tilsynelatende snakket fritt, noe som ga meg et inntrykk av at de var åpne med meg og fortalte meg ting slik de var. Jeg avsluttet på samme tid intervjuene med å spørre informantene om de ønsket å legge til informasjon, eller om jeg ikke hadde dekket noen områder godt nok i løpet av intervjuene. Hvis informantene hadde noe de ønsket å legge til eller følte at de ikke hadde fått utdypet svarene sine godt nok, gjorde de dette.

Det kan argumenteres for at flere forskere i en forskningsprosess vil kunne føre til at troverdigheten til studien vil kunne styrkes (Thagaard, 2002). Dette enten ved at flere forskere samarbeider og diskuterer avgjørelser i forskningsprosessen, eller ved at en forsker trekkes inn for å utføre en kritisk evaluering av fremgangsmåtene i prosjektet (Thagaard, 2002). Selv om jeg har utført studien alene uten medstudent, har jeg i de tilfeller hvor jeg har vært usikker, kontaktet ressurser som har kunnet hjelpe meg i arbeidet. Da jeg utformet intervjuguidene kom min veileder med innspill til hvordan de kunne forbedres, på samme tid som de ble godkjent for bruk av Statoil. I henhold til analysemetode, kontaktet jeg personer som hadde erfaring med bruk av andre analysemetoder enn de jeg i utgangspunktet hadde tenkt å bruke. Dette for å utvikle min egen kunnskap, for og på samme tid finne den metoden som passet min studie best. Ved at jeg gjorde dette fikk jeg innspill fra andre, noe som kan tenkes å føre til en øking i studiens troverdighet. Det at jeg brukte lydbandopptak kan også ha vært positivt i en slik sammenheng. Lydbandopptak fra intervjuer kan gi grunnlag for å utvikle data som i utgangspunktet er mer uavhengig av forskerens oppfatninger enn notater, hvor en forsker kan tenkes å rekonstruere hendelser og utsagn (Thagaard, 2002). Dette kan også tenkes å ha forsterket studiens troverdighet.

En vurdering av studiens troverdighet innebærer også at en tar et kritisk syn på egne tolkninger og eksplisitte uttrykk av ens perspektiver på emnene som studeres (Kvale, 1997). Gjennom å lese teori på området på forhånd, ble jeg bevisst på egen forkunnskap på temaene. Viktig ble som vist å være ladet av denne teorien, og ikke la den styre meg i forskningsprosessen. Etter jeg hadde lest teori og utforsket min egen forkunnskap, la jeg bort all teori, for at jeg så kunne fokusere på mine egne data og funn, for deretter å utvikle et teoretisk rammeverk. Da jeg hadde gjort dette, tok jeg opp igjen teorien og fullførte teorikapitlet. På

denne måten forsikret jeg meg om at mine resultater var forankret i mitt eget datamateriale og ikke i tidligere studier og teori. Ved å gjøre dette, fikk jeg på samme tid dypere forståelse av egne funn og resultat.

**Teoriens pragmatiske nytteverdi.** Pragmatisk nytteverdi innebar som vist at en teori skulle være nyttig i en daglig sammenheng både for forskere og lekmenn (Locke, 2001). Teorien burde være passende, forståelig, generell og gi en følelse av kontroll. Det utviklede teoretiske rammeverket vil i stor grad være nyttig, dette fordi Statoil og andre selskap i stor grad kan benytte seg av resultatene ved videre utførelse av tilrettelegging av arbeid. Samtidig har det blitt belyst hvilke faktorer som vil være viktig for at et slikt arbeid skal kunne bli utført på en god måte. Gitt de viste konsekvensene av tilrettelegging for positivt sykenærvær, vil det være nyttig for Statoil å ta hensyn til de belyste faktorene for tilrettelegging når et slikt arbeid skal utføres. Det teoretiske rammeverket vil være nyttig nettopp fordi det kan brukes for å få til god tilrettelegging.

Når det kommer til det aspektet om at teorien burde være passelig, kan det i denne sammenheng tenkes at bruk av teoretisk sampling i datainnsamlingsprosessen kan ha ført til at det utviklede teoretiske rammeverket vil være passende til Statoils kontekst og arbeidsmiljø. Teorien kan på samme tid tenkes å være generell, da studien tok for seg tematiske problemstillinger som kan finnes i flere organisasjoner. Det kan tenkes at en ville fått andre resultater i bedrifter som ikke er kunnskapsbedrifter som Statoil i så måte, men teorien vil likevel kunne karakteriseres som generell da den vil være passende for mange organisasjoner i det moderne arbeidslivet. Det kan være vanskelig å si noe om teorien vil kunne føre til følelse av kontroll hos partene, men ved at det ble funnet frem til faktorer som kan hjelpe til i tilretteleggingsarbeidet, kan dette føre til opplevelse av kontroll i henhold til praktisk arbeid. På



samme tid ble det funnet ut hvilke negative nærværsfaktorer en kan finne i arbeidsmiljøet. Dette kan hjelpe til økt forståelse av arbeidsmiljøet, som kan gi en følelse av kontroll over selskapets egen situasjon. For å gjøre teorien forståelig, ble de forskjellige kategoriene og konseptene nøye forklart, på samme tid som oppgaven ble sendt til Statoil for gjennomlesning. Dette for å sjekke om innholdet fremstod som forståelig.

