

Sandra Damuleviciute

Arbeidsliv for alle!

Hva skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet kan inkluderes igjen?

Masteroppgave i Funksjonshemming og samfunn

Veileder: Marianne Garvik

Desember 2022



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Sandra Damuleviciute

Arbeidsliv for alle!

Hva skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet kan inkluderes igjen?

Masteroppgave i Funksjonshemming og samfunn
Veileder: Marianne Garvik
Desember 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for sosialt arbeid



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er avslutningen på masterstudiet «Funksjonshemning og samfunn» ved NTNU i Trondheim. Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men likevel lærerikt og spennende. Jeg vil takke ansatte ved Friskgården som bisto meg ved rekrutteringen. Jeg vil spesielt takke informantene som stilte opp. Jeg setter stor pris på at dere delte deres opplevelser og erfaringer. Uten dere ville jeg ikke ha gjennomført masteroppgaven min.

Jeg vil også takke min familie, kjæresten og venner som har både oppmuntret og støttet meg. De leste gjennom masteroppgaven flere ganger og motiverte meg til å jobbe videre. Jeg setter stor pris på dere! Dere har vært tålmodige og støttende gjennom denne prosessen. Jeg er også takknemlig for min gode venninne Anne Lise. Tusen takk for gode diskusjoner og samtaler under skriveprosessen og på fritiden.

Til slutt vil jeg takke min veileder Marianne Garvik som alltid har vært tilgjengelig både på e-post og i person. Takk for gode tips og veiledningen!

Sammendrag

Norge har et høyt sykefravær. Dette kan anses som et samfunnsproblem, da det påvirker både enkeltindivider og velferdsstaten. Oppgaven forsøker å besvare problemstillingen: *Hva skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet kan inkluderes igjen?* Studien ble gjennomført i samarbeid med Friskgården. De bisto med rekruttering av informanter. Empiriske data ble innhentet gjennom 12 individuelle, kvalitative forskningsintervju. Intervjuobjektene var tidligere sykemeldte, lederne og veiledere fra Friskgården. Informantene representerte sektorer innenfor helse og omsorg, service, utdanning, ledelse, psykologi og forskning.

Det ble gjennomført tematisk analyse av innsamlet data. Gjennom analysen ble det dannet tre hovedtemaer: 24/7 mennesker; Relasjon og samarbeid; Friskgården. I lys av de teoretiske perspektivene om mattering, job crafting og teorier om ledelse, ble funnene analyserte og drøftet.

Funnene tyder på at det er sammensatte årsaker til at mennesker blir sykemeldte. Intervjuede arbeidstakere fremhevet at belastninger i privatlivet også kan føre til sykefraværet. Lederne og veilederne var enige i det. Dermed tolkes det som at det er viktig at hjelpetjenester utfører en kartlegging av et helhetlig bilde av hverdagen til mennesker som opplever utfordringer. Kartleggingen, utarbeiding av mål og tiltak burde foregå i samarbeid med den det gjelder. Det anses at langvarig effekt av tiltak kan oppnås ved brukermedvirkning. Relasjon og samarbeid med arbeidstakere, ledere og hjelpeapparatet kan være avhengig av kommunikasjon og tillit. Lederne kan også ha behov for bistand til lederstøtte, ettersom de ikke får like mange tilbakemeldinger og støtte fra sine arbeidstakere. Videre funn tyder på at hverdagsaktiviteter som arbeid og fritid kan endres og utformes for at en skal kunne oppleve en balanse. I tillegg fremheves det i studien at både ledere og arbeidstakere har behov for å gjennomgå ulike lovverk, og få mer kunnskap om sine plikter og krav.

Nøkkelord: Tilbakeføring og inkludering i arbeidslivet, Balanse mellom arbeid og fritid, Helhetlig oppfølging, Anerkjennelse og medvirkning, Arbeidstaker, Leder, Hjelpetjenester

Abstract

Norway has a high rate of sickness absence, and this can be considered a societal problem, as this affects both individuals and the welfare state. This project attempts to answer the question: What will it take for people who have fallen out of the labor force to be included again? The study was carried out in collaboration with Friskgården. They assisted with the recruitment of informants. Empirical data was obtained through 12 individual, qualitative research interviews. The interviewees were individuals previously on sick leave, the managers, and supervisors from Friskgården. The informants represented sectors within healthcare, service, education, management, psychology, and research.

A thematic analysis of the collected data was carried out. Through the analysis, three main themes were formed: 24/7 people; Relationship and collaboration; Friskgården. Considering the theoretical perspectives on mattering, job crafting, and theories of management, the findings were analyzed and discussed.

The findings indicate that there are complex reasons why people are on sick leave. The interviewed employees emphasized that pressures in private life can also lead to sick leave. The managers and supervisors agreed. This is interpreted as meaning that it is important that support services carry out a survey of a comprehensive picture of the everyday life of people who experience challenges. The mapping, preparation of targets, and measures, should take place in collaboration with the person in question. It is considered that long-term effects of measures can be achieved through user participation. Relationships and collaboration with employees, managers, and the support staff, can depend on communication and trust. Managers may also need assistance with managerial support, as they do not receive as much feedback and support from their employees. Furthermore, the findings indicate that everyday activities such as work, and leisure can be changed and designed so that one can experience a balance. In addition, the study emphasizes that both managers and employees need to review various pieces of legislation and gain more knowledge about their duties and requirements.

Keywords: Return and inclusion in working life, Balance between work and free time, Comprehensive follow-up, Recognition and participation, Employee, Manager, Support system

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figurer	V
Tabeller	V
1.0 Innledning	1
1.1 Avgrensning og problemstilling	2
1.2 Begrepsavklaring	4
1.3 Oppgavens oppbygning	5
2.0 Bakgrunn og tidligere forskning	6
2.1 Den Norske velferdsmodellen	6
2.2 Arbeidsdeltakelse og sykefravær i Norge	7
2.3 Samfunnsansvar	9
2.4 Spesialisthelsetjenesten og Friskgården	12
2.5 Arbeidsgivernes og arbeidstakernes plikter	14
2.6 Utfordringer med retur til arbeid	15
2.7 Kapitteloppsummering	20
3.0 Teoretiske perspektiver	21
3.1 Anerkjennelse og betydning (mattering)	21
3.2 Endring og utforming av arbeidshverdagen (job crafting)	24
3.2.1 Tilnærming innen fysisk, kognitiv og relasjonell utforming	24
3.2.2 Tilnærming innen jobbkrav og jobbressurser	27
3.3 Ledelse og lederskap	30
3.4 Kapitteloppsummering	33
4.0 Forskningsmetode	34
4.1 Metodisk tilnærming	34
4.2 Det kvalitative forskningsintervju	34
4.3 Rekruttering	37
4.4 Analyse	39
4.5 Metodebetragtning	41
4.6 Forskningsetikk	42
4.7 Kapittel oppsummering	42
5.0 24/7 mennesker	44
5.1 Familie og livssituasjon	44
5.2 Arbeidshverdag	49
5.2.1 Tilrettelegging og involvering i beslutninger	56
5.3 Kapitteloppsummering	61
6.0 Relasjon og samarbeid	62
6.1 Ledernes perspektiv	62
6.1.1 Holdning til sykemeldte	62
6.1.2 Forebygging og håndtering av sykefravær	63
6.1.3 Psykososialt arbeidsmiljø	65
6.2 Arbeidstakernes perspektiv	71
6.2.1 Psykososialt arbeidsmiljø	71
6.2.2 Andre instanser	76
6.3 Kapitteloppsummering	80
7.0 Friskgården	81
7.1 Friskgården som arbeidsrettet rehabilitering	81

7.1.1	Samarbeid og fellesskap	81
7.2	Friskgården som bedriftshelsetjeneste	92
7.2.1	Arbeidsmiljø	94
7.2.2	Lederstøtte	96
7.3	Kapitteloppsummering	100
8.0	Avslutning	101
	Referanser	103
	Vedlegg	110

Figurer

Figur 1.	Illustrasjon av holistisk samspill mellom informantene og deres felles mål om arbeidsdeltakelse	3
Figur 2	The mattering wheel: A conceptual framework	23

Tabeller

Tabell 1	Informantenes rolle og deres arbeids – og bransje bakgrunn	38
Tabell 2	Hovedtemaer og subtemaer	41

1.0 Innledning

I det første kapittelet presenteres innledningsvis bakgrunnen for valg av tema for prosjektet. Deretter vil avgrensning, problemstilling og forskningsspørsmålene beskrives. Videre i kapittelet presenteres begrepsforklaring og oppbygging av oppgaven.

For å opprettholde den norske velferdsstaten, er det nødvendig at alle i yrkesaktiv alder er en del av arbeidslivet (Østerud, 2020). I et internasjonalt perspektiv har Norge høy sysselsetting (Aagestad et al., 2015). Likevel viser det seg at Norge har en høy andel av befolkning utenfor arbeidslivet som følge av sykdom og uførhet (SSB, 2022). Blant annet skyldes dette at flere opplever sitt arbeidsmiljø som tidvis uforsvarlig, og at de blir utsatt for helseskadelige påvirkninger på arbeidsplassen. Mennesker som har de største helseutfordringene i Norge, er de som opplever muskel-skjelett- og psykiske plager. Det hevdes at seks av ti legemeldte sykefraværsdagsverk er knyttet til mennesker innenfor denne gruppen (Aagestad et al., 2015). En stor del av utgiftene i velferdsstaten omhandler kostnader som følge av mangelfull forebygging på arbeidsplasser, som videre fører til skader og frafall fra arbeidslivet og samfunnsdeltakelse (St.meld.nr. 9, 2006-2007). Hammernes (2021) understreker at sykefravær koster det norske samfunnet 69,6 milliarder kroner per år. 42,6 milliarder kroner i offentlige utgifter og 27 milliarder kroner for utgifter i bedrifter. For å sikre høy og langvarig deltakelse i arbeidslivet, er det viktig at de ansatte opplever det som positivt å være på arbeid, samt at de har muligheten til å oppleve utvikling, læring og sosialt fellesskap (St.meld.nr. 9, 2006-2007).

For noen er arbeid kun en inntektskilde, men mange opplever også positive virkninger av å være i arbeidslivet. Eksempel på dette kan være sosial tilhørighet, en arena hvor relasjoner skapes, eller opplevelse av mestringsfølelse, økt selvtillit og en følelse av mening (Reme et al., 2021). For andre kan arbeid oppleves som stress og belastning. Frafall fra arbeidslivet kan også by på flere negative konsekvenser som psykiske plager, rusproblematikk og økt dødelighet (Reme et al., 2021). Det å stå utenfor arbeidslivet og utdanning kan føre til økonomiske utfordringer og forsterke sosiale problemer (Meld. St. 32 (2020.2021)). Det beskrives at de som har falt utenfor arbeidslivet kan oppleve det enda mer utfordrende å stå utenfor, ettersom de fleste i yrkesaktiv alder er deltakende i arbeidslivet. Andre arenaer, som for eksempel familie og sosialt nettverk, kan også bli påvirket for mennesker som står utenfor. Når en ikke kommer tilbake til arbeidslivet, minsker muligheten til å ha et godt liv, og det kan påvirke både individet og deres familie (Meld. St. 32 (2020-2021)). Politikken for å bekjempe utenforskap krever en helhetlig tilnærming, det vil

si at den må omhandle flere områder enn bare arbeid. Oppvekst og helse- og omsorgsområder er like aktuelle (Meld. St. 32 (2020-2021)).

En fjerdedel av de yrkesaktive som rapporterer psykiske plager poengterer at disse plagene kan skyldes psykososiale og organisatoriske faktorer på arbeidsplassen (Aagestad et al., 2015). For eksempel lav selvbestemmelse, rollekonflikter og høye emosjonelle krav. Disse utfordringene forekommer ofte blant ansatte innenfor utdanningssektor og helse- og omsorgssektor. Muskel- og skjelettplager beskrives også som utbredt blant yrkesaktive, hvor hele syv av ti rapporterer smerter i løpet av en måned. Cirka halvparten av de som opplever muskel- og skjelettplager hevder at det enten helt eller delvis kan ha sammenheng med deltakelsen i arbeidslivet. Aagestad et al. (2015) poengterer at det er både mekaniske og psykososiale faktorer som kan ha betydning for slike plager. Med mekaniske faktorer menes det løft i utfordrende situasjoner, sittende arbeid der en sitter på huk eller står på knærne, samt gjentatte og ensidige hånd- og armbevegelser.

I 2019 var det cirka 620 000 mennesker i yrkesaktiv alder som sto utenfor utdanning eller arbeidsliv i Norge (Meld. St. 32 (2020-2021)). Velferdsstaten Norge har mange tilbud og hjelpetjenester som skal bistå til at en kan komme tilbake i arbeid. Likevel opplever mange manglende samarbeid mellom tjenestene og en ineffektiv koordinering, samt for sen igangsetting av relevante tiltak. Velferdsstaten i dag sikrer økonomisk trygghet for mennesker som faller utenfor arbeidslivet både midlertidig og varig. Noen kan oppleve at det ikke lønner seg å komme tilbake til arbeidslivet, mens andre ikke har mulighet til å komme tilbake på grunn av ulike helseutfordringer. Det hevdes at for å lykkes med å inkludere flere i arbeidslivet, burde kravene for deltakelsen senkes, og det må lønne seg å være i arbeid (Meld. St. 32 (2020-2021)). Tjenestene og tilbudene som gis i dag er ofte preget av ulik organisering og prioritering, ettersom sektorene er ulikt organisert. Dette kan føre til at eventuelle tiltak som blir igangsatt ikke treffer det enkelte individet like godt (Meld. St. 32 (2020-2021)).

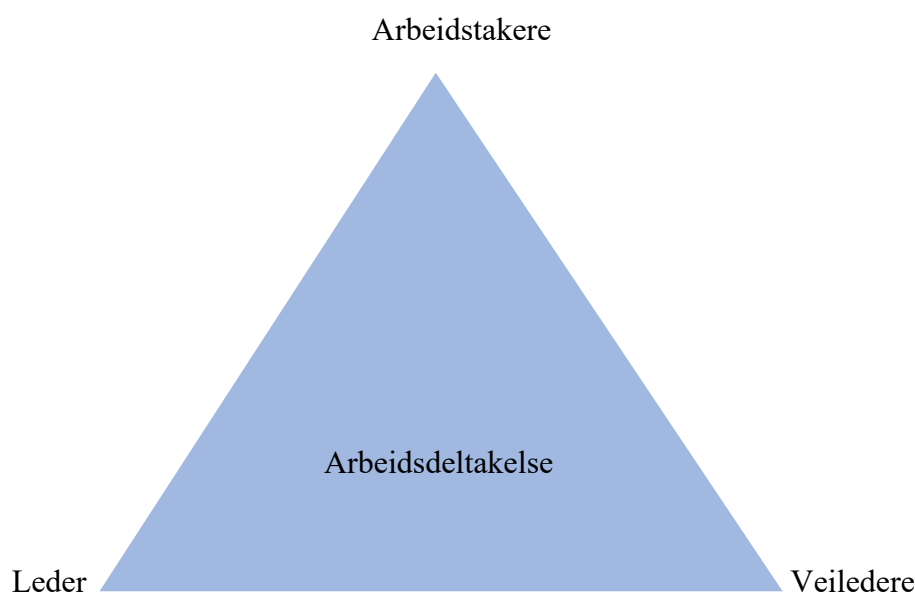
1.1 Avgrensning og problemstilling

Ettersom utenforskap er en utfordring i det norske arbeidslivet dannes det følgende problemstilling: *Hva skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet kan inkluderes igjen?*

Hovedfokus i prosjektet er suksessfaktorer som fører til arbeidsdeltakelse. Ettersom det vil bli undersøkt tre ulike perspektiver, utdypes problemstillingen i tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke faktorer kan påvirke deltakelsen i arbeidslivet?
2. Hvordan kan relasjon og samarbeid med lederne og andre instanser påvirke deltakelsen i arbeidslivet?
3. Hvordan kan tilbudene i velferdssystemet bistå mennesker i utfordrende situasjoner?

Ved avgrensning i prosjektet velges det å inkludere mennesker som har vært utenfor arbeidslivet på grunn av muskel- og skjelettplager, og/eller psykiske plager og lidelser, som på tross av disse utfordringene er tilbake i arbeidslivet. Prosjektet vil omhandle velferdsstaten Norge og arbeidslivet i Norge. Prosjektet utføres i samarbeid med Friskgården, og ansatte fra Friskgården vil være en del av informantene som blir rekruttert. I tillegg vil ledere og arbeidstakere som har erfaring med utenforskap fra arbeidslivet rekrutteres. Bakgrunnen for en slik avgrensning er ønsket om å få et helhetlig bilde fra ulike perspektiv. Figur 1 viser holistisk samspill mellom tre ulike informantgrupper i dette prosjektet og deres felles mål om arbeidsdeltakelse.



Figur 1. Illustrasjon av holistisk samspill mellom informantene og deres felles mål om arbeidsdeltakelse

For å undersøke problemstillingen og forskningsspørsmålene, vil relevant litteratur benyttes i samsvar med faglige teorier. Prosjektets empiriske data vil bli innhentet gjennom 12 semistrukturerte intervjuer, hvor opplevelser og erfaringer rundt arbeidsdeltakelse og utenforskap vil bli undersøkt.

1.2 Begrepsavklaring

Ettersom det blir brukt flere fagbegrep i denne oppgaven, ønskes det å avklare disse for leseren for å sikre at innholdet som blir presentert blir forstått riktig.

De første begrepene som vil bli avklart er *aktivitet og deltagelse*. I ergoterapi er aktivitet et begrep som blir brukt til å omtale daglige handlinger. Dette omfatter handlinger som foregår i hjemmet, på fritiden og på jobb (Aagaard & Langdal, 2019). Begrepet aktivitet omhandler handlinger innenfor egenomsorg, det en gjør på fritiden, og handlinger som bidrar til sosiale og økonomiske strukturer i samfunnet, som for eksempel arbeid (Townsend et al., 2002). Aktiviteter kan gjennomføres individuelt og i én eller flere grupper. Gjennom ulike aktiviteter oppnås meningen med livet (World Federation of Occupational Therapists, u.å.). Begrepet deltagelse er brukt i forhold til menneskers muligheter til inkludering og gjennomføring av aktiviteter, både alene og sammen med andre (Townsend et al., 2007). Deltagelse i hverdagsaktiviteter, som for eksempel arbeid, fører til at en knyttes til sosiale nettverk, som igjen kan ha påvirkning på ens identitet og helse. Det kan være et virkemiddel for å motvirke fattigdom og sosiale ulikheter (Aagaard & Langdal, 2019).

Det neste begrepet som skal avklares er *funksjonshemming*. Kittelsaa et al. (2015) understreker at forståelsen av dette begrepet har vært lenge i debatt. Tidligere har funksjonshemming blitt forstått ut ifra den medisinske modellen, der funksjonshemmingen ses på som en konsekvens av en sykdom, skade eller lyte. Manglende mulighet for å delta i hverdagsaktiviteter, som for eksempel arbeid, ble knyttet til individet og dets funksjonsnivå. Omgivelsene individet befant seg i ble ikke diskutert. I de senere årene ble diskusjonen om omgivelsenes betydning fremhevet, og den relasjonelle forståelsen av funksjonshemming vokste frem (Kittelsaa et al., 2015). Denne forståelsen handler om samspillet mellom individets funksjonsnivå i ulike omgivelser. Det spesifiseres at en med nedsatt funksjonsnivå kan delta på ulike hverdagsaktiviteter, dersom omgivelsene møter individets krav og er tilrettelagte for mangfoldet blant mennesker. I dagens samfunn har Verdens helseorganisasjon og FNs konvensjon som omhandler rettigheter til mennesker med nedsatt funksjonsevne, satt søkelys på den relasjonelle forståelsen (Kittelsaa et al., 2015). I dette prosjektet vil begrepet funksjonshemming brukes for å beskrive mennesker som har vært utenfor arbeidslivet, på bakgrunn av samspillet mellom individets funksjonsnivå og omgivelsenes krav. Med omgivelsene menes det både hjem, fritid og arbeid.

Begrepet *sykemelding* vil også bli gjort rede for. Helsedirektoratet (2018) presiserer at sykemelding omhandler både forhold medisinsk og på arbeidsplassen. For å innvilge en sykemelding, må nødvendige opplysninger være kartlagte, slik at vilkår for sykepengen kan iverksettes. NAV skal kunne utarbeide en oppfølgingsplan, og både den sykemeldte, arbeidsgiver og NAV skal kunne vurdere mulighetene for tilrettelegging på arbeidsplassen, slik at arbeidsdeltakelse muliggjøres. Sykemelding skal bistå med en vurdering av ens arbeidskapasitet og en vurdering av behovet for fravær fra arbeidet. Det finnes ulike typer sykemeldinger: egenmelding, gradert sykemelding, avventende sykemelding og sykemelding for enkeltstående behandlingsdager (NAV, 2021). Egenmelding har ikke noe fellesskjema, og hver arbeidsgiver utformer rutiner som gjelder denne typen sykemelding. Den kan brukes opptil tre kalenderdager om gangen og opptil fire ganger i løpet av et år (NAV, 2021). Arbeidsplasser kan ha egen utvidet rett til egenmeldinger. Gradert sykemelding benyttes når en kan være delvis i arbeid. Formålet med denne typen sykemelding, er at en skal holde kontakten med arbeidsplassen og være i arbeid så lenge det er medisinsk forsvarlig. Gjennomføringen av gradert sykemelding er avhengig av at arbeidsgiver og arbeidstaker samarbeider og eventuell tilrettelegging gjennomføres. Arbeidstaker kan enten jobbe færre timer, ha færre arbeidsoppgaver eller få lengre tid på å gjennomføre arbeidsoppgave (NAV, 2021). Avventende sykemelding går ut på at arbeidstaker melder ifra til arbeidsgiver at en kan unngå sykemelding hvis arbeidet blir tilrettelagt. Arbeidstaker må kunne oppfylle kravene til sykemelding, og arbeidsgiver må forklare hvorfor eventuell tilrettelegging ikke lar seg gjennomføre (NAV, 2021). Arbeidstakere kan også få sykemelding for enkeltstående behandlingsdager hvis behandlinger fører til at en ikke kan møte opp på arbeidet. Fraværet må være nødvendig for å gjennomføre behandlingen og gis kun i behandlingsdager og tidsrommet for behandlingen (NAV, 2021).

1.3 Oppgavens oppbygning

I kapittel 2.0 vil bakgrunn og tidligere forskning bli presentert. Videre vil kapittel 3.0 beskrive teoretiske perspektiver som omhandler temaet. Deretter vil kapittel 4.0 redegjøre metodiske valg og vitenskapelig tilnærming for tema. Kapitler 5.0, 6.0 og 7.0 i oppgaven vil inneholde drøfting i forhold til funnene, teorien og tidligere forskning. Til slutt vil kapittel 8.0 oppsummere og konkludere oppgaven.

2.0 Bakgrunn og tidligere forskning

I dette kapitlet beskrives den norske velferdsmodellen, samfunnsansvar og hvordan det norske samfunnet kan påvirke arbeidsdeltakelsen. Videre redegjøres det for tilbudet innenfor spesialisthelsetjenesten Friskgården. Deretter presenteres arbeidstakers og arbeidsgivers ansvarsområder. Til slutt vil utfordringer for tilbakeføring til arbeidet beskrives. Begrepene nordisk og norsk velferdsmodell vil bli brukt synonymt, og prosjektet vil kun omhandle velferdsordninger i Norge.

2.1 Den Norske velferdsmodellen

Arbeids-og inkluderingsdepartementet (2017) hevder at arbeidskraft er den viktigste ressursen vi har, og at den må brukes effektivt. I dag har Norge høy sysselsetting. Hele 77 % av befolkningen mellom 20 og 64 år er i arbeid. Siden 1970 har sysselsettingstallene økt med 50 % (Arbeids-og inkluderingsdepartement, 2017). Den høye arbeidsdeltakelsen i Norge forklares gjerne ut fra den såkalte nordiske modellen og dens organisering av arbeidslivet. Gjennom 1970-og 1980- årene ble flere kvinner deltakende i arbeidslivet, og på 1800- tallet oppsto det flere teknologiske gjennombrudd i Norge. Det førte til store endringer i næringsstrukturen og industrivekst (Dølvik & Steen, 2019). Et samfunn i endring på tidlig 1900-tall brakte med seg store endringer i arbeidslivs- og velferdspolitikken (Fløtten & Jordfald, 2019). Utfordringer som samarbeid mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og staten, førte til ulønnsomme konsekvenser for samfunnet og presset frem behov for reformer. Den nordiske modellen oppsto ved at fremveksten i arbeiderklassen og den organiserte arbeidsbevegelsen utviklet seg (Dølvik & Steen, 2019). Modellen skulle føre til en demokratisering av arbeidsliv i Norge. Søkelyset var satt på utvikling av maktforhold og mekanismer for samordning av lønnsdannelse, den økonomiske politikken og velferdsstatens oppbygning etter krigen. Formålet med utviklingen av den nordiske modellen var å sikre et bedre samspill mellom økonomisk vekst, sosial fordeling og sysselsetting. I dagens samfunn omhandler den nordiske trepartsmodellen samspillet mellom økonomisk styring, organisert arbeidsliv og offentlig velferd (Dølvik & Steen, 2019). Med økonomisk styring menes det å bygge på en aktiv, stabilitetsorientert økonomisk politikk, internasjonal frihandel og en lønnsdannelse som er koordinert og fremmer vekst, sysselsetting og sosial utjevning. Grunnpilaren som omhandler organisert arbeidsliv tar for seg samspillet mellom lov- og avtaleregulering, fredsplikt i avtaleperioden og sentralisert koordinering av lønnsdannelsen. De sterke organisasjonene innenfor eksportindustrien skal forhandle både sentralt og lokalt, med søkelys på partssamarbeid om produktivitet og omstilling, samt i henhold til aktiv arbeidspolitikk. Den siste

grunnpilaren i den nordiske modellen er den offentlige velferden (Fløtten & Jordfald, 2019). Den omhandler universelle ordninger for inntekts- og standardsikring som bistår med å ivareta høy yrkesdeltakelse og mobilitet. I tillegg inngår det under denne grunnpilaren skattefinansierte helse- og velferdstjenester og gratis utdanning, som fører til likestilling, utjevning av levekår, samt helse- og yrkesmuligheter. De tre grunnpilarene er i samspill med hverandre (Fløtten & Jordfald, 2019).

Utviklingen i sysselsetting i Norge ble også påvirket av EU-utvidelsen i 2004, ettersom arbeidsinnvandringen økte i Norge. Dermed ble sysselsettingstallene enda høyere (Arbeids- og inkluderingsdepartement, 2017). Den norske økonomien har utviklet seg opp igjennom årene, og etterspørselen etter tjenester, mat og industriprodukter har også økt. Dermed har behovet for arbeidskraft innenfor ulike sektorer også økt. Det spesifiseres at den nordiske modellen som omhandler samspillet mellom ordningene i velferdsstaten bistår med å skape tillitt og bidrar til at mennesker kan medvirke i samfunnet og arbeidslivet. Dette sikrer også at sikkerhetsnettet vil forebygge at en havner utenfor (Dølvik & Steen, 2019).

2.2 Arbeidsdeltakelse og sykefravær i Norge

Sammenlignet med andre land har Norge et høyt sykefravær blant arbeidstakere (Jardim et al., 2022). Det legemeldte sykefraværet lå på 5,3 % i slutten av 2019. Dette besto hovedsakelig av mennesker med muskel- og skjelettlidelser (33 %), psykiske lidelser (17 %) og luftveissykdommer (13 %). Virksomhetene som hadde høyest sykefravær var sykehus, sykehjem, barnehager, leverandørindustri til olje- og gassnæring, næringsmiddelindustri, rutebuss og personaltrafikk, samt bygg- og anleggsvirksomhet (Jardim et al., 2022). Sykemeldinger i Norge er oftest kortvarige. Cirka 70 % av sykemeldte er tilbake i arbeid etter mindre enn åtte uker. Jardim et al. (2022) hevder at sannsynlighet for friskmelding blir mer utfordrende etter seks måneder med sykemelding.

Et av hovedmålene i norsk politikk er høy sysselsetting (NOU 2021:2). Flere tiltak blir foreslått og igangsatt for å ivareta høy sysselsetting, bidra til at flere kommer tilbake til arbeid og ikke forblir utenfor arbeidslivet. Tiltakene og forslagene omhandler økt kompetanse og kvalifisering, som skal bistå både nåværende og fremtidige arbeidstakere til høyere kompetanse til å utføre arbeidsoppgaver, samt være deltakende i arbeidslivet. Tiltakene setter søkelys på oppfølging og aktivisering blant de som er utenfor arbeidslivet. Det fokuseres også på inkludering av utsatte grupper og at de skal ha mulighet til å være deltakende i arbeidslivet på lik linje med andre.

Forebygging og redusering av sykefraværet står sentralt under tiltakene. Det legges vekt på tilrettelegging, inkludering og forlengelse av yrkeskarrierer. Sykepengeordning og uføretrygd blir også diskutert. Det settes søkelys på oppfølging av sykemeldte, redusering av tilstrømming av uføretrygd og muliggjørelse for arbeidsdeltakelse for de som mottar trygdeordninger. For unge som står utenfor arbeid, utdanning og opplæring, skal tiltakene for å forebygge utenforskap igangsettes. Tiltakene omhandler også sysselsetting blant seniorer og eldre (NOU 2021:2).

Tiltakene som tilrettelegger for øking av sysselsetting og verdiskapning kan føre til samfunnsøkonomisk lønnsomhet (NOU 2021:2). Økonomien er viktig for å håndtere kriser og forebygge frafall fra arbeidslivet. Koronapandemien viste tydelig hvordan en krise kan påvirke sysselsettingen i samfunnet. Det hadde innvirkninger på arbeidsmarkedet, flere ble permittert og andre mistet jobbene sine (Reme et al., 2021). Arbeidstakere innenfor overnattings- og serveringsbransjer opplevde både permittering og jobbtap. Innenfor helse opplevde arbeidstakerne økt etterspørsel og arbeidspress. Gjennom pandemien har arbeidsoppgaver endret seg, og flere var nødt til å bruke hjemmekontor. Dermed burde den økonomiske politikken sette søkelys på motvirkning av konsekvenser av mulige, uforutsette kriser (NOU, 2021:2).

Det settes søkelys på utsatte grupper og at det bør settes inn tiltak som forebygger utstøting fra arbeidslivet (NOU 2021:2). Høy sysselsetting er viktig for å ivareta tillit og samhold i samfunnet. Fremtiden vår er avhengig av at det tilbys nok arbeidskraft og at de som allerede er i arbeid blir ivaretatt. Derfor er det viktig at det legges til rette for at mennesker kan jobbe i heltidsstillinger og at arbeidslivet også kan være åpent for at noen har behov for å jobbe deltid (NOU 2021:2). Det fokuseres på behovet for en mer aktiv arbeidsmarkedspolitik, tettere oppfølging og flere tilbud innenfor arbeidsmarkedspolitikken. Det etterlyses flere ressurser til NAV, slik at det er mulig å øke bruken av opplæringstiltak og lønnstilskudd. Mennesker som mottar arbeidsavklaringspenger, er sykemeldt og har liten mulighet for å komme tilbake til samme arbeidsplass, burde ha mulighet til arbeidsrettet aktivitet (NOU 2021:2).

Det er behov for et bedre samarbeid mellom NAV og helsemyndigheter, slik at de kan bistå utsatte grupper (NOU 2021:2). Systematisk vurdering av tiltakene burde gjennomføres slik at det kan evalueres om tiltakene fungerer. Det antydes at tiltak som lønnstilskudd til arbeidsplasser kan være med på å bidra til inkludering av utsatte grupper i arbeidslivet. Arbeidsgivere kan også igangsette tiltak som lengre prøvetid før fastansettelse, og bidra med inkludering av utsatte grupper i arbeidslivet. Lengre prøvetid vil gi rom både for arbeidstaker og arbeidsgiver til eventuell

utprøving og tilrettelegging på arbeidsplassen. Bedre oppfølging, tilrettelegging og bruk av eventuelle hjelpemidler, kan føre til at flere mennesker med ulike funksjonsnedsettelse kan være deltakende i arbeidslivet (NOU 2021:2).

Mulige tiltak innenfor arbeidsmiljø blir diskutert. Arbeidsmiljø kan påvirke både helsen og trivselen til de ansatte, samt ha betydning for virksomhetens produktivitet og resultater (NOU 2021:2). Det er en bred politisk enighet om å redusere sykefraværet, og derfor ble Intensjonsavtalen for mer inkluderende arbeidsliv (IA-avtalen) dannet mellom aktørene i arbeidslivet. Målruttede og kunnskapsbaserte tiltak kan bidra til å redusere sykefraværet, tilrettelegge for inkludering og forlenge yrkeskarrierer. IA-avtalen for 2019-2024 har som mål å danne et arbeidsliv hvor det er plass til alle, gjennom å forebygge sykefraværet og frafall, og dermed bidra til øking av sysselsetting (Arbeids- og inkluderingsdepartement, 2022). Det settes to hovedmål i IA-avtalen 2019-2024. Det første målet omhandler reduisering av sykefraværet med 10 % sammenlignet med årsgjennomsnittet for 2018. Det andre tar for seg reduisering av frafallet fra arbeidslivet. Systematisk arbeid på arbeidsplasser, som går ut på å forebygge og redusere sykefravær og frafall, kan bistå med å danne inkluderingsarenaer i arbeidslivet (Arbeids- og inkluderingsdepartement, 2022).

2.3 Samfunnsansvar

Norge er et land hvor en stor andel av befolkningen mottar helserelaterte ytelser, som for eksempel uføretrygd, arbeidsavklaringspenger og sykepenger (Arbeids- og inkluderingsdepartement, 2017). Etersom sysselsettingen i Norge er høy, skal trygdeordningene kunne beskytte de som ikke kan jobbe fra fattigdom, samt minske økonomiske forskjeller. Dette står i samsvar med elementer i den norske velferdsmodellen (NOU 2021:2). I Norge er det arbeidsmiljøloven og arbeidsmiljøforskriftene som gir rammer for hvordan mennesker skal ha det på norske arbeidsplasser (Arbeidstilsynet, 2022). Formålet med lovene og forskriftene er blant annet å sikre at arbeidsmiljøet skal være helsefremmende og meningsfylt, samt oppleves som trygt.

Arbeidsmiljøet skal ikke føre til fysiske eller psykiske skader, og skal stå i samsvar med teknologisk og sosial utvikling (Arbeidstilsynet, 2022). I tillegg skal denne loven ivareta likebehandling og ansettelsesforhold. Arbeidsmiljøloven skal bistå med å danne et inkluderende arbeidsliv, samt ivareta individuelle tilpasninger i arbeidsforholdet. Ikke minst skal den ivareta

både arbeidstaker og arbeidsgiver. Når behovet for veiledning og kontroll oppstår, skal offentlige myndigheter bistå. Arbeidsmiljøloven gjelder de fleste private og offentlige sektorer, og arbeidsgiver har ansvar for å overholde reglene som er gitt i loven (Arbeidstilsynet, 2022).