### **Implikasjoner**

Denne studien søkte å utforske begrepet sykenærvær og tilrettelegging, og hvor viktig det vil være å inkludere disse begrepene når det kommer til å skape gode arbeidsplasser. Det vil være viktig å fokusere på sykenærvær, da sykefravær og sykenærvær kan være gjensidige valg i en situasjon der en ansatt måtte være syk. En bør kjenne til og forstå årsakene til hvorfor ansatte velger å gå på jobb syke, samt hvilke konsekvenser dette vil gi. Enn videre viste studien at det forelå negativt nærværspress i selskapet. Det vil være et behov for ytterligere studier som omhandler dette. Dette fordi de studiene som foreligger henviser til alvorlige konsekvenser for arbeidstakere som måtte være utsatt for nærværspress. I tilknytning til dette, vil det være hensiktsmessig å kartlegge hvilke konsekvenser nærværspress kan gi på lang sikt.

Det vil på samme tid være hensiktsmessig å se på hvordan tilrettelegging for positivt sykenærvær vil kunne påvirke sykefravær over tid. Studiens resultater kan være med på å øke kunnskap om hvilke faktorer som vil være sentrale for å forhindre sykemeldinger, samt brukes som et grunnlag for sykefraværsforebyggingen. Som vist vil for eksempel arbeid som ikke blir tilrettelagt på et tidlig tidspunkt, kunne føre til strategisk sykemelding blant de ansatte. Dette kan føre til bruk av ressurser som vil være unødvendige for selskap og ansatt. Samtidig kan det tenkes at det vil være viktig å undersøke hvordan en kan oppnå økt kunnskap angående sykenærvær, hos både ansatte og ledere, men spesielt for ledere da de sitter på mye ansvar i en

tilretteleggingsprosess. På sin side har en ny analyse fra NAV angående bruken av gradert sykemelding, vist at i stedet for å være helt borte fra jobben når en er syk, kan gradert sykemelding føre til at en ansatt blir forttere frisk og mindre syk etterpå (Bjørgum, Kristoffersen & Kalajdzic, 2012). Analysen viste at når andelen graderte sykefraværsdager økte med ett prosentpoeng, så gikk sykefraværsraten ned med to prosent. Det vil si en nedgang på 0,16 prosentpoeng hvis en ser på sykefraværsprosenten (Bjørgum, Kristoffersen & Kalajdzic, 2012). En viktig forutsetning i denne sammenheng er at arbeidet tilrettelegges på en god måte for de ansatte. Et viktig aspekt blir også å se på hvordan en høykompetansebedrift kan ta vare på sine ansatte og beholde disse. Dette spesielt siden slike bedrifter blir ofte sett på som springbrett for de ansattes egen karriere. På samme tid kan det være hensiktsmessig å studere forholdet som går på dilemmaet mellom den enkelte ansattes ansvarsfølelse og rehabilitering. Hvordan kan en få til god rehabilitering når ansatte selv har så stor ansvarsfølelse at de ikke alltid vet sitt eget beste, eller at de ikke følger den tilretteleggingsplanen som er lagt opp for dem? Hvis de ansatte ikke følger denne tilretteleggingsplanen på grunn av stor ansvarsfølelse, hvordan vil dette påvirke helsetilstanden til hver enkelt? Det vil være nyttig å studere slike aspekt for å kunne utføre tilrettelegging på best mulig måte for de ansatte.

På bakgrunn av at sykefraværspolitikken i dag i stor grad omhandler årsaker til fravær, og den noe nyere debatten som omhandler sykenærvær, har denne studien relevant betydning og bidrar med kunnskap til forskningsfeltet. Noe av studiens bidrag har vært å vise hvordan en kan tilrettelegge på en god måte for positivt sykenærvær.

### Konklusjon

Denne studien fant at ansatte i Statoil ville være var borte fra jobb hvis en skulle være syk. Fravær var derimot en individuell avgjørelse for hver enkelt ansatt, der det var opp til den ansatte selv å vurdere om en var for syk eller ikke til å gå på jobb. Et viktig aspekt i denne sammenheng var antakelsen om den ”perfekte arbeidstakeren”, der denne jobbet 100 % og var sjeldent syk. Denne antakelsen kan tenkes å påvirke nærværet til de ansatte. Faglig engasjement og kompetanse, samt karrierejakt ble trukket frem som nærværsfaktorer i selskapet, noe som også var gjeldende for moralpress, uunnværlighetspress og trygghetspress. De sistnevnte ble på sin side sett på som negative nærværsfaktorer.

Tilrettelagt sykenærvær var positivt i den grad det førte til at de ansatte kunne oppleve sykenærværet som en mestringsstrategi, samt opplevde en forbedring i helsetilstand. På samme tid fant studien at produktivitet og effektivitet ville øke hos ansatte som hadde tilrettelagt sykenærvær. Avdelinger kunne få tildelt omplasserte ansatte, noe som ble sett på som positivt i og med at avdelingen fikk tilført ekstra ressurser. Den siste konsekvensen som ble trukket frem var affektiv tilhørighet og lojalitet til Statoil. Ved ikke tilrettelagt arbeid, ville de ansatte mest sannsynlig havne ut i lengre fravær eller frafallelse fra arbeidslivet. Det ble også vist til fordelene med gradert sykemelding under implikasjoner. Preventivt arbeid og god kommunikasjon vil være viktig for unngåelse av strategisk sykemelding.

For å tilrettelegge på en best mulig måte, ble kunnskap hos ledelsen trukket frem som viktig faktor, oppfølging av ansatte, godt definerte arbeidsoppgaver, samt god og åpen kommunikasjon mellom partene. På samme tid ble det lagt vekt på viktigheten av synlige ansatte.



## Referanser

- Andersen, L. (1995). *Sykefraværprosjektet 1991-1993. Erfaringer fra bransjer i LO/NHO-området*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Arbeids- og velferdsetaten, NAV. (2008). *Ny sykemeldingsblankett innføres fra 1. september*. Hentet 25 november, 2011, fra <http://www.nav.no/Lokalt/Telemark/91387.cms>
- Arbeids- & velferdsetaten, NAV. (2011). *Gradert sykemelding*. Hentet 4 mars, 2012, fra <http://www.nav.no/Arbeid/Oppf%C3%B8lgning+av+sykmeldte/Gradert+sykmelding/Gradert+sykmelding.1073747481.cms>
- Arbeidsmiljøloven paragraf 4-6. (2006). Hentet 25 november, 2011, fra <http://www.lovdata.no/all/tl-20050617-062-004.html#4-6>
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000) Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54, 502-509. doi: 10.1136/jech.54.7.502
- Barnes- Farrell, J. L. (2001). Performance appraisal: Person perception processes and challenges. I M. London. (Red.), *How people evaluate others in organizations* (s. 135-153). London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bergström, G., Bodin, L., Hagberg, J., Aronsson, G., & Josephson, M. (2009). Sickness presenteeism today, sickness absenteeism tomorrow? A prospective study on sickness presenteeism and future sickness absenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 51, 629-638. doi: 10.1097/JOM.0b013e3181a8281b
- Biron, C., & Saksvik, P. Ø. (2010). Sickness presenteeism and attendance pressure factors: Implications for practice. I C.L. Cooper, J.C. Quick & M. Schabracq (Red.), *Work and*

- Health Psychology: The Handbook* (3. utg., s. 77-96). United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Bjørgum, H., Kristoffersen, E. B., & Kalajdzic, P. (2012, mai 22). Du blir friskere av å bruke gradert sykemelding. *Nrk.no/Nyheter/Norge*. Hentet fra <http://www.nrk.no/nyheter/norge/1.8148117>
- Burton, W. N., Pransky, G., Conti, D. J., Chen, C- Y., & Edington, D. W. (2004). The association of medical conditions and presenteeism. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46, 38-45. doi: 10.1097/01.jom.0000126687.49652.44
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Christensen, M. (2008). *Positive factors at work. The first report of the Nordic project*. Copenhagen: The Nordic Council of Ministers.
- Colbjørnsen, T. (2002). Byråkratiets endelikt? Ledelse av fleksible organisasjoner og selvbevisste medarbeidere. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. (s. 377-399). Bergen: Fagbokforlaget.
- Cooper, C., & Dewe, P. (2008). Well-being- absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine (London)*, 58, 522-524. doi: 10.1093/occmed/kqn124
- Corbin, J. M., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory* (3. utg.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Danielsen, I. H., Nordvik, H., & Saksvik, P. Ø. (2006). Individuell karriere og lojalitet til bedriften- motstridende interesser? I P. Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Ny personalpsykologi for et arbeidsliv i endring* (2. utg., s. 135-158). Oslo: Cappelen

Akademisk Forlag.