Det er lovpålagt å ha et verneombud på norske arbeidsplasser (Arbeidstilsynet, 2022).

Verneombudet er en av arbeidstakerne som har erfaring og innsikt i virksomhetens arbeidsforhold, og det er arbeidstakere som velger hvem som skal være verneombud (Arbeidstilsynet, 2022).

Verneombudet skal bistå med å følge opp at arbeidsmiljøkravene på arbeidsplassen oppfylles.

Arbeidsgiver har hovedansvar for å oppfylle kravene som stilles, men verneombudet har tilgang til tilsyns- og kontrollfunksjoner. Ved bistand av verneombudordningen, skal også lovverkets krav om organisering, ledelse og tilrettelegging ivaretas. I tillegg skal verneombudet muliggjøre for at de ansatte kan oppleve faglig og personlig utvikling, samt ha mulighet til medvirkning på arbeidsplass (Arbeidstilsynet, 2022).

Det poengteres at verneombud også har en viktig rolle når det gjelder mellommenneskelige forhold, som omhandler alt fra kommunikasjon til mobbing og konflikter (Arbeidstilsynet, 2022).

Verneombudet kan kontakte Arbeidstilsynet eller andre offentlige tilsynsmyndigheter ved behov.

Verneombud har rett til å stanse uforsvarlig arbeid dersom det foreligger umiddelbar fare for arbeidstakers liv og helse. Arbeidsplasser hvor det jevnlig sysselsettes minst 50 arbeidstakere, skal ha arbeidsmiljøutvalg (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidsmiljøutvalget skal bestå av like mange representanter fra både arbeidstaker- og arbeidsgiversiden. Arbeidsmiljøutvalget har ansvar for ivaretagelsen av et forsvarlig arbeidsmiljø og for å behandle spørsmål om opplæring. Utvalget skal følge med på utviklingen og delta i planlegging av verne- og miljøarbeidet på arbeidsplassen (Arbeidstilsynet, 2022).

Det stilles krav til norske arbeidsplasser om å ivareta helse, miljø og sikkerhet (HMS)

(Arbeidstilsynet, 2022). Virksomhetens ledere og arbeidstakernes representanter skal samarbeide

om ivaretagelsen av et godt arbeidsmiljø. I tillegg er norske arbeidsplasser pliktige til å ha

bedriftshelsetjenesten (BHT), som har ansvar for å bistå arbeidsgiver og arbeidstaker med å ivareta arbeidsmiljøet (Arbeidstilsynet, 2022). BHT skal bistå i saker som omhandler

planleggingen og gjennomføringen av fysiske og organisatoriske endringer, samt etablering,

vedlikehold og tilrettelegging på arbeidsplassen. Forebygging står sentralt i BHT-arbeid, både

organisatorisk, psykososialt, fysisk utførelse, ergonomi og ikke minst håndtering av kjemisk og biologisk arbeid (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidsgiver, arbeidstakere, verneombud, eventuelt

arbeidsmiljøutvalget og bedriftshelsetjenesten, skal alle samarbeide om utarbeiding av tiltak som kan forebygge helseskader på arbeidsplassen. BHT kan også bistå når det gjelder sykemeldinger og forebygging av disse. Individuell kartlegging står i fokus ved slikt arbeid.

Bedriftshelsetjenesten skal fungere som faglig støtte på arbeidsplassen (Arbeidstilsynet, 2022).

NAV (2021) spesifiserer at sykemelding gis når en opplever hindring i arbeidsdeltakelse på grunn av medisinske årsaker. Da får en sykepenger som erstatter arbeidsinntekt, og det er NAV som bestemmer om en har rett på sykepenger ut ifra hvilken type arbeid en har og hvilken situasjon en befinner seg i. Ut ifra folketrygdloven gis sykepenger kun i ett år. Deretter må NAV utføre nye vurderinger og utarbeide arbeidsrettede tiltak. Gradert sykemelding er det første alternativet NAV foreslår, så lenge det er forsvarlig. Hvis en er langtidssykemeldt eller har kronisk sykdom, kan arbeidstaker eller arbeidsgiver søke om at NAV dekker sykepengene i arbeidsgiverperioden (NAV, 2021). En har rett på sykepenger i maksimalt 52 uker. Hvis sykdommen eller skaden fortsatt hindrer en i arbeidsdeltakelse, har en rett på arbeidsavklaringspenger eller uføretrygd. NAV har iverksatt flere virkemidler og tiltak for personer som er sykemeldte og for forebygging av nye sykemeldinger (NAV, 2021). Blant annet kan NAV bistå med individuell oppfølging, avklaring og arbeidsrettet rehabilitering, reisetilskudd, arbeidsplassvurdering og støtte til hjelpemidler på arbeidsplassen.

Ness (2017) fremhever at NAV utfører arbeidsevnevurdering, hvor fokuset ligger på gapet mellom arbeidstakers funksjon og arbeidsplassens krav, og ikke utfordringer som er tilknyttet kun det enkelte individet. Det kan føre til tydeliggjøring av uoverensstemmelser mellom det enkelte individet og arbeidsplassen. Ness (2017) spesifiserer at kjernekompetanse i ergoterapi står sentralt i arbeidsdeltakelse, ved at ergoterapeuter ser det enkelte individet og dets arbeidsfunksjon i sammenheng med arbeidsoppgaver og utforming av arbeidsplassen. Innenfor ergoterapi handler arbeid om hverdagsaktivitet for alle i arbeidsfør alder. Det hevdes at en via gjennomføring av meningsfulle hverdagsaktiviteter knyttes til sosiale nettverk. Ergoterapeutene tilnærmer seg en som er sykemeldt eller er i fare for sykemelding ved å kartlegge deres mål. De utarbeider deretter tiltak i samarbeid med personen. Kartlegging omhandler arbeidsevne, ønsket arbeid og hvordan omgivelsene muligens påvirker arbeidsdeltakelse og mestring. Individuelle tiltak og aktiv brukermedvirkning under behandlingsprosessen kan føre til økt motivasjon til å være i arbeid (Ness, 2017).

Ergoterapeutisk ønsket tilnærming skiller seg fra den tradisjonelle tilnærmingen i arbeid med mennesker som har utfordringer i arbeidslivet (Ness, 2017). Ergoterapeuter samarbeider med brukere ved å kartlegge deres ønsker og mål. Deretter utarbeider de eventuelle tiltak. Kartlegging innenfor arbeidshelse omhandler ens arbeidsevne, arbeidsoppgaver og hvordan de eventuelle omgivelser påvirker ens muligheter for mestring og deltakelse. I den tradisjonelle tilnærmingen er det satt søkelys på diagnose og medisinsk behandling, samt velferdsordninger. Videre omhandler den tradisjonelle tilnærmingen at en må bli frisk før en kan være deltakende i arbeidslivet. Ergoterapeuter setter søkelys på parallellitet mellom behandling og arbeidsrettede tiltak, der en kan mestre arbeidshverdagen med symptomer. Tilpasning og gradering av arbeidsoppgaver fremheves fremfor gradert sykemelding og sykemelding. Individuelt tilpassede tiltak som omhandler ens spesifikke mål, ressurser og krav, burde utarbeides istedenfor å sette inn standardpakker med tiltak (Ness, 2017).

Ergoterapeutisk tilnærming tar også utgangspunkt i at de fleste mennesker er motiverte til å være deltakende i arbeidslivet (Ness, 2017). Ved eventuelle utfordringer som kan føre til sykemelding, er det viktig med aktiv medvirkning fra personen det gjelder, fremfor å kun legge vekt på rettigheter og passive ytelser personen kan oppnå. I tillegg understrekes det at den tradisjonelle tilnærmingen setter søkelys på emosjoner og kroppsfunksjoner, fremfor å sette søkelys på arbeidsutførelsen. Ergoterapeutisk tilnærming omhandler at en må sees i sosiale sammenhenger, eksempelvis i omgivelsene hvor både arbeidsevnen og arbeidsrelasjoner foregår og påvirkes. Ness (2017) poengterer at det er behov for tverrfaglig kompetanse i NAV, og at ergoterapeuter kan bistå med sin kompetanse om arbeidshelse.

2.4 Spesialisthelsetjenesten og Friskgården

Arbeidstilsynet (2022) spesifiserer at kommunikasjon mellom arbeidsgiver og arbeidstaker er viktig. Hvis det oppstår behov for bistand fra flere, kan for eksempel tillitsvalgt eller verneombud involveres i dialogen. I noen situasjoner kan det også være hensiktsmessig å samarbeide med NAV, bedriftshelsetjenesten og fastlegen. I tillegg til tilbudene NAV har finnes det mange tilbud fra spesialisthelsetjenesten der private institusjoner har tilbud innenfor arbeidsrettet rehabilitering (Helsedirektoratet, 2022). Programmene er ofte dag- eller døgnbaserte, og målgruppen er mennesker med muskel- og skjelettlidelser, sammensatte lidelser og lettere psykiske plager. I primærhelsetjenesten finnes det også tilbud, blant annet frisklivsentraler hvor en kan delta

uavhengig av helseutfordringer eller diagnose. En kan ta kontakt med frisklivsentraller selv eller bli henvist av helsepersonell eller NAV (Helsedirektoratet, 2022).

Ulike studier fremhever at opplevelse av et fellesskap under returneringsprosessen viser seg å ha en betydning. Deltakerne kunne dele erfaringer, få en bekreftelse på at de ikke var alene, samt få støtte fra andre deltakere i sammen situasjon (Fjellman-Wiklund et al., 2010; Haugli et al., 2011). Det understrekes at fellesskap kunne bidra for den enkeltes økte egeninnsikt, ettersom de fikk tilbakemeldinger. Det å være en del av en gruppe bidro også til følelsen av at noen forsto deres utfordringer (Braathen et al., 2015; Haugstvedt et al., 2011).

Et av tilbudene som finnes i spesialhelsetjenesten er Friskgården. Prosjektet ble gjennomført i samarbeid med Friskgården, og dermed velges det å beskrive hvilken rolle de har og hvordan de kan bistå i arbeid med å få mennesker tilbake i arbeid, samt forebygge frafall fra arbeidslivet. Friskgården ble stiftet i 1994 og har i dag avdelinger i Nord-Trøndelag, Nordland og Oslo (Kvaal, 2017). Friskgården er en organisasjon som jobber i kampen mot sykefraværet og de store folkesykdommene. De bistår ledere med skreddersydd lederstøtte og treffsikre verktøy for sykefraværsoppfølgingen. Friskgården er en godkjent bedriftshelsetjeneste og leverer tjenester til 400 virksomheter i Midt-Norge. De leverer tjenester innenfor systematisk HMS og jobber med arbeidshelse som innebærer forebygging, oppfølging og tilrettelegging både på individ- og organisasjonsnivå (Kvaal, 2022 & Friskgården, u.å.).

Friskgården har også et tilbud om arbeidsrettet rehabilitering innenfor spesialisthelsetjeneste, med søkelys på mennesker med vanlige psykiske lidelser og/eller muskel- og skjelettlidelser (Friskgården, u.å.). Målet med dette tilbudet er bedre helse og økt arbeidsdeltakelse. Personer får tilbud om individuell veiledning med kognitiv tilnærming og samarbeid med både arbeidsgiver, utdanningsinstitusjon, NAV og fastlege. I tilbudet inngår også oppfølging og tilrettelegging innenfor ordinært arbeid og karriereveiledning. Friskgården er svært opptatt av forskning og kunnskapsutvikling (Kvaal, 2017). Ettersom kundene har sammensatte behov, er det også hensiktsmessig for de ansatte på Friskgården å tilegne seg ny kunnskap om hvordan Norge kan friskmeldes. Friskgården drives av et tverrfaglig team med spesialister innenfor psykiatri, fysikalsk medisinrehabilitering, arbeidsmedisin, revmatologi og allmennmedisin. Teamet har også veiledere med både helsefaglig og annen utdanning, som for eksempel fysioterapeuter, ergoterapeuter, helsepedagoger og jobbspesialister (Friskgården, u.å.).

2.5 Arbeidsgivernes og arbeidstakernes plikter

For at den norske modellen skal kunne omtales som fungerende, må den fungere på virksomhetsnivå (Fløtten & Jordfald, 2019). Søkelys settes på arbeidstakere og arbeidsgivere som samarbeider og forhandler med hverandre. Både arbeidsgiver og arbeidstaker har rettigheter og plikter. Formalisering av disse kan bidra til at den norske modellen kan levere gode resultater. Oppfølging av sykefraværet er arbeidsgiverens ansvar (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidsgiver skal forebygge at sykefraværet oppstår i utgangspunktet. Hvis en arbeidstaker blir sykemeldt, har arbeidsgiver ansvar for tilrettelegging på arbeidsplassen, slik at arbeidstaker kan komme tilbake på jobb (Arbeidstilsynet, 2022).

Arbeidsgiver har hovedansvar for å lage rutiner for oppfølging av sykemeldte arbeidstakere i samarbeid med verneombudet og andre arbeidstakere, samt forsikre seg at innholdet i rutinene er tydelig og kjent for alle (Arbeidstilsynet 2022). Arbeidsgiver har plikt om å tilrettelegge for sine arbeidstakere, men også være oppmerksom på at det ikke går på bekostning av de andre arbeidstakerne på jobben og forverrer arbeidsmiljøet. I tillegg burde de aktuelle tiltakene som blir iverksatt for den enkelte arbeidstakeren vurderes og muligens iverksettes for flere, for å forebygge eventuelle helseutfordringer. Eksempel på eventuelle tiltak kan være endring på hvordan arbeidet organiseres, planlegges og gjennomføres. Arbeidstid og tidskrav kan endres, og variasjon i arbeidsoppgave kan økes (Arbeidstilsynet 2022).

Ved oppstått sykemelding skal oppfølgingsplan utarbeides i samarbeid med arbeidsgiver og arbeidstaker (NAV, 2021). Hovedmålet med oppfølgingsplan er tilbakeføring til arbeidet, så lenge det er realistisk. Denne planen skal være utarbeidet innen fire uker. Dialogen mellom arbeidsgiveren og arbeidstakeren skal foregå så tidlig som mulig. En oppfølgingsplan skal inneholde vurderinger om arbeidsoppgaver, arbeidsevnen til arbeidstakeren, aktuelle tiltak og bistand fra for eksempel bedriftshelsetjenesten og NAV, samt planen for oppfølgingen videre. Arbeidstakere har også rettigheter og plikter. Det å medvirke i utarbeiding og gjennomføring av oppfølgingsplanen, samt finne løsninger i samarbeid med arbeidsgiveren, er en av pliktene arbeidstaker har. Det å utarbeide oppfølgingsplan innebærer at arbeidstaker skal informere arbeidsgiver om sin egen arbeidsevne (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidstaker har rett til å holde sine medisinske og andre personlige opplysninger fra arbeidsgiver, men er pliktig til å gi informasjon om sin arbeidsevne, slik at tilretteleggingstiltak kan igangsettes. Ved behov for tilegning av ny kompetanse og kvalifikasjon for å utføre arbeidet, er arbeidstaker pliktig til å gjennomføre opplæring og muligens omskolering. Arbeidstaker er pliktig til å samarbeide og ta imot tilbud om

utredning, behandling og tilrettelegging. Manglende samarbeid kan føre til bortfall av sykepenger (Arbeidstilsynet, 2022).

Arbeidstakere har et medvirkningsansvar. De er pliktige til å følge opp tiltakene arbeidsgiver iverksetter og delta i det organiserte vernearbeidet (Arbeidstilsynet, 2022). Vernearbeid omhandler valg av verneombud og arbeidsmiljøutvalg som skal muliggjøre påvirkning i forhold til arbeidsmiljøet. Det stilles også krav til arbeidstakere om å utføre arbeidet forsvarlig og hindre ulykker, skader og sykdommer (Arbeidstilsynet, 2022). Uforsvarlig arbeid må avbrytes.

Arbeidsgivere har ansvar for å vurdere risikofaktorer som kan påvirke arbeidstakerens helse og sikkerhet (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidstilsynet (2022) spesifiserer at arbeidsgiver har ansvar for å igangsette nødvendige tiltak som fjerner eller reduserer belastende og helseskadelige faktorer på arbeidsplassen. Det gjelder blant annet å tilpasse organisering av arbeidet, lokaler, inventar, utstyr og tekniske hjelpemidler. Ved behov skal det igangsettes tiltak for samarbeidsrelasjoner, styrings- og planleggingssystemer som kan påvirke arbeidstakt og arbeidsforhold. Ved planlegging, tilrettelegging og gjennomføring av arbeidet, skal arbeidstakere eller deres representanter involveres, og prosessen skal skje i samarbeid. Hvis det oppstår en uenighet, har arbeidsgiver rett til å ta den endelige avgjørelsen. Likevel skal arbeidstakere imidlertid informeres, og det skal legges til rette for diskusjoner og drøfting (Arbeidstilsynet 2022).

2.6 Utfordringer med retur til arbeid

Arbeid er bra for ens helse og velvære, men ulike faktorer må tas i betraktning ved denne vurderingen (Waddell & Burton, 2006). Å være deltakende i arbeidslivet bidrar til at en oppnår økonomiske gevinster, som er avgjørende for materielt velvære og muligheten for deltakelse i samfunnet. Det å være i arbeid er også en norm i samfunnet, og de fleste har et psykologisk behov om å være arbeidsdeltakende. Arbeid er noe som gir sosial rolle og sosial status for det enkelte individet. Arbeid påvirker både den fysiske og mentale helsen, samt dødeligheten. Waddell & Burton (2006) hevder at ulike fysiske og psykososiale faktorer ved arbeid kan påvirke ens helse og føre til risiko for helsen. Likevel kan arbeidsløshet ha betydelige, negative konsekvenser for ens helse. Arbeidsløshet kan føre til generelt dårlig helse, langvarig sykdom, dårlig psykisk helse, høyere medisinforbruk og sykehusinnleggelse. Arbeidsløshet kan også føre til oftere medisinsk konsultasjon, og dødeligheten for arbeidsledige øker. Det å komme tilbake til arbeid kan gi en mer selvtillit, samt bedre fysisk og psykisk helse. Det hevdes på generell basis at arbeid er bra for ens

helse og velvære, mens arbeidsledighet er dårlig for ens helse og velvære (Waddell & Burton, 2006).

Arbeid er bra for ens helse, så lenge en har en god jobb (Waddell & Burton, 2006). I ulike land er det lovverk som ivaretar det, og arbeidsgivere er pålagt å utføre risikovurdering på arbeidsplasser. Helse og sikkerhet burde tas hver for seg, og arbeidet burde i utgangspunktet være tilrettelagt for vanlige helseproblemer, sykdommer og funksjonshemminger. Arbeidet skal være behagelig og imøtekommende når en har det bra og når en opplever utfordringer. Et sunt arbeidsliv skal ivareta sine arbeidstakere, støtte dem og oppmuntre dem til å utføre arbeidsoppgaver i arbeidsmiljøer som ivaretar og forbedrer deres helse og velvære (Waddell & Burton, 2006). Sammenhengen mellom en god arbeidsplass, god helse og produktivitet fremheves, og det understrekes at god helse blant arbeidstakere fører til gode resultater på arbeidsplasser. Arbeid kan være bra for mennesker med nedsatt funksjonsevne og forbedre deres helse. For mennesker som har fysiske og psykiske helseutfordringer kan arbeidet oppleves som terapeutisk. Arbeidet må være tilrettelagt og matche ens arbeidsevne så langt det lar seg gjøre. Å være arbeidsdeltakende kan føre til forebygging av de tidligere nevnte negative konsekvenser som oppstår på bakgrunn av arbeidsledighet (Waddell & Burton, 2006).

Risikoen for utvikling av psykiske plager som fører til sykemelding, øker på arbeidsplasser der det finnes uløste konflikter, som igjen fører til skamfølelse og mindreverdighetsfølelse hos de ansatte (Ede & Starrin, 2014). I slike tilfeller kan arbeidstakere havne i en situasjon der de forsøker å opprettholde selvtilliten sin, ved at de øker sin arbeidsintensitet, jobber overtid og jobber når de er syke. Resultatet av det er negative konsekvenser for ens helse, som igjen kan føre til sykemelding. På arbeidsplasser der uløste, arbeidsrelaterte konflikter vedvarer, kan de ansatte erfare lav emosjonell energi, følelse av engstelighet og redsel, samt skam. Disse faktorene kan igjen føre til ytterligere alvorlige helseutfordringer som kan føre til sykemelding. Kombinasjon av høye arbeidskrav og lav mulighet for deltakelse, kan forårsake sykdom (Ede & Starrin, 2014). Faktorer som påvirker tilbakeføring til arbeidslivet er sammensatte (Noordik et al., 2009). Noen mennesker opplever utfordringer med å ivareta seg selv og sette grenser ut ifra sin egen arbeidskapasitet, og samtidig ta hensyn til at en har redusert arbeidskapasitet på bakgrunn av enten fysisk eller psykisk sykdom. Mange kan oppleve det utfordrende å sette grenser ut ifra nåværende arbeidsevne, når en var tidligere vant til å arbeide 100 %. Det å unngå opplevelsen av at arbeidsoppgaver må utføres perfekt, kan være utfordrende for mennesker som kommer tilbake til arbeidslivet (Noordik et al., 2009).

Noen arbeidsgivere mener at det er for enkelt å få sykemelding fra fastlegen (Ose et al., 2018). Det er ikke legen som bestemmer det, men arbeidstakere. Fastlegene er ikke uenige i det. De spesifiserer at de ikke kan gjøre noe annet enn å lytte til sine pasienter, og at de selv har høy arbeidsbelastning med mange syke pasienter. Arbeidsgivere hevder også at de erfarer at både den ansatte, fastlegen, NAV og ledere ikke gjør noe før den ansatte har brukt opp sykepengerrettighetene. Noen arbeidsgivere legger skylden på fastleger, og at de ikke er strenge nok. De mener at ettersom det er så lett å få sykemelding, legges det lav terskel for at en spør om det, istedenfor å utarbeide tilrettelegging som fører til at en kan være i arbeidet. På den andre siden mener arbeidstakere at sykelønnsordningen er et viktig sikkerhetsnett (Ose et al., 2018). Gode sikkerhetsordninger bidrar til sikkerhet ved eventuell sykdom, samt rettferdig behandling. De fleste arbeidstakere er fornøyde med at arbeidsgiver skal følge dem tett opp under sykefraværsperioden. Ifølge Ose et al. (2018) skal arbeidsgivere og arbeidstakere ha tett dialog, slik at behovet for å involvere fastleger i alle møter vil minske. Dette igjen kan føre til at denne ressurskrevende ordningen brukes kun ved behov. Noen arbeidstakere erfarer BHT som støtteordning for ledere, og ikke som uavhengig aktør som skal bistå både arbeidsgiver og arbeidstaker (Ose et al., 2018). Arbeidstakere har også i noen tilfeller opplevd liten forståelse for at de er sykemeldte på sin egen arbeidsplass, både fra ledere og kollegaer. Noen mener at en ikke er syk, men bare vil ha fri fra jobb.

Ose et al. (2018) fremhever at arbeidsgivere burde arbeide forebyggende og følge opp ansatte under korttidsfravær. Slik oppfølging må utføres systematisk og kan håndteres på selve arbeidsplassen. Systemet som det er i dag er for strengt, og dermed kan det oppstå utfordringer ved ivaretagelsen av de sykemeldte (Ose et al., 2018). Utfordringer som er knyttet til den norske sykelønnsordningen ligger ikke i det at arbeidsgivere ikke forebygger sykefraværet. Utfordringene med den norske sykelønnsordningen kommer fra at støttesystemet i arbeidslivet ikke er utformet for å håndtere utfordringer som oppstår i dagens arbeidsliv. BHT-ordningen i praksis fungerer begrenset når det gjelder økt forebygging av helseutfordringer og andre utfordringer på arbeidsplasser. Arbeidsgivere har lite kunnskap om hvilke tiltak som fungerer forebyggende på ulike typer arbeidsplasser. Arbeidsgivere burde ha de riktige virkemidlene hvis de skal lykkes med oppfølgingen av arbeidstakere. I tillegg burde HMS-arbeid moderniseres og oppdateres i arbeidslivet, spesielt i offentlig sektor, ettersom de kommunale arbeidsplassene har de svakeste rammene når det gjelder HMS-arbeid (Ose et al., 2018). Ose et al (2018) hevder at flere av de langtidssykemeldte kunne ha kommet tilbake i arbeidet dersom arbeidslivet hadde hatt bedre

støttefunksjoner rundt arbeidstakere. Den norske sykkelønnsordningen og oppfølgingsregimet fungerer bra (Ose et al., 2018). Likevel er det behov for mer anvendt forskning om forebyggingstiltak på ulike arbeidsplasser. Det er lite en arbeidsgiver kan gjøre alene, og dermed er samarbeid med NAV viktig. I tillegg bør andre tjenester enn helsevesenet tilknyttes arbeidslivet, slik at helsevesenet ikke blir den eneste løsningen og befolkningen ikke sykeliggjøres (Ose et al., 2018). Ifølge Ose et al. (2018) handler mye tidligere forskning om at den sykemeldte er en pasient og ikke en arbeidstaker på en arbeidsplass.

Jo lengre mennesker er utenfor arbeidslivet, jo vanskeligere er det å komme tilbake til arbeidet (Dekkers-Sánchez, 2010). Mindre enn 50 % av de som har vært fraværende fra arbeidslivet i seks måneder kommer tilbake til arbeid. Etter to år med fravær er det redusert sjanse for at de kommer tilbake i det hele tatt. Sykdom og medisinske faktorer påvirker om en kan komme tilbake til arbeidslivet. Ikke-medisinske faktorer som arbeidsforhold, kontroll og selvbestemmelse i arbeidssituasjon, negative sykdomsoppfatninger, samt bedringsforventninger, er noe som spiller en stor rolle om en kommer tilbake til arbeid. Det å kunne ha innflytelse over arbeidstiden og arbeidsoppgaver, støtte fra arbeidsgiver, positiv holdning, motivasjon og økonomiske konsekvenser av sykefraværet, er faktorer som fremmer tilbakekomsten til arbeidslivet (Dekkers-Sánchez, 2010).

Tidligere sykemeldte som forsøker å komme tilbake til arbeidslivet kan oppleve at de ikke vet når det er riktig å komme tilbake (Andersen et al., 2012). Det å iverksette mestringsstrategier når en er tilbake på arbeidsplassen kan være utfordrende, ettersom individuelle faktorer som perfeksjonisme, ansvarsfølelse og lav effektivitet spiller inn. Arbeidsrelaterte faktorer kan også påvirke hvordan en håndterer tilbakeføring til arbeidslivet, hvor mangel på sosial støtte og noen organisasjonsstrukturer kan komplisere det. Arbeidstakere kan ha en tendens til å gjenoppta tidligere arbeidsoppgaver altfor raskt, samt bekymre seg over hvordan arbeidet kan påvirke deres helse. Arbeidstakere som tidligere har vært sykemeldte og forsøker å komme tilbake til arbeidslivet, kan oppleve indre konflikt. De forsøker å opprettholde selvbildet som kompetente og ressurssterke, mens de forsøker å bli friske. Noen kan være bekymret for å få sparken eller miste sykepenger, og dermed velger de å komme tilbake til arbeidslivet altfor tidlig (Andersen et al., 2012).

Noen arbeidstakere med nedsatt funksjonsevne og arbeidsevne kan ha negativ holdning til seg selv og sin egen evne, som de tar med seg videre fra tidligere erfaringer (Magnussen et al., 2006). En

barrieredannelse kan dermed oppstå ved tilbakeføring til arbeidslivet. Krav om produktivitet, fleksibilitet og effektivitet stilles på de fleste arbeidsplasser, og for noen arbeidstakere er disse kravene for utfordrende å oppnå. Arbeidslivet som det er i dag, krever mennesker med full produksjonskapasitet. Sosial støtte på arbeidsplasser er viktig for at en skal oppleve jobbtilfredshet, som igjen kan påvirke om en kan være i eller komme tilbake til arbeidslivet (Magnussen et al., 2006).

Magnussen et al (2006) poengterer også at arbeidstakere med nedsatt arbeidsevne opplevde liten fleksibilitet og mangel på hensyn til individuelle behov i samarbeid med sosiale sikkerhets- og arbeidskontorer. Noen erfarte at deres interesser i hva slags arbeid de kan utføre ikke ble hørt, og de ble presset i feil retning. Arbeid med mennesker i sårbare situasjoner kan være krevende, og dermed er det behov for en dyktig og dedikert stab. Fleksible tidsplaner og mangel på deltidsjobber i Norge kan også være med på å skape barrierer for at flere er deltakende i arbeidslivet (Magnussen et al., 2006). Det påpekes at de mange kravene som stilles på arbeidsplasser hemmer tilbakeføring til arbeidslivet. De sykemeldte arbeidstakernes lave selvtillit spiller en betydelig rolle i en vellykket retur (Magnussen et al., 2006).

NAV vurderer ut ifra ens sykdom eller skade om en har rett på sykepenger, arbeidsavklaringspenger eller uføretrygd (Øyeflaten et al., 2016). For at en skal ha rett til ytelser ved sykefraværet, foretas det vurderinger om ens arbeidsevne ut ifra den biomedisinske forståelsen som tar utgangspunkt i medisinske forhold (Young et al., 2005). Det understrekes av Young et al. (2005) at den biomedisinske forståelsen innen arbeidsrettet rehabilitering ikke er nok. Ut ifra den biopsykososiale forståelsen, vurderes ens arbeidsevne ut ifra sammenhengen mellom biologiske, psykologiske og sosiale faktorer (Lammerts et al., 2016). Helseplager som påvirker ens funksjonsevne både i dagliglivet og på arbeidsplassen, er avhengig av individuelle og kontekstuelle faktorer (Øyeflaten et al., 2016). Ifølge Øyeflaten et al. (2016) er det behov for mer forskning av direkte og indirekte sammenhenger mellom individuelle, psykososiale og miljøfaktorer i arbeid med å få mennesker tilbake i arbeid.

Retur til arbeidslivet er avhengig av en kombinasjon av mange faktorer, som ens individuelle faktorer, familiefaktorer og ikke minst helsepersonell som bistår og trygdebyråer (Jacobsen et al., 2015). Denne forståelsen av den sykemeldte, som skal returnere tilbake til arbeidslivet, går bort fra den biomedisinske behandlingens søkelys, som spesifiserer seg på sykdommer og behandling

av sykdommen. Den setter heller søkelys på tverrfaglig rehabilitering som omhandler ulike faktorer som kan påvirke ens livssituasjon. Utfordringen med denne forståelsen av sykefravær er at utgangspunktet i en sykemelding enten er somatiske sykdommer eller psykiske lidelser. Studien til Jacobsen et al. (2015) viser til at mennesker som har vært sykemeldt i lengre perioder opplever utfordringer i relasjoner med familie og venner. Dette oppstår muligens ettersom de fleste har venner og familie som er i arbeid. Når ens sosioøkonomiske status forverres og mangel på sosialt nettverk oppstår, fører det til utfordringer på hjemmebane (Jacobsen et al., 2015).

2.7 Kapitteloppsummering

Gjennom dette kapitlet kommer det frem hvordan sysselsettingen i Norge har utviklet seg. Arbeidskraften er svært viktig for at den norske velferdsstaten skal fungere. Det er høy sysselsetting i Norge. Likevel er det også stor utfordring med høyt sykefravær. Den norske politikken har søkelys på flere tiltak som kan føre til at mennesker ikke havner utenfor arbeidslivet. Tiltakene omhandler blant annet økt kompetanse, oppfølging, aktivisering, inkludering og tilrettelegging innenfor arbeidslivet. Behov for bedre samarbeid mellom NAV og helsemyndighetene blir også fremhevet. I tillegg til samarbeid, er det behov for systematisk vurdering av ulike tiltak som blir iverksatt. Velferdsordninger som vi har i Norge, skal ivareta mennesker og beskytte dem fra reell fattigdom. Gjennom dette kapitlet beskrives lovverk og forskrifter som skal bidra med ivaretagelsen av mennesker i arbeidslivet. Verneombud, BHT og NAV beskrives, samt deres ansvarsområder og hvordan de kan bistå i utfordrende situasjoner. Videre i kapitlet fremstilles ergoterapeutisk tilnærming til arbeidshelsen. Deretter presenteres spesialisthelsetjenesten og Friskgården. Videre i oppgaven redegjøres ansvaret arbeidsgiver og arbeidstaker har i forhold til sykemelding og arbeidsmiljøet. Samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker vektlegges. Til slutt presenteres viktigheten med arbeidet og hvorfor det kan oppstå utfordringer med retur til arbeidet.

3.0 Teoretiske perspektiver

I dette kapittelet vil de teoretiske perspektivene for dette prosjektet presenteres. Først vil teorien om mattering beskrives. Videre introduseres job crafting og de to hovedrammeverkene som job crafting består av. Deretter presenteres ulike teorier innenfor ledelse og hvordan lederne burde utøve ledelsen. Disse teoriene ble valgt ettersom de setter søkelys på både individene i ulike omgivelser og gir en oversikt over hvordan ledelsen kan påvirkes av ulike faktorer.

Teorigrunnlaget om ledelsen ble også valgt på bakgrunn av at noen av informantene i masteroppgaven var ledere.

3.1 Anerkjennelse og betydning (mattering)

Prilleltenskys theory of mattering (2020) kan deles i to hovedkategorier. Den første kategorien handler om at mennesker har et grunnleggende behov om å føle anerkjennelse (feeling valued). Den andre kategorien innebærer at en erfarer at en har betydning (adding value). Han påpeker at gjennom sin erfaring med å bo i ulike land, med ulike kulturer, var det som regel det å føle anerkjennelse og ha betydning som var viktig for alle de ulike mennesker han møtte. Prilleltensky (2020) beskriver mattering som en opplevelse av at en betyr noe og har påvirkningskraft.

Mattering som psykologisk behov omhandler at vi som mennesker føler at vi blir verdsatt, respektert og anerkjent, samt at vi har mulighet til å bidra og påvirke det som skjer rundt oss. Det å føle at en har betydning handler også om en følelse av respekt for mangfold, tilhørighet, inkludering og rettferdighet. Det å føle seg betydningsfull inneholder en følelse av empowerment. Mattering kan omtales som individuelle følelser med tre nøkkelfaktorer; tillit, betydning og bevissthet. Det å ha tillit innebærer at en føler at andre bryr seg, at en blir ivaretatt og at andre har tillit til en innenfor for eksempel arbeid. Prilleltensky (2020) omtaler alle disse følelsene som avgjørende for menneskers behov og motivasjon.