- Demerouti, E., Blanc, P. L., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., & Hox, J. (2009). Present but sick: A three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development International*, 14, 50-64. doi: 10.1108/13620430910933574
- De Vroome, E. M. M., Smulders, P. G. W., & Houtman, I. L. D. (2010). Longitudinale studie naar oorzaken en effecten van presenteeisme. / Longitudinal study on the determinants and consequences of presenteeism. *Gedrag en Organisatie*, 23, 194-212. Abstract hentet fra <http://psycnet.apa.org>
- Dew, K., Keefe, V., & Small, K. (2005). 'Choosing' to work when sick: Workplace presenteeism. *Social Science & Medicine*, 60, 2273-2282. Doi: 10.1016/j.socscimed.2004.10.022
- Einarsen, S., & Schulze O-C. (2000). Å redusere bedriftens sykefravær: Et håpløst prosjekt? S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (s. 313-332). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Erlien, B. (2006). *Intern kommunikasjon – planlegging og tilrettelegging* (4. utg.), Oslo: Universitetsforlaget.
- Flick, U., Von Kardoff, E., & Steinke, I. (2004). What is qualitative research? An introduction to the field. I Flick, U., Von Kardoff, E., & Steinke, I. (Red.), *A Companion to Qualitative Research*. (s. 3-11). London: Sage.
- Fløistad, G. (2002). Verdibasert ledelse: Kultur, etikk og kommunikasjon. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. (s. 401-422). Bergen: Fagbokforlaget.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1968). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld and Nicolson.

- Goulding, C. (2002). *Grounded theory: A practical guide for management, business and market researchers*. London Thousand Oaks, California: Sage.
- Hansen, C. D., & Andersen, J. H. (2008). Going ill to work – What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism. *Social Science & Medicine*, 67, 956-964. doi: 10.1016/j.socscimed.2008.05.022
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. New York: State University of New York Press.
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi* (7. utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Heckscher, C. (1995). *White-collar blues: Management loyalties in the age of corporate restructuring*. New York: Basic Books.
- Johansson, G., & Lundberg, I. (2004). Adjustment latitude and attendance requirements as determinants of sickness absence or attendance. Empirical tests of the illness flexibility model. *Social Science & Medicine*, 58, 1857-1868. doi: 10.1016/S0277-9536(03)00407-6
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 519-542. doi: 10.1002/job.630
- Johns, G. (2011). Attendance dynamics at work: The antecedents and correlates of presenteeism, absenteeism, and productivity loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 483-500. doi: 10.1037/a0025153
- Kahn, W. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321-349. doi: 10.1177/001872679204500402
- Kanungo, R. N., & Mendoca, M. (2002). Employee withdrawal behavior: Role of the performance management process. I M. Koslowsky & M. Krautetz (Red.), *Voluntary*



- employee withdrawal and inattendance. A current perspective* (s. 71-94). New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work, stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaspersen, L. (2011, September 27). Kan degradere ansatte med høyt sykefravær. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/forsiden/politikkSamfunn/article2231081.ece>
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere- og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag a.s.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Hemingway, H., Shipley, M. J., Vahtera, J., & Marmot, M. G. (2005) Working while ill as a risk factor for serious coronary events: The whitehall II study. *American Journal of Public Health, 95*, 98-102. doi: 10.2105/AJPH.2003.035873
- Kristensen, P., Nordhagen, R., Wergeland, E., & Bjerkedal, T. (2008). Job adjustment and absence from work in mid-pregnancy in the Norwegian mother and child cohort (MoBa). *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 65*, 560-566. doi: 10.1136/oem.2007.035626
- Kristiansen, M. I. (2011, oktober 13). Et mareritt med mas. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2240179.ece>
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Locke, K. (2001). *Grounded theory in research management*. London: Sage Publications.
- Länsisalmi, H., Peiró, J., & Kivimäki, M. (2004). Grounded theory in organizational research. I

- C. Cassell & G. Symon (Red.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (s. 242-270). London: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
- Nicholson, N., & Johns, G. (1985). The absence culture and the psychological contract- Who's in control of absence? *The Academy of Management Review*, 10, 397-407. doi: 10.2307/258123
- Nytrø, K. (1995). *Ansattes syn på sykefravær: eksplorerende analyser av landsrepresentative data*. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Om jobb for helsa. (2011). *Jobb for helsa*. Hentet 25 november, 2011, fra <http://jobbforhelsa.no/#/om-jobb-for-helsa/>
- Ose, S. O., Bjerkan, A. M., Pettersen, I., Hem, K. G., Johnsen, A., Lippestad, J., Paulsen, B., Mo, T. O., & Saksvik, P. Ø. (2009). *Evaluering av IA- avtalen (2001 – 2009)*. Trondheim: SINTEF.
- Regjeringen. (2010). *Intensjonsavtalen om et mer inkluderende arbeidsliv 1.mars 2010-31.desember 2013 (IA-avtalen)*. Hentet 25 november, 2011, fra [http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale\\_24022010.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/AD/publikasjoner/web-publikasjoner/2010/IA-avtale_24022010.pdf)
- Regjeringen. (2011). *Endringer i arbeidsmiljøloven og folketrygdloven mv. (raskere oppfølging og sanksjonering av brudd på regelverket ved arbeidstakers sykdom)*. Hentet 25 november, 2011, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/prop/2010-2011/prop-89-1-20102011/3.html?id=638402>

- Saksvik, P.Ø. (1996). Attendance pressure in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 3, 47-60. doi: 10.1007/BF01857888
- Saksvik, P.Ø., & Finne, L. B. (2009). Sykenærvær og langtidsfriskhet. Psykologen som sykemelder. I P.Ø. Saksvik & K. Nytrø (Red.), *Klinisk organisasjonspsykologi* (s. 345-364). Trondheim: Cappelen Akademiske Forlag.
- Saksvik, P. Ø., Guttormsen, G., & Thun, S. (2011). Sykenærvær, nærværspres, fraværsstyring og langtidsfriskhet- nye begrep i sykefraværsforskningen. I P. Ø. Saksvik (Red.), *Arbeids- og organisasjonspsykologi: Aktuelle tema til inspirasjon for et bedre arbeidsliv* (3. utg., s. 314- 234). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Sano, Y. (1998). Commitment. I Poole, M., & Warner, M. (Red.), *The IEBM handbook of human resource management* (s. 481-491). London: International Thompson Business Press.
- Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The new leadership paradigm. Social learning and cognition in organizations*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Skogstad, A., & Hetland, H. (2002). Lederevalueringer: Hvor gode og effektive er de? I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt*. (s. 331-352). Bergen: Fagbokforlaget.
- Statoil. (2006). *Mestre utfordringene*. Hentet 12 mars, 2012, fra [http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/Downloads/Baerekraft\\_2006\\_nor.pdf](http://www.statoil.com/no/EnvironmentSociety/Sustainability/Downloads/Baerekraft_2006_nor.pdf)
- Statoil. (2011). *Om Statoil: Dette er selskapet vårt. Her finner du alt du trenger å vite om oss, hvordan vi er organisert, og hvor du finner oss*. Hentet 12 mars, 2012, fra <http://www.statoil.com/no/About/Pages/default.aspx>

- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/ Currency
- Stewart, W. F., Ricci, J. A., Chee, E., Hahn, S. R., & Morganstein, D. (2003). Cost of lost productive work time among US workers with depression. *Journal of American Medical Association*, 289, 3135-3144. doi: 10.1001/jama.289.23.3135
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, California: Sage Publications.
- Thaagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Inkluderende (2011). *Tilrettelegging*. Hentet 24 oktober, 2011, fra <http://inkluderende.no/tilrettelegging/tilrettelegging>
- Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method* (2. utg.). Maidenhead, England: McGraw Hill/Open University Press.
- Yardley L. (2008). Demonstrating Validity in Qualitative Psychology. I J. A Smith (Red.), *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods* (2. utg., s. 235-251). London: Sage Publications.
- Zaccaro, S. J., Craig, B., & Quinn, J. (1991). Prior absenteeism, supervisory style, job satisfaction, and personal characteristics: An investigation of some mediated and moderated linkages to work absenteeism. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 24-44. doi: 10.1016/0749-5978(91)90032-O

## Vedlegg

## Vedlegg A: Intervjuguider

For ledereBakgrunnsspørsmål

1. Hvor lenge har du vært i arbeidslivet?
2. Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling som leder? (organisasjon)
3. Hva ser du på som dine viktigste oppgaver som leder?

Sykefravær og nærværspres

4. Har du en ca. prosent for sykefraværet det siste år?
5. Hva mener du om din enhets (avdelings) sykefravær?

Prober:

- for høyt/for lavt/ passe?

6. Hva tror du er grunnen til at dere har lavt/høyt fravær?

- Føler du at dette kunne blitt unngått på noen måte?

- Hvorfor er det lavt?

7. Hvordan opplever du dine ansatte relatert til hvorvidt de kommer på jobb når de er syke og kanskje burde holdt seg hjemme?

Prober:

- Samvittighetsfulle ansatte?

- For samvittighetsfulle, slik at det går på helsen løs?