Prilleltensky (2020) skriver at behovet for anerkjennelse inneholder tre grunnleggende, menneskelige motiveringsfaktorer: overlevelse, sosial interaksjon og eksistensiell betydning. Det hevdes at spedbarn uten kjærlighet og omsorg fra sine foreldre ikke ville overlevd. Behovet for sosial interaksjon omtales som grunnleggende, ettersom mennesker har et indre ønske om å være en del av en gruppe, ha relasjoner og kjenne på verdifulle relasjoner. Eksistensiell betydning knyttes til følelser av verdighet og rettferdighet. Det å føle på tilhørighet kan føre til at en føler på mange positive følelser. De menneskene som kjenner på ekskludering og avvising, kan oppleve negative konsekvenser som for eksempel angst, ensomhet og depresjon. Disse

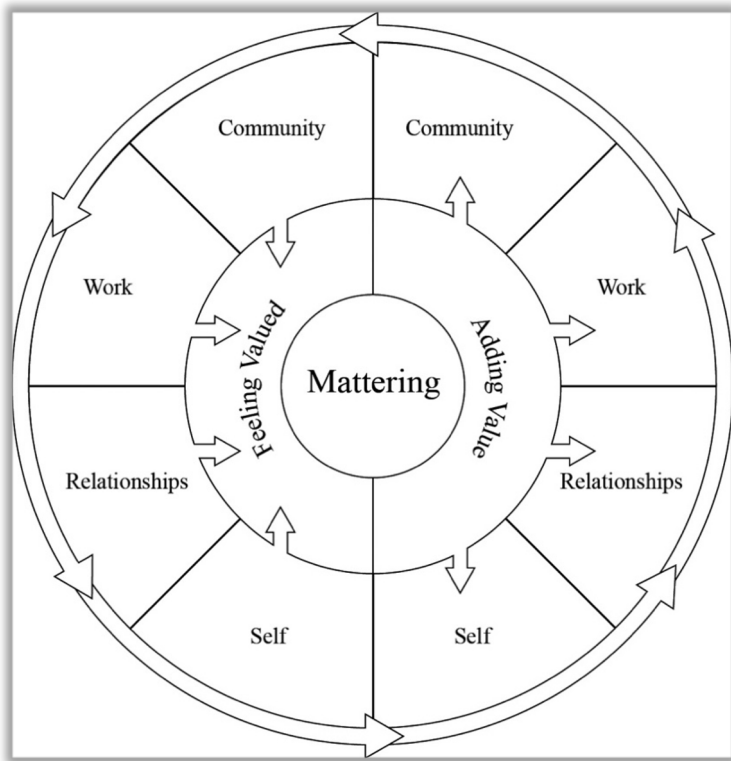
motiveringsfaktorene kan sees på som separate, men de er komplementære i ens liv (Prilleltensky, 2020).

Det å føle anerkjennelse er ikke nok for mennesker til å føle seg komplett. Mennesker har også behov for å oppleve at de har betydning (Prilleltensky, 2020). Det gjelder både betydning i eget liv og i andres liv, ved at de kan bidra med å ta avgjørelser og vurdere rettferdighet i en situasjon. Det å få dekket betydningsbehovet, betyr at en blir sett og hørt. For å oppnå det må en være til stede både fysisk og mentalt. Ens muligheter for å få dekket sine behov blir påvirket av omgivelsene en befinner seg i. Omgivelsene kan være både støttende og ekskluderende. Likevel vedvarer ens behov for å ha betydning. Det å ha mulighet til å påvirke og endre det som skjer i sine omgivelser, samt utrykke seg selv, er noe som alle har i seg (Prilleltensky, 2020). Mennesker lengter etter å ha kontroll over sitt eget liv, samt ønsker å lære nye ferdigheter. Som eksempel på dette brukes oppvekst. Gjennom oppveksten lærer mennesker blant annet å gå, å snakke, ulike sportslige og språklige ferdigheter, samt å bygge relasjoner med andre. Mennesker har indre motivasjon for å utrykke seg og finne meningen med livet.

Prilleltensky (2020) hevder at når en opplever at en ikke får dekket sitt betydningsbehov, kan en oppleve at en har mindre verdi enn de rundt seg. Da lever en det livet en selv føler er verdifullt. En føler ikke at det er påkrevd av noen andre å oppleve flyt og føle anerkjennelse og betydning. For å få dekket sine behov i sine omgivelser og føle effektivitet, må en ha kunnskap om hvordan en skal håndtere både egne og andres følelser og handlinger. For å få følelse av mattering, understrekes det av Prilleltensky (2020) at en må føle å ha kompetanse innenfor noe. Mennesker har behov for å føle seg gode til noe. Det kan være innenfor ulike områder, både hjemme, på jobb og i samfunnet. Det spesifiseres at en blir flinkere til å håndtere stressende og utfordrende situasjoner når en opplever mattering. En opplevelse av mening i livet, flyt i hverdagsaktiviteter, kompetanse og effektivitet, kan bli påvirket av omgivelsene en befinner seg i (Prilleltensky, 2020). Det hevdes at det å føle at en har formål i livet er meningen med selve livet. Formålet kan omhandle ulike områder, alt fra det å ha familie, til personlige mål, til sosiale formål. Følelsen av anerkjennelse og mening kan få en til å bli enda mer motivert i for eksempel arbeid, ettersom en vet at belønningen som inneholder anerkjennelse gir en tilfredsstillhet.

Figur 3 viser at opplevelse av mattering er i sentrum. Annerkjennelse og følelse av å ha betydning er egne hovedkategorier, som inndeles i fire underkategorier: seg selv, relasjoner, jobb og samfunnet (Prilleltensky, 2020). Alle disse kategoriene er flytende og avhengige av hverandre. For

eksempel kan opplevelser på jobb påvirke ens opplevelse av mattering i eget liv og relasjoner. Prilleltensky (2020) hevder at menneskers opplevelse av kompetanse kan påvirkes av tilbakemeldinger fra kollegaer og ledere.



Figur 2 The mattering wheel: A conceptual framework (Prilleltensky, 2020, s.21)

Mattering handler ikke bare om at individet skal ha anerkjennelse og bli ivaretatt av andre. Det handler også om at individet skal oppleve å ha betydning i andres liv og i samfunnet (Prilleltensky, 2020). Mennesker har behov for å bygge relasjoner med andre og bistå andre mennesker på jobb og i samfunnet. Begrepet arbeid omhandler ikke kun lønnet arbeid, da ulønnet arbeid også kan gi følelse av mattering, så lenge det føles som en meningsfull aktivitet. Prilleltensky (2020) understreker at mattering omhandler balansen mellom anerkjennelsen og følelsen av å ha betydning. Individet og samfunnet er avhengige av hverandre og påvirker hverandre.

De to hovedkategoriene og de fire underkategoriene er avhengige av hverandre, og en kategori ville ikke fungert uten de andre (Prilleltensky, 2020). Mattering-hjulet representerer balanse mellom individet og omgivelsene. Om en for eksempel konsentrerer kun på seg selv, vil en ikke få positiv respons i retur fra andre, og en vil bli oppfattet som egoistisk. Hvis en kun konsentrerer seg om arbeidet, vil det gå utover relasjonen med familien og vennene, samt egen fysisk og psykisk

helse. Det hevdes at mattering er en viktig del i ens arbeidshverdag, da det påvirker produktivitet, engasjement og velvære (Prilleltensky, 2020). Mattering handler både om det som skjer på individnivå og på samfunnsnivå (Prilleltensky, 2020). Land som setter søkelys på å ha rettferdige fordelinger av goder, der mennesker opplever likestilling, har høyere prestasjon innenfor befolkningens fysiske og psykiske helse. Tillit til myndigheter, utdanning og forventet levealder øker. Det bidrar til at mennesker opplever tilfredshet. Opplevelse av rettferdighet fører til at mattering-behovet blir dekket som innbygger og på nærrelasjonsnivå (Prilleltensky, 2020).

3.2 Endring og utforming av arbeidshverdagen (job crafting)

Tims et al. (2015) fremhever at arbeidsgivere har et ansvar for å skape arbeidsmiljøer som motiverer arbeidstakere. Likevel understrekes det at arbeidstakere også har et ansvar for sin egen arbeidsrelaterte trivsel. Selvinitierte arbeidstakeres adferd som omhandler forming og endring av arbeidet sitt, blir omtalt som job crafting (Zhang & Parker, 2018). Kjernen i teorien job crafting er at arbeidstakere gjennom å forme og endre sin arbeidshverdag og arbeidsroller på eget initiativ, kan oppnå bedre tilpasset arbeid, engasjement, tilfredstillelse, motstandsdyktighet og trivsel på arbeidsplassen (Berg et al., 2008; Tims et al., 2022). Job crafting har to tilnærminger: den første tilnærming av Wrzesniewskis og Duttons fra 2001, og den andre er Tims og Bakkers fra 2012 (Tims et al., 2022). Videre i kapittelet vil det bli utdypet hva disse to tilnærmingene går ut på. Først presenteres tilnærmingen av Wrzesniewskis og Duttons, deretter beskrives tilnærmingen av Tims og Bakkers. Til slutt i kapitlet vil nyere betraktninger av job crafting bli beskrevet.

3.2.1 *Tilnærming innen fysisk, kognitiv og relasjonell utforming*

Studien av Wrzesniewski & Dutton (2001) fremhever at job crafting er en alternativ måte å forstå dynamikken ved selve arbeidet, som nå er blitt mer komplisert og dynamisk enn det var før. I tidligere litteratur fremheves arbeidstakere som passive mottakere av arbeidsoppgaver og sosial informasjon av arbeidsoppgaver (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting teorien kan brukes i praksis. Den fremhever at arbeidstakere kan være kompetente til å utforme og endre sitt arbeid. Wrzesniewski & Dutton (2001) understreker at arbeidstakere kan ha en viss innflytelse i arbeidets essens. Arbeidshverdagen konstrueres ut ifra hvordan arbeidstakere former sine arbeidsoppgaver, og ved interaksjoner og relasjoner konstrueres det sosiale arbeidsmiljøet.

Job crafting omtales som en handling et individ utfører i sin arbeidshverdag, som omhandler arbeidstakers identitet og meningen av selve arbeidet (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Arbeidet

beskrives som et sett av oppgaver arbeidstaker utfører i løpet av en dag. Settet innebærer både fysiske og kognitive oppgaver, samt de relasjonelle grenser. Wrzesniewski & Dutton (2001) beskriver at job crafting innebærer at individet kan endre arbeidet sitt i ulike dimensjoner. Den første dimensjonen er oppgaveorientert dimensjon. Den tar for seg endringer av arbeidsoppgaver, hvor mange oppgaver arbeidstaker tar på seg, samt eventuell redusering eller utvidelse av omfanget, og endring av selve utførelsen av oppgaver. Dimensjonen innenfor den kognitive job craftingen, dreier seg om endring av hvordan arbeidstaker ser på sitt eget arbeid og holdningen til det. Dimensjonen relasjonell job crafting innebærer utøvelsen av skjønn over samhandling med andre ved utførelsen av arbeidsoppgaver. Det gjelder for eksempel hvor mye en er i interaksjon med andre på jobben. Samhandling skal gi mening og påfyll av energi (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Arbeidsmotivasjon, ytelse og arbeidets betydning henger sammen ifølge Wrzesniewski & Dutton (2001). Det fremheves at arbeidsmiljøets design kan påvirke hvordan arbeidstakere ser på betydningen av selve arbeidet. De individuelle psykologiske egenskapene kan også påvirke oppfatningen av arbeidets betydning. Det sosiale arbeidsmiljøet, som inkluderer ledere og kollegaer, kan påvirke hva den enkelte ansatte anser som betydningsfullt ved arbeidet. Wrzesniewski & Dutton (2001) understreker at disse tre faktorene ved arbeidet er i dynamisk samspill. Arbeidstaker har en aktiv rolle i dannelsen av holdning om arbeidets betydning. Holdningen påvirkes gjennom endringene i arbeidsoppgaver, samt de relasjonelle og kognitive kravene som stilles på arbeidsplasser. Det understrekes at arbeidstakere komponerer sine liv og meningen med det gjennom endring av arbeidet sitt og seg selv (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ved å være aktiv deltakende i utformingen av arbeidet, kan arbeidstakere skape ulike baner gjennom en organisasjon og påvirke arbeidslivet over tid. Det kan også påvirke arbeidsidentitet. Job crafting setter søkelys på endringsprosessen som tar utgangspunkt i arbeidstakers motivasjon og ønsket, positivt selvbilde på arbeidsplassen. Endringsprosessen foregår i samspill med kollegaer og ledere de møter på arbeidsplassen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting krever at arbeidstakere bruker sin kompetanse og tenker nytt om hvordan selve arbeidet kan utføres.

Arbeidstakere er aktive og deltakende i job crafting. De kan engasjere seg og endre arbeidsmiljøet, samt engasjere andre. Denne prosessen bidrar til å endre arbeidstakers jobbidentitet og selve meningen med arbeidet (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Arbeidstakere kan endre jobbidentiteten sin ved ulike metoder, alt fra å endre de fysiske omgivelsene, til tid de bruker på arbeidsoppgaver

og relasjonelle samhandlinger de har med andre. Wrzesniewski & Dutton (2001) understreker at prosessen som dreier seg om endring i arbeidstakers jobbidentitet, omhandler de relasjonelle faktorene. Ved endring av hvem arbeidstakere forholder seg til, kan de fremheve den relasjonelle naturen til arbeidet i organisasjonen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Arbeidet inneholder mer enn et sett med arbeidsoppgaver arbeidstaker skal utføre. Arbeidstakers relasjoner på jobb utgjør ulike holdninger om hva arbeidet er og hvem som utfører de ulike arbeidsoppgaver. Den enkelte arbeidstakers motivasjon for job crafting kan oppstå fra tre ulike, individuelle behov (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Job crafting kan bidra med å gi følelse av kontroll over eget arbeid og deretter redusere fremmedgjøring fra eget arbeid. Det kan også bidra til å skape et positivt selvbilde i arbeidssituasjonen. I tillegg kan job crafting bidra med å oppfylle det grunnleggende menneskelige behovet som omhandler tilknytning til andre.

Betydningen med selve arbeidet kan endres gjennom job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Arbeidstakere kan endre arbeidsoppgaver og relasjoner, slik at de kan oppleve meningsfullhet og føle seg verdifull på arbeidsplassen, og dermed endre selve betydningen av arbeidet.

Wrzesniewski & Dutton (2001) gir flere eksempler på hvordan betydningen av arbeidet kan endres, for eksempel offentlige forsvarere som forsvarer kriminelle. Deres betydning av arbeidet kan tolkes på ulike måter. Noen kan mene at de hjelper kriminelle med å unngå straff. Andre kan poengtere at de beskytter alle borgeres rett til en rettferdig rettsak. Disse to meningene skiller seg fra hverandre. Individet selv velger å rekonstruere betydningen av selve arbeidet (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Et annet eksempel er rengjøringspersonell på sykehuset. Studien som undersøkte betydningen av arbeidet, delte rengjøringspersonellet i to grupper (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Den første gruppen mislikte jobben sin og gjorde kun det som var formelle arbeidsoppgaver. De ønsket ikke å engasjere seg i noe, bortsett fra de formelle arbeidsoppgavene. Den andre gruppen benyttet seg av job crafting og inkluderte flere arbeidsoppgaver, i tillegg til de formelle. Gjennom relasjonell endring begynte de å samhandle mer med andre ansatte, pasienter og pårørende.

Rengjøringspersonell i denne gruppen likte jobben sin. De likte å rengjøre og anså jobben sin som viktig for både pasienter, besøkende og de andre ansatte. Betydningen av arbeidet og jobbidentiteten er ulik for disse to gruppene. For den første gruppen handlet arbeidet kun om å rengjøre, mens for den andre gruppen handlet arbeidet om å helbrede pasienter. De så på seg selv som en del av helsevesenet. Denne gruppen så mer verdi utenfor egne arbeidsoppgaver, og

betydningen av arbeidet endret seg. De så det større bildet av enheten de jobbet på, og det påvirket hvordan de valgte å utføre sine arbeidsoppgaver (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Wrzesniewski & Dutton (2001) beskriver at job crafting på organisasjonsnivå verken er bra eller dårlig. Om job crafting påvirker organisasjonen positivt eller negativt, er avhengig av hvilke eventuelle endringer arbeidstaker ønsker å utføre. Hvis den individuelle oppfatningen av arbeidets betydning og dannelser av de nye jobbidentitetene står i samsvar med organisasjonens mål, kan det være bra for organisasjonen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Hvis job crafting påvirker relasjonelle, kognitive og oppgaveorienterte dimensjoner, slik at de står i strid med organisasjonens mål, kan det føre til synkende effektivitet på arbeidsplassen. Arbeidstakere er avhengige av systemet rundt seg, de andre som jobber der og hvordan de ønsker å ha det på arbeidsplassen sin. Dermed kan den individuelle arbeidstakerens adferd påvirke resultatene på organisasjonsnivået (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Ledere kan påvirke konteksten for den individuelle job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Incentiver og materielle belønninger som er knyttet til jobbresultater, er direkte kontrollert av ledere. Gjennom disse kan ledere både oppmuntre og fraråde den enkelte arbeidstakeren til å utføre endring i ulike dimensjoner. Ledere påvirker også hvordan arbeidet organiseres, som igjen kan påvirke arbeidstakerens motivasjon og kapasitet til å utføre job crafting. Denne prosessen kan også bli påvirket av at ledere har indirekte midler, som for eksempel ved at arbeidstaker blir inkludert eller ekskludert fra strategiske samtaler som omhandler hva de prøver å oppnå og hvorfor. Ledere kan påvirke job crafting, ettersom de kan forme det eventuelle omfanget av job crafting på arbeidsplassen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

3.2.2 Tilnærming innen jobbkrav og jobbbressurser

Tims et al. (2012) understreker at selv om job crafting ble laget av Wrzesniewski & Dutton i 2001, har ideen om job crafting eksistert lengre. Kulik, Oldham og Hackman hadde allerede i 1987 formet ideen om at arbeidstakere ut ifra eget initiativ kunne utforme jobbene sine. Dette kan foregå i og uten samarbeid med arbeidsgivere. Job crafting handler ikke om å omgjøre arbeidet helt (Tims et al., 2012). Det handler om endring innenfor noen aspekter ved arbeidets grenser og de spesifikke arbeidsoppgaver. For eksempel at arbeidstaker ber om hjelp hvis det oppstår behov ved delegeringen av arbeidsoppgaver som muligens kan skape utfordringer ved en tidsfrist. Et annet eksempel kan være at arbeidstaker involveres mer i beslutninger som tas, og derfor opplever mer motivasjon, autonomi og ansvarsfølelse ved sine prestasjoner (Tims et al., 2012).

Det står sentralt i job crafting at arbeidstakere endrer sine arbeidsoppgaver og jobbkarakteristikker på eget initiativ (Tims et al., 2012). Tims et al. (2012) fremhever at definisjonen av job crafting som er utarbeidet av Wrzesniewski og Dutton i 2001 er begrenset. Selv om den tar for seg at arbeidstakere har muligheten til å endre mengden av sine arbeidsoppgaver, interaksjoner og relasjoner med andre, kan det by på utfordringer, ettersom det kan bli mindre verdsatt av noen organisasjoner. Tims et al. (2012) har dermed rammet inn job crafting teorien i jobbkravressurser (JD-R)-modellen. Ut ifra denne tilnærmingen kan job crafting sees på som endringene ansatte gjør for å balansere jobbkrav og jobbressurser, i forhold til deres personlige evner og behov.

JD-R-modellen som Tims et al. (2012) beskriver, fremhever at alle jobbkarakteristikker kan kategoriseres i to brede klasser; jobbkrav og jobbressurser. Jobbkrav omhandler aspekter ved arbeidet som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk innsats eller ferdigheter. Under psykologisk innsats og ferdigheter, inngår også kognitive og emosjonelle krav. Eksempel på jobbkrav er stor arbeidsbelastning og krevende følelsesmessige interaksjoner med andre (Tims et al., 2012). Jobbressurser blir beskrevet som aspekter ved arbeidet som kan bidra til å oppnå arbeidsmål, samt redusere jobbkrav og de fysiologiske og psykologiske kravene. I tillegg kan det bidra til personlig vekst, læring og utvikling (Tims et al., 2012). Eksempler på jobbressurser er autonomi og tilbakemeldinger.

Ved å utarbeide job crafting i forhold til JD-R-modellen, som tar for seg jobbkrav og jobbressurser, kan flere jobbkarakteristikker fanges opp (Tims et al., 2012). For eksempel kan en jobbkarakteristikk som samhandling med klienter sees på som både et jobbkrav som kan være følelsesmessig krevende, og samtidig en jobbressurs, ettersom det skjer en kompetanseutvikling. Gjennom denne tilnærmingen settes det søkelys på at job crafting er utforming av arbeidet etter arbeidstakers preferanser, ferdigheter og evner. Selvinitiert atferd påvirker også eventuelle endringer i forhold til jobbkrav og jobbressurser (Tims et al., 2012). Denne tilnærmingen danner fire dimensjoner innenfor job crafting.

Den første dimensjonen omhandler økende, strukturelle jobbressurser (Tims et al., 2012). Jobbressurser som større beslutningsfrihet, selvutvikling og autonomi, kan bidra til å skape en buffer for de negative konsekvensene som kan oppstå ut ifra de jobbkravene. Tims et al. (2012) understreker at arbeidsengasjement øker der jobbressursene er høye. Ved å øke strukturelle jobbressurser, vil arbeidstaker få mer ansvar og kunnskap om selve arbeidet.

Den andre dimensjonen dreier seg om å øke sosiale jobbressurser (Tims et al., 2012). Det handler om å gi rom for støtte, veiledning og tilbakemeldingskultur. Dette kan ha innvirkning på de sosiale aspektene ved arbeidsplassen og føre til følelse av tilfredshet ved sosiale interaksjoner.

Den tredje dimensjonen tar for seg økende, utfordrende jobbkrav (Tims et al., 2012). Det fremheves at hvis arbeidstaker opplever for lite stimuli i forhold til sine arbeidsoppgaver, kan det igjen forårsake kjedsomhet. Dette kan videre føre til fravær på arbeidsplassen og misnøye. Motivasjon i forhold til arbeidsoppgavene og opplevelsen av tilstrekkelighet i forhold til arbeidskravene, kan dermed være viktig. Jobbkrav kan bidra med å gi stimuli til arbeidstakere, ved at de utvikler sin kompetanse og sine ferdigheter for å oppnå jobbkravene som stilles. Det kan igjen føre til at arbeidstaker opplever mestringfølelse og tilfredshet når kravene er nådd. Jobbkrav kan være stressende, men også føre til arbeidsengasjement. Ved å danne flere jobbkrav på arbeidsplassen, kan arbeidstakere oppleve økt personlig vekst, og arbeidet kan føles tilfredsstillende (Tims et al., 2012).

Den fjerde dimensjonen omhandler å redusere hindrende jobbkrav (Tims et al., 2012). Negative helsekonsekvenser, som for eksempel utbrenthet, kan oppstå hvis arbeidstakere opplever langvarig eksponering av høye jobbkrav og lave jobbressurser. Dette kan igjen føre til negative, organisatoriske konsekvenser som personalomsetning. Hvis arbeidstakere har mulighet til å senke jobbkravene når det føles for overveldende, kan det bidra med å redusere utfall av negative, individuelle og organisatoriske konsekvenser (Tims et al., 2012).

Tims et al. (2012) understreker at disse fire dimensjonene kan bli benyttet for å løse utfordringer når arbeidstakere opplever at jobbkrav og jobbressurser ikke er balanserte. I studien til Tims et al. (2012) stilles det spørsmål om alle arbeidstakere i ulike bransjer er i stand til å utføre job crafting. Det fremheves at alle arbeidsplasser har formelle jobbkrav og jobbressurser som både kan økes og reduseres. Tims et al. (2012) beskriver funn fra flere studier hvor ulike informanter fra ulike bransjer utførte job crafting. Et av eksemplene er sykepleiere. Deres jobb handler ikke bare om å levere omsorg, men å ta hensyn til pasienter, samt relasjonelle krav som omhandler pårørende arbeid. Et annet eksempel er arbeidstakere som jobber innenfor lavere ranger. De endret sine forventninger og atferd, og dermed skapte de muligheten til å utføre job crafting. De som jobbet innenfor høyere ranger endret sine forventninger innenfor tidsbruken på arbeidsoppgaver. Dermed konkluderer de med at alle arbeidstakere er i stand til å utføre job crafting (Tims et al., 2012).

Flere nyere studier om job crafting har blitt gjennomgått av Tims et al. (2022), og utdypende forståelse av det blir presentert. Flere forskere konkluderer med at det å unngå job crafting av og til kan være bra, og nødvendig for arbeidstakere for å beskytte deres velvære. Det kreves mye av arbeidstakere, og det kan føre til utbrenthet. I tillegg poengteres det at det er viktig at ulike strategier innenfor job crafting ikke brukes kun for å redusere jobbkravene og kun for å øke jobbressursene. Job crafting kan være en effektiv strategi når arbeidstakere må håndtere utfordrende situasjoner ved arbeidet. Denne prosessen er også avhengig av både personlige og kontekstuelle ressurser (Tims et al., 2022).

Den nyere forskningen byr også på dypere forståelse av job crafting (Tims et al., 2022). Det gjelder blant annet forståelsen innenfor ikke-direkte arbeidsrelaterte områder, som fritid, og grensene mellom arbeid og fritid. Denne tilnærmingen av job crafting setter søkelys på at mennesker er aktive og kreative vesener som har kunnskap til å forme de ulike områdene i livet sitt og oppnå behovene sine. Ulike områder i livet påvirker hverandre. Det vil si at hvordan en for eksempel opplever sin egen fritid også påvirker jobb (Tims et al., 2022). I nyere forskning kommer det også frem at job crafting har innvirkning på teamnivå. Individuelle resultater som arbeidstakere kjenner på bakgrunn av job crafting, gir også et utslag til teamet. Hvis individer opplever økt arbeidsengasjement og jobbtilfredshet, vil det kunne påvirke hele teamet med for eksempel økt autonomi og sosial støtte. Relasjonelle faktorer som relasjon med kollegaer og ledere, kan også påvirke job crafting, og ikke minst hvordan ledere engasjerer seg i samarbeidet. Ulike studier antyder at det sosiale miljøet kan påvirke job crafting. Dermed foregår ikke job crafting i vakuum (Tims et al., 2022).

3.3 Ledelse og lederskap

Begrepene ledelse og lederskap blir brukt om hverandre på norsk (Sagberg, 2022). Utøvelsen av lederskap innebærer ansvar for beslutninger og resultater i en organisasjon. Ledelsen omfatter mange ulike områder: alt fra administrativt arbeid, fremstilling av organisasjon til samarbeid og motivasjon av medarbeidere i omgivelsene som stadig er i forandring. Det finnes flere type ledere: topp- mellom- og førstelinjeledelse (Sagberg, 2022). Det finnes mange ulike definisjoner for hva ledelse er (Martinsen, 2005).

Martinsen (2005) understreker at ledelse går ut på innflytelse, som påvirkes av verdier, planer, påvirkningsmåter og rammer. Ledelse kan ses på som et komplekst fenomen, som omhandler både en prosess og personlige egenskaper til lederne og medarbeidere i ulike situasjoner og omgivelser. Ifølge Martinsen (2005) må det tas i betraktning at lederne jobber innenfor ulike rammer. Ledernes oppgaver kan være komplekse og situasjonsavhengige. De kan påvirkes av medarbeidernes egenskaper, som kompetanse og motivasjon. I tillegg kan ledelsen påvirkes av organisasjonenes karakteristika, som kultur, hierarki, struktur og klima. Ytre rammer som markedsforhold kan også påvirke ledelsen. Ledernes egenskaper og adferd i samspill med disse faktorene må også tas i betraktning. Innenfor ledelsesforskning finnes det fire dominerende strømninger: trekkforskning, atferdsforskning, karismatisk- og transformasjonsledelse og LMX (Leader-member-exchange) (Martinsen, 2005).

Ledernes karakteristiske trekk blir ofte diskutert innenfor trekkforskningen (Martinsen, 2005). Hovedprinsippet i denne type forskning, er at ledernes personlighet er disposisjon for deres adferd. Utadventd, omgjengelig og intelligent kommer ofte frem som viktige personlige egenskaper hos en leder. Det fremheves at ledernes personlighet spiller en rolle overfor valget av lederrollen og ledereffektiviteten. Personlighet er delvis biologisk bestemt og endrer seg ikke i stor grad over lengre tid. Sammenhengen mellom generell intelligens og effektiv ledelse kommer frem. For eksempel kan ledere under stress miste noe av sine kognitive ressurser. Deres arbeid vil preges av at oppmerksomheten delvis kan være fjernet fra oppgavene som skal utføres. Martinsen (2005) understreker at lederne kan endre seg over tid, noe som kan være utfordrende. Gjennom trening er det derimot mulig.

Adferdsforskningen perspektiv av ledere er delvis enig i trekkperspektivet (Martinsen, 2005). Det som er ulikt, er at i denne forskningen hevdes det at adferden kan endres. Det settes søkelys på å vise hensyn og skape struktur. Hensyn sikter til hvordan lederne inkluderer, støtter og utvikler sine medarbeidere. Strukturen fremhever hvordan lederne retter arbeidet mot mål og resultater, formulerer mål, belønner og tar effektive beslutninger. Mye av forskningen indikerer at de mest effektive lederne er oppgave- og relasjonsorienterte (Martinsen, 2005).

Karismatisk- og transformasjonsledelse er den tredje dominerende forskningen innenfor ledelse (Martinsen, 2005). Karismatiske ledere beskrives som høyt begavede, og de oppnår nesten mirakuløse endringsprosesser. De blir ansett som de beste når det gjelder å håndtere kriser og utfordringer. Forskningen beskriver denne typen ledere som mennesker som har høy selvtillit,

behov for makt og at de klarer å overbevise andre. Adferden til karismatiske ledere er preget av at den står i samsvar med deres visjoner. Gode, karismatiske ledere jobber målrettet og uttrykker tillit hos medarbeidere. Det finnes også noen karismatiske ledere som kan være ufølsomme for andres behov, samt kritiserer og sensurerer andres meninger (Martinsen, 2005).

Transformasjons- og karismatisk ledelse står nære hverandre, ettersom karisma er sentralt begrep innenfor transformasjonsledelsen (Martinsen, 2005). Denne type ledelsen handler om endring og omdanning ved behov i organisasjonen. Transformasjonsledelse kan være effektivt hvis det står i samsvar med medarbeideres motivasjon, innsats og innstilling. Lederne som driver denne type lederskap kjenner sine medarbeidere, gir dem belønninger og prøver å utvikle motivasjon hos dem. Ærlighet, rettferdighet, gjensidighet og ansvarlighet står sentralt i denne type ledelsen. Det understrekes at motivasjon og prestasjon kan øke av slik ledelsesstil (Martinsen, 2005).

Transformasjonslederne leder gjennom å være veiledere. De gir makt og myndighet til sine medarbeidere. De er interesserte i medarbeideres perspektiver. De utvikler sine medarbeidere til å se potensial i arbeidet som utføres på høyere nivåer, og det kan lønne seg for hele organisasjonen (Martinsen, 2005). Denne typen ledere er støttende, utviklende og setter søkelys på teamdannelsen. Transformasjonsledelsen er avhengig av at medarbeidere er mottakelige. I tillegg kan økonomiske mål og rammer i omgivelsene utfordre denne lederstilen (Martinsen, 2005).

LMX-teorien om lederskap tar utgangspunkt i kvaliteten på relasjon mellom lederne og medarbeidere (Martinsen, 2005). Sentralt i denne teorien er gjensidig respekt mellom lederne og medarbeidere. Studien som presenteres om denne teorien, viser liten sammenheng mellom hva lederne og medarbeiderne vurderer som god kvalitet av relasjon. Lederne og medarbeiderne kan ha helt ulike oppfatninger av hva som er en god relasjon. Likevel understrekes det at relasjon har betydning både for medarbeiderne, effektivitet og organisasjonen (Martinsen, 2005).

Martinsen (2005) fremhever at det er viktig at lederne er villige til å lære og utvikle seg, og at deres verdier og personlighet spiller en rolle. Hvis det er lederne som ønsker å utvikle seg og jobbe med relasjonsferdigheter og utvikling av sine medarbeidere, vil det virke effektivt for individer og organisasjoner. I studien til Martinsen (2005) presenteres fem hovedfaktorer som kan være viktige ved utøvelsen av ledelsen. Disse faktorene er: medarbeiderorientering, oppgaveorientering, entreprenørskap, handlingsorientering og påvirkningskraft. Mye av det overlapper teorien av transformasjonsledelsen (Martinsen, 2005). For å være effektive ledere, bør lederne: støtte, lytte og utvikle medarbeidere (medarbeiderorientering); sette mål og følge det opp

(oppgaveorientering); tenke nytt, lage planer og visjoner; være selvstendige, skaffe beslutningsgrunnlag, konfrontere andre når det er nødvendig (handlingsorientering); ha selvmarkerende adferd og sette søkelys på egen karriere og organisasjonsbehov (påvirkningskraft) (Martinsen, 2005).

Martinsen (2005) fremhever at det er mye som er utforsket innenfor ledelsen. For eksempel; hvordan ulike innflytelsesprosesser påvirker lederskap; hvordan lederne kan påvirke følelsene til medarbeidere; hvordan lederne verdier kommer frem i adferden; hvordan situasjonelle forhold kan påvirke leder og organisasjonseffektivitet; utfallet av samspillet mellom de ulike faktorene (Martinsen, 2005).

3.4 Kapitteloppsummering

Gjennom dette kapitlet presenteres ulike, teoretiske tilnærminger. Mattering og job crafting omhandler hovedsakelig hvilke behov mennesker har i arbeidslivet og i livet utenfor arbeidet. I tillegg kommer viktigheten av å oppfylle disse behovene og hvordan de kan oppfylles. Disse teoriene antyder at individuelle opplevelser og erfaringer har innvirkning på større nivå, som for eksempel arbeidsplassen og samfunnet. Ledelsesteorier ser på ulike lederstiler og hvordan lederne utøver ledelsen. Det fremheves at lederne kan utøve ledelsen ulikt, og at flere faktorer kan påvirke utøvelsen. Sentralt i disse teoriene, er at mennesker, lederne og arbeidstakere er avhengige av ulike faktorer, slik som: personlige egenskaper, arbeidet som skal utføres, omgivelsene og organisasjons- og samfunnsrammer. Disse kan påvirke hvordan arbeidet utføres.

4.0 Forskningsmetode

I følgende kapittel vil det redegjøres for metodiske valg. Først vil sosialkonstruktivistisk tilnærming presenteres. Deretter beskrives den kvalitative forskningsmetoden, forskningsintervjuet og intervjuguiden. Videre i kapitlet beskrives rekrutteringsprosessen og valgene som ble tatt i forhold til den, før analysen beskrives. Til slutt vil metodebetraktingen og forskningsetikken redegjøres.

4.1 Metodisk tilnærming

Denne studien utgår fra et sosialkonstruktivistisk vitenskapssyn. Sosialkonstruktivisme handler om at virkeligheten vi befinner oss i er samfunnsskapt (Tjora, 2021). Fenomen som tilbakevending til arbeid etter sykdom kan oppfattes ulikt av ulike mennesker. Dermed velges dette perspektivet for å undersøke hvordan de tre ulike deltakergruppene i prosjektet tolker virkeligheten som omhandler sykefravær og arbeidsdeltakelse. Tjora (2021) hevder at kvalitativ metode og intervju egner seg godt ved forskning hvor det legges vekt på individets oppfatning av egen verden og hvordan denne oppfatningen påvirker individets handlinger og samhandling. Arbeidsdeltakelse og nedsatt arbeidsevne kan sees på som fenomen som kan ha konsekvenser for samfunnet og individet. Tjora (2021) beskriver følelser som en generator til samhandling, og at de er viktige i samfunnet ved at de bistår med å etablere standarder og forventinger. Kvalitativ metode er valgt som metodisk tilnærming, da det ønskes å sette seg inn i deltageres verden, med deres omgivelser og tolkninger.

4.2 Det kvalitative forskningsintervju

I denne oppgaven ble det benyttet kvalitativ forskningsmetode. Ved bruk av denne metoden er målet å forstå hvordan intervjupersoner forstår verden, ved å kartlegge deres erfaringer og opplevelser. Tjora (2021) beskriver kvalitativ metode som verktøy for å oppnå forklaring. Det poengteres at ved bruk av denne metoden, søker forsker etter hvordan menneskers liv formes, og hvordan sosial orden oppstår, framfor å bruke forhåndsbestemte antagelser. Kvale & Brinkmann (2019) beskriver at kvalitativ metode står i motsetning til kvantitativ metode, som har som hovedmål å kartlegge kvantiteter som oftest har bestemt tallverdi. Det fører til at det er mulig å statistisk bearbeide data. Ved bruk av kvalitativ metode er ikke formålet å utarbeide statistiske gjennomsnitt, men å søke konkrete personer og deres sosiale prosesser.

Både kvalitativ og kvantitativ metode brukes for å kartlegge menneskers synspunkt (Tjora, 2021). Kvantitativ metode kan beskrives som matematisk basert, og kan antas å være mer objektiv, ettersom den ikke påvirkes i like stor grad av den som utfører analysen. Likevel kan resultatene bli påvirket ut ifra tolkninger og teorier som blir benyttet. Kvantitative undersøkelser kan være hensiktsmessige å bruke når forskeren er interessert i ulike variabler, som for eksempel kjønn, bosted og utdanning. Den kvalitative metoden legger vekt på informantenes dypere holdninger og hvorfor de innehar disse. Kvalitativt intervju kan også bistå med å avdekke temaer og forhold som ikke var planlagt på forhånd eller satt opp som svaralternativ da intervjuguiden ble utformet. Det blir gitt rom for at informantene selv kan komme inn på temaer, personlige erfaringer og opplevelser om tema som forsker ønsker å utdype seg i (Tjora, 2021).

Kvalitativ metode ble valgt som forskningsmetode, ettersom studenten ønsket å undersøke personlige opplevelser og tanker rundt det å være utenfor arbeidslivet, samt dypere tanker om hva som skal til for at mennesker som har vært utenfor skal kunne komme tilbake til arbeidslivet. Ettersom kvalitativ forskningsmetode kan gi større rom for uventede svar og emner som kommer opp, ble denne metoden valgt. Prosjektet la vekt på deltakeres personlige erfaringer, og ikke kvantiteter som muligens kunne blitt brukt til å danne statistikk.

For å gjennomføre kvalitativ forskning, ble det valgt å bruke forskningsintervju. Kvale & Brinkmann (2019) beskriver at et forskningsintervju er en profesjonell samtale som bygger på samtaler om dagliglivet. Gjennom et slikt intervju dannes det kunnskap i interaksjonen mellom intervjueren og intervjuede. Et forskningsintervju er ikke bare en spontan samtale. Det har en viss struktur og hensikt, hvor intervjueren skal ha varsom tilnærming, samt spørre og lytte. En slik samtale skal ikke være en samtale mellom to likeverdige deltakere, ettersom det er intervjueren som definerer og kontrollerer samtalen. Det poengteres at et forskningsintervju er konstruert. Temaet er bestemt på forhånd, og det er intervjuerens ansvar å følge opp intervjupersonens svar på spørsmålene. Ved bruk av kvalitativt forskningsintervju er formålet at forskeren skal forstå intervjuobjektets liv innenfra. Kvalitativ forskning vektlegger ulike faktorer som kultur og det daglige som skjer i menneskers liv, og hvordan det påvirker ens tenking, handling og læring (Kvale & Brinkmann, 2019).

I dette prosjektet ble det laget en semistrukturert intervjuguide. En semistrukturert guide er verken en åpen samtale eller helt lukket samtale, som for eksempel spørreskjema hvor alle spørsmålene er forhåndsbestemte (Kvale & Brinkmann, 2019). Tjora (2021) hevder at det ikke alltid er

hensiktsmessig å ha for mye forkunnskap om emnet, da det kan føre til redusert nøytralitet og objektivitet. Et åpent sinn kan bistå til at intervjuet blir utført med kvalitet. Likevel poengteres det at det er viktig å ha kunnskap om intervjutemaet, slik at intervjuer kan stille gode oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2019).

Det å bruke intervju er en utbredt tilnærming i kvalitativ forskning. Den vanligste måten å utføre et intervju på er ansikt til ansikt mellom to mennesker. Intervjuene kan også foregå i grupper, over e-post, digitalt, via spørreskjema eller per telefon (Kvale & Brinkmann, 2019). Et intervju kan vare fem minutter, flere timer eller flere dager. Under dette prosjektet ble det benyttet både ansikt-til-ansikt-intervju og digitale intervju over Teams, ettersom koronapandemien satte begrensninger for fysisk oppmøte. For å innhente data til forskningsprosjektet, ble det kun benyttet individuelle intervjuer. Det var planlagt å utføre fokusgruppeintervju. Fokusgruppeintervju samler en gruppe informanter, og det gis rom for diskusjon og meningsutveksling (Tjora, 2021). Bruk av fokusgruppeintervju kan by på mer spontane, ekspressive og emosjonelle synspunkt enn individuelle intervjuer. Denne metoden kan være mer effektiv og tidsbesparende enn dybdeintervju (Malterud, 2018).

Ettersom det var ønsket dybde i personlige opplevelser, under en muligens sårbar situasjon som tidligere sykemeldt og i arbeid med mennesker i sårbare situasjoner, ble det valgt å utføre dybdeintervju. Intervjuer må være oppmerksom på mulige etiske krenkelses og være i stand til å håndtere mellommenneskelig dynamikk under intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2019). Derfor ble det forsøkt under intervjuene å være mottakelig, lyttende og empatisk, ettersom intervjuene handlet om ens liv og opplevelser. Andre praktiske rammer, slik som tid, satte begrensninger for utførelsen av fokusgruppeintervju. Med mer tid og ressurser ville fokusgruppeintervju vært relevant i dette prosjektet.

Intervjuguiden ble laget etter å ha lest litteratur og ut ifra egen interesse. Den er dermed farget av utdanningsbakgrunn som ergoterapeut og arbeidserfaring innenfor helse- og omsorg. Under utførelsen av intervjuene var intervjuer bevisst på at intervjuobjektene skulle få mulighet til å uttrykke seg med egne ord, og at spørsmålene var tydelige og virkelighetsnære. Intervjuer var godt kjent med hvilke spørsmål intervjuguiden inneholdt, og kunne derfor tillate fleksibilitet under intervjuet. Intervjuer kunne også sette søkelys mot hva intervjuobjektet fortalte, uten å bli for opphengt i hva neste spørsmål skulle handle om. Kvale & Brinkmann (2019) poengterer at et kvalitativt forskningsintervju er en forskningsmetode som fører til privilegert tilgang til

menneskers opplevelser. For å få et helhetlig innblikk om selve intervjupersonen og deres erfaringer rundt arbeidsdeltakelse, samt faktorer som muligens kan påvirke arbeidsdeltakelse, ble det valgt å benytte et semistrukturert intervju. Det ble også laget tre ulike intervjuguider, ettersom det var tre ulike deltakergrupper som skulle intervjues.

4.3 Rekruttering

I kvalitative intervjustudier velges informanter ut ifra det temaet det ønskes å forske på (Tjora, 2021). Informanter må kunne uttale seg og reflektere over valgt tema. Rekrutteringsprosessen foregikk i samarbeid med Friskgården, ettersom de jobber med arbeidsrettet rehabilitering både på individ- og ledernivå. Det understrekes at utvalget av informanter ikke er tilfeldig. De skal kunne representere seg selv og bistå med å danne et syn eller en posisjon som vil komme frem i analysen (Tjora, 2021). Studien var avgrenset til mennesker som hadde erfaringer med utenforskap fra arbeidslivet, og som hadde meninger og erfaringer knyttet til hva som skal til for at mennesker kan komme tilbake til arbeidslivet. Informanter som ble valgt representerte tre ulike grupper. Den første gruppen var tidligere sykemeldte som nå var tilbake i arbeid. Den andre gruppen var ledere som har hatt sykemeldte ansatte. Den tredje gruppen var veiledere fra Friskgården som jobber både med arbeidstakere og ledere.

Tjora (2021) beskriver at rekrutteringsprosessen kan være utfordrende når prosjektet handler om sårbare temaer. Det kan kreve flere runder og ulike tilnærminger. Rekrutteringsprosessen i dette prosjektet tok tid, ettersom flere potensielle informanter takket nei til deltakelsen. De ansatte på Friskgården stilte likevel opp og brukte snøballmetoden til å rekruttere kollegaer og tidligere deltakere, i form av både arbeidstakere og ledere. Med snøballmetoden menes det at rekrutteringen begynner med et lite utvalg, som gradvis øker ved at forsker får informasjon om mulige informanter fra de første kontaktene (Tjora, 2021). I utgangspunktet var det ønskelig at deltagere innenfor de tre ulike gruppene skulle ha tilknytning til hverandre. Ettersom noen av arbeidstakerne ikke ønsket at deres ledere skulle intervjues, ble det valgt å endre og utvide inklusjonskriterier.

Inklusjonskriterier for arbeidstakere i dette prosjektet, var at deltakere har hatt nedsatt arbeidsevne på bakgrunn av psykiske plager eller muskel- og skjelettplager, samt at det førte til at de ble stående utenfor arbeidslivet og nå igjen var deltakende i arbeidslivet. Veiledernes og ledernes inklusjonskriterier var at de hadde tilknytning til sykemeldte som har hatt nedsatt arbeidsevne på

bakgrunn av psykiske plager eller muskel- og skjelettplager. Både menn og kvinner i yrkesaktiv alder, men med ulik utdanning og arbeidserfaring, var inkludert.

I en intervjubasert, samfunnsvitenskapelig masteroppgave forventes det mellom 8 og 15 dybdeintervju (Tjora, 2021). Det viktigste er at intervjuene får frem konkrete erfaringer og meninger, samt at utvalget er relevant for temaet. Gjennom rekrutteringsprosessen ble det rekruttert 12 deltakere, fire fra hver gruppe. Bakgrunn for antall informanter var et ønske om å få frem like mange informanter fra hver gruppe, slik at sammenhengen mellom disse gruppene kunne komme frem, og at ingen av gruppene dominerte på bakgrunn av antall informanter. Det ble også lagt vekt på å få inn nok data, men ikke for mye, slik at det kunne lages en sammenheng mellom opplevelsene og erfaringene til informantene. Med flere informanter og en fokusgruppe, kunne det ha kommet opp nye temaer og diskusjoner som ville vært relevante for prosjektet. Ettersom studenten etter hvert opplevde at det ikke kom opp nye temaer under dybdeintervjuene, og at metningen var oppnådd, ble det valgt å ikke rekruttere flere informanter.

Inklusjonskriteriet for yrkesaktiv alder ble oppfylt og trengte ikke å utvides. Informantenes alder varierte mellom 25 og 65 år. Blant informantene var det kvinner som dominerte. Det var 9 kvinner og 3 menn som ble intervjuet. Tre av fire arbeidstakere jobbet innenfor helse-og omsorg, og én jobbet innenfor servicesektoren. Informantene blant ledergruppen jobbet innenfor helse- og omsorg, service, utdanning og forskning. Veiledere fra Friskgården hadde bred utdannings- og arbeidserfaring både innenfor helse- og omsorg, utdanning, psykologi og ledelse. Tabell 1 viser fordeling av informantene, deres rolle, samt utdannings- og arbeidsbakgrunn. Under rekrutteringen ble deltakerne informert om at intervjuene kunne gjennomføres digitalt, ettersom koronapandemien satte begrensninger for fysisk oppmøte. Rekrutteringsprosessen varte fra 28. september 2021 frem til 19. januar 2022. Fem intervju foregikk fysisk, og syv ble gjennomført digitalt. Intervjuene varte fra 27 minutter til 1 time og 12 minutter.

	Helse- og omsorg	Service	Utdanning	Ledelse	Psykologi	Forskning
Arbeidstakere	x	x				
Ledere	x	x	x			x
Veiledere	x		x	x	x	

Tabell 1 Informantenes rolle og deres arbeids- og bransjebakgrunn

4.4 Analyse

For å analysere dataen, ble det benyttet tematisk analyse. Tematisk analyse er en analysemetode hvor det på tvers av datasett (Braun & Clarke, 2006). I dette tilfellet ble det innhentet gjennom gjentatte meningsmønster fra intervjuer. Ved bruk av denne metoden identifiseres, analyseres og rapporteres dataene i temaer (Braun & Clarke, 2006). Det innebærer at en konstant beveger seg frem og tilbake i hele datasettet, og koder fra datautdragene analyseres. I forbindelse med valg av prosjektet ble relevant litteratur lest på forhånd, mens teori og kunnskapsgrunnlag ble dannet etter analysen. Dette valget ble tatt for å unngå fokusering på aspekter i analysen som er farget av litteraturen. Det hevdes at for tidlig utdypning i litteratur kan påvirke analysen negativt, men samtidig bidra til å forbedre den, ved at den som utfører analysen er mer sensibilisert for mer subtile trekk ved dataen (Braun & Clarke, 2006). Analysen i prosjektet er basert på induktiv tilnærming. Det vil si at identifiserte temaer tar utgangspunkt i selve dataen (Braun & Clarke, 2006). Bakgrunnen for valget av induktiv tilnærming, er at denne tilnærmingen ikke er drevet av teoretiske interesser. Likevel vil forberedelse og utarbeidelse av intervjuguide støtte seg til forhåndskunnskap og relevante teoretiske perspektiver. På denne måten påvirkes analysen av den faglige bakgrunnen til studenten.

Første steget i analysen handler om å gjøre seg kjent med dataene (Braun & Clarke, 2006). Under transkribering ble ord og uttrykk skrevet ned, mens forstyrrelser som for eksempel husdyr eller andre mennesker som kommer inn under intervjuet, ble valgt å ikke ta med, ettersom det ikke var av betydning for det som ble sagt. Ord og uttrykk ble skrevet ned ordrett, og ble ikke omformulert eller tilpasset ytringer til egne ytringsmåter. En tilpasning som ble utført, var at transkribering ble utført på bokmål. Det valget ble tatt for å ta bort dialekt, anonymisere informanter og for å gi flyt i teksten. Ettersom analyseprosessen begynte noen måneder etter intervjuene ble gjennomført, ble intervjuene gjennomgått flere ganger. Tanker og interesser som oppsto ble notert i Microsoft Word som kommentarer. Braun & Clarke (2006) poengterer at det er viktig å lese dataene på en aktiv måte og søke etter betydninger. Da vil eventuelle temaer formes etter hvert (Braun & Clarke, 2006).

Videre i analyseprosessen ble fokuset rettet mot generering av innledende koder. Dette steget tar for seg produksjon av innledende koder fra dataen (Braun & Clarke, 2006). Identifisering av koder oppstår fra trekk av rådataene og vurderes som meningsfull i forhold til fenomenet som

undersøkes. Koding ble utført manuelt ved bruk av Microsoft Word. Det ble valgt å markere ulike koder med farger. Hele innholdet i datasettet ble kodet. Full og lik oppmerksomhet var gitt til hvert enkelt utsagn fra rådataene for å ikke miste viktige meningsenheter. Ved steg tre som handler om å samle koder i mulige temaer (Braun & Clark, 2006), ble ulike ark som representerte ulike koder laget. Koder som passet sammen, ble flyttet til samme ark. Koder ble samlet med induktiv tilnærming. En kort beskrivelse av kodene ble laget innledningsvis for å holde oversikt og for å analysere hva som passet sammen. Koder som ikke passet inn under noen kategorier ble samlet under diverse for å huske dem.

Ved steg fire, ble mulige temaer gjennomgått, utdragene sammenstilte for hvert tema og sammenhengen ble vurdert (Braun & Clark, 2006). Deretter ble temaene vurdert i forhold til datasettet, om de gjenspeiler nøyaktig betydning og hvilket inntrykk de gir. Gjennom dette steget ble oversikt dannet over hvordan forskjellige temaer er, hvordan de passer sammen og hva de forteller. Under steg 5 ble essensen av temaer og historien som blir fortalt av informantene identifisert, i forhold til både det teoretiske rammeverket og forskningsspørsmålene (Braun & Clark, 2006). Hovedtemaer og undertemaer ble deretter samlet, og temaer ble navngitt. Det siste steget ved tematisk analyse er å produsere rapporten (Braun & Clark, 2006). Videre i denne oppgaven vil funn, teori og bakgrunnskunnskap bli redegjort og presentert. Sitater vil bli brukt for å illustrere essensen av informantenes erfaringer og tanker. Datasettet og koder ble gjennomgått flere ganger. Analyseprosessen som innledningsvis ble beskrevet, var i konstant bevegelse mellom koder og rådataene. Det var en tidkrevende prosess, men opplevdes som nødvendig. Sammenhengen mellom hovedtemaer og undertemaer ble vurdert flere ganger. Dataene ble gjennomlest flere ganger for å få sikre at temaer fikk frem informantenes nøyaktige ytringer. Gjennom analysen ble det dannet tre hovedtemaer og syv undertemaer. Disse vil bli presentert i tabell 2.

Hovedtema	24/7 mennesker	Relasjon og samarbeid	Friskgården
Subtema	Familie og livssituasjon	Ledernes perspektiv	Friskgården som arbeidsrettet rehabilitering
Subtematema	Arbeidslivet	Arbeidstakernes perspektiv	Friskgården som bedriftshelsetjeneste
Subtema		Tilknytting til andre instanser	

Tabell 2 Hovedtemaer og undertemaer

4.5 Metodebetraktning

Det understrekes at forskerens faglige bakgrunn påvirker hva forsker er interessert i og gjenspeiler faglig perspektiv (Tjora, 2021). Det er dermed viktig å reflektere over egen virkelighetsoppfatning og faglig forståelse under utførelsen av prosjektet. Det hevdes at spørsmål som blir stilt, samt forskerens sensitivitet og oppmerksomhet ovenfor ulike temaer, blir påvirket av den faglige bakgrunnen. I tillegg spiller forskerens erfaring en rolle for hvordan for eksempel intervjuet blir utført. De faglige teoriene skal ikke styre forskningen. Likevel bistår disse med å danne en forståelse av verden og fenomener, og tar sin plass i empirisk forskning (Tjora, 2021).

Innenfor kvalitativ forskning blir problemstilling og forskningsspørsmål formet ut av bakgrunnskunnskap og faglige teorier (Tjora, 2021). Dette prosjektet er farget av det ergoterapeutiske faget og teorier om at mennesket, aktivitet og omgivelsene må sees i samspill med hverandre, og at de påvirker hverandre. Jeg hadde liten erfaring med å lage intervjuguide og intervjuer mennesker, men arbeider innen helse- og omsorg. Derfor var det å utføre kartlegging og det å føre samtaler med mennesker i utfordrende situasjoner ikke fremmed. Utførelsen av prosjektet foregikk under koronapandemien. Derfor er noen av intervjuene gjennomført digitalt. Jeg hadde erfaring med digitale løsninger og digitalt samarbeid. Intervjuobjektene hadde også brukt digitale løsninger tidligere, og det var med det ingen kjente, fysiske utfordringer som påvirket utførelsen av intervjuene.

Lydopptaker ble benyttet under alle intervju. Video ble brukt under alle digitale intervju, slik at intervjuer kunne bemerke seg intervjuobjektens ansiktsuttrykk. Ettersom digitale intervjuer som

oftest ble gjennomført i hjemmet til både intervjuobjektet og intervjueren, medførte dette noen forstyrrelser. Blant annet var det noe støy utenfor rommet, andre mennesker og dyr, samt dårlig internettforbindelse. Den digitale løsningen førte likevel til at intervjuene ble gjennomført i henhold til gjeldende koronarestriksjoner. Ulemper med digitale intervju innebar mindre mulighet til småprat og svekket oppmerksomhet på informantens kroppsspråk. Fordeler med digitale løsninger var at intervjuene kunne være mer fleksible i forhold til tid og lokasjon.

Ut ifra et sosialkonstruksjonistisk perspektiv ved gjennomføring av analysen, tas det i betraktning at analysen er konstruert. Studenten konstruerte spørsmålene, og intervjuobjektene svarte i utgangspunktet ut ifra hva studenten spurte om. Transkribering og analysen er også utført av studenten som har hatt undervisning i flere fag om hvordan arbeid påvirker ens helse. Dermed er det sannsynlig at både analysen og resultatene kan ha blitt påvirket av det. For å ivareta gyldigheten, valgte studenten å stille åpne og ikke ledende spørsmål til informantene. Egen posisjon ble vurdert og fremstilles her. Gjennom litteratursøk om tidligere forskning, ble kildene vurdert ut ifra årstall og relevans til den norske velferdsstaten. I forhold til gyldighet, ble det vurdert om det finnes logisk sammenheng mellom funnene som kom frem i analysen, opp imot problemstilling, forskningsspørsmålene og oppgavens utforming.

4.6 Forskningsetikk

Tjora (2021) understreker at forskningsetikkens hovedprinsipp er at informantene ikke skal skades. Refleksjon over følsomme temaer må forekomme, og eventuelt intervju skal ikke skape ubehag eller psykisk skade for informantene. Samtykke ble innhentet før intervjuet startet. Intervjuobjektene fikk informasjon om at de kunne trekke samtykket når som helst, uten noen konsekvenser. Kvale & Brinkmann (2019) fremhever at spørsmålene skal stilles med respekt og uten krenkelser. Studenten var ved gjennomføringen av intervjuene både fysisk og digitalt med video, opptatt av å studere informantens kroppsspråk og ansiktsuttrykk. Det stilles også krav til ivaretagelsen av informantens personvern. Studenten inngikk i en databehandleravtale gjennom NSD og egne NTNU-rutiner for behandling av lydopptak og anonymisering av informantene.

4.7 Kapittel oppsummering

Gjennom dette kapitlet ble metodiske valg redegjort og diskutert. Det ble gjennomført kvalitative forskningsintervjuer med 12 informanter som ble rekruttert gjennom ansatte på Friskgården. Intervjuene var individuelle og ble gjennomført både digitalt og fysisk. Det ble dannet 3

hovedtemaer: 24/7 mennesker, relasjon og samarbeid og Friskgården. Metodebetragtning og forskningsetikk ble deretter presentert.

5.0 24/7 mennesker

I dette kapittelet vil arbeidstakernes hverdag med søkelys på fritidsliv og arbeidsliv presenteres. Familiære relasjoner, sosiale nettverk, tilrettelegging og involvering i beslutninger vil bli tatt i betraktning for å analysere forskningsspørsmålet: *Hvilke faktorer kan påvirke deltakelsen i arbeidslivet?*

5.1 Familie og livssituasjon

Øyeflaten et al. (2016) konkluderte i sin studie at det er behov for mer forskning på samspill av individuelle, psykososiale og miljørelaterte faktorer ved tilbakeføring til arbeidslivet. Det antydes at det er behov for mer forskning på hvorfor mennesker blir sykemeldt. Slik kan sykefraværet muligens forebygges. Jacobsen et al. (2015) hevdet at forståelsen av sykefraværet ofte tar utgangspunkt i enten somatiske sykdommer eller psykiske lidelser. Som ergoterapeut med kunnskap om holistisk tilnærming til samspillet mellom person, aktivitet og omgivelser, var studenten interessert i hva hverdagen til informantene besto av. Dermed ble det stilt spørsmål om hverdagsbildet innenfor hjemmesituasjon og arbeidsliv.

Gjennom intervjuene med arbeidstakerne, kom det frem at flere av dem hadde møtt på en vegg av sammensatte årsaker, og blitt sykemeldte på grunn av det. Lederne fortalte at de hadde inntrykk av at mennesker blir sykemeldte på bakgrunn av en kombinasjon av ulike faktorer. I tillegg uttrykte veilederne fra Friskgården at mange blir henvist til dem på bakgrunn av muskel- og skjelettplager, men at de også har veldig sammensatte, psykologiske faktorer. Derfor velges det å presentere en sammensatt beskrivelse av hvorfor arbeidstakerne ble sykemeldte.

Ifølge Jacobsen et al. (2015) ble den sykemeldtes relasjoner med familie og venner påvirket. I samsvar med Prilleltenskys theory of mattering, antydes det at ulike faktorer på arbeidsplassen og hjemmebane er i et samspill og påvirker hverandre. Ut ifra denne teorien kan det tolkes som at hvis det er mye som preger arbeidstakerne på arbeidsplassen, vil det ha påvirkning i hjemmet og omvendt.

Blant informantene som representerer arbeidstakerne, var det flere som uttrykte at det var sammensatte årsaker til at de ble sykemeldte. Flere fortalte at de opplevde at det var tungt i livet, de var utslitte, helseutfordringer preget dem og jobben gjorde det ikke lettere. Helseutfordringene besto blant annet av kreft, ulike operasjoner, ryggsmarter og tidlig overgangsalder, som førte til

dårlig søvnkvalitet og hormonelt kaos. Noen av arbeidstakerne gikk ikke i dybden på sine helseutfordringer. Felles for arbeidstakerne var at disse helseutfordringene begrenset dem helt eller delvis til å delta i arbeidslivet. Lederne fortalte at sykefravær grunnet helseutfordringer i stor grad omfattet luftveisinfeksjoner, ryggsmertter, bensmertter, migrene, leddgikt, kreftsykdommer og lungebetennelse.

Veilederne ved Friskgården fortalte at det ikke bare var en faktor som førte til sykefravær. «*Oftest så er det sånn sammensatt greie, vi snakker jo mye om det 24/7 perspektivet. Veldig ofte så er det jo på en måte ting i privatlivet som påvirker funksjon på arbeid*» (Veileder). Veilederne uttrykte at mennesker kan oppleve noe i privatlivet som også kan påvirke arbeidslivet. Samtidig ble det understreket at mennesker har ulike roller i hverdagen, i forhold til om de er på jobb, hjemme med familie eller med venner. Dette kan sammen med omstillinger i hjemmet påvirke både arbeidslivet og hjemmesituasjon. «*Det er jo jobben man gjerne blir sykemeldt fra for å kunne takle situasjonen i hjemmet*» (Veileder).

Tre av fire informanter jobbet i helse- og omsorgssektoren. De jobbet turnus, som førte til at de startet på jobb cirka 07:30 og var ferdige cirka 15:30, eller startet cirka 15:00 og var ferdige cirka 22:00. Den fjerde arbeidstakeren jobbet innenfor servicesektoren. Hun jobbet to til tre dager i løpet av arbeidsuken. En av informantene fremhevet at hun var sliten etter dagvakt, men ettersom hun bodde alene, kunne hun slappe av når hun kom hjem. Hun fremhevet at hvis hun jobbet kveldsvakt, måtte hun passe på å ikke gjøre for mye før jobb, slik at hun ikke ble sliten. I motsetning til denne arbeidstakeren som bodde alene, var det andre arbeidstakere som fortalte at innholdet i deres hverdag var annerledes. Deres hverdag etter jobb gikk ut på å ta seg av husholdning og barn. «*Det blir jo mye rundt unger på fritiden*» (Arbeidstaker). Det ble understreket av arbeidstakerne at det ikke var mye egen fritid, på grunn av at barna måtte følges opp. Flere av arbeidstakerne fortalte at de brydde seg mye om familien sin. En av arbeidstakerne fortalte at hun måtte si unnskyld til barna sine flere ganger, ettersom hun ble sint på dem for ubetydelige ting i hverdagen.

Ut ifra arbeidstakerens ytringer og mattering-teorien, kan det tyde på at arbeidstakerne opplevde en ubalanse med tanke på følelsen av å ha betydning og anerkjennelse på hjemmebane. I tillegg kunne denne ubalansen også påvirke arbeidslivet. Prilleltensky (2020) hevdet at det er viktig å ha balanse. Ettersom noen av arbeidstakerne fortalte at mye av deres fritid gikk til barna, kan det tolkes som at det oppsto en ubalanse mellom familiære relasjoner og egne behov. Som følge av

denne ubalansen, kunne det også oppstå utfordringer i andre relasjoner og arbeidsforhold. Det ble videre understreket at når mattering-behovet ikke blir oppfylt, kan det føre til at personen føler seg mindre verdt enn andre (Prilleltensky, 2020). Til tross for at arbeidshverdag og familieliv kan komme i ubalanse, er det å være arbeidsdeltakende viktig for arbeidstakerne. Ifølge Waddell & Burton (2006) kan arbeidsledighet føre til dårligere fysisk og psykisk helse. Det hevdes at når sykemeldte kom tilbake til arbeidslivet, økte deres selvtillit, og den fysiske og psykiske helsen bedret seg (Waddell & Burton, 2006).

En av arbeidstakerne fortalte at hun opplevde det utfordrende å ikke være arbeidsdeltakende, ettersom de rundt henne enten studerte eller jobbet. I samsvar med mattering-behovet både på individ- og samfunnsnivå, understrekte studien til Waddell & Burton (2006) at de fleste mennesker har et psykologisk behov for å være arbeidsdeltakende. En av arbeidstakerne understrekte at fraværet fra arbeidslivet førte til dårligere selvfølelse, og at hun følte seg på sidelinjen. Hun ytret at en følge av sin nåværende jobb var at hun bidro til samfunnet. Det var godt å komme hjem til sin samboer, der hun kunne fortelle om hva hun hadde gjort på sin arbeidsplass med sine kollegaer.

«Så har det gjort mye med selvfølelsen, og ja, det gir mye glede da, synes jeg. Som jeg ikke hadde før, møte folk i løpet av dagen sånn, å komme hjem til samboeren og kan fortelle om dagen min liksom, ikke bare sitte og vente på han hele dagen og høre hva han har gjort med alle kollegaene sine liksom, det er ganske godt.» (Arbeidstaker)

Waddell & Burton (2006) hevdet at deltakelse i arbeidslivet er avgjørende for materielt velvære, men det kan også gi både en sosial status og rolle som kan påvirke ens helse. Ifølge Prilleltensky (2020) handlet mattering også om å ha påvirkningskraft, føle at en kan bidra og påvirke det som foregår i livet. Ut ifra dette kan det tolkes som at mattering-behovet til denne arbeidstakeren på bakgrunn av arbeidsdeltakelse ble oppfylt på ulike nivåer. Hun følte at hun kunne bidra til samfunnet og hadde mer innhold i sin egen hverdag, som igjen førte til at hun følte både anerkjennelse og betydning i sitt eget liv.

Samtidig ble det understreket av en av arbeidstakerne at det å bestemme og disponere selv over fritiden sin var veldig viktig for henne. *«Det kjenner jeg på at jeg har stort behov for. Å bestemme selv.»* (Arbeidstaker). Ettersom mye i livet og på arbeidsplassen hennes var preget av faktorer som førte til at hun ikke kunne bestemme selv over hvordan hverdagene skulle være. Mattering teorien

handler både om anerkjennelse og betydning på individuelt- og samfunnsnivå (Prillelensky, 2020). Det kan tolkes som at denne arbeidstakeren hadde opplevd mangel av påvirkningskraft, både på hjemmebane og arbeidsplassen, som følge av helseutfordringer, livssituasjon og rammene på arbeidsplassen. Dermed var hun nå opptatt av å kunne bestemme selv. En annen arbeidstaker poengterte at mye av fritiden hennes gikk ut på å restituere seg selv. Det kan tyde på at denne arbeidstakeren brukte mye energi på jobben sin og hadde mindre energi til egne aktiviteter på fritiden. Innenfor norsk politikk er det satt søkelys på ulike tiltak som kan bidra til å opprettholde høy sysselsetting og redusere sykefraværet (NOU 2021:2). Dette kan tyde på at det er behov for å øke tiltak som ser et helhetlig bilde av arbeidstakernes hverdag. Ikke kun ved oppstått sykefravær, men før utfordringer oppstår. Hvis arbeidstakere blir for slitne til å utføre fritidsaktiviteter etter arbeidsdagen, kan det tenkes at dette fører til en ubalanse i hverdagen.

I (NOU 2021:2) ble det fremhevet at det er behov for økt kompetanse blant arbeidstakere. Med dette menes økt kompetanse som omhandler utførelse av arbeidsoppgaver. På tross av relevant utdanning og lang arbeidserfaring, opplevde noen av arbeidstakerne at de måtte restituere etter jobb. Dermed tolkes det som at det er behov for øking av kompetansen på hvordan en kan ivareta seg selv, endre sine arbeidsoppgaver og deretter endre sin fritid. En arbeidstaker reflekterte over muligheten til å jobbe et sted uten turnus, og at det kanskje kunne være hensiktsmessig for henne. Likevel kom det frem at hun trivdes godt på jobben sin og rytmen i livet som byr på for eksempel langhelger.

«Fordi det tenkte jeg på sånn i forhold til at jeg ble sliten. Så tenkte jeg 8 til 16 jobb ville jo vært veldig lurt, men da må jeg jo jobbe 100 %, så jeg har det godt av å ha den fleksibel, sånn at jeg kan få langhelg og blitt litt avhengig av det der, rytmen i livet»

(Arbeidstaker)

Videre rundt spørsmål angående fritidsaktiviteter, fortalte arbeidstakerne om sine fritidsaktiviteter. Fritidsaktiviteter innebar å gå tur, lese, se film, delta i kor og syforening, samt møte med venner. Mange av fritidsaktivitetene har blitt preget av koronapandemien, ettersom arbeidstakerne fortalte at de var bekymret for å ta med seg smitte på jobb. *«Prøver å holde seg frisk og ikke komme utfor smitte, og ja, og det har jo vært regler som har styrt det og da»* (Arbeidstaker). Prillelensky (2020) hevdet at sosiale interaksjoner er en av de grunnleggende, menneskelige motiveringsfaktorene. Derfor kan det tyde på at begrensning av sosiale interaksjoner kan ha ført til

at flere av arbeidstakerne opplevde mangel på følelse av mattering. Det gjelder også innenfor privatlivet, som igjen kunne påvirke andre relasjoner og arbeidslivet. Reme et al. (2021) understrekte at koronapandemien påvirket sysselsettingen med både permittering og oppsigelse av arbeidstakere. Det ble også understreket at arbeidsoppgaver endret seg, arbeidspress økte, og noen måtte jobbe på hjemmekontor. Ut fra arbeidstakernes ytringer, kan det tolkes at deres fritid også ble preget av endringene i samfunnet og i arbeidslivet.

Under intervjuene fortalte også arbeidstakerne om sine sammensatte livssituasjoner som førte til at de ble sykemeldt. Noen hadde opplevd skilsmisse, endring i oppfølging av barna, sykdom, både egen og i familien, samt dødsfall av familiemedlem, og oppfølging av sine egne foreldre og søsken.

«Jeg føler meg som en manager, vasker klær og lager middag og kjører unger på trening eller kamp ... Jeg tror nok at det tapper like mye som jobb. Det var ikke bare jobb som tappet meg» (Arbeidstaker).