8. Tror du de oppfatter det slik at de må komme på jobb selv om de har helseproblemer? På hvilken måte?

Prober:

- Sier de hvorfor de kommer?

9. Tror du de ansatte føler seg presset til å gå på jobb? Kan du utdype hvorfor/hvorfor ikke?

Prober:

- Opplever du det slik at organisasjonen henter inn nødvendige vikarer hvis det måtte være behov for det? - tror du de ansatte opplever det slik at de må komme på jobb hvis det ikke blir funnet vikar?

- Hvis det er slik at de ansatte må ta ut egenmelding, blir dette sett på som en "ekstraferie"?

Utdyp eventuelt hvorfor/ hvorfor ikke.

- Vil en ansatt bli belønnet for lite fravær/ null fravær i deres organisasjon/avdeling. På hvilken måte?

- Tror du de ansatte opplever "baksnakking" hvis de ikke kommer på jobb?

- Tror du en ansatt vil bli sett å som illojal hvis en ikke møter på arbeid en dag.

10. Har du en oppfatning av hva "gyldig" fravær er?

Prober:

- Finnes det en norm/regel om hva som blir sett på som «gyldig» fravær på arbeidsplassen?

11. Foregår det mye ulønnet ekstraarbeid i organisasjonen?

Prober:

- Kan du utdype dette?
- Hvordan?

12. Hva ser du som normal arbeidstid?

Prober:

- Hvordan blir de personene som eventuelt måtte gå tidlig eller begynne sent, sett på?
- Vil dette være negativt? Er en opptatt av når de andre måtte begynne/ slutte?

### Sykenærvær og tilrettelegging

13. Hvordan forstår du begrepet "sykenærvær"?

14. Hva opplever du er organisasjonens syn på tilrettelegging?

15. Hva tenker du om det arbeidet som blir gjort for å tilrettelegge?

16. Ligger oppgaven om å tilrettelegge i din stillingsinstruks? Hva tenker du om denne oppgaven?

17. Opplever du det slik at du har nok kunnskap om tilrettelegging?

Prober:

- På hvilken måte?
- Hvordan har du tilegnet deg denne kunnskapen?

18. Hva er dine egne erfaringer med tilrettelegging av arbeid?

Prober:

- Hva/ hvordan?

19. På hvilken måte opplever du det å tilrettelegge for andre?

Prober:

- Hva ligger til grunn for at du ønsker å tilrettelegge?
- Produktivitet?
- Effektivitet?
- Tror du de ansatte føler at de blir tilrettelagt for? Hvordan?

20. Opplever du det som vanskelig å finne alternativt arbeid til de som trenger mindre belastning? Hvorfor?

21. Hvordan foregår tilretteleggingen?

Prober:

- Blir arbeidet tilrettelagt ulikt for forskjellige helseproblemer?
- På hvilken måte blir dette gjort?

22. Har du en oppfatning om hvordan arbeidsplassen ser på de som måtte være syke som fortsatt er i arbeid?

Prober:

- Er det stor forståelse for at folk kan ha helseproblemer og fortsatt kan være i arbeid? - på hvilken måte?
- Tror du de ansatte opplever det som greit å komme på jobb, selv om de kanskje ikke kan yte 100%? På hvilken måte/ hvorfor?

23. Hvordan opplever du de situasjonene der det har foregått tilrettelegging? Kan du gi en beskrivelse?

Prober:

- Føler du at du har fått anledning til å bli frisk?

24. Hvordan tror du de som ikke har tilrettelagt arbeid opplever arbeidssituasjonen?

- Hva vil eventuelle konsekvenser være?

25. Hva ser du på som konsekvenser av fravær?

26. Hva tenker du er utfallet av tilrettelegging for sykenærvær?

Prober:

- Også her; Produktivitet, effektivitet?
- For organisasjonen?
- De ansatte?

27. Hvordan jobber dere for at folk dere ønsker å beholde ikke skal slutte?

Prober:

- Fører dette til at dere anstrenger dere ekstra for å tilrettelegg og ta hensyn når dere ser at noen sliter med helsen?

28. Er god tilrettelegging en kvalitet du tror er viktig for en bedrift som Statoil for å beholde gode medarbeidere?

#### For medarbeidere

##### Bakgrunnsspørsmål

1. Hvor lenge har du vært i arbeidslivet?
2. Hvor lenge har du vært i din nåværende stilling? (organisasjon)
3. Hva er din stilingsinstruks?

##### Sykefravær og nærværspres

4. Har du en ca. prosent for sykefraværet det siste år?

5. Hva mener du om din enhets (avdelings) sykefravær?

Prober:

- for høyt/for lavt/ passe?