En av informantene uttrykte at hun hadde brukt mye energi på å håndtere situasjonen hjemme. Til slutt var det ikke så mye energi igjen som kunne brukes på arbeidet. Det kommer allikevel tydelig frem at arbeidstakerne opplevde sammensatte faktorer som førte til deres sykemelding. NAV foretar oftest en arbeidsevnevurdering ut ifra den biomedisinske modellen (Øyeflaten et al., 2016). Ifølge Ness (2017) er den vanligste praksisen i behandling av sykemeldte å ta utgangspunkt i diagnose og medisinsk behandling. Ut ifra informantenes ytringer, kan det antydes at ikke alle sykemeldinger skyldes en diagnose. Likevel kan ulike utfordringer i privatlivet, som for eksempel skilsmisse og dødsfall, føre til at en opplever ubalanse i hverdagen, som igjen kan føre til sykefravær. Informantene i ledergruppen fortalte også at de opplevde at arbeidstakerne var utslitte og sykemeldte seg på bakgrunn av livssituasjon og familiære årsaker. Det ble understreket at det i dagens samfunn er slik at mennesker skal gjøre mye. Prosjekter med barn og syke barn påvirker også sykefraværet.

Etter utførelsen av datanalysen og utdypning i litteraturen, kan det tolkes som det er et behov for å kartlegge individuelle livshendelser som muligens kan føre til sykefravær, ikke kun psykiske og somatiske helseutfordringer. Til tross for at flere av arbeidstakere opplevde utfordrende situasjoner knyttet til familie- og livssituasjonen, kom det fram at arbeidstakere opplevde støtte og forståelse hos sine ektefeller og samboere. Det ble understreket at barna begynte å bli større, og de

tok mer ansvar selv. Det førte til at en ikke følte seg like sliten. Job crafting i nyere studier ble fremstilt som en handling som mennesker kan utføre på ulike nivåer (Tims et al., 2022). Med ulike nivåer, menes det både på arbeidsplassen og på hjemmebane. Ut ifra beskrivelser av informantene, kan det tyde på at det kunne være hensiktsmessig for mennesker i utfordrende situasjoner å utføre endring i sine hverdagsaktiviteter. For eksempel å vurdere sosiale interaksjoner eller øke deltakelsen i meningsfulle fritidsaktiviteter. Samtidig burde en, så langt det lar seg gjøre, redusere mengden av ansvarsområder hjemme og fordele disse på flere familiemedlemmer.

5.2 Arbeidshverdag

Waddell & Burton (2006) hevdet at arbeid er bra for ens helse, med mindre selve arbeidet byr på helseutfordringer. Arbeidet kan ses på som et sett av ulike oppgaver som krever både kognitive, fysiske og relasjonelle ferdigheter av arbeidstakere (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Under intervjuene ble det stilt spørsmål om innholdet i arbeidstakeres hverdag. Arbeidshverdagen for de arbeidstakerne som jobbet innenfor helse- og omsorg, besto hovedsakelig av å ta seg av syke pasienter: måle blodtrykk, puls, oksygenmetning, ta blodprøver, dosere og gi medisiner, forflytte pasienter, samt samtaler med pårørende og kollegaer. I tillegg serverte de mat, bisto med stell og utførte daglige gjøremål på avdelingen, som påfylling av skap og rydding. I tillegg til disse oppgavene, måtte de være obs på telefoner og alarmer som kan ringe, og skrive rapporter, og ta kontakt med andre instanser ved behov. De fortalte at de gikk mye i løpet av en dag, og ble både fysisk og psykisk slitne. Pandemien spilte også en rolle med at smitteverneutstyret måtte brukes, og presset på arbeidsplassen økte, ettersom de hadde flere pasienter i utfordrende situasjoner.

«Du kan aldri bare tillate deg, at det går sikkert bra det der. Og det der er farlig altså, du må på en måte være på ... du må være ved dine fulle fem hele tiden ... det kan bli veldig krevende hvis du ikke er, har maks å gi» (Arbeidstaker).

Det ble fortalt at mye må skje fort, og forflytningen av pasienter kunne by på utfordrende arbeidsstillinger som var vanskelige å unngå. Gjennom disse ytringene til arbeidstakerne, kommer det frem at arbeidsoppgavene inneholder flere oppgaver enn å bare ta seg av pasienter. Samtidig byr sammenhengen av flere arbeidsoppgaver og krav som stilles til arbeidstakerne på utfordringer.

Arbeidstilsynet (2022) understrekte at lovverket i Norge skal ivareta arbeidstakere på arbeidsplasser. Det ble poengtert at arbeidsmiljøet skal oppleves som helsefremmende og

meningsfylt, ikke som fysisk eller psykisk belastende (Arbeidstilsynet, 2022). Likevel kan det, basert på arbeidstakernes ytringer, oppfattes som at det kan være utfordrende å stå i arbeid som krever at alt skal foregå effektivt. Samtidig følte arbeidstakerne at de ikke kunne utføre arbeidet sitt hvis de ikke hadde maksimal kapasitet. Lovverket i Norge har lagt retningslinjer for hvordan arbeidstakere skal ha det på arbeidsplasser. Arbeidstakere i utfordrende situasjoner kan ta kontakt med verneombud, BHT og arbeidsgiverne (Arbeidstilsynet, 2022). På tross av lovverk og offentlige reguleringer, har arbeidstakere opplevd belastende situasjoner på sine arbeidsplasser. Som Wrzesniewski & Dutton (2001) beskrev, så omhandler ikke arbeidsoppgaver kun konkrete oppgaver som ble bestemt av lederne og organisasjon. Det ble understreket at arbeidstakere selv danner sin egen arbeidshverdag ved å velge hvordan de endrer og tilpasser de fysiske, psykologiske og relasjonelle faktorene i arbeidshverdagen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

En av lederne fortalte at arbeidstakere burde vurdere sine arbeidsoppgaver i forhold til hvilket yrke en har. Arbeidstakere bør ikke utføre arbeidsoppgaver til andre yrkesgrupper og slite seg ut på bakgrunn av det. Ved utførelsen av arbeidsoppgaver, har leder også måtte minne arbeidstakerne på å bruke hjelpemidler, og å være to kollegaer der det var behov for det. Lederen understrekte at noen av arbeidstakerne kan mene at det går fortere å ikke bruke hjelpemidler eller utføre arbeidsoppgaver alene. Lederen mente at det kunne føre til at en får vondt i ryggen og blir sykemeldt. Innenfor job crafting teorien poengteres det at arbeidstakere er kompetente nok til å endre og tilpasse sine arbeidsoppgaver (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims et al., 2012). Det kan diskuteres ut fra oppgaveorientert dimensjon av job crafting. Arbeidstaker kunne ha endret hvor mange oppgaver de tar på seg, samt at lederen påpekte hvilke oppgaver de tar på seg. Likevel ble det ikke alltid gjort, og arbeidstakerne utførte ekstra arbeidsoppgaver utenfor sin kompetanse. Som Wrzesniewski & Dutton (2001) og Tims et al. (2012) poengterte, er det slik at designet av arbeidsmiljøet påvirker den individuelle job craftingen. Hos lederne som opplevde utfordringer angående arbeidstakernes oppgavesett og valg av arbeidsoppgaver, kan en mulighet være å utføre en vurdering av jobbressurser. For eksempel om det er nok ansatte innenfor andre yrker som kan avlaste helsepersonell med å utføre tilleggsoppgaver.

Tims et al. (2012) hevdet at vedvarende eksponering av høye jobbkraav og lave jobbressurser kan føre til for eksempel utbrenthet. Noen av arbeidstakerne fortalte at de opplevde at de var utbrente. Arbeidet med mennesker ble beskrevet som utfordrende. Arbeidstakerne må være på hele tiden, gi omsorg og fange opp hvis pasienter blir dårlige.

«Også tvinge det seg frem fortere til oss som jobber med mennesker hele dagen, hadde jeg sittet på et kontor så skulle jeg holdt ut mye lengre. Men du skal inn, og du skal være på også skal du gi og ta det av, så kjente jeg at ikke hadde noe å gi. Ingenting. Det var null.»
(Arbeidstaker)

Lederen innenfor helse- og omsorg var enig i at arbeidshverdagen var preget av travelhet. Det kreves at arbeidstakerne selv har god nok helse for å kunne stå i en slik arbeidshverdag. Lederen poengterte også at det er viktig at arbeidstakerne klarte å skille mellom jobb og fritid. Når de kom hjem burde de klare å være ferdige med jobben. *«At klarer jo å skille jobb og fritid, slik at du klarer å gå hjem og være ferdig med jobben din. For det tror jeg at hvis du ikke gjør det, så tror jeg at du blir fort sliten»* (Leder). Veilederne fra Friskgården fortalte at de også ser at arbeidstakere i helsesektoren, skole og barnehage har ekstra høyt sykefravær. Lederne fortalte om at mye av sykefraværet er kortidssymeldinger. Jardrim et al. (2022) fremhevet at sykefraværet i Norge er oftest kortvarig. Informantene som jobbet innenfor helse- og omsorg, poengterte at helsevesenet generelt er preget av høyt sykefravær.

To av lederne forteller at de har veldig lite sykefravær. Det er noen langtidssykemeldte, men få. Veileder fra Friskgården tror mye av sykefraværet er avhengig av hvilket yrke mennesker jobber innenfor. Studien til Jardim et al. (2022) presenterte at sykefraværet var høyest blant annet i helse- og omsorgssektoren og i barnehager. Veilederen understrekte at disse arbeiderne ofte står i tøffe situasjoner, og at det kan være psykisk belastende å være den som alltid må være sterk. Denne veilederen påpekte at belastningskader som muskel- og leddsmerter kan oppstå av mentale belastninger. Tims et al. (2012) fremhevet at jobbkravene kan bestå av fysiske og psykiske ferdigheter, samt krevende, følelsesmessige interaksjoner med andre.

Ut ifra ytringer av informantene, kom det frem at det stilles mange jobbkrav for arbeidstakerne som jobbet innenfor helse og omsorg. Dersom sosiale jobbresurser hadde økt, som for eksempel samarbeid med og støtte fra kollegaer, kunne muligens flere av arbeidstakerne endret sine arbeidsoppgaver. Øking av sosiale interaksjoner i forhold til samarbeid for å unngå utfordrende forflytninger av pasienter, kunne bistått arbeidstakere i å balansere jobbkravene og jobbresurser. Som en av lederne poengterte, måtte hun ofte oppmuntre sine arbeidstakere til å samarbeide og ikke utføre oppgavene alene.

Lederen innenfor utdanningsbransjen fortalte at arbeidshverdagen kan bli preget av at arbeidstakerne kan bli alene hvis de ikke ønsker å ha mye kontakt med sine kollegaer. *«Læreryrket er jo en utrolig autonom, selvgående jobb.»* (Leder). Lærerne ble beskrevet som mennesker som driver ledelsen innenfor egne klasser. Likevel må de kunne fungere innenfor et arbeidsmiljø. Hvis de ikke velger å samarbeide, kan det oppstå utfordringer i forhold til bruk av utstyr og ryddighet. På denne arbeidsplassen krevdes det at lærerne skulle finne løsninger for sine elever, finne gode praksisplasser, ha kjennskap til næringslivet, være menneskekjennere og få elevene ut i arbeidslivet. Informantene som representerte servicebransjen, både lederen og arbeidstakeren, fortalte at arbeidshverdagen gikk ut på å fylle varer og hjelpe kunder. Det innebar både fysiske arbeidsoppgaver, teamarbeid, fleksibilitet, struktur, konsentrasjon, stå-på-vilje, kreativitet og godt humør. Lederen understrekte at det å kjenne på hver sin innsats, telte for arbeidsmiljøet og organisasjonen. *«Det at hver enkeltes sin innsats er viktig for gruppa i sin helhet og at det vi som gruppe leverer er veldig viktig for vår organisasjon på neste nivå igjen.»* (Leder). Informanten i ledergruppen som representerte forskning, forteller at arbeidshverdagen på avdelingen hennes besto av kontorarbeid ved PC. Samtidig fremhevet hun at hun må passe på at arbeidstakere ikke jobber for mye på ettermiddager, helgene og i ferien. *«Jeg tror det er sånn tankegang til de som er forskere at tiden stopper opp, jeg skal bare, jeg skal bare.»* (Leder).

Gjennom disse intervjuene kom det frem at i andre sektorer enn helse- og omsorg stilles det jobbkrav for å kunne utføre ulike arbeidsoppgaver. Samtidig kom det frem at ens eieforhold til jobben kan spille en rolle, i forhold til at deres arbeid har større innvirkning på organisasjonen. På tross av at en av lederne måtte minne sine arbeidstakere på å ta fri, kan det tyde på at arbeidstakerne her opplevde mattering. Dersom en føler seg betydningsfull og anerkjent, kan det føre til at en opplever flyt i for eksempel arbeidet (Prilleltensky, 2020). Det blir fremhevet at mennesker har et behov for å føle at de har kompetanse innenfor noe. Samtidig kan følelsen av mattering øke når en får positive tilbakemeldinger fra lederne og kollegaer (Prilleltensky, 2020).

Det kan tolkes som at lederne som viser at de ser sine arbeidstakere, og gir dem anerkjennelse og bekreftelse, bidrar til produktiv arbeidsutførelse blant arbeidstakere. Gjennom alle intervjuene kom det frem at det stilles jobbkrav både innenfor relasjonelle samhandlinger med kollegaer, samt fysiske og psykiske ferdigheter til å utføre arbeidsoppgaver. Hvis arbeidstakere skulle ha endret sine arbeidsoppgaver og samhandling med andre, kunne det ha påvirket resultatene i organisasjonen (Prilleltensky, 2020). Lærernes valg om å redusere sosiale interaksjoner kunne for

eksempel føre både til at de ble ensomme, og at det påvirket arbeidsmiljøet med eventuelle konflikter om felles utstyr.

Ifølge informantene har arbeidet i seg selv også bydd på noen utfordringer, i forhold til arbeidstakeres helse og velvære. En av informantene blant arbeidstakerne fortalte at det er mye ansvar, og at det nye dataprogrammet som skal innføres fører til bekymring i forhold til mestring av arbeidsoppgaver. Mangel på tilrettelegging på arbeidsplassen har også ført til forverring av helseutfordringer og sykefraværet. En av lederne trodde at noen sykemeldinger kan skyldes at arbeidstakerne føler seg overmannet på grunn av jobb. En annen leder understrekte at arbeidstakere som oftest ikke blir sykemeldte på bakgrunn av arbeidsrelaterte årsaker. *«Jeg synes ikke det har vært så veldig mange av dem som har deltatt på Langtidsfrisk som bare har hatt utfordringer hjemme»* (Veileder). Dermed kan det tenkes at både lederne og behandlerne har ulike inntrykk av hva som egentlig kan være årsaken til sykefraværet.

Gjennom intervjuet med veileder kommer det også frem at uavhengig av årsaken til sykemelding, er det også utfordringer som oppstår på arbeidsplassen. Det kan gjøre det vanskelig å vite hva som kom først. Fysisk jobb og smerte var også en av årsakene til at arbeidstakere sykemelder seg. En av lederne poengterte at arbeidstakere ofte kan tro at de ikke kan utføre arbeidet hvis de har smerter. *«Det er litt så fort noen har vondt noen plass, så tenker dem at det er umulig for meg gjøre jobben min her»* (Leder).

Det blir fremhevet at hvis den norske velferdsmodellen skal fungere, må arbeidstakere og arbeidsgivere samarbeide (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidsgivere er pliktige til å forebygge sykefraværet, men ikke minst har arbeidstakere også en plikt til å medvirke. Lederne kan endre og utforme arbeidsoppgaver. Arbeidstakere skal forholde seg til regler og jobbkravene som stilles. Likevel er de pliktige til å påvirke hvordan arbeidsmiljøet blir utformet. På tross av det endret ikke alle arbeidstakerne arbeidshverdagene sine for å forebygge sykefraværet. Informantene blant ledere og veiledere fremhevet eierskapsfølelsen til jobben, og hvordan det kunne påvirket sykefraværet. En av lederne uttrykte at sykemelding for noen arbeidstakere kunne oppleves negativt, mens for andre positivt. *«De som får en to ukers sykemelding så er det noen som tenker, det er digg, mens andre tenker at det er kjipt»* (Leder).

Lederne sa at de trodde at mentaliteten og personligheten til arbeidstakere spilte en rolle i forhold til eierskapet til jobben. En leder trodde at mye handlet om at arbeidstakere hadde nok kunnskap

om hvorfor det ikke var hensiktsmessig å være sykemeldt i lengre perioder. Noe av det kunne skyldes at arbeidstakere på denne arbeidsplassen var unge, ikke hadde høyere utdanning eller hadde vært lenge i arbeidslivet. Denne lederen hadde gjennomført samtaler med sine arbeidstakere om konsekvenser av å være sykemeldt. Hun understrekte at det var mange som ikke visste om negative sider av å være sykemeldt. Flere av informantene understrekte at eierskapet til jobben kan spille stor rolle i arbeidstakerens følelser om tilhørighet, trygghet og progresjon i arbeidshverdagen.

Wrzesniewski & Dutton (2001) understrekte at betydningen og eierforholdet til arbeidet kan endres hvis arbeidstakere opplever at de utfører et meningsfullt arbeid. I forhold til mattering-teorien av Prilleltensky (2020), kan det tyde på at arbeidstakere som opplever at de er betydningsfulle i arbeidet sitt, samt får anerkjennelse for arbeidet sitt, også vil ønske å endre arbeidet sitt. En av veilederne understrekte at hvis en ikke føler at en har påvirkningskraft på sin arbeidsplass, vil en også muligens ikke vurdere sykefraværet som negativ konsekvens.

«Hvis man går rundt og tenker at de ikke kan påvirke det, så kanskje det er der den største utfordringen ligger. Altså hvis du tenker fravær da. Hvis nei, jeg har ikke noe skulle sagt uansett, så det har ikke noe å si om jeg er der eller ikke» (Veileder)

Dermed tyder det på at hvis arbeidstakere kun er på arbeidet for å tjene penger, men ikke føler betydning i arbeidet sitt, vil de heller ikke ønske å endre arbeidsoppgavene sine. Muligens vil de også sykemeldes. Det ble fremhevet at følelse av betydning og anerkjennelse er viktig for en i arbeidshverdagen. Ens produktivitet, engasjement og velvære er avhengig av det (Prilleltensky, 2020). Mattering-teorien hevder at følelse av betydning og anerkjennelse erfares på ulike nivåer: ens opplevelse av seg selv, ulike relasjoner, både hjemme, på arbeidet og i samfunnet (Prilleltensky, 2020). Disse er i samspill med hverandre og påvirker hverandre. Det kan derfor tenkes at hvis arbeidstakere mangler følelse av mattering på fritiden, vil det også kunne påvirke arbeidslivet og omvendt. Med andre ord hvis arbeidstakere opplever at det er mye som foregår på hjemmebane, og de ikke opplever mattering, vil det også føre til ubalanse i arbeidslivet. Det kan også antydes at hvis arbeidstakere ikke føler eierskap eller anser jobben sin som meningsfull, vil de engasjere seg mindre i endringen av jobben.

Wrzesniewski & Dutton (2001) fremhevet at job crafting på individuelt nivå er avhengig av organisasjoners rammer. Lederne kan påvirke sine arbeidstakere både ved å oppmuntre til og ved

å fraråde fra å utføre endringene av arbeidshverdagen. Ifølge Tims et al. (2022) kan mulighetene til å utforme sine arbeidshverdager bistå arbeidstakere ved håndtering av utfordrende situasjoner. I samsvar med Wrzesniewski & Dutton (2001), hevdet Tims et al. (2022) at utforming av arbeidshverdagen er avhengig av både personlige og kontekstuelle ressurser. Videre på spørsmål om arbeidshverdag, fremhevet en av veilederne lederes ansvar for å tilrettelegge for arbeidstakerne i arbeidshverdagen. Tilretteleggingen og motivasjonen må skje innenfor organisasjonens rammer. Likevel må det føre til at en kan føle at jobben er spennende, verdifull og betyr mer enn bare selve arbeidsoppgavene og lønn.

Prilleltensky (2020) fremhever at følelse av betydning og anerkjennelse kunne bli påvirket av omgivelsene en befant seg i. Det kan tolkes som at arbeidsmiljøet kan være både oppmuntrende og frarådende til å utføre utforming av arbeidshverdag, som igjen kan påvirke ens følelse av betydning og anerkjennelse. Samtidig ble det fremhevet at når en opplever mattering, kan en også være mer rustet for å håndtere utfordrende situasjoner (Prilleltensky, 2020). Dermed tolkes det som at noen av arbeidstakerne på ulike arbeidsplasser kan oppleve lite eierskap til jobben sin, og dermed øker sykefraværet. Det kan også tolkes som at lederne forsøker å oppmuntre sine arbeidstakere til å utføre arbeidet forsvarlig i forhold til egen helse. Likevel tar noen arbeidstakere egne valg og utfører arbeidsoppgavene slik de selv ønsker. Ut ifra job crafting teorien, kan det tolkes som at arbeidstakere endret sine fysiske arbeidsoppgaver, ettersom de mente det var lettere å utføre forflytning alene. Ifølge Tims et al. (2012) foregår endring av arbeidshverdagen på bakgrunn av arbeidstakeres preferanser, evner og ferdigheter. Likevel poengteres det at det av og til er hensiktsmessig å unngå job crafting, ettersom det kan føre til utbrenthet (Tims et al., 2022).

Samtidig fremheves det at den individuelle endringen av arbeidshverdagen også kan påvirke kollegaer og organisasjonen (Tims et al., 2022; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Dermed kan det antas at endring av arbeidsoppgaver i situasjoner hvor arbeidstakere burde benytte seg av hjelpemidler eller bistand av sine kollegaer, ikke burde føre til negative konsekvenser, som større belastning. Arbeidstakere har en medvirkningsplikt til å utforme sine arbeidsoppgaver, samt at de har en plikt til å utføre arbeidet sitt forsvarlig (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidsgivere har ansvar for å organisere arbeidet, omgivelser og inventar som blir brukt (Arbeidstilsynet 2022).

På tross av at dette muligens blir gjort på noen arbeidsplasser, velger fortsatt arbeidstakere å utføre arbeidsoppgaver som det passer dem. Arbeidsgivere har også en plikt til å vurdere eventuelle risikofaktorer, og det understrekes at uforsvarlig arbeid må stoppes (Arbeidstilsynet, 2022). Ut ifra

ytringer av informantene og lovverket, antydes det at arbeidsgivere og arbeidstakere burde samarbeide mer. Individuelle behov for hvordan arbeidet ønskes å utføres burde utformes forsvarlig.

En veileder fremhevet at mulige utfordringer som oppsto i forhold til arbeidshverdagen, kunne forekomme på bakgrunn av at ivaretagelsen av arbeidstakere var for dårlig. De fikk ikke debrifingen de hadde behov for. Organiseringen på arbeidsplassen handlet ofte om at det skal være effektivt og økonomisk. Søkelyset er ikke på arbeidstakers velvære, men på profitten.

«Altså der tror jeg jo det handler veldig mye om organisering og nok mennesker for å si det sånn. Men jeg tror nok også det handler mye om hvordan det er organisert og. Altså tempo. Det skal være så effektivt og det er jo veldig mye. Alt skal liksom måles i tall og så det blir veldig fort et fokus på økonomi og penger i stedet for på de individene og de menneskene vi jobber med» (Veileder).

Waddell & Burton (2006) understrekte i sin studie at arbeidsplasser i utgangspunktet burde være tilrettelagt for vanlige helseutfordringer, sykdommer og funksjonshemning. Videre understreker de at arbeidet skal være imøtekommende og behagelig, både til vanlig og når arbeidstakeres hverdag er preget av utfordringer. Det fremheves at det er sammenheng mellom god helse hos arbeidstakere og produktivitet på arbeidsplassen (Waddell & Burton, 2006). Norge er et land med høyt sykefravær. Det skyldes blant annet at arbeidstakere opplever arbeidsmiljøet som uforsvarlig (St.meld.nr.9, 2006-2007). Dermed antydes det at høyt sykefravær skyldes at arbeidsgivere har satt et ensidig fokus på driften av organisasjoner, og ikke de ansatte som jobber der. Derfor konkluderes det med at hvis arbeidstakere ikke føler seg sett, og føler at de ikke har betydning, kan det føre til høyere sykefravær.

5.2.1 Tilrettelegging og involvering i beslutninger

Ifølge arbeidsmiljøloven skal individuelle tilpasninger i arbeidsholdet ivaretas (Arbeidstilsynet, 2022). Dermed ble arbeidstakerne og lederne spurt om tilrettelegging på deres arbeidsplasser og hvordan arbeidstakere involveres i beslutninger angående arbeidsmiljøet. En av arbeidstakerne fortalte at hun fikk muligheten til å trappe opp gradvis frem til hun var helt tilbake. Da intervjuet ble utført, var denne informanten delvis sykemeldt. Tilretteleggingen på arbeidsplassen som hun fikk, gikk ut på fleksibel oppmøtetid. Hun kunne bestemme selv hvor lenge hun ønsket å være på arbeidsplassen. Hun skulle innta mentorstilling for nyansatte og lære dem opp. I tillegg skulle hun

utføre andre arbeidsoppgaver som hun hadde ansvar for. Hun skulle også delta på alle møter som ble gjennomført på arbeidsplassen. Siden hun var delvis sykemeldt, skulle hun ikke utføre arbeidsoppgaver som omhandlet pleie av pasienter.

Dette illustrerer en arbeidstaker som utfører endring av arbeidshverdagen. Samtidig indikerer det at endringene av arbeidshverdagen førte til at hun fortsatt ble arbeidsdeltakende. Hun endret sine fysiske arbeidsoppgaver ved å redusere noen, men samtidig øke andre, og ved å ta på seg ansvar innenfor områder som hun mestret. Det kan tyde på at arbeidstakeren ble både anerkjent og følte seg betydningsfull, ettersom hun fortsatt kunne stå i arbeidet sitt på tross av en utfordrende situasjon. Som Prilleltensky (2020) poengterte, har mennesker et behov for å føle seg kompetente og gode i noe. Samtidig ble det fremhevet at når mennesker opplever anerkjennelse og betydning i omgivelsene, blir de også flinkere til å håndtere utfordringer (Prilleltensky, 2020). Det kan tolkes som at denne arbeidstakeren gjorde det, ettersom hun fortalte at hun opplevde seg kompetent innenfor sitt fagområde. *«Jeg kjenner meg ganske trygg på at det skal gå greit, jeg skal gå med hevet hode i faget mitt frem til jeg går av med pensjon»* (Arbeidstaker).

Den andre arbeidstakeren fortalte at hun ikke fikk spesielle tilrettelegginger da hun kom tilbake. Hun trodde at det var flere ansatte på avdelingen den første dagen, slik at hun fikk en rolig start. Likevel kom det frem at hun i samarbeid med sin leder utarbeidet en tilrettelegging i forhold til når hun skulle komme og gå fra jobben. Denne tilretteleggingen bisto henne i forhold til transportmidlet hun brukte for å komme seg til arbeidsplassen. Hun førte selv et regnskap og jobbet inn de timene hun hadde vært borte. Denne arbeidstakeren uttrykte at hun opplevde sine ledere som rause, at de ønsket å hjelpe henne og at de hadde tillit til henne. Det betydde mye for henne.

En annen arbeidstaker fortalte at hun ikke hadde behov for fysisk tilrettelegging på arbeidsplassen. Tilretteleggingen omhandlet kun antall vakter og når på uken vaktene ble satt opp. Ifølge Arbeidstilsynet (2022) skal arbeidstakere og arbeidsgivere, ved behov også BHT og verneombud, samarbeide om utarbeiding av individuelle tiltak for å forebygge sykefraværet. Ut ifra ytringer fra de fleste arbeidstakerne, kan det tolkes som at samarbeidet om tilrettelegging var vellykket og førte til at de kunne være i arbeidslivet. Samtidig fortalte en av arbeidstakerne om mindre positive opplevelser angående tilretteleggingen. Hun forsøkte å komme tilbake til arbeidsplassen og utføre endringer av arbeidshverdagen ved å redusere og øke stillingen flere ganger. I tillegg prøvde hun å samarbeide med sin leder for å finne andre arbeidsoppgaver som hun kunne utføre med sine

helseutfordringer. I perioder fikk hun andre arbeidsoppgaver, men for eksempel når hun hadde arbeidshelg, måtte hun utføre de vanlige arbeidsoppgavene.

For denne informanten var det fysiske arbeidsoppgaver som skapte utfordringer og førte til større helseutfordringer. Hun forsøkte å spørre kollegaer om hjelp, men hun følte at hun var en belastning for sine kollegaer. Denne informanten byttet jobb, ettersom helseutfordringene var utfordrende å kombinere med arbeidsoppgavene.

«Det sånn ja, for de ville gjerne hjelpe meg, men bare for at tiden, det er ikke lagt til rette for det. Så jeg følte at det var mye forståelse hos kollegaene, men man blir jo en belastning for dem så ja nei det er ikke et sted heldig å jobbe når du trenger tilrettelegging»

(Arbeidstaker).

Denne arbeidstakeren fortalte at hun flere ganger forsøkte å samarbeide med sin leder, men at det ikke førte til endringer slik at hun kunne fortsette i sin jobb. Ifølge Arbeidstilsynet (2022) har arbeidsgivere hovedansvaret for å lage gode rutiner ved oppfølging av arbeidstakere. Det ble også fremhevet at arbeidet skal tilpasses arbeidstakeres arbeidsevne, så langt det lar seg gjøre (Waddell & Burton, 2006). På den andre siden er «så langt det lar seg gjøre» avhengig av konkrete helsevurderinger i forhold til arbeidsplassens rammer og eventuelle kostnader (Arbeidstilsynet, 2022). I tillegg understrekes det at tilretteleggingen ikke skal gå på bekostning av andre arbeidstakere. Dermed kan det antydes at når en av arbeidstakerne måtte ha tilrettelegging, kunne det også påvirke andre arbeidstakere og muligens driften av arbeidsplassen. På tross av at arbeidstakeren opplevde det utfordrende å ikke få tilstrekkelig med tilrettelegging, er det en mulighet for at det ikke har latt seg gjøre å tilrettelegge på denne arbeidsplassen. Ifølge Arbeidstilsynet (2022) burde arbeidstakeren få mulighet til overføring til annet arbeid i virksomheten som passer for arbeidstakerens arbeidsevne.

Gjennom ytringene til arbeidstakerne, opplevde noen at de fikk individuell tilrettelegging som førte til at de kunne være arbeidsdeltakende. Andre opplevde mangel på tilrettelegging, og måtte slutte i arbeidet sitt. Det kan tolkes som at informantene selv tok ansvar for å endre sine arbeidshverdager, der noen lyktes og andre ikke. Tilpasning av arbeidsoppgaver kan være en individuell handling som arbeidstakere selv tar ansvar for. Likevel er det avhengig av at lederne bistår dem (Tims et al., 2022; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Det kan tolkes som at hvis samarbeidet med lederen er utilstrekkelig, kan det føre til negative konsekvenser for

arbeidstakerne. Det kan føre til sykefravær eller at en blir tvunget til å bytte jobb. Informanten som følte seg tvunget til å bytte jobb, fortalte at hun ikke hadde behov for tilrettelegging på den nye arbeidsplassen. De hadde ergonomiske møbler på kontoret, og på hjemmekontor hadde hun investert i en god stol. Det kan tyde på at arbeidsgiveren på den nye arbeidsplassen forholdte seg til arbeidsmiljøloven, og hadde tilpasset arbeidsmiljøet for å forebygge sykefraværet (Arbeidstilsynet, 2022).

Fra ledernes perspektiv ble det understreket at de utførte tilrettelegging på sin arbeidsplass. Samtidig hadde de få ergonomiske hjelpemidler, og mye var avhengig av at arbeidstakerne hjalp hverandre. Tilrettelegging i forhold til hvilke arbeidsoppgaver en utførte, var avhengig av bemanningen. Det kunne gå utover andre arbeidstakere. En av lederne uttrykte at hun ønsket å hjelpe arbeidstakere, men følte av og til at hun ble dratt i ulike retninger. Tilretteleggingen for én kunne negativt påvirke 10 andre arbeidstakere og den daglige driften.

«Det er altså en kabal for å få kanskje noen til å ta plassen hennes som må da erstatte den person igjen, også en sånn kabal da. Det er ikke alltid like lett og det er ikke alt man får til, så da kan jeg føle at jeg blir dratt i to retninger, for jeg vil jo hjelpe den personen, men da går det kanskje ut over 10 andre da. Det er ikke alltid like lett. Akkurat det med å klare hjelpe på best mulig måte, men å få den daglige driften til å gå rundt for det ... Vi har ganske mye vi kan gjøre, det er bare, må, en kabal opp da i forhold til bemanning»
(Leder).

Det hevdes at tilretteleggingen ikke skal påvirke andre ansatte og arbeidsmiljøet negativt (Arbeidstilsynet, 2022). En av lederne understrekte at det ikke alltid er mulighet for tilrettelegging, men at hun likevel følte at hun måtte prøve. Disse lederne fortalte at de tilrettela ved å gi andre arbeidsoppgaver til arbeidstakere som hadde behov for det. På den ene arbeidsplassen økte de også bemanningen når tidligere gravide og sykemeldte kom tilbake, slik at de kunne få en roligere start. En av lederne understrekte at det er viktig å ha start- og sluttdato på tilretteleggingen, samt at den må evalueres. Det ble fremhevet at mangel på evaluering av tilretteleggingen har ført til at noen arbeidstakere har hatt tilrettelegging i 20 år. I arbeidsmiljøet ble dette godtatt av noen, samtidig som at andre reagerte på at disse arbeidstakerne bestandig slapp å utføre spesifikke arbeidsoppgaver. I arbeidsmiljøloven fremheves det at tilrettelegging ikke skal gå utover arbeidsmiljøet (Arbeidstilsynet, 2022). Å ha en start- og sluttdato, samt evaluere tiltakene, kan

være hensiktsmessig for å opprettholde et godt arbeidsmiljø. Ved regelmessig evaluering kan arbeidsgivere følge opp sine arbeidstakere tettere og bedre vurdere deres arbeidsevne.

Noen av lederne fortalte at de hadde ergonomiske utforminger på deres arbeidsplass, som for eksempel: gode stoler, heve-senke pult og justerbare skjermer. En av lederne understrekte at det var utfordrende å endre arbeidsoppgaver i læreryrket, ettersom andre arbeidsoppgaver ofte var dekket av andre yrkesgrupper. Det ble poengtert at tilrettelegging må foregå i samtale med den sykemeldte arbeidstakeren. På denne arbeidsplassen var lederen opptatt av at utstyret som brukes var individuelt tilpasset. Han måtte minne sine arbeidstakere på å bruke utstyret. Ut ifra intervjuene med lederne, tolkes det som at de var opptatte av å tilrettelegge i samarbeid med sine arbeidstakere, på tross av at det kunne by på utfordringer i den daglige driften.