6. Hva tror du er grunnen til at dere har lavt/høyt fravær?

Prober:

- Føler du at dette kunne blitt unngått på noen måte?
- Hvorfor er det lavt?

7. Har du selv kommet på jobb syk? Kan du beskrive den situasjonen?

Prober:

- Opplever du det slik at det var greit å komme på jobb selv om en måtte være syk?
- Sa du hvorfor du hvorfor kom på jobb syk?
- Opplevde du det slik at måtte komme på jobb, selv om du hadde helseproblemer?

8. Har du noen gang følt deg presset til å gå på jobb? Kan du utdype hvorfor.

Prober:

- Opplever du det slik at organisasjonen henter inn nødvendige vikarer hvis det måtte være behov for det? Må en komme på jobb hvis det ikke blir funnet vikar?
- Hvis det er slik at de ansatte må ta ut egenmelding, blir dette sett på som en "ekstraferie"? Utdyp eventuelt hvorfor/ hvorfor ikke.
- Vil en ansatt bli belønnet for lite fravær/ null fravær i deres organisasjon/avdeling. På hvilken måte?
- Opplever de ansatte "baksnakking" hvis de ikke kommer på jobb? Hva blir sagt?
- Er du redd for å bli sett på som illojal hvis en ikke møter på arbeid en dag?

9. Hvordan opplever du deg og dine medarbeidere relatert til hvorvidt du/dere kommer på jobb når du/dere er syke?

Prober:

- Samvittighetsfulle ansatte?
- For samvittighetsfulle, slik at det går på helsen løs?

10. Har du en oppfatning av hva "gyldig" fravær er?

Prober:

- Finnes det en norm/regel om hva som blir sett på som «gyldig» fravær på arbeidsplassen?

11. Foregår det mye ulønnet ekstraarbeid i organisasjonen?

Probe:

- Kan du utdype dette?

12. Hva ser du på som normal arbeidstid?

Prober:

- Hvordan blir de personene som eventuelt måtte gå tidlig eller begynne sent, sett på?
- Vil dette være negativt? Er en opptatt av når de andre måtte begynne/ slutte?

### Sykenærvær og tilrettelegging

13. Hva legger du i begrepet "sykenærvær"?



14. Hva opplever du er organisasjonens syn på tilrettelegging?

15. Hva tenker du om det arbeidet som blir gjort for å tilrettelegge?

Prober:

- På hvilken måte har ledelsen kunnskap om tilrettelegging?
- Opplever du at det er vanskelig å finne alternativt arbeid til de som trenger mindre belastning?
- Tilrettelegges det ulikt for forskjellige helseplager?

16. Hvordan har din erfaring med tilrettelagt arbeid vært?

Prober:

- følte du det slik at det ble tilrettelagt for deg?
- I hvilken grad?
- På hvilken måte?
- Hvordan opplevde du det å være på jobb, selv om du kanskje ikke kunne yte 100%?

17. Hvordan opplever du at arbeidsplassen ser på de som måtte være syke fortsatt er i arbeid?

Prober:

- Er det stor forståelse for at folk kan ha helseproblemer og fortsatt kan være i arbeid? - på hvilken måte?

18. Hvordan tror du de som ikke har tilrettelagt arbeid opplever arbeidssituasjonen?

Prober:

- hva vil eventuelle konsekvenser være?

19. Hva ser du på som konsekvenser av fravær?

20. Hva tenker du er utfallet av tilrettelegging for sykenærvær?

Prober:

- Hvordan har det påvirket deg i din situasjon?
- Produktivitet?
- Effektivitet?

### Turnoverintensjon

20. Hva hadde du tenkt om din arbeidssituasjon dersom arbeidet ikke var tilrettelagt for deg?

21. Hvilke faktorer er avgjørende for deg for at du skal fortsette i din stilling?

Prober:

- Hva skulle eventuelt til for at du ville skiftet jobb?

Oppfølgings spørsmål:

- Hvis du hadde hatt muligheten til det, ville du sluttet i jobben din?
- Hva ville eventuelt være avgjørende for deg i en slik situasjon?

22. Har du opplevd at det at du presser deg til å gå på jobb ved sykdom har ført til at du har vurdert å søke deg stilling i en annen bedrift?

Prober:

- Har dette noen sammenheng med misnøye med tilretteleggingen av jobben din i slike situasjoner?"

23. Er god tilrettelegging av jobben når helsen skranter en kvalitet du tror er viktig for en bedrift som Statoil for å beholde gode medarbeidere?