Tidligere ble det diskutert om lederne var mer opptatte av den daglige driften enn sine arbeidstakere. Gjennom disse ytringene velges det å tro at disse lederne så sine arbeidstakere og ønsket å bistå dem. Det kan antydes at de av og til måtte ta utfordrende beslutninger i forhold til hvordan de skulle bistå sine arbeidstakere, uten at det rammet andre. Martinsen (2005) fremhevet at ledelse er avhengig av personlige egenskaper. Det må tas i betraktning at lederne jobber innenfor ulike rammer. Det kan tolkes som at det på noen arbeidsplasser kan være lettere å tilrettelegge for arbeidstakerne enn andre typer arbeidsplasser. Tidligere forskning peker likevel på at det er viktig at ledere og arbeidstakere har tett dialog om hvordan arbeidet skal utføres og hvordan arbeidsmiljøet skal fungere (Waddell & Burton, 2006; Ose et al., 2018; Fløtten & Jordfald, 2019).

Lederne fortalte at de ønsket å involvere arbeidstakere i beslutninger. Likevel kunne det være utfordrende, ettersom de var mellom 40 og 50 ansatte på noen arbeidsplasser. Dermed var det mange ulike meninger. Det ble understreket at noen beslutninger måtte foretas kun med de arbeidstakerne det gjaldt. Noen beslutninger, som for eksempel bruk av smitteverneutstyr, ble bestemt av øvrige ledd. Dermed kunne ikke arbeidstakerne inkluderes. Det ble poengtert at det var viktig å diskutere og snakke sammen om hvordan de ville ha det på sin avdeling. Arbeidstakerne måtte likevel godta det som var blitt bestemt. En av lederne fortalte at hun ønsket at arbeidstakerne så på henne som en av dem, og at de var likeverdige. Hun mente at alle hadde et ansvar for å bidra og si ifra om sine meninger. Hvis arbeidstakerne likevel ikke kom til enighet, følte lederen at hun måtte være den som tok den endelige avgjørelsen.

Ifølge Arbeidstilsynet (2022) skal arbeidstakere medvirke ved planlegging, tilrettelegging og gjennomføring av arbeidsoppgaver. Ved oppståtte utfordringer og uenigheter kan arbeidsgivere ta den endelige beslutningen. Likevel fremheves det at det skal legges til rette for at arbeidstakere skal kunne diskutere beslutninger (Arbeidstilsynet, 2022). Det kan antydes ut ifra ledernes perspektiv at arbeidstakerne var involverte i beslutninger, så langt det lot seg gjøre.

5.3 Kapitteloppsummering

Gjennom dette kapitlet kommer det frem ulike beskrivelser av hva hverdagen til arbeidstakerne innebærer. Deres årsak til sykefraværet var på bakgrunn av sammensatte årsaker. Ulike faktorer i arbeidstakernes fritid påvirket også arbeidslivet og omvendt. Felles for arbeidstakerne var at arbeidsoppgaver innebærer mer enn å bare utføre bestemte oppgaver. Flere av arbeidstakerne skal kombinere fysiske og kognitive ferdigheter for å utføre arbeidsoppgavene, samt forholde seg til sine kollegaer. Krav om relasjonelle ferdigheter ble stilt for å kunne jobbe i team og i en organisasjon. Disse kravene kan påvirke hvordan arbeidshverdag og fritid utformes. Det stilles også krav til organisasjoner og lederne, da de har rammer de må følge, som økonomi og ressursbruk. Disse kravene påvirker hvordan arbeidshverdagen og arbeidsmiljøet utformes. Samtidig påvirker det i hvor stor grad arbeidstakere kan medvirke. For å få mennesker tilbake til arbeidslivet, bør dermed kartlegging og behandling inneholde et helhetlig bilde av menneskers hverdag. Sammensatte faktorer fra både ens fritid og arbeidsliv kan påvirke arbeidsdeltakelsen.

6.0 Relasjon og samarbeid

Dette kapitlet setter søkelys på ledernes rolle, holdninger og verdier. Ledernes og arbeidstakernes erfaringer av hvordan deres relasjon og samarbeid har påvirket deltakelsen i arbeidslivet presenteres. Samtidig vil arbeidsmiljøet bli tatt i betraktning. Avslutningsvis i dette kapitlet vil samarbeid med andre instanser fra arbeidstakernes og veiledernes perspektiv drøftes. Gjennom dette kapitlet analyseres forskningsspørsmålet: *Hvordan kan relasjon og samarbeid med lederne og andre instanser påvirke deltakelsen i arbeidslivet?*

6.1 Ledernes perspektiv

6.1.1 Holdning til sykemeldte

Ettersom Martinsen (2005) fremhevet at ledernes verdier og personlighet spiller en rolle ved utførelsen av ledelsen, ble det stilt spørsmål om hvilke holdninger ledere hadde til sykemeldte. Informantene blant lederne understrekte at de ønsket å hjelpe sine arbeidstakere i utfordrende situasjoner. Det ble fremhevet av lederne at de ikke tvilte på sine arbeidstakere når de ble sykemeldte. To av lederne understrekte at det å vite hvorfor en har hull i CV-en, eller var langtidssykemeldt, var viktig. Flere av lederne mente at mennesker ikke plutselig blir sykemeldt. Det måtte være en årsak til det. Samtidig ble det fremhevet at både NAV og arbeidsgivere, gjennom å være mer fleksible, kunne fått flere tilbake til arbeidslivet. Det ble fremhevet i tidligere forskning at det er viktig å ivareta arbeidstakere (NOU 2021:2). Ivaretagelsen av individuelle behov kunne komme gjennom å tilrettelegge for deltidsjobbing (NOU 2021:2). Det kan antydes at hvis både NAV og arbeidsgivere var mer fleksible i forhold til at noen har behov å arbeide deltid, kunne flere mennesker vært arbeidsdeltakende.

En av lederne understrekte at det var viktig å stille individuelle krav for å forebygge at arbeidstakere havner utenfor igjen. Ness (2017) fremhevet også at individuelt tilpasset tiltak ut ifra arbeidstakeres mål og ressurser, burde utarbeides for å lykkes med inkludering i arbeidslivet. Lederne som hadde lite sykefravær på arbeidsplasser fremhevet at det er viktig å vurdere arbeidstakeres restarbeidsevne. Ifølge Ness (2017) tradisjonelle tilnærming av behandling av sykemeldte omhandlet at en måtte bli frisk for å komme tilbake i arbeidslivet, i motsetning til parallellitet mellom behandling og arbeidet (Ness, 2017). En av lederne fremhevet at ettersom det er leger som sykemeldte arbeidstakere, spurte de heller ikke om restarbeidsevnen. Denne lederen understrekte viktigheten av å komme på arbeidsplassen for det sosiale, og ikke stenge seg ute fra arbeidsplassen helt. Det kunne føre til at det ble enda vanskeligere å komme tilbake. Hun fortalte

at sykefraværet var negativt både for arbeidsplassen og arbeidstakere. Hun mente at det førte til at arbeidsplasser hadde færre ansatte på arbeidsplassen. I tillegg poengterte hun at det for arbeidstakere heller ikke var positivt å være fraværende fra arbeidsplassen. «*Hvis man blir tvunget til å gå hjemme på grunn av sykemelding så rakner litt av meningen med livet for meg hvert fall*» (Leder).

En annen leder fortalte at det viktigste han kunne gjøre, var å tilrettelegge så fort som mulig for sine arbeidstakere ut ifra deres restarbeidsevne. Han fortalte at han satte søkelys på å få dem tilbake. Dekkers-Sánchez (2010) fremhevet at jo lengre mennesker er utenfor arbeidslivet, jo vanskeligere blir det å komme tilbake. Likevel kan det antydes at noen trenger lengre tid. Det å komme tilbake for tidlig, kan by på utfordringer i forhold til indre konflikt blant arbeidstakere (Andersen et al., 2012). Arbeidstakere kan føle at de må gjenoppta tidligere arbeidsoppgaver raskt, samt være usikre på hvordan det kan påvirke deres helse. Faktorer som mangel på støtte og ulike organisasjonsrammer, kan føre til denne indre konflikten (Andersen et al. 2012).

Ut ifra ledernes ytringer kan det likevel tolkes at deres holdning i forhold til sykemeldte gikk ut på et ønske om å hjelpe dem. Det å få mer fleksibilitet i forhold til arbeidet og komme til arbeidet for en uformell kaffe eller møter, kan muligens få flere tilbake til arbeidslivet. Det kan antydes at når arbeidstakere opplevde å føle seg betydningsfulle og anerkjente på arbeidsplassen, kunne det få dem raskere tilbake til arbeidslivet. Disse individuelle følelsene ble påvirket av omgivelsene en befinner seg i (Prilleltensky, 2020). Det ble også fremhevet at mennesker har et behov for å føle et formål i livet sitt. De kan oppleve følelse av å ha en betydning og bli enda mer motiverte til for eksempel å komme tilbake til arbeidslivet, ettersom de får en belønning som innebærer anerkjennelse og tilfredsstillhet (Prilleltensky, 2020). Lederne fremhevet at de ønsket å bistå sine arbeidstakere. Det kan antydes at deres arbeidstakere muligens opplevde både anerkjennelse og betydning, og dermed kom raskere tilbake til arbeidet. Dette kan være et resultat av lederes personlige verdier og holdninger i forhold til sine arbeidstakere.

6.1.2 Forebygging og håndtering av sykefravær

Martinsen (2005) hevdet at lederne som ønsker å utvikle seg og jobbe med relasjonsferdigheter, kan påvirke arbeidstakere og organisasjonen positivt. Lederne som ble intervjuet fremhevet at de oppmuntret sine arbeidstakere til å utføre arbeidet forsvarlig. Samtidig påpekte de at de oppmuntret sine arbeidstakere til å ta kontakt ved behov for tilrettelegging. En av lederne fortalte at hun minnet sine arbeidstakere om å ta vare på seg selv og familien sin. Balansen mellom jobb

og fritid ble fremhevet. Hun ga tilbakemeldinger til sine arbeidstakere om at de utførte en bra jobb.

En annen leder understrekte at det var viktig å være til stede, lese arbeidstakeres kroppsspråk, og ikke bare være på kontoret, selv om lederen må være det av og til. Han var opptatt av å stille spørsmål, være i dialog med sine arbeidstakere, vise at han brydde seg og involvere seg i deres arbeidshverdag, samt være tydelig og klar. Ledere som utfører transformasjonsledelse, er ifølge Martinsen (2005) avhengige av at arbeidstakere er mottakelige. Ledere kan forsøke å forebygge sykefraværet ved å oppmuntre arbeidstakere til å si ifra om sine behov. Hvis arbeidstakere likevel velger å ikke gjøre det, kan forebygging mislykkes. En av lederne fremhevet at arbeidstakere ikke alltid kom til henne. *«Det er jo ofte at det ikke når frem til oss lederne, noe som er veldig dumt, noe som jeg prøver å si at, jeg får ikke gjort noe med ting jeg vet ingenting om.»* (Leder).

Denne lederen fortalte at hun forsøkte å være tilgjengelig for en dialog, skape tillit, være imøtekommende, samt tilrettelegge på kort varsel. Lederne som ønsker å være effektive burde blant annet være støttende og lyttende (Martinsen, 2005). Ut ifra ytringene til lederne, kan det tolkes som at de forsøker å være det. Likevel lykkes de ikke alltid. Det at de ikke lyktes, kunne føre til brannslukning, og håndtering av sykefraværet innebar å få inn vikarer. Lederen understrekte at det kunne føre til mindre stabilitet på avdelingen, ettersom vikarer ikke alltid hadde samme forhold til avdelingen som faste ansatte. Mangelfull forebygging på arbeidsplasser kan føre til at mennesker faller ut av arbeidslivet (St.meld.nr. 9, 2006-2007). Det poengteres at både lederne og arbeidstakerne skal samarbeide om ivaretagelsen av et godt arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, 2022). Representanter i BHT og verneombudet som er valgt av arbeidstakere, skal også kunne bistå ved ivaretagelsen av et forsvarlig arbeidsmiljø (Arbeidstilsynet, 2020).

To av lederne fremhevet at de ikke hadde lederutdanning, og at det kunne være utfordrende å vite hvordan hun kunne håndtere sykefraværet. En av lederne hadde fått kurs, og lærte at hun kunne stille krav og føle seg tryggere ved å stille krav til dialog. Arbeidsmiljøloven understreker også at arbeidstakere er pliktige til å samarbeide med lederne (Arbeidstilsynet, 2022). Martinsen (2005) fremhevet også at ledelsen er avhengig av mange faktorer. Det kan antydes at lederne uten mye erfaring og utdanning, samt manglende samarbeid fra arbeidstakere, kan ha utfordringer med å forebygge og håndtere sykefraværet.

Det blir fremhevet at tiltakene i norsk politikk burde omhandle økt kompetanse og kvalifisering for arbeidstakere (NOU 2021:2). Ut ifra ledernes erfaringer kan det antydes at lederne også burde få økt kompetanse innenfor ledelsen. Innenfor mattering-teorien fremheves det at mennesker har et behov for å føle at de har kompetanse (Prilleltensky, 2020). Lederne er også mennesker med samme behov som arbeidstakere. Dermed antydes det at det også er viktig å ivareta dem. En annen leder uten formell lederkompetanse fortalte at: *«Ei stund så følte jeg at jeg har en jobb som jeg ikke er kvalifisert til å gjøre.»* (Leder). Ved håndtering av sykefraværet var lederne opptatte av å snakke sammen med arbeidstakeren det gjeldte, på tross av manglende utdanning. Det ble poengtert av en leder at hun ikke ønsket at arbeidstakere skulle ha dårlig samvittighet hvis de var syke. Likevel ønsket hun at de visste at det var behov for dem på arbeidsplassen. *«Jeg vil ikke at folk skal ha dårlig samvittighet for dem er syke, men jeg vil ikke at folk skal tro at dem ikke trengs, at det er ikke noe dem har å gjøre her for dem har vondt i en tå.»* (Leder). På tross av at lederne forsøker å forebygge sykefraværet for sine arbeidstakere, velger noen arbeidstakere å ikke ta kontakt med sine ledere.

6.1.3 Psykososialt arbeidsmiljø

Alle intervjuede ledere fortalte at arbeidsmiljøet var godt. En av lederne mente at dette skyldes at mange hadde jobbet på avdelingen lenge, og at de hadde en veldig snill øverste leder som tilrettela for sine ansatte. Ifølge Prilleltensky (2020) er det avgjørende for menneskers velvære å føle at andre bryr seg, har tillit til deg og ivaretar deg. Det kan tolkes at den øverste lederen på denne arbeidsplassen bidro til at arbeidstakere følte det, og det påvirket arbeidsmiljøet. Det ble fortalt at på denne arbeidsplassen at selv ikke pandemien, som har preget arbeidslivet, har redusert den gode stemningen på avdelingen. Følelsen av tilhørighet kan også gi positive følelser (Prilleltensky, 2020). Mange på denne avdelingen hadde jobbet der lenge. De følte tilhørighet, og det påvirket arbeidsmiljøet positivt. Andre ledere hadde mange ansatte på sine arbeidsplasser. Det ble fremhevet at ikke alle kom overens med hverandre. Siden de var så mange, preget det likevel ikke arbeidsmiljøet.

På den andre siden fremheves det at uløste konflikter på arbeidsplasser kan føre til risiko for utvikling av psykiske plager, som igjen kan føre til sykefraværet (Ede & Starrin, 2014). I tillegg kan det føre til at arbeidstakere kan oppleve skamfølelse og mindreverdighet (Ede & Starrin, 2014). Samtidig kan noen forsøke å øke sin arbeidsintensitet på grunn av det, og deretter bli sykemeldt. På den andre siden fremheves det innenfor relasjonell dimensjon i job crafting at arbeidstakere skal bruke skjønn ved samhandling med andre (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Noen sosiale samhandlinger kan være følelsesmessig krevende, mens andre kan fungere som jobbressurser (Tims et al., 2012). Dermed tolkes det som at det er viktig å løse opp i eventuelle konflikter for å forbedre arbeidsmiljøet og forebygge sykefraværet. Derimot kan det være viktig at arbeidstakere selv skal kunne bestemme hvor mye samhandling de skal ha med andre i samsvar med organisasjonens rammer. Organisasjonens rammer blir fremhevet, ettersom både ledelsen og utforming av arbeidsoppgaver er avhengige av ulike faktorer innenfor organisasjonen (Martinsen et al., 2005; Tims et al., 2012).

I tillegg fremhevet noen av lederne at de jobbet med arbeidsmiljøet, gjennom å ta jevne samtaler med sine arbeidstakere. En av lederne fortalte at hun opplevde at arbeidstakere følte seg viktige, samt kunne spørre om hjelp og avklaringer i forhold til jobben. Det kan tyde på at de sosiale jobbressursene på denne arbeidsplassen var høye, ettersom det var rom for støtte, veiledning og tilbakemeldingskultur. Ifølge Tims et al. (2012) kan jobbressurser føre til en balanse mellom jobbkravene. Jobbkravene på denne arbeidsplassen ble løst med å spørre kollegaer og lederen om hjelp og avklaringer. De sosiale jobbressursene på denne arbeidsplassen omhandlet også sosiale arrangementer, ukentlige møter og teamarbeid. På denne arbeidsplassen jobbet arbeidstakere ofte i team og fikk den daglige dialogen med hverandre. Ettersom den individuelle job craftingen også kan ha en innvirkning på teamnivå, kan det tyde på at det kan påvirke arbeidsmiljøet (Tims et al., 2022).

En av lederne fremhevet at arbeidstakerne var hyggelige med hverandre. De hadde noen utfordringer i forhold til det psykososiale, men de jobbet med det. Denne lederen understrekte at det å tilrettelegge fysisk på arbeidsplassen ikke var utfordrende. Det var mer utfordrende å jobbe med hvordan arbeidstakere ønsket å ha det, ettersom alle hadde ulike behov. Denne lederen benyttet medarbeidersamtaler til å kartlegge hvordan arbeidstakere opplevde arbeidsmiljøet og hvordan de ønsket å ha det. Ut ifra det kan det tolkes som at denne lederen var opptatt av relasjon med arbeidstakere. Ved å kartlegge individuelle behov, jobbet han for et bedre arbeidsmiljø. Oppgave- og relasjonsorienterte ledere støtter og utvikler sine arbeidstakere, ved å vise hensyn og skape kultur på arbeidsplassen (Martinsen, 2005).

En av lederne fremhevet også at arbeidstakerne var stolte av jobben sin. Hvis arbeidstakere følte seg betydningsfulle og anerkjente på sin arbeidsplass, kunne det også påvirke deres motivasjon (Prilleltensky, 2020). Det fremheves at hvis arbeidstakere ser det større bildet av eget arbeid, vil det også påvirke hvordan de utfører arbeidet sitt (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Samtidig vil

også måten de velger å utføre sine arbeidsoppgaver på kunne påvirke arbeidsmiljøet (Tims et al., 2022). Dermed tolkes det at lederne som er opptatte av å støtte og utvikle sine arbeidstakere påvirker arbeidsmiljøet positivt. I andre tilfeller, hvor lederne skulle ha vært mer karismatiske, kun opptatte av egne behov, ufølsomme og kritiserte andres meninger, kunne det ha påvirket arbeidstakeres følelse av betydning og anerkjennelse, samt muligheten til å utforme arbeidshverdagen. Dette kunne igjen muligens ha ført til større grad av sykefravær.

Ifølge Wrzesniewski & Dutton (2001) kan lederne og andre kollegaer påvirke ens følelse av betydningen av arbeidet. Hvis en opplever ekskludering og avvisning, kan det føre til både ensomhet, angst og depresjon (Prilleltensky, 2020). Høye jobbkraav og lave jobbressurser kan føre til sykdom og sykefravær (Ede & Starrin, 2014). Det tolkes som at ledernes utøvelse av ledelsen kan være en faktor som kan føre arbeidstakere til sykefravær. På den andre siden har arbeidstakere selv plikt til å medvirke (Arbeidstilsynet, 2022). I tillegg anses det innenfor job crafting teorien at arbeidstakere er kompetente og aktivt påvirker og utformer sine arbeidsoppgaver, og deretter arbeidsmiljøet (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims et al., 2022).

Videre på spørsmål om relasjon med sine arbeidstakere, fortalte lederne at de hadde en god relasjon. Noen av lederne hadde vært kollega med sine arbeidstakere i mange år. Det ble fremhevet som at det påvirket relasjonen positivt. Arbeidstakere tok kontakt med henne hvis det var noe. En annen leder mente det var lettere å komme inn på arbeidsplassen som ny. Det ble understreket at lederen da kunne starte med blanke ark, og at interne ansettelses kunne by på utfordringer. Utfordringer besto av at arbeidstakere kunne ha utfordringer med å forstå at den tidligere kollegaen hadde en ny rolle og andre meninger enn før. Lederskap kan være situasjonsavhengig. Det kan påvirkes av ulike faktorer, alt fra kulturen, hierarkiet, strukturen og klimaet i organisasjonen (Martinsen, 2005). Samtidig blir det fremhevet at stress kan påvirke ledelsen (Martinsen, 2005). En av lederne fortalte at det i perioder kan være vanskelig å være leder.

«Kanskje gjør at du som leder og blir liggende, kanskje våken og tenker litt. Så det du merker jo at det tar deg jo. I perioder, særlig hvis du ikke får god backing og god støtte for å finne løsningen.» (Leder).

Det ble fremhevet at egen helse hadde blitt påvirket av stresset på jobben. På den nye arbeidsplassen forbedret det seg. Det ble fortalt at lederen måtte bruke tid på å sette seg inn i

hvordan organisasjonen funket og bli trygg på det, samt bygge opp tillit og respekt blant arbeidstakere. Lederen brukte tiden på å lytte til sine arbeidstakere, samt observere hvordan de utførte arbeidsoppgavene sine. En annen leder understrekte at ledere burde være observante før arbeidstakere ble sykemeldte. «*Leder må jo og være lydhør for ansatte aller helst i forkant før noen blir sykemeldt*» (Leder).

Gjennom disse erfaringene til lederne, kan det antydes at aktivitet arbeid ble påvirket av omgivelsene, og ikke minst personlige egenskaper hos lederne. Arbeidsdeltakelse kan påvirke ens helse (Aagaard & Langdal, 2019). Arbeidssituasjoner som bydde på mye stress og lite støtte for lederne, bydde på helseutfordringer. Lederne har hovedansvaret i forhold til oppfølging av sine arbeidstakere og arbeidsplassen (Arbeidstilsynet, 2022). De skal utarbeide forsvarlig arbeidsmiljø og følge opp sykefraværet, samt den daglige driften (Arbeidstilsynet, 2022). Arbeidstakere har en medvirkningsplikt, men arbeidsgivere har det siste ordet. Uten støtte kan det muligens bli utfordrende. Waddell & Burton (2006) fremhevet at arbeidet skal være behagelig og imøtekommende. Verneombudet, BHT og eventuelt AMU på arbeidsplasser, kan bistå både lederne og arbeidstakere. Ved behov kan Arbeidstilsynet og andre offentlige tilsynsmyndigheter kontaktes (Arbeidstilsynet, 2022).

På tross av at offentlige tilsynsmyndigheter kan kontaktes, opplevde noen av lederne utfordringer i forhold til manglende kunnskap om hvordan utfordrende situasjoner kunne håndteres. En av lederne fortalte at mangel på formell kompetanse og kurs om ledelse skapte utfordringer ved oppfølgingen av arbeidstakere. Måten hun håndterte utfordringer og dannet relasjon med sine arbeidstakere på, var basert på erfaringer hun hadde. Hun mente at alle arbeidsgivere burde ha fått informasjon om hvordan sykefraværet burde følges opp og at ledere kan stille krav. Denne lederen fremhevet at hun hadde stått i situasjoner der hun ikke hadde kunnskap om hvordan hun kunne hjelpe sine arbeidstakere. På tross av at denne lederen ikke hadde lederutdanningen, var hun motivert til å hjelpe sine arbeidstakere.

«Det er motiverende for meg når folk kommer tilbake igjen og at dem vil tilbake og at det jeg gjør hjelper med at dem vil tilbake igjen, det er jo motiverende, men det er vanskelig hvis jeg ikke vet hvordan jeg skal gå frem eller hvilke krav jeg kan sette eller hvor grensa går» (Leder).

NAV kan bistå med blant annet individuell oppfølging og støtte til hjelpemidler på arbeidsplasser (NAV, 2021). Likevel kan mangel på kunnskap om dette føre til at lederne kan stå i utfordrende situasjoner. En annen leder som hadde kunnskap om arbeidsmiljøloven og muligheten til å hente inn eksterne aktører, beskrev samarbeidet med arbeidstakere i utfordrende situasjoner annerledes. I situasjoner hvor sykefraværet hadde oppstått, hadde lederen forsøkt å samarbeide med arbeidstakeren, og koble på eksterne aktører ved behov. I tillegg fremhevet lederen plikt til dialog for både lederen og arbeidstaker, samt viktigheten av å ha samtaler om restarbeidsevnen. Det ble fortalt at gjennom disse samtalene kunne lederen kartlegge om arbeidstaker kunne utføre ulike arbeidsoppgaver. «*Den dialog plikten at den er ikke bare tilbud, men at det er faktisk en plikt.*» (Leder).

Arbeidstilsynet (2022) understrekte at arbeidstakere har rett til å ikke fortelle om sine medisinske og andre personlige opplysninger. Derimot var de pliktige til å utføre en dialog om sin arbeidsevne, med hensyn til utarbeiding av eventuelle tilretteleggingstiltak. Arbeidstakere er pliktige til å samarbeide. Mangel på samarbeid kan føre til bortfall av sykepenger (Arbeidstilsynet, 2022). Disse lederne hadde ulike kompetanser og erfaringer. Det førte til ulike håndteringer av utfordrende situasjoner. Lederen som opplevde utfordringene med å følge opp sine arbeidstakere tidligere, hadde nå fått mer tid til kun oppfølging og fikk kurs fra Arbeidslivssentralen. Hun fortalte at det var nyttig og hjalp henne ved oppfølgingen av arbeidstakere. Samtidig fremhevet hun at hun hadde en lederkollega som hun kunne drøfte ulike utfordringer med.

Det ble fremhevet av lederne at arbeidstakere hadde ulike behov for å ta kontakt med dem. Martinsen (2005) understrekte at lederskap er avhengig av arbeidstakeres egenskaper. Flere av lederne uttrykte at de håpet på at arbeidstakere tok kontakt med dem hvis de opplevde utfordringer. En av lederne fortalte at han brukte lang tid på å bli kjent med arbeidstakere og bygge opp tilliten. En annen leder uttrykte at noen kunne oppfatte henne litt sur før de ble kjent med henne. Hun forsøkte å være direkte og ikke skjule sine meninger. Det var viktig for henne at arbeidstakere var motiverte, ærlige, fortalte om sine behov og respekterte hennes tid. Hun fortalte at hun stilte krav til sine arbeidstakere og samtidig behandlet de ut ifra behovene de hadde.

Det ble understreket av Martinsen (2005) at ledere burde være handlingsorienterte. Det kunne innebære at de måtte konfrontere andre. Det kan tolkes som at lederne var opptatte av å stille krav til sine arbeidstakere. På tross av at de stilte krav, ivaretok de både egne, organisasjonens og arbeidstakernes behov. En av lederne fortalte at tilliten ble bygget opp ved at de ikke prøvde å

være noen andre enn seg selv. De vektla også at det i relasjon med arbeidstakere er viktig å være rettferdig. Samtidig vise respekt, og ikke love for mye og gjennomføre det som har blitt lovet. Ifølge Martinsen (2005) bør lederne være oppgaveorienterte, sette mål og følge opp målene. Det kan tolkes som at denne lederen forsøkte å sette konkrete mål, og ikke lovet for mye til sine arbeidstakere.

Flere av lederne understrekte at de behandler sine arbeidstakere ulikt, ut ifra deres behov. «*Det går ikke an det ikke rettferdighet, behandling er ut fra behovet*» (Leder). Ved ergoterapeutisk tilnærming settes det også søkelys på individuell behandling ut ifra individuelle behov og mål (Ness, 2017). Det kan tolkes som at individuell tilnærming i samhandling med arbeidstakere kan få mennesker til å føle seg betydningsfulle og anerkjente. Deres individuelle behov blir ivarettatt og respektert (Prilleltensky, 2020). Det legges mye vekt på individuell behandling ved for eksempel oppstått sykefravær og forebygging på arbeidsplasser (Arbeidstilsynet, 2022).

Gjennom disse intervjuene med lederne kom det frem at to av lederne hadde veldig lite sykefravær på sine arbeidsplasser. Sektorer som helse og omsorg og service hadde mange ansatte og var preget av høyt sykefravær. Lederne innenfor disse sektorene fremhevet at samarbeidet med tidligere sykemeldte var bra, ettersom arbeidstakerne selv var flinke til å fortelle om sine behov og hadde en åpen dialog. Innenfor forsknings- og utdanningssektoren var sykefraværet lavere. Tid for relasjonsdannelse og samarbeid kunne begrenses, ettersom lederne hadde flere arbeidsoppgaver. En av lederne fortalte at han likevel tok seg tid til å ringe sykemeldte arbeidstakere. Han spurte hvordan de hadde det, og inviterte dem til uformelle møter på arbeidsplassen. Han fortalte at han gjorde det for å opprettholde kontakten mellom arbeidstaker og arbeidsplassen. Ettersom det kan være utfordrende for mennesker å komme tilbake til arbeidslivet hvis de har mistet denne kontakten.

Samtidig ble det fremhevet at det var utfordrende å lede gjennom digitale løsninger, ettersom lederne ønsket å være mest mulig til stede. Det understrekes at hvis den norske modellen skal fungere på samfunnsnivå, må den også fungere på organisasjonsnivå (Fløtten & Jordfald, 2019). Samarbeid og forhandlinger mellom ledere og arbeidstakere, er vektlagt i den norske politikken. Ettersom tilstedeværelsen av lederne og arbeidstakere på bakgrunn av koronapandemien varierte, kan det antydes at det også påvirket relasjonen og samarbeidet.

Lederne som ble intervjuet hadde ulike utdanninger og arbeidserfaringer. De fortalte at tiden de fikk sammen med sine arbeidstakere varierte. Noen av lederne jobbet sammen med arbeidstakere på avdelingene. Det førte til at de fikk tid til å ta den uformelle praten i løpet av dagen og bygget relasjonen gjennom det. Andre ledere fortalte at de forsøkte å ivareta sine arbeidstakere gjennom regelmessige samtaler, på tross av at tiden for relasjonsbygging og oppfølging var begrenset. En av lederne fortalte at døren til kontoret sto åpen, og arbeidstakere hadde i tillegg fått beskjed om at de kunne kontakte lederen via melding og e-post. Denne lederen understrekte at uformell prat kunne være en inngang til dypere samtaler om arbeids- og privatlivsutfordringer. Det ble også fortalt at hun brukte mye tid på en-til-en møter.

Tims et al. (2022) fremhevet at ledernes engasjement i samarbeidet med arbeidstakere kan påvirke den individuelle endringen av arbeidshverdagen. Ved å være interesserte i medarbeiders perspektiver, kan lederne utvikle sine arbeidstakere. Det kan igjen lønne seg for hele organisasjonen (Martinsen, 2005). Uansett kan arbeidstakerne og lederne ha ulike oppfatninger av hva en god relasjon er. Relasjonen kan ha betydning for arbeidstakernes effektivitet (Martinsen, 2005). Det kan tolkes at disse lederne anså at de hadde en god relasjon til sine arbeidstakere og jobbet med å ivareta den.

6.2 Arbeidstakernes perspektiv

Lederne og arbeidstakerne kan ha ulike oppfatninger av hva som er en god relasjon og samarbeid (Martinsen, 2005). Derfor presenteres nå arbeidstakernes perspektiv på relasjon og samarbeid i arbeidsmiljøet og med andre instanser.

6.2.1 Psykososialt arbeidsmiljø

Ifølge Magnussen et al. (2006) krever arbeidslivet i dag at mennesker har full produksjonskapasitet. Sosial støtte er en faktor som kan påvirke jobbtilfredshet og tilbakeføring til arbeidslivet (Magnussen et al., 2006). Informantene blant arbeidstakerne fortalte at de opplevde arbeidsmiljøet som bra på sine arbeidsplasser. Noen av arbeidstakerne sa at de hadde høy tillit til sine kollegaer. De opplevde samarbeidet godt, og de var trygge på hverandre. De kunne spørre om hjelp hvis det var behov. Det ble fortalt at kollegaer kunne bruke styrkene i hverandre, avlaste hverandre, og det var forståelse hvis en var sliten. To av informantene beskrev at arbeidstakerne hadde jobbet på avdelingen lenge, og de følte at nyansatte også hadde blitt godt inkludert. En av arbeidstakerne fortalte at hun anså sine kollegaer nesten som familiemedlemmer. En annen arbeidstaker fortalte at hun fant støtte i kollegaer ved utfordrende situasjoner. De fortalte henne at

hun var en flink kollega og god i yrket sitt. Hun understrekte at det bidro til at hun sto i jobben. På tross av at kollegaer gjerne ville hjelpe henne, var det travelt og ikke alltid de hadde tid til det, ettersom avdelingen ikke var tilrettelagt for det.

Det fremheves at både fysiske og psykososiale faktorer på arbeidsplassen kan påvirke ens helse (Waddell & Burton, 2006). Ness (2017) understrekte også at individets arbeidsevne burde ses i sammenheng med arbeidsoppgaver og utformingen av arbeidsplassen. Opplevelsen av å ha betydning og anerkjennelse, er også avhengig av at en får opplevd påvirkningskraft og får påvirke det som skjer i omgivelsene (Prilleltensky, 2020). I ulike erfaringer av arbeidstakerne ble det fortalt at noen kunne få utbytte ved å få hjelp fra sine kollegaer. Andre opplevde at samarbeidet ble begrenset, ettersom jobbkravene var for høye og jobbressursene for lave. Når arbeidstakere erfarer langvarige, høye jobbkraav og lave jobbressurser, kan det føre til negative helsekonsekvenser (Tims et al., 2012). Dette kan også påvirke organisasjonen (Tims et al. 2012). I en av informantenes tilfeller førte det til både sykefravær og bytting av jobb. To andre tidligere sykemeldte arbeidstakere fortalte at de kom tilbake til sine arbeidsplasser. De uttrykte at kollegaer var glade for å se dem og kommenterte ikke om at de hadde vært borte. De bare fortalte at de håpet at det gikk bra. En av arbeidstakerne understrekte at det betydde veldig mye for henne at kollegaer viste at de satte pris på henne når hun kom tilbake.

Videre på spørsmål om relasjon og samarbeid med lederne, var arbeidstakernes erfaringer ulike. Det ble også fremhevet at på grunn av pandemien kunne det være utfordrende å få kontakt med lederen. En av arbeidstakerne fortalte at hun og hennes leder ikke hadde god kjemi. De var veldig ulike. Det blir fremhevet at lederrollen og ledereffektivitet kan påvirkes av lederens personlighet (Martinsen, 2005). Samtidig understrekes det at lederne kan endre seg over tid gjennom trening (Martinsen, 2005). Denne arbeidstakeren fortalte at lederen ved sykefraværet pleide å kontakte andre ansatte og oppga årsaken til hvorfor en ikke var på jobb. Det ble uttrykt at dette førte til at hun hadde mindre tillit til sin leder. Hun fortalte at hun var bekymret over at andre fikk slike telefoner fra lederen om henne og hennes årsak til sykefraværet.

«Kan få sånne meldinger eller telefoner i fra min leder på at (navn) har syke barn i dag, kan du komme på ekstra vakt. Da kjenner jeg at svikte litt i grannet i min tillitt til henne for jeg er så redd for at det kan komme sånne telefoner om at jeg sliter litt igjen, er det noen som kan ta ei ekstra vakt» (Arbeidstaker).

Denne informanten fortalte at hun hadde sagt ifra til lederen sin om det, men lederen hadde understreket at arbeidstakere må kunne stole på hverandre. Det førte til at informanten opplevde at hun ikke kunne stole på sin leder i uformelle samtaler, kun ved medarbeidersamtaler. Martinsen (2005) understrekte at noen ledere kan være karismatiske og ufølsomme for andres behov. Muligheten for å oppleve at egne behov blir sett og hørt, kan påvirkes av omgivelsene (Prilleltensky, 2020). Det å føle betydning er også avhengig av at en får bidra med å ta avgjørelser og vurdere om en situasjon er rettferdig (Prilleltensky, 2020). Ut ifra erfaringer til denne arbeidstakeren, kan det tolkes som at arbeidstakeren var begrenset i å bidra med å ta avgjørelser. Likevel fremhevet hun at hun hadde lært seg hvordan hun kunne utføre gode samtaler med sin leder. Hun pleide å forberede seg på forhånd. Det ble uttrykt at hun måtte lage avtaler med lederen om møter både muntlig, på SMS og e-post. På tross av at arbeidstakeren og lederen var ulike, og det påvirket relasjon og samarbeidet, mente arbeidstakeren at lederen kunne være god på samtaler om tilrettelegging.

Flere av arbeidstakerne fortalte at de hadde god relasjon og samarbeid med sine ledere. En av arbeidstakerne understrekte at hun kunne ha en åpen dialog med sin leder. Lederen tilrettelagte når det var behov for det. I tillegg fortalte denne informanten at hun følte at lederen spilte på lag med henne, og det betydde mye for henne. Hun fremhevet at hun følte at arbeidsplassen generelt ønsket at informanten skulle lykkes. En av arbeidstakerne uttrykte at hun ikke hadde mye oppfølging under sykemeldingsperioden, men når hun kom tilbake opplevde hun varme fra sin leder. Denne informanten fremhevet at hun følte at lederne satte pris på henne og var glad for at hun kom tilbake. Arbeidstakeren fortalte at hun selv hadde tatt ansvar for å ta samtaler med lederne, ettersom lederne ikke innkalte henne til andre samtaler enn medarbeidersamtaler.

Til tross for at lederne ikke var flinke til å ta samtaler, følte arbeidstakeren seg ivaretatt. *«Jeg føler at dem vil meg vell og det varmer selv om de ikke er så flinke kanskje til å kom å ta en prat nå så ligger det der»* (Arbeidstaker). Hun fortalte at hun opplevde lederne som rausere med tilrettelegging, og at de var forståelsesfulle i utfordrende situasjoner. Arbeidstakere er pliktige til å samarbeide med sine ledere (Arbeidstilsynet, 2022). Waddell & Burton (2006) fremhevet at et sunt arbeidsliv ivaretar, støtter og oppmuntrer sine arbeidstakere. Det kan igjen forbedre deres helse. Noen ledere er muligens ikke flinke nok til å ta initiativ til samtaler med sine arbeidstakere. Det kan derimot tyde på at det viktigste er at lederne er tilgjengelige når det er behov for det. Arbeidstakerne er selv både pliktige og kapable til å endre sine arbeidshverdager (Arbeidstilsynet,

2022; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Samarbeid og relasjon er dermed også avhengige av at lederne er tilgjengelige, og at arbeidstakere selv tar initiativ til samarbeid med lederne.

Gjennom intervjuet med en annen arbeidstaker, kom det frem at relasjon og samarbeid med hennes tidligere leder ikke var god. Informanten hadde forsøkt å samarbeide med sin leder om tilrettelegging. Lederen hadde forsøkt å tilrettelegge i arbeidshverdagen. Når det ble helg, måtte likevel arbeidstaker utføre vanlige arbeidsoppgaver. Informanten fortalte også om at hun snakket med øvrige ledere, og de mente at hun skulle ha tilrettelegging. Det ble fortalt at lederen til informanten selv ble sykemeldt i en periode. Informanten mente at hennes leder sto i en vanskelig situasjon. «*Min nærmeste leder var i en squiz for hun måtte jo ha personalet som virker for å si det sånn, og det var ikke bare bare*» (Arbeidstaker).

Ledere skal overholde reglene som er gitt i arbeidsmiljøloven (Arbeidstilsynet, 2022). Økonomien i Norge har utviklet seg opp igjennom årene, og etterspørsel av arbeidskraft har økt (Arbeids- og inkluderingsdepartement, 2017). Det understrekes at systemet i dag er for strengt, og det kan føre til utfordringer ved ivaretagelsen av sykemeldte (Ose et al., 2018). Ikke alle ledere har kunnskap om hvordan de kan forebygge sykefraværet. Dermed hevdes det at utfordringene ligger i at støttesystemet i arbeidslivet ikke er tilpasset. Samtidig er det lite en leder alene kan gjøre, og det er behov for samarbeid med eksterne aktører (Ose et al., 2008). Ut ifra intervjuet med denne arbeidstakeren, kan det tolkes som at lederen forsøkte å oppfylle sine plikter ved tilrettelegging og oppfølging. Likevel møtte lederen på utfordringer på grunn av at øvre ledere kun ga beskjed at arbeidstaker skal ha tilrettelegging. Lederen måtte samtidig ivareta driften på arbeidsplassen. Det kunne føre til at lederen selv kjente på høye jobbkraav og lave jobbressurser, som igjen førte til lederens eget sykefravær (Tims et al., 2012).

På tross av at arbeidsplassen stilte høye krav, fremheves det av Martinsen (2005) at lederens verdier og personlighet spiller en rolle ved utøvelsen av ledelsen. Arbeidstakeren mente at utfordringene med samarbeid og relasjon med lederen oppsto på grunn av at lederen var ny for informanten. Informanten fortalte at ettersom den nye lederen ikke kjente henne, trodde lederen heller ikke arbeidstakeren var dyktig i sitt arbeid. Lederen hadde ikke tillit til henne, og dermed ønsket hun ikke å tilrettelegge for henne. Informanten fortalte at hun mange ganger forsøkte å samarbeide med lederen. Lederen ble omtalt som hyggelig å prate med, men flere hadde utfordringer med henne.

Det må være en balanse mellom følelsene av anerkjennelse og å ha betydning (Prilleltensky, 2020). Ut ifra denne situasjonen, antydes det at lederens personlighet ikke førte til disse følelsene. Samtidig påvirket arbeidstakers følelse av tillit. Tillit innebærer at en opplever at andre bryr seg, en blir ivaretatt og andre har tillit i forhold til aktiviteter som blir utført, som for eksempel arbeidet (Prilleltensky, 2020). Arbeidstakeren fortalte at hun var sykemeldt en i lang periode. Det førte til et møte med NAV, lederen og fastlegen hennes. Gjennom det møtet fikk informanten beskjed fra sin leder om at tilretteleggingen ikke kunne vedvare. Ettersom informanten visste at flere hadde tilrettelegging på hennes arbeidsplass, følte hun at hennes leder ikke var interessert i å beholde henne. Hun sa at hun følte seg som en belastning for lederen, og at hun ikke kunne fortsette i jobben sin eller bli ufør. Det førte til at informanten søkte om permisjon og søkte på nye jobber.

Gjennom søknadsprosessen tok informanten kontakt med en tidligere leder som hun hadde god relasjon til. Lederen kjente informanten godt og anbefalte henne en jobb hun selv mente hun ikke hadde nok kompetanse til. At den tidligere lederen hadde tro på henne, kjente henne og visste at hun var dyktig i faget sitt, betydde mye for informanten. «*Det hjalp ikke at jeg følte at hun ikke hadde tro på meg, det hjalp å ha en tidligere leder som hadde tro på meg*» (Arbeidstaker). Ifølge Dekkers-Sánchez (2010) kan ikke-medisinske forhold også påvirke om en kommer tilbake til arbeidslivet. Arbeidsrelaterte faktorer som mangel på støtte og organisasjonskulturen kan påvirke tilbakeføringen til arbeidslivet (Dekkers-Sánchez, 2010). Denne arbeidstakeren opplevde ikke støtte fra sin nærmeste leder. På den andre siden støttet en tidligere leder henne, og det førte til at hun kom tilbake til arbeidslivet. Det at hun selv mente at hun ikke hadde kompetanse til å søke på en spesifikk jobb, ble avkrefet av en leder som hadde en god relasjon til henne.

Det å ha kompetanse innenfor noe, og føle seg god til noe, er et menneskelig behov (Prilleltensky, 2020). Opplevelsen av å ha kompetanse kan påvirkes av andre, som for eksempel kollegaer og ledere (Prilleltensky, 2020). Det kan diskuteres om tilretteleggingen som denne arbeidstakeren trengte kunne føre til en belastning for flere kollegaer og organisasjonen. Tilrettelegging skal ikke gå på bekostning av andre (Arbeidstilsynet, 2022). Ut ifra intervjuet med denne arbeidstakeren, kan det likevel tolkes som at det ikke ble utført en saklig dialog om det. Som nevnt tidligere kan lederen personlighet og verdier påvirke ledelsen (Martinsen, 2005). Samtidig kan det antydes at andre faktorer, som krav om effektivitet på arbeidsplassen, kunne ha ført til at tilretteleggingen ikke var hensiktsmessig for organisasjonen. Arbeidstakeren fortalte at under pandemien hun fikk utføre andre arbeidsoppgaver, ettersom det var mangel på bemanning innenfor andre arbeidsområder. Likevel ble ikke varig tilrettelegging utført. Informanten fortalte at lederen på den

nye arbeidsplassen var lydhør, ga tilbakemeldinger og oppmuntret arbeidstakere til å ta avspasering, ettersom de jobbet lange dager. Arbeidstakeren uttrykte at arbeidet var krevende. Likevel trivdes hun der. Ifølge Prillelensky (2020) kan det å oppleve anerkjennelse og betydning hjelpe mennesker å håndtere utfordrende situasjoner. Det kan tyde på at det er viktig at lederne støtter sine arbeidstakere.

6.2.2 Andre instanser

Det ble stilt spørsmål til arbeidstakerne om deres samarbeid og relasjon med andre instanser, ettersom det finnes flere tilbud og hjelpetjenester i Norge (Meld. St. 32 (2020-2021)). To av arbeidstakerne understrekte at det finnes hjelp til mennesker i utfordrende situasjoner. Samtidig ble det uttrykt at de var fornøyde med det norske velferdssamfunnet som kunne bistå mennesker i utfordrende situasjoner. *«Kommunal god hjelp i det vi har hatt i å styr med så har vi bare opplevd, vi har opplevd bare velvilje og hjelp og alt som har med velferdssamfunnet vårt å gjøre»* (Arbeidstaker).

Flere av arbeidstakerne fortalte om sin relasjon og samarbeid med sin fastlege. Ose et al. (2018) fremhevet at lederne kunne oppleve at det var for enkelt for arbeidstakerne å få en sykemelding. Flere av arbeidstakerne fortalte at deres fastlege samarbeidet godt med dem. De fremhevet at fastleger så helheten av arbeidstakernes situasjon. Det ble understreket av en arbeidstaker at de hadde god dialog, uten at fastlegen la ordene i munn på informant. *«At jeg får muligheten, at vi har en dialog, og at det er felles, hva skal jeg si da, at vi har felles mål for det, jeg og han.»* (Arbeidstaker). Denne informanten understrekte at fastlegen også stilte krav. Legen ga ikke sykemelding uten at informant hadde fortalt om sine behov og sine planer i sykemeldingsperioden. Informanten sa at hun syntes det var lurt å gjøre, og at hun stolte mest på fastlegen sin.

Arbeidstakerne anså at gode sykelønnsordninger bidro til å redusere usikkerheten ved eventuell sykdom (Ose et al., 2018). Samtidig ble det fremhevet at lederne kunne oppleve at både fastleger, NAV, arbeidstakere og selve lederne ikke gjorde noe før arbeidstakere hadde brukt opp sykepengere rettighetene (Ose et al., 2018). Ut ifra intervjuet med denne arbeidstakeren, kan det antydes at fastlegen spilte en viktig rolle i forhold til sykemelding. Likevel i motsetning til lederens erfaringer i studien til Ose et al. (2018) som mente at det var for lett å få seg

sykemelding, og at fastlegen stilte krav til arbeidstakeren. Sykemeldingen ble ikke gitt uten at arbeidstakeren kunne gjøre rede for sine behov og hadde en plan under sykefraværperioden.

I tillegg ble det fremhevet arbeidstakere at de opplevde at det var leger som bestemte om de skulle ha sykemelding, men arbeidstakere selv (Ose et al., 2018). I dette tilfellet tolkes det som at arbeidstakeren og fastlegen bestemte sammen. Samtidig ble det fremhevet at denne fastlegen så hele bildet av arbeidstakerens situasjon. Forebyggende arbeid og oppfølging av arbeidstakere under korttidsfravær burde kunne utføres systematisk og håndteres på selve arbeidsplassen (Ose et al. 2018). Denne arbeidstakeren fremhevet at hun stolte mest på sin fastlege og ikke sin nærmeste leder. Det kan tolkes som at tilliten til fastlegen kunne forekomme ut ifra manglende systematisk oppfølging på arbeidsplassen og opplevelsen av dårlig samarbeid med lederen.

Samtidig fortalte en annen arbeidstaker at hun fikk tett oppfølging av fastlegen når hun var delvis sykemeldt. Når hun kom tilbake til arbeidslivet ble oppfølgingen avsluttet. I tillegg uttrykte en annen arbeidstaker at hun følte at fastlegen hennes forsto hennes utfordringer, og at hun hadde behov for bistand til å komme tilbake til arbeidslivet. Ved bedre støttefunksjoner på selve arbeidsplassen kunne flere langtidssykemeldte ha kommet tilbake til arbeidslivet (Ose et al., 2018). Dermed tolkes det som at det muligens ikke er for lett å få sykemelding, men at arbeidstakere søker bistand hos sine fastleger når de opplever utfordringer. Dette kan skyldes god relasjon og opplevelse av samarbeid med fastleger. Arbeidstakerne blir både sett, hørt og anerkjent, som fører til at de får mer utbytte av å samarbeide med fastlegene.

En av veilederne fortalte at mange som benyttet seg av tilbudene på Friskgården, hadde vært på mange andre tilbud tidligere. Han understrekte at ansatte på Friskgården forsøkte å oppmuntre fastleger til å henvise tidlig, ettersom sjansen for å komme tilbake til arbeidslivet reduseres når en har vært sykemeldt i mer enn åtte uker. Denne veilederen fremhevet at det er treghet i systemet som det er i dag, og at fastleger av og til er en del av det. Han fortalte at han som regel opplevde samarbeidet med fastleger bra, men av og til kunne fastleger være for passive. Passive fastleger ble beskrevet som de som ikke fulgte opp sine pasienter når de fikk tilbud på Friskgården. Flere av arbeidstakerne fortalte at fastleger hadde henvist dem til Friskgården. Fastleger selv kan ha høy arbeidsbelastning (Ose et al. 2018). Lederne kan ha utfordringer med oppfølging, og dermed burde andre tjenester involveres (Ose et al. 2018). Her menes andre tjenester enn helsevesenet, slik som NAV. Dette kan være hensiktsmessig, ettersom helsevesenet blir den eneste løsningen slik

systemet er i dag. Sykemeldte arbeidstakere blir ansett som pasienter, og ikke som arbeidstakere på arbeidsplasser (Ose et al., 2018).

Arbeidstakerne fortalte også om samarbeidet med NAV. En av arbeidstakerne fortalte at hun tidligere hadde fått bistand fra NAV til å ta utdanning. Da opplevde hun at hun fikk god hjelp. På den andre siden ble det fremhevet at hun fikk tilbud som ikke passet for henne, helt til hun kom til Friskgården. En annen arbeidstaker understrekte også at tilbudene oftest ikke møtte hennes ønsker, behov og interesser. Likevel måtte hun møte opp, slik at hun hadde rett på økonomisk bistand.

«Jeg vart bare plassert på sånne kurs, så jeg hadde jo et økonomikurs, med samme kursholderen 4 ganger tror jeg ... for at jeg skulle kunne fortsatt å få arbeidsavklaringspenger så må jeg jo gjøre opplegg som nav har sagt at jeg skal gjøre» (Arbeidstaker).

Denne informanten fremhevet at hennes motivasjon ble påvirket av det. Hun følte at hun ikke kom seg videre, og ikke fikk bistand til å ta utdanning eller komme seg ut i arbeidslivet. Hun understrekte at hun følte at hun ikke hadde noe valg, og at NAV ikke bisto henne med å nå mål om arbeidsdeltakelse. En annen arbeidstaker fortalte også om hennes møte med NAV. Under det møtet fikk hun høre at hun kunne ikke få en tilpasset arbeidshverdag. Det førte til at arbeidstakeren var lei seg og forsøkte å stille spørsmål til den ansatte på NAV. Den ansatte tok seg ikke tid til dialog med arbeidstakeren. *«Jeg spurte hun fra nav, hvis jeg ikke klarer å komme i full jobb nå etter februar, hva gjør jeg da? Nei da må du søke på ting og da forsvant hun.»* (Arbeidstaker).

Opplevelse om ineffektiv koordinering og for sen igangsetting av relevante tiltak, ble også fremhevet som en utfordring ved tilbakeføring til arbeidslivet (Meld. St. 32 (2020-2021)). Det ble understreket at det er behov for at tiltakene som ble igangsatt evalueres systematisk, for å vurdere om det gir et utbytte (NOU 2021:2). Disse arbeidstakerne uttrykte at tiltakene som de fikk tilbud om ikke ga dem utbytte. Det tolkes som at det kunne skyldes manglende evaluering av tiltakene. Samtidig kan det tyde på at ansatte på NAV ikke satte søkelys på individers ønsker og mål. NAV (2021) hevder at de kan bistå med blant annet individuell oppfølging, arbeidsrettet rehabilitering og arbeidsplassvurderinger. Ut ifra informantenes ytringer, tolkes det likevel som at de ikke opplevde denne bistanden.

Det blir uttrykt at NAV utfører sin vurdering med søkelys på gapet mellom arbeidstakers funksjon og kravene på arbeidsplassen (Ness, 2017). Magnussen et al. (2006) hevdet at arbeidstakere kan oppleve mangel på fleksibilitet og hensyn til individuelle behov ved samarbeid med sosiale sikkerhets- og arbeidskontorer. Det ble fremhevet at arbeidstakeres interesser ikke ble hørt, og de kunne bli presset i feil retning (Magnussen et al., 2006). En av arbeidstakerne fortalte om ulike praksisplasser hun fikk tilbud om. På noen arbeidsplasser opplevde hun at arbeidskravene ikke møtte hennes helsemessige forutsetninger. På en annen praksisplass fremhevet hun at hun trivdes, men at praksis og deltakelsen på Friskgården samtidig ble for utfordrende.

Magnussen et al. (2006) understrekte at det er behov for en dyktig og dedikert stab i arbeidet med mennesker i utfordrende situasjoner, og at det arbeidet kan være krevende. Tilbakeføring til arbeidslivet kan være avhengig av sammensatte faktorer, både individuelle og familiære, men ikke minst av de som bistår disse menneskene (Jacobsen et al. 2015). Ergoterapeuter i arbeidet med arbeidstakere i utfordrende situasjoner kartlegger individets arbeidsevne og ønsker i sammenheng med arbeidsoppgave og omgivelsene det skal utføres i (Ness, 2017). Med dette perspektivet kunne ansatte på NAV muligens unngått å igangsette tiltak som ikke var interessante for arbeidstakere, og ikke møtte deres arbeidsevne. Det understrekes at individuelle tiltak, samt aktiv brukermedvirkning kan føre til økt motivasjon for arbeidsdeltakelsen (Ness, 2017). Ut ifra ytringene til arbeidstakere, tolkes det som de var motiverte til å være deltakende i arbeidslivet, men opplevde utfordringene med samarbeidet med staben på NAV. En av informantene uttrykte også at det i utfordrende situasjoner kan være vanskelig å forholde seg til alle de formelle kravene som stilles av NAV og arbeidsgiver.

«En sånn formell greie med arbeidsgiver og nav og i et system sånn, så kan det være krevende når du må trykke på de rette knappene, du må sette de riktige kryssene og du må levere til riktig tid og det er ganske stressende» (Arbeidstaker).

En av arbeidstakerne fortalte at hennes fastlege ved en av samtalene om eventuell sykemelding måtte ta noen blodprøver, ettersom NAV stilte krav til at en ble ivaretatt somatisk. Ness (2017) understrekte også at den tradisjonelle tilnærmingen ved behandling av arbeidstakerne tar utgangspunkt i en diagnose og medisinske behandlingene. Det foretas en vurdering om en har rett på sykelønnsordninger ut ifra ens sykdom eller skade (Øyeflaten et al., 2016). Young et al. (2005) poengterte at den biomedisinske forståelsen av ens situasjon innenfor arbeidsrettet rehabilitering

ikke er nok. Arbeidsevnen kan påvirkes av sammenhengen mellom biologiske, psykologiske og sosiale faktorer (Lammers et al., 2016).

Manglende fleksibilitet fra NAV kunne muligens forekomme ut ifra de organisatoriske krav som stilles på disse arbeidsplassene. Trygdebyråer er også arbeidsplasser, og ansatte på NAV er også arbeidstakere. De må forholde seg som alle andre til kravene som stilles på deres arbeidsplasser. Ose et al. (2018) understrekte at de norske sykelønnsordningene og oppfølgingsregimet ikke fungerer dårlig. Det ble fremhevet at det er behov for mer forskning om hvordan de ulike tiltakene fungerer (Ose et al., 2018). Med mer kunnskap om samspillet av biopsykososiale faktorer og stab som er rustet for å møte mennesker i utfordrende situasjoner, kunne flere kommet tilbake til arbeidslivet. Under denne prosessen kan det være hensiktsmessig å kartlegge faktorer til sykefraværet og individuelle mål. Samtidig burde de eventuelle tiltakene utarbeides i samarbeid med den det gjelder, og tiltakene burde evalueres underveis for å kartlegge utbyttet av dem.

6.3 Kapitteloppsummering

Gjennom dette kapitlet avdekkes det at relasjon og samarbeid mellom arbeidstakerne, ledere og andre instanser, påvirkes av ulike faktorer. Tillit blir fremhevet av både lederne og arbeidstakerne. Det kan tolkes som dette kan være en faktor i samarbeidet og relasjonsbygging som kan påvirke deltakelsen i arbeidslivet. Det kan tyde på at tillit er viktig for en god relasjon, og tilliten må bygges opp gjennom at lederne er til stede, og arbeidstakere er åpne og involverer sine ledere, samt oppfyller medvirkningsplikt. Det kom også frem at flere av lederne ikke visste om kravene de kunne stille til sine arbeidstakere. Samtidig fortalte lederne at de kunne stå i utfordrende situasjoner. Noen av lederne hadde ikke faglig kunnskap om hvordan utfordrende situasjoner skulle håndteres. Andre ledere kunne møte utfordringer i forhold til organisasjoners krav om produktivitet og ønske om å bistå arbeidstakerne. Det tolkes som at samarbeidet med andre instanser som NAV og fastlege også kan påvirkes av enkeltbehandlere som møter arbeidstakerne. Det kan påvirkes av hvor interesserte de er til å kartlegge det helhetlige bilde av ens hverdagsliv, samt hvordan de ivaretar ens individuelle behov.

7.0 Friskgården

I følgende kapittel vil både arbeidstakernes og ledernes erfaringer og opplevelser med deltakelsen på Friskgården beskrives. Veiledernes opplevelser vil være sentrale for å utdype hvordan arbeidet på Friskgården utføres. To hovedområder, arbeidsrettet rehabilitering og spesialisthelsetjenesten, vil presenteres. I lys av de teoretiske perspektivene innenfor job crafting teoriene om ledelse og mattering, vil informantenes erfaringer analyseres og drøftes. Først vil det bli presentert erfaringer av arbeidsrettet rehabilitering. Deretter presenteres erfaringer av Friskgård som bedriftshelsetjeneste. Gjennom dette kapitlet analyseres forskningsspørsmålet: *Hvordan kan tiltakene i velferdssystemet bistå mennesker i utfordrende situasjoner?*

7.1 Friskgården som arbeidsrettet rehabilitering

En veileder fortalte at Friskgården innenfor arbeidsrettet rehabilitering er et dagtilbud. Veiledere fortalte at de har egne deltakere som de fulgte opp. De fortalte at det forventes at hver enkelt veileder har mellom 10 og 20 deltakere til enhver tid. På tross av at veiledere hadde egne deltakere, fortalte de at de gjennomførte tverrfaglig samarbeid gjennom drøfting og samarbeid med hverandre. Det ble ytret at tilbudet skal imitere arbeidslivet, hvor mennesker møtte opp til faste tidspunkt, utførte ulike aktiviteter og hadde sosiale interaksjoner med andre mennesker. Denne veilederen fortalte at hverdagen på Friskgården inneholdt kurs, undervisning, trening og individuelle samtaler.

7.1.1 Samarbeid og fellesskap

En av veilederne uttrykte at prosessen med å ta imot deltakere starter før de kom til Friskgården. Veilederen sendte ut praktisk informasjon, og deretter SMS som inneholdt velkomsten. Det ble understreket at dette ble gjort for å ikke være et sterilt sykehus. En av arbeidstakerne ytret i sammenheng med dette at utformingen av Friskgården førte til at hun ikke følte seg som på et venterom. Arbeidstakerne fortalte om sine første møter med Friskgården. Flere av arbeidstakerne uttrykte at de var spente og ønsket å prøve ut tilbudet. I tillegg poengterte en arbeidstaker at hun hadde vært på rehabilitering et annet sted tidligere, og dermed var hun optimistisk. Derimot understrekte en annen arbeidstaker at hun først tenkte at hun ikke ønsket å bli henvist til Friskgården. Etersom hun visste ikke hva de kunne hjelpe henne med. Likevel takket hun ja til tilbudet. Det ble uttrykt av arbeidstakere at noen sto og ventet på dem når de kom til Friskgården. For øvrig fremhevet en av veilederne at det alltid ble sørget for at noen ventet på og tok imot deltakerne da de kom, akkurat sånn som på en ny arbeidsplass. Veilederen fortalte at deltakerne

fikk praktisk undervisning under første møte på Friskgården. Deretter hilste lederne på sine deltakere, presenterte seg og avtalte et tidspunkt for den første veiledningssamtalen. Veilederne selv fremhevet at deltakere ble møtt som på en ny arbeidsplass. Dermed velges det å trekke inn viktigheten av et arbeidsmiljø.

Trivselen og helsen til arbeidstakere kan påvirkes av arbeidsmiljøet (NOU 2021:2). Et arbeidsmiljø skal være helsefremmende, meningsfylt og oppleves som trygt (Arbeidstilsynet, 2022). Ut ifra arbeidstakernes ytringer, kan det tolkes som at både den fysiske og psykiske utformingen av Friskgården fikk dem til å føle seg velkomne. Ifølge Waddell & Burton (2006) skal arbeidet være imøtekommende, på tross av at noen har utfordringer. Det å delta i aktiviteter og arbeidsrettet rehabilitering, kan som i dette tilfellet også føre til at en knyttes til sosiale nettverk. Dette kan igjen påvirke ens helse (Aagaard & Langdal, 2019). Arbeidstakerne som deltok på Friskgården, hadde utfordringer som hindret dem fra arbeidsdeltakelse. Det ble fremhevet av arbeidstakere at de var spente på kleskoden og hvordan andre skulle se på dem. Ifølge Ose et al. (2018) kan noen arbeidstakere oppleve at både kollegaer og ledere har liten forståelse for deres situasjoner, og mene at arbeidstakere egentlig ikke er syke. Dermed antydes det at arbeidstakerne også var bekymret for hvordan veilederne på Friskgården skulle se på dem.

På tross av disse bekymringene, fortalte arbeidstakerne at de opplevde sitt første møte med Friskgården som positivt. De uttrykte at de ble godt mottatt, og alder og klærne de hadde på seg spilte ingen rolle. Ingen så spesielt på dem. Arbeidstakerne fortalte at de ble møtt på en hyggelig og respektfull måte, og at de følte seg velkomne. En arbeidshverdag innebærer også samhandling med andre, både kollegaer og ledere (Wrzesniewski & Dutton, 2001). På Friskgården møtte arbeidstakerne også andre deltakere. På den ene siden fortalte noen av arbeidstakerne at det var lett å bli kjent med de andre deltakerne. De følte seg ivaretatt av dem med en gang. På den andre siden fortalte en av arbeidstakerne at det var litt vanskelig å komme ordentlig godt inn i fellesskapet, ettersom hun ikke var på Friskgården hver dag. På tross av at det oppsto utfordringer i starten, understrekes det at det ikke vedvarte lenge. Denne arbeidstakeren uttrykte at hun følte seg som en del av fellesskapet etter hvert. Likedan ble det i alle intervjuene med arbeidstakerne fortalt at de følte at alle deltakere var veldig ulike og hadde ulike utfordringer. Likevel hadde de et felles mål om arbeidsdeltakelse.

«Det var veldig godt når jeg kom på Friskgården, at det var folk som var litt i samme situasjon, som virket ganske gira på å komme seg ut i jobb da. Det betydde mye for meg at,

vi var liksom mange individer, men alle hadde på en måte samme mål, og det var veldig godt» (Arbeidstaker).

Ifølge Prilleltensky (2020) omhandler mattering ikke kun å ha individuell anerkjennelse, men også å føle at en har betydning i andres liv og føle seg som en del av fellesskapet. Opplevelse av disse følelsene kan påvirkes av andre (Prilleltensky, 2020). Tidligere forskning viser til at fellesskap under rehabiliteringsprosessen kan føre til at en opplever økt egeninnsikt, ettersom en kan få tilbakemeldinger (Braathen et al., 2015; Haugstvedt et al., 2011). Det å være en del av en gruppe kan føre til at en føler at noen forstår ens utfordringer (Braathen et al., 2015; Haugstvedt et al., 2011). I sammenheng med teorien, tidligere forskning og arbeidstakernes ytringer, kunne de andre deltakere på Friskgården ha en rolle i hvordan arbeidstakerne opplevde deltakelsen. På den ene siden, der det var utfordring med å bli en del av fellesskapet, opplevde ikke arbeidstakeren like stort utbytte av deltakelsen. På den andre siden, når arbeidstakere opplevde å være en del av fellesskapet, førte det til at de fikk utbytte. Utbyttet ble oppnådd ved å dele erfaringer og føle at alle hadde samme mål. Utbyttet av deltakelsen ble ikke oppnådd kun på bakgrunn av relasjon med andre deltakere. Samtlige arbeidstakere fortalte om samarbeidet med sine veiledere.

En av arbeidstakerne fortalte at hun ikke visste hvilken bakgrunn de som jobbet på Friskgården hadde. Hun poengterte at hun etter hvert erfarte at veilederne hadde mye kunnskap og erfaring. En annen arbeidstaker fremhevet at hun var skeptisk når hun først møtte veilederen sin, ettersom veilederen var veldig ung. Denne informanten sa at etter hver i samtaler med veileder, opplevde hun at veilederen hadde mye kunnskap. Væremåten til veilederen spilte veldig stor rolle, og alderen betydde ingenting. Likevel ble det poengtert av denne arbeidstakeren at det er viktig å kunne bytte veileder hvis kjemien ikke stemte.

«Det gjør jo at du tør å være litt ærlig og du tør å si både pluss og minus. Hva du tenker på så da tenker jeg på at hvis folk ikke kjenner på kjemi, at dem tør å kanskje spør om å bytte. For det tror jeg at det er så viktig i den dialogen du har med den som følger deg opp. Det det tror jeg er helt avgjørende» (Arbeidstaker)

I Magnussen et al. (2006) fremhevet at det er behov for dyktig stab i arbeidet med mennesker i utfordrende situasjoner. Behandlers personlighet spiller en rolle under rehabiliteringsprosessen. Likevel fremheves det at arbeidstakere er kapable til å utforme sine arbeids- og fritidsaktiviteter (Wrzesniewski & Dutton, 2001; Tims et al., 2022). Samtidig har arbeidstakere medvirkningsplikt

på sine arbeidsplasser (Arbeidstilsynet, 2022). Derfor antydes det på den ene siden at kjemien mellom behandlere og arbeidstakere kan ha innvirkning på rehabiliteringsprosessen. På den andre siden tolkes det som at arbeidstakere er kapable nok til å ta ansvar, og selv burde forsøke å løse utfordringene med behandlere eller bytte dem hvis det tillater seg. Dette kan være hensiktsmessig for egen rehabiliteringsprosess. Det å føle at en har betydning og anerkjennelse i sitt eget liv og samfunnet er et menneskelig behov (Prilleltensky, 2020).

En veileder fremhevet at alle har et valg. Veilederen uttrykte at veilederen noen ganger selv kunne bli oppgitt når deltakere alltid tok et valg som ikke var anbefalt. Til tross for frustrasjonen, understreket veilederen at valgene til deltakere kunne ha blitt preget av deres personlighet, som ble dannet tidlig i livet før de selv kunne påvirke eget liv. Det ble poengtert at veilederen dermed var opptatt av å kartlegge ens familiære forhold. På tross av at arbeidstakere kan være både kapable og pliktige til å ta ansvar i eget liv og hverdagsaktiviteter, kan det oppstå utfordringer. Alle hverdagsaktiviteter er avhengige av både personlige og kontekstuelle faktorer (Tims et al., 2022).

Veilederne fortalte at målene for rehabiliteringsprosessen ble utarbeidet i samarbeid med deltakerne etter kartleggingen. Veilederne uttrykte at de startet med et vurderingsopphold. De ble sammen med deltakerne enige om dette tilbudet var riktig for deltakeren. Hvis svaret var ja, utarbeidet de sammen en rehabiliteringsplan. Det ble fremhevet av veilederen at rehabiliteringsplan inneholdt bakgrunn for hvorfor en benyttet seg av dette tilbudet, samt informasjon om arbeidstilknytting. I tillegg ble sykemeldingsgrad, varighet og historikk av sykefraværet kartlagt. Veilederne understrekte at de også kartlagte andre faktorer i deltakeres liv som kunne påvirke arbeidsdeltakelsen. Veiledere fremhevet at faktorer i privatlivet kan påvirke ens arbeidsevne. *«Oftest så er det sånn sammensatt greie, vi snakker jo mye om det 24/7 perspektivet»* (Veileder).