Vedlegg B: Informasjonsskriv og informert samtykke

**Informasjonsskriv og forespørsel om deltakelse i prosjektet: ”Positivt sykenærvær og tilrettelegging på arbeidsplassen”.**

Mitt navn er Henriette B. Larsen og er masterstudent i helse- organisasjons- og kommunikasjonspsykologi ved Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU) i Trondheim. Jeg skal skrive min masteroppgave i samarbeid med Statoil, der jeg ønsker å undersøke og belyse temaet sykenærvær. Prosjektet ønsker å klarlegge situasjonen for arbeidstakere som ofte eller i noen grad opplever å gå på jobb, til tross for at sykefravær kunne vært naturlig. Er dette et valg den enkelte gjør selv eller blir jobben på noe vis tilrettelagt? På samme tid vil det bli sett på konsekvensene av å være sykenærværende, både for individet og for Statoil.

For å finne ut av dette, ønsker jeg å benytte meg av intervjuer. Informasjonen som samles inn under intervjuene vil bli brukt til å belyse de stille spørsmålene. I denne sammenheng vil det være interessant å se på hvilke erfaringer personer måtte ha når det kommer til sykenærvær og sykefravær, samtidig som jeg ønsker å få tak på meninger om emnene. Det vil være hensiktsmessig å se på informasjon fra både ledere og medarbeidere for å få størst mulig bredde i datagrunnlaget. Under intervjuet vil det bli tatt i bruk båndopptaker, samtidig som jeg vil ta noen notater underveis. Intervjuet vil vare om lag en time. Tid og sted blir vi enige om.

Det vil ikke ha noen innvirkning på ditt arbeidsforhold om du velger å delta eller ikke. All informasjon vil være konfidensiell. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne deg som person i den ferdige oppgaven. Innsamlet data vil bli slettet ved prosjektets slutt, senest utgangen av 2012. Deltakelsen er frivillig, og du kan når som helst trekke deg fra intervjuet, uten å måtte oppgi grunn. Dette vil på føre til sletting av dine data der informasjonen du har gitt på et tidligere tidspunkt ikke vil bli brukt videre i studien.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Veileder på prosjektet er Per Øystein Saksvik ved NTNU, institutt for psykologi;  
[per.saksvik@svt.ntnu.no](mailto:per.saksvik@svt.ntnu.no)

Hvis du skulle ha spørsmål utover dette, kan du kontakte meg på [henriette.larsen@stud.ntnu.no](mailto:henriette.larsen@stud.ntnu.no) eller telefon 40864764.

Med vennlig hilsen

Henriette B. Larsen  
Øvre Møllenberggt. 5,  
7014 Trondheim.

Samtykkeerklæring: Jeg har mottatt informasjon om studien av ”positivt sykenærvær og tilrettelegging på arbeidsplassen” og ønsker å stille på intervju.

Signatur .....

E-postadresse ..... Telefon.....

## Vedlegg C: Svar fra NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES

Per Øystein Saksvik  
Psykologisk institutt  
NTNU  
Dragvoll  
7491 TRONDHEIM



Harald Hårfagres gate 29  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47-55 58 21 17  
Fax: +47-55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 11.11.2011

Vår ref: 28474 / 3 / KH

Deres dato:

Deres ref:

## TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 18.10.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

28474	Positivt sykenærvær og tilrettelegging på arbeidsplassen
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Per Øystein Saksvik
Student	Henriette Brøstenes Larsen

Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, [http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/skjema.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen  
  
Knut Kalgraff Bjååk

  
Kjersti Håvardstun

Kontaktperson: Kjersti Håvardstun tlf: 55 58 29 53  
Vedlegg: Prosjektvurdering  
Kopi: Henriette Brøstenes Larsen, Øvre Møllenbergt. 5, 7014 TRONDHEIM

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no  
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyre.svarna@svt.ntnu.no  
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no

## Personvernombudet for forskning



### Prosjektvurdering - Kommentar

---

Prosjektnr: 28474

Personvernombudet legger til grunn at prosjektet er klarert med ledelsen i den aktuelle bedriften.

Informasjonsskrivet til utvalget er tilfredsstillende utformet forutsatt følgende endring; setningen "Din deltakelse vil være anonym, og vil ikke ha noen innvirkning...." erstattes med følgende setning: "Det vil ikke ha noen innvirkning på ditt arbeidsforhold om du velger å delta eller ikke".

Vi ber om å få tilsendt et revidert informasjonsskriv før det tas i bruk.

Personvernombudet legger til grunn at det i intervju med ledere ikke innhentes opplysninger om enkeltpersoner (ansatte).

Det innhentes sensitive opplysninger om helseforhold, jf. popplyl. § 2 punkt 8 c).

Prosjektsslutt er 31.12.2012. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserbare opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel og lydopptak slettes/makuleres, indirekte personidentifiserbare opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

Enkeltpersoner vil ikke kunne identifiseres i oppgaven.