En av arbeidstakerne uttrykte at samtaler med veilederen var konstruktive, og tok utgangspunkt i både arbeidsrelaterte og hjemmerelaterte faktorer. Hun fremhevet at veilederne på Friskgården var flinke å se hele bildet. *«Det hadde mye å si for å bygge opp et slags selvfølelse igjen. For det var skikkelig på bunn når jeg kom dit.»* (Arbeidstaker). Det kan være flere faktorer som kan påvirke tilbakeføring til arbeidslivet, ikke kun de medisinske faktorer (Dekkers-Sánchez, 2010; Ose et al., 2018). Ut ifra ergoterapeutisk tilnærming, kartlegges det også hvordan ens omgivelser kan påvirke ens aktiviteter, ikke kun medisinske faktorer (Ness, 2017). Det kan være sammensatte årsaker som

både fører til sykefraværet og hindrer tilbakeføring til arbeidslivet. Det anses som hensiktsmessig å kartlegge hele hverdagsbildet av menneskers liv. Det kan antydes at hvis kun medisinske faktorer blir kartlagt, vil en få standardiserte tiltak. Ifølge Ness (2017) tar ikke standardiserte tiltak utgangspunkt i ens individuelle mål og ressurser, og de hindrer medvirkning i eget liv. Ut ifra intervjuene til arbeidstakerne, kan det tolkes som at de opplevde at veilederne så hele bildet av situasjonen de var i. Samtidig førte det til at flere av dem kom tilbake til arbeidslivet. På den andre siden antydes det at veilederne utførte kartleggingen bevisst, og forsøkte å danne en individuell rehabiliteringsplan ut ifra deltakernes behov.

Ifølge Dekkers-Sánchez (2010) kan tilbakeføring til arbeidslivet påvirkes av negative sykdomsoppfatninger og bedringsforventninger. Det fremheves også at arbeidstakere etter at de var kommet tilbake til arbeidslivet, kunne ha en tendens til å gjenoppta sine arbeidsoppgaver for tidlig (Andersen et al., 2012). Bekymring i forhold til egen helse, og hvordan den ble påvirket av arbeidsoppgaver, kunne oppstå (Andersen et al., 2012). En av veilederne understrekte at det i starten av rehabiliteringsprosessen var søkelys rettet mot å etablere tillit. Denne veilederen fremhevet at når tilliten var etablert, kunne veilederen utfordre og bevisstgjøre deltakerne. Det ble fortalt at bevisstgjøring kunne omhandle at det ikke var farlig å ha smerter, og søkelyset ble rettet mot hva en kunne få til på tross av smerter. Veilederne fremhevet at noen deltakere trengte tid til å erkjenne sine hverdagslige mønstre som kunne føre til utfordringer. Noen av mønstrene kunne innebære at deltakerne hadde utfordringer med å sette grenser, både i privatlivet og på arbeidet, og dermed brukte opp energien sin. Veilederne fortalte at de så mye problematikk med utbrenthet blant sine deltakere.

«Uansett om man er toppleder eller ikke, så er det jo litt sånn tendens til sier aldri nei og at man på en måte enten på jobb eller privatliv. Så det er ganske sånn gjennomgående treningsoppgave her da, det er jo prioritere og sette grenser for å egentlig bruke mere energi på det man faktisk opptatt av. Og som er bra for seg selv» (Veileder).

I samsvar med veiledernes erfaringer, uttrykte flere av arbeidstakerne at de jobbet mye med å porsjonere energien sin og lære å si nei for å unngå utbrenthet. Arbeidstakerne fremhevet at deltakelsen på Friskgården lærte dem å senke skuldrene, og at det var greit å ta en pause. En av arbeidstakerne fortalte at det å sette grenser for seg selv ikke alltid var like behagelig, men hun lærte hvordan hun skulle gjøre det under deltakelsen. Det ble understreket av en arbeidstaker at uten deltakelsen på Friskgården, ville hun ikke kommet tilbake til fulltidsstilling. Uten disse

mestringsstrategiene ville hun ikke mestret arbeidshverdagen. Magnussen et al. (2006) understrekte at arbeidslivet som det er i dag krever at arbeidstakere har full produksjonskapasitet. På den andre siden antydes det i job crafting teorien at arbeidstakere selv har evne til å endre sine arbeidshverdager (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Ut ifra informantenes ytringer tolkes det som at de endret sine egne arbeidshverdager, ved å si nei til å ta på seg flere arbeidsoppgaver enn de mestret. Samtidig ble det understreket av en arbeidstaker at hun endret mengden av sine relasjonelle interaksjoner under lunsjpausen. Hun fortalte at hun heller satte seg med færre kollegaer og brukte mindre energi under pausen.

«Liksom ikke alltid i den store kantina på jobben og det har vært veldig styrke for meg etterpå tilbake på jobb, at jeg setter meg på pauserommet der vi er bare 2-3 stykker om gangen» (Arbeidstaker)

Noordik et al. (2009) fremhevet også at mennesker kan ha utfordringer med å sette grenser med hensyn til sin egen helse og arbeidskapasitet. Utfordringene kan oppstå ettersom noen er vant til å jobbe 100 %. Individuelle faktorer som ansvarsfølelse og perfektjonisme kan også spille en rolle (Noordik et al., 2009; Andersen et al., 2012). I sammenhengen med tidligere forskning, teorien job crafting og informantenes ytringer, antydes det at det kan være hensiktsmessig å kartlegge ens mønstre i hverdagen og hvordan de ulike mønstrene kan påvirke ens helse. Å sette grenser og bekymre seg for sin helse, er en gjennomgående utfordring hos flere arbeidstakere. Samtidig kan disse mønstrene hindre varig tilbakeføring til arbeidslivet.

Veilederne ble videre stilt spørsmål om hvilke mål deltakerne oftest utformet. En av veilederne fremhevet at det er to hovedmål for deltakelsen på Friskgården. Det ene målet er varig tilbakeføring til arbeidslivet, og det andre målet omhandler styrking av egen helse. Det ble understreket at målene evalueres underveis. Veilederne poengterte flere ganger at deltakerne skulle ha en aktiv rolle i sin egen rehabiliteringsprosess. Målene ble ikke utformet av veilederne.

«Det er jo egentlig hele tanken, at man skal være, man skal ta styring på sin egen prosess og vi skal jo ikke fortelle hva du skal gjøre. Da får man jo mest langvarige effekten når man på en måte når får til å finne av det selv» (Veileder).

Veilederne understrekte at de stilte krav til sine deltakere til å være med på å styre egen prosess. De fortalte ikke sine deltakere hva de skulle gjøre. På tross av at det stilles krav, fremhevet en av

arbeidstakerne at hun følte seg trygg og ikke presset. Innenfor job crafting dimensjonen om øking av utfordrende jobbkrav, fremheves det at jobbkrav er viktige (Tims et al., 2012). Uten krav kan en oppleve misnøye og kjedsomhet. På den andre siden kan jobbkravene føre til økt stimuli og utvikling av kompetanse. Det kan igjen føre til mestringsfølelse når en oppnår kravene (Tims et al., 2012). Ut ifra veiledernes og arbeidstakernes ytringer, tolkes det som at kravene som ble stilt på Friskgården var oppnåelige. Samtidig var kravene tilstrekkelige i forhold til ressursene, og førte til at arbeidstakerne opplevde tilbakeføring til arbeidslivet. Det kan antydes at veilederne fungerte som ressursene, ettersom veilederne selv fremstilte at de fungerte som støttepersoner. De fortalte at de belyste ulike muligheter, fordeler og eventuelle ulemper ved valgene til deltakerne. Samtidig ble det fremhevet av arbeidstakerne at samtalene med og oppfølging av veiledere var en ressurs.

En av arbeidstakerne fremhevet at hun fikk tett oppfølging i starten. Det ble foretatt møter med kun henne og veilederen, og tre partsmøter hvor lederen var involvert. En annen arbeidstaker understrekte at samtaler med veilederen betydde mye for henne. Denne arbeidstakeren fortalte at veilederen var god i samspillet med henne, fikk henne til å tenke, klarte å få henne til å være til stede og ikke stresse over kommende gjøremål som måtte gjøres.

«Hun har vært veldig god i samspillet med meg da, og som gjør at jeg kom meg liksom ... jeg tenker at hvis ikke veileder her ikke har vært her den hun har vært i brikken her da så kan det vært at jeg hadde måtte ha en psykolog inn egentlig, hun har fylt egentlig mange hatter hun» (Arbeidstaker)

Gjennom ytringene til arbeidstakerne, kommer det frem at veilederne hadde bistått arbeidstakerne på ulike områder. Det kan antydes at arbeidstakerne gjennom deltakelsen, som innebar både støtte og krav, fikk et utbytte. Alle de intervjuede arbeidstakerne fremhevet at de opplevde deltakelsen som givende. Arbeidstakerne fortalte at deltakelsen for dem handlet om å kunne fokusere og jobbe med helseutfordringer, få individuelle og gruppesamtaler, samt delta i gruppeaktiviteter som trening og gruppesamtaler. En av veilederne fremhevet at deltakelsen i starten kunne handle om å frigjøre kapasiteten til å delta i noe, og å ha faste forpliktelser til å møte opp et sted. En av arbeidstakerne understrekte at det var stilt krav til deltakere om å møte til bestemt tid, og at hun skulle varsle hvis hun ikke kunne møte opp. Hun fremhevet at hun opplevde det som vennlig, ikke som formelt. Ut ifra mattering-teorien, antydes det at alle mennesker har et behov for å føle betydning og anerkjennelse (Prilleltensky, 2020). Det innebærer blant annet følelser av respekt, tilhørighet, inkludering og rettferdighet (Prilleltensky, 2020). Ytringene til arbeidstakerne tyder på

at de kjente på disse følelsene, på tross av at det ble silt krav til dem. Det kan antydes at både veilederne og andre deltakerne på Friskgården fikk arbeidstakerne til å føle seg sett og hørt. Disse faktorene kunne påvirke deres tilbakeføring til arbeidslivet positivt.

7.1.2 *Tilbakeføring til arbeidslivet og oppfølging*

I tidligere forskning kom det frem at sykemeldte arbeidstakere, kan oppleve at bistand fra hjelpetjenesten kunne by på for sen igangsetting av relevante tiltak, og at arbeidstakere ikke ble hørt (Magnussen et al., 2006; Meld. St. 32 (2020-2021)). Veilederne fra Friskgården fremhevet at deltakerne etter en stund hadde fulgt tiltaket, og det ble rettet søkelys mot tilbakeføring til arbeid. Samtidig reduseres oppmøte på Friskgården når arbeidsdeltakelsen øker. Det ble understreket av en veileder at deltakere ikke skal kureres til å fungere på Friskgården. Dermed setter de søkelys på arbeidet tidlig. En av arbeidstakere uttrykte at hun opplevde det som positivt.

«Det var egentlig når jeg kom på Friskgården at jeg følte at jeg, at det var satt en plan, der det var liksom arbeidspraksis i, som var liksom det ene delmålet også var det jobb som det andre. Det følte jeg vi jobbet konsekvent og konkret mot noe da» (Arbeidstaker).

Det ble fremhevet av veilederne at ikke alle deltakerne hadde arbeidstilknytting eller ønsket å komme tilbake til samme arbeidsplass. Da ble et av delmålene til deltakerne å komme seg ut i praksis. Veilederne understrekte at deltakerne selv må ta ansvar og finne en praksisplass. De kunne bistå deltakerne med å vurdere og diskutere om eventuelle praksisplasser egnet seg til deltakernes arbeidsevne. Samtidig kunne de bli med på møter med eventuelle praksisplasser, arbeidsgivere og NAV. En av veilederne understrekte at Friskgården er mellom helsevesenet, arbeidsgivere og NAV. Veilederne fremhevet at de ofte jobbet med opptrappingsplaner og eventuelle tilretteleggingsbehov. Det ble uttrykt at det oftest var hensiktsmessig å starte i en lavere prosent, med kortere dager. Dette var fordi full overgang fra 0 til 100 % kan være krevende for en. En av veilederne understrekte at andre rehabiliteringstilbud tenker at en må behandles før en skal tilbake til arbeidslivet. Det ble fremhevet at behandling og arbeidsdeltakelse på Friskgården går hånd i hånd.

Mennesker som har liten mulighet for å komme seg tilbake til samme arbeidsplass, burde ha mulighet til arbeidsrettede aktiviteter (NOU 2021:2). Det ble også understreket at det kan være hensiktsmessig å iverksette lengre prøvetid før fastansettelse, for å inkludere flere i arbeidslivet (NOU 2021:2). Det kan tyde på at praksisplasser kan være arbeidsrettede aktiviteter hvor en får

prøve seg ut i arbeidslivet. En av arbeidstakerne fremmet flere ganger at hun ønsket å prøve ut ulike arbeidsplasser. Samtidig ble det fortalt at Friskgården bisto henne med å finne praksisplasser som egnet seg til hennes arbeidsevne. Ut ifra ytringene til veilederne, antydes det at deltakerne var aktive under samhandlingene med praksisplasser. Veilederne fungerte kun som støttepersoner.

I sammenheng med at veilederen uttrykte at mange tenker at arbeidstakere må behandles først, antyder også Ness (2017) det. Den tradisjonelle tilnærmingen i behandlingen tar utgangspunkt i at en må bli frisk før en kommer tilbake til arbeidslivet. Innenfor ergoterapi fremheves det parallellitet mellom behandling og arbeidsrettede tiltak. Det settes søkelys på hva en kan få til på tross av symptomer (Ness, 2017). Gjennom intervjuene med informantene, antydes det at veilederne på Friskgården også tar utgangspunkt i hva en kan få til på tross av sine utfordringer. Deltakerne blir aktivt inkludert i sin egen rehabiliteringsprosess. Kartleggingen av det helhetlige bildet av deres hverdag bistår med å danne relevante tiltak. Det tolkes som at tidlig igangsetting av relevante tiltak kan være en faktor som bistår mennesker i å komme tilbake til arbeidslivet. Samtidig fremheves det at tilpassede arbeidsoppgaver kan være mer hensiktsmessig enn gradert sykemelding (Ness, 2017). På den andre siden uttrykte veilederne det som hensiktsmessig at arbeidstakerne opptrappet stillingsprosenten gradvis, med tilpassede arbeidsoppgaver. Det å begynne i 100 % stilling kunne være for utfordrende. Det ble ytret at noen mennesker kan ha behov for å jobbe deltid (NOU 2021:2). Gjennom intervjuene med arbeidstakerne, kom det frem at flere av dem ikke jobbet heltid. På tross av det var de deltakende i arbeid og opplevde det som meningsfullt. Dermed tolkes det at det er viktig å tilpasse arbeidsplasser, slik at flere kan jobbe deltid.

Veilederne fremhevet at når arbeidsdeltakelsen økte, minsket deltakelsen på Friskgården. Likevel ble deltakerne fulgt opp i ettertid. Arbeidstakerne fortalte at de opplevde det som positivt. En av arbeidstakerne uttrykte at det følte trygt at hun fortsatt kunne komme til Friskgården, og eventuelt ringe dem hvis hun hadde behov for det. *«Den visheten inn i meg på at fordi om at jeg ikke var her så var jeg ikke glemt, og visheten om at jeg ikke trengte å gå inn i en ny søkeprosess»* (Arbeidstaker). En annen arbeidstaker fortalte at når hun opplevde utfordringer på nåværende arbeidsplass, brukte hun sin veileder i samtalen med sin leder. Hun uttrykte at det var godt å ha noen som kjente henne og hennes mønstre, samt noen som var på lag med henne. Dermed ble det lettere å ta den samtalen med lederen, med veilederen til stede. Veilederne fortalte at oppfølging sjeldent foregår mindre enn tre måneder, og sjeldent mer enn ett år, etter at deltakere hadde sluttet på Friskgården. Det ble understreket at det er avhengig av deltakernes situasjon om hvor mye

oppfølging de trengte. Likevel var det noen faste rutiner for oppfølgingen. Både etter 6 og 12 måneder tok veilederne kontakt med sine tidligere deltakere for å følge dem opp, og hørte hvordan deres situasjon hadde utviklet seg.

Det legges vekt på at ledere skal følge opp sine ansatte (Arbeidstilsynet, 2022; Ose et al., 2018). Ut ifra arbeidstakernes ytringer, tolkes det som at det også er viktig at veilederne også fulgte dem opp. Ose et al. (2018) understrekte at ledere kan ha utfordringer med å følge opp sine arbeidstakere, ettersom de kan mangle riktige verktøy. Samtidig ble det poengtert at flere kunne ha kommet tilbake til arbeidslivet hvis det fantes bedre støttefunksjoner rundt arbeidstakere (Ose et al., 2018). Det kan tyde på at oppfølgingen etter avsluttet deltakelse på Friskgården, fungerte som en støttefunksjon som bisto arbeidstakere i utfordrende situasjoner. Samtidig kunne det redusere frafallet, ettersom de fikk støtte før de falt ut igjen.

7.1.3 Samarbeid med ledere

Gjennom intervjuene med lederne ble det stilt spørsmål om hvordan de opplevde samarbeidet med Friskgården. Lederne fortalte at de enten samarbeidet lite eller ikke i det hele tatt med veilederne. En av lederne fortalte at hun hadde to møter med veilederen. Under disse møtene snakket de om hvordan lederen kunne tilrettelegge for arbeidstakeren på arbeidsplassen. Denne lederen ytret et ønske om tettere samarbeid med Friskgården.

«Jeg kunne godt fått litt mere oppfølging andre veien eller litt mere opplysninger eller ja, innblikk da i hva de tenker og hvordan de jobber, for det aner jeg ikke, jeg vet ikke hva som skjer på Friskgården, jeg vet ikke hva de gjør, jeg vet ikke hvilke vurderinger de tar»
(Leder).

Det ble fremhevet av denne lederen at samarbeidet med en av de tidligere sykemeldte arbeidstakerne var såpass bra, at manglende oppfølging fra Friskgården ikke hadde så stor betydning. Likevel ble det understreket av lederen at ikke alle arbeidstakerne er like åpne og har like stort pågangsmot som den nevnte arbeidstakeren. Dermed ville det vært hensiktsmessig å ha tettere dialog med veilederen. Det fremheves at utfordringer med forebygging av sykefraværet ikke ligger i at arbeidsgivere ikke er flinke nok (Ose et al., 2018). Det ligger i at systemet ikke er utformet for å håndtere utfordringer i arbeidslivet. Samtidig trekkes det frem at det er lite arbeidsgivere kan gjøre alene, og samarbeid med hjelpetjenester er viktig (Ose et al., 2018). I sammenhengen med tidligere forskning og ledernes erfaringer, tolkes det som at det kan være

utfordrende noen ganger for ledere å følge opp sine arbeidstakere. Det kan tyde på at noe skyldes manglende kommunikasjon.

Begge veilederne fortalte at arbeidsgiverne til deltakerne kunne være veldig forskjellige. Det ble fortalt av veilederne at noen ledere kunne være veldig interesserte i hvordan Friskgården jobbet, mens andre kunne se på Friskgården som en belastning. En av veilederne trodde det kunne ha sammenheng med hvordan lederne så på sine arbeidstakere. «*Dem er mer sann kom tilbake når du er frisk eller her ønsker vi å vite når vedkommende kommer tilbake eller om de skal gi jobben til noen andre*» (Veileder). Denne veilederen understrekte at noen ledere også kunne invitere veiledere på en-til-en møter og personalmøter, og var genuint interesserte. Det ble fremhevet av veilederne at mye kunne skyldes både lederes personlige egenskaper og erfaringer, samt organisasjonsrammer i forhold til økonomiske ressurser.

En av veilederne uttrykte at det ikke heller alltid er behov for å involvere ledere. Noen ganger kan deltakerne ønske å bytte arbeidsplass. Andre ganger kan deltakerne og lederne ha god dialog med hverandre. Behovet for å involvere veilederne ble sett på som unødvendig. I tillegg ble det understreket at deltakerne selv styrte prosessen sin. Det er de som bestemte hvor mye de ønsket å involvere sine ledere. Veilederen fremhevet at det ble kartlagt hvorfor eventuell dialog mellom ledere og veiledere var uønsket. Etter denne kartleggingen kunne de forsøke å oppmuntre arbeidstakerne til å involvere lederne og løse opp i de eventuelle utfordringene. Likevel var det deltakerne selv som bestemte hvordan de ønsket å utforme sin egen rehabiliteringsprosess.

Gjennom intervjuene med veilederne, går det igjen at deltakerne selv bestemmer hvordan de ønsker å utforme sin rehabiliteringsprosess. Viktigheten av dialog mellom ledere og arbeidstakere blir fremhevet i tidligere forskning (Arbeidstilsynet, 2022; NAV, 2021; Fløtten & Jordfald, 2019). Det kan tyde på at dialogen mellom noen ledere og arbeidstakere den ene siden har vært god. På den andre siden kunne det oppstått noen misforståelser i hvorfor eventuelle ledere ikke ble mer involvert. Dermed kunne misnøye og følelse av mangelfullt samarbeid oppstå blant noen ledere. På tross av dette fortalte en av lederne, som ikke hadde noe dialog med veilederne, at hun så mulig utbytte av arbeidstakerens erfaringer ved deltakelsen. Hun understrekte at det var viktig at lederne kunne spørre arbeidstakerne og lære av dem. Arbeidstilsynet (2022) fremhevet at eventuelle forebyggende tiltak kan iverksettes for flere. Dermed tolkes det at dialogen mellom arbeidstakere og ledere kan være viktig, både under rehabiliteringsprosessen og etter, for å få større utbytte av deltakelsen på Friskgården.

7.2 Friskgården som bedriftshelsetjeneste

Ledelsen kan påvirkes av lederes personlige egenskaper, økonomiske rammer i organisasjonen og arbeidstakeres mottakelighet (Martinsen, 2005). Ifølge Ose et al. (2018) kan det være hensiktsmessig å involvere andre tjenester i forebyggingsarbeidet. Ettersom lederne kan ha for lite kunnskap om ulike tiltak (Ose et al., 2018). Veilederne fremhevet at de hadde en veldig spennende og variert jobb. Jobben kunne innebære å jobbe tett opp mot ledelsen og iverksette prosjekter i forhold til arbeidsmiljøet. De kunne også bistå med ergonomi og tilpasninger. I tillegg kunne Friskgården bistå med HMS-arbeid og utforming av gode rutiner og årsplaner. Det ble beskrevet at veilederne kartlagte arbeidsmiljøet og deretter utformet relevante tiltak. En av veilederne understrekte at bedrifter som de jobbet med kunne ha behov for å følge opp sykemeldte og bistand til BHT-arbeidet. Samtidig kunne lederne ha behov for lederstøtte.

«Vi prøver å jobbe med hele organisasjonen, lederne, medarbeidere og systemet, og organisasjon. Det er jo sånn vi gjerne vil, vil ta tak i, og løse opp flokene som er her»
(Veileder).

Under intervjuene med lederne ble det stilt spørsmål om hvordan de kom i kontakt med Friskgården. En av lederne fortalte at arbeidsplassen hadde en avtale med Friskgården. Det ble fortalt av denne lederen at hun tok kontakt med Friskgården, ettersom hun hadde en arbeidstaker som hadde utfordringer med å komme tilbake til arbeidslivet. En annen leder fortalte at samarbeidet med Friskgården startet gjennom BHT-møter. Det ble fremhevet av lederen at det var mye utfordringer på arbeidsplassen. Dermed tok han kontakt med Friskgården. Denne lederen fortalte også at veilederen fra Friskgården bisto med medarbeiderundersøkelser om det psykososiale arbeidsmiljøet, og det systematiske arbeidet i forhold til HMS.

Ut ifra intervjuene med veilederne og lederne, antydes det at lederne hadde behov for bistand. Bistand omhandlet ulike områder. Likevel tok lederne selv kontakt med Friskgården og etterspurte bistand. Det ble understreket at lederne som ønsker å utvikle seg og lære mer om relasjonsferdigheter og utvikling av sine medarbeidere, har positiv innvirkning på både arbeidstakere og organisasjonen (Martinsen, 2005). I sammenheng med teorien, tidligere forskning og informantenes ytringer, tolkes det som at disse lederne ønsket å utvikle seg selv, sine arbeidstakere og lære om hvordan de kunne håndtere utfordrende situasjoner.

Det ble understreket av en veileder at det i utgangspunktet er bedrifter som bestiller bistand og forteller om sine behov. Likevel ble det fremhevet at veilederne foretok grundig kartlegging, og sammen med bedrifter fant de ut hvilke behov bedriftene hadde. En av veilederne fortalte at kartleggingen av behovene i bedrifter foregikk gjennom fokusgruppeintervjuer og semistrukturerte, individuelle intervjuer. Det ble understreket at bistand kom ut ifra hvilke behov arbeidsplasser hadde. Det ble fremhevet at det er viktig å lytte til sine kunder, hvilke behov de hadde og igangsette tiltak ut ifra kartleggingen som ble gjort. I tillegg fremhevet veilederne at tiltakene kunne justeres. Alt var avhengig av hva kundene ønsket og anså som hensiktsmessig. Samtidig fremhevet en veileder at de samarbeidet tett med ledere, tillitsvalgte og verneombud ved igangsetting av tiltak. Veilederen understrekte at samarbeid var viktig for å bygge tillit.

«Det er i samarbeid at det er tett samarbeid og dialog, og det vi kommer ikke å si at sånn må dere gjøre det nå. Nei. Da tror ikke vi har fått då mye oppdrag. Nådd inn og heller ikke får skapt tillit» (Veileder)

Lederne ble spurt om hvordan de opplevde samarbeidet med sine veiledere. Det ble understreket av en leder at veilederne på Friskgården var rause, imøtekommende og faglig dyktige. Det fikk lederen til å føle seg ivaretatt. Samtidig fremhevet en annen leder at det var godt samarbeid med veilederne. Samarbeidet innebar muligheten til å drøfte, og det ble understreket at veilederen var god til å stille spørsmål og ikke bare ga svaret på hva de selv mente var riktig.

«Det synes jeg her funker veldig bra. Har hatt mye god veiledning og mange på samtaler drible, drøfte ting. Også er det noe jeg opplever er at veileder er god til å stille spørsmål. Ikke nødvendigvis peiser på meg at han har svaret, men hva tror du om, mere på den måten da» (Leder)

Ifølge Prilleltensky (2020) er tillit en av tre nøkkelfaktorer innenfor mattering. Det at en føler at noen har tillit til en, kan innebære at en føler at noen bryr seg, ivaretar en og har tillit til for eksempel arbeidet en utfører. Å føle på tillit kan føre til følelse av tilfredshet og rettferdighet (Prilleltensky, 2020). Det fremheves også at individuelle tiltak og aktiv brukermedvirkning under behandlingsprosessen kan føre til økt motivasjon (Ness, 2017). Ut ifra ytringene til veilederne, antydes det at de var opptatte av å bygge tillit med sine kunder. Samtidig involverte dem aktivt i både kartleggingen og utformingen av ulike tiltak. Det kan tolkes som at uten tillit og aktiv

brukermedvirkning, ville ikke veilederne fått like mange kunder. På den andre siden, uten aktiv involvering av sine kunder, ville de ikke utformet like treffsikre tiltak. Kundene ville heller ikke vært like motiverte til å benytte seg av tjenester fra Friskgården. Hvis tiltakene ikke skulle vært treffsikre, ville heller ikke kundene tatt dem i bruk eller fått utbytte av bistanden på Friskgården. Dermed tolkes det at brukermedvirkning og tillit, uavhengig om det er lederne eller arbeidstakerne, kan være faktorer som kan påvirke utbyttet av støtte fra hjelpeapparatet.

7.2.1 Arbeidsmiljø

En av veilederne understrekte at utfordringene på arbeidsplasser ofte handlet om arbeidsmiljøet. Det ble fremhevet at det kan oppstå utfordringer når det var dårlig kommunikasjon og mangel på følelse av team. Samtidig understrekte veilederen at utfordringene kunne handle om manglende tillit mellom ledere og arbeidstakere. I sammenheng med veiledernes erfaring, uttrykte en av lederne også at utfordringene i arbeidsmiljøet ofte omhandlet for dårlig kommunikasjon og avklaring. Det ble fremhevet av denne lederen at de i samarbeid med veileder fra Friskgården jobbet med å forbedre arbeidsmiljøet. Arbeidet omhandlet å bevisstgjøre medarbeidere om hvordan de kommuniserte med hverandre, samt at det var trygt å være uenig.

«For eksempel hvordan ting skal være, og hvordan vi oppfatter det. Vi må jo definere alt ned til minste millimeter nesten. Det er jo ikke vanskelig egentlig. Det var jo også at du må ok bare spørre ja, hva mener du med det. Og det å få folk til å være trygg på å være uenig, uten at du egentlig trenger å ha løsninger på det du er uenig om. I stedet for å se hva som er feil, så kan jeg jo si, hva er det du ønsker» (Leder).

Det understrekes at ledere skal involvere arbeidstakere eller deres representanter i planlegging, tilrettelegging og gjennomføring av arbeidet (Arbeidstilsynet, 2022). Samtidig understrekes det at ledere har rett til å ta den endelige avgjørelsen. Likevel skal arbeidstakere informeres, og det skal gis rom for drøfting (Arbeidstilsynet, 2022). Ut ifra det lederen fortalte, antydes det som at det har blitt forsøkt å gi rom for diskusjoner på denne arbeidsplassen. Ifølge Tims et al. (2022) nyere studier, antydes det at det kan være hensiktsmessig at arbeidstakere ikke aktivt endrer sine arbeidshverdager, ettersom det kan føre til utbrenthet. På den andre siden stilles det krav i forhold til arbeidsmiljøloven at arbeidstakere aktivt medvirker i arbeidsmiljøet sitt (Arbeidstilsynet, 2022). En av veilederne understrekte også at arbeidstakere har et ansvar for å si ifra om sine behov. Arbeidsmiljøloven ble trukket frem av denne veilederen, og det ble poengtert at arbeidstakere skal

bistå med å skape et godt arbeidsmiljø. Det er ikke bare lederens ansvar. Veilederen uttrykte at mange arbeidstakere ikke hadde kunnskap og var bevisste over hvor mye ansvar de hadde.

«Alle de andre ansatte har ikke den samme kunnskapen og kjennskapen til lovverket. Det er mange som blir overrasket når de ser det. Oi har blitt såpass med ansvar. Ja, eller blir overrasket i forhold til Folketrygdloven som sykefravær og jeg har mistet, kan jeg miste på sykepengen, hvis jeg ikke har rettmessig rett til å være sykmeldt eller ta ut egenmelding»
(Veileder)

Denne veilederen uttrykte at disse utfordringene kunne oppstå på bakgrunn av manglende informasjon og kommunikasjon, ikke på grunn av bevisste valg arbeidstakere tok. Hun fremhevet at de fleste arbeidstakere kjente på noe ansvar og ønsket å bidra til et godt arbeidsmiljø. Samtidig ble det understreket av veilederen at bedrifter burde være flinkere til å gjennomgå lovverket med alle arbeidstakere. Det ble poengtert at det burde gjøres før utfordringer oppsto, ettersom det da var lettere å ta det opp. Ut ifra ytringene til lederen og veilederen, kan det tolkes som at manglende kommunikasjon og kunnskap er en utfordring i arbeidslivet. Ifølge Tims et al. (2012) kan utfordringene på arbeidsplassen løses med å øke strukturelle jobbresurser. Det innebærer at arbeidstakere får mer ansvar, beslutningsfrihet og kunnskap om selve arbeidet (Tims et al., 2012). Dermed tolkes det at ved å gjennomgå ulike lovverk og ansvarsområder, kan arbeidstakere få mer kunnskap, som kan være en jobbresurs. Jobbresurser kan dermed føre til positiv utforming av arbeidshverdag, og arbeidstakere kan muligens utforme arbeidet sitt forsvarlig i samsvar med lovverket. Likevel tyder det på at ledere burde ta ansvar og bistå sine arbeidstakere med det. Endring av arbeidshverdag er avhengig av kontekstuelle ressurser (Tims et al., 2022).

En av veilederne uttrykte at verktøyene som arbeidstakere og ledere lærte om gjennom deltakelsen på for eksempel Langtidsfrisk, også kunne brukes i hele bedriften. Det ble fremhevet at det ikke behøvde å være et enkelt individs suksess. Det kunne bistå flere og skape en bevegelse som endret hele teamet.

«Det er jo nettopp det at leder og den ansatte sammen starter en prosess i, på bedriftens sånn at de kan bruke, utnytte de verktøyene, altså andre kan få de verktøyene som blir, vi bruker eller presenterer, og de jobber med gjennom kurset. Sånn at det ikke bare blir en sånn enkelt individs greie, men det er faktisk noe som kan være en suksess for alle, eller så skape en bevegelse og endring i hele teamet da til den ansatte» (Veileder)

Tims et al. (2022) fremhevet at nyere forskning også tyder på at den individuelle endringen og utformingen av arbeidshverdagen kunne påvirke teamet og organisasjonen. Det tolkes som at hvis et enkelt individ opplevde økt arbeidsengasjement og jobbtilfredshet, kunne det gi et positivt utslag i teamet (Tims et al., 2022). Dermed antydes det at både ledere og arbeidstakere som lærer om for eksempel sine plikter og krav, samt viktigheten av sosial støtte gjennom Friskgården, kan formidle det videre til andre arbeidstakere og ledere. Slik kan de muligens skape et bedre arbeidsmiljø.

7.2.2 Lederstøtte

Ifølge Tims et al. (2012) skal arbeidet ikke omgjøres helt. Gjennom job crafting kan noen aspekter ved arbeidet endres. Endringene av ulike aspekter kan føre til mer motivasjon, autonomi og ansvarsfølelse ved sine prestasjoner. Det fremheves at endringene en foretar kan føre til en balanse mellom jobbkrav og jobbressurser i forhold til ens personlige evner og behov (Tims et al., 2012). Veilederne fremhevet at de bisto ledere med å styrke egen helse, slik at de kunne stå lengre i jobb. Samtidig ble det understreket at noen ledere hadde behov for å styrke lederrollen. I forhold til støtten til lederrollen, ble det fortalt at veilederne bisto med bevisstgjøring om hvordan lederne kunne tilpasse arbeidsdagen sin, slik at det løftet dem opp. De følte mestring, og det ga dem energi og påfyll. Det ble beskrevet at ledere kunne oppleve utfordringer i forhold til hvordan de kunne følge opp arbeidstakere som hadde utfordringer.

«Ikke sånn at de ikke mestrer jobben sin i som helhet, men det er nok en del ledere som synes det kan være utfordrende og spesielt når du har ansatte som kanskje sliter, det å vite hvordan jeg skal håndtere det. Hvordan skal vi på en måte la gode rutiner for oppfølging»
(Veileder)

Det ble fremhevet av veilederen at mange ledere kunne være for snille og tilrettelagte for mye. Dette kunne føre til konflikter med andre arbeidstakere. Det ble understreket av veilederen at balansegangen mellom å være tydelig, og å stille krav samtidig som å være lyttende og ivaretagende, kan være utfordrende for ledere. Veilederen uttrykte at ledere også trenger påfyll, ettersom det er sjeldent at de får tilbakemelding fra arbeidstakere. Det ble fremhevet at det ofte er slik at arbeidstakere forventer å få tilbakemeldinger fra sine ledere, mens lederne selv sjeldnere får det. En av veilederne understrekte at både mellomledere og ledere kan ha utfordringer med å prioritere ressursene. De skal ivareta seg selv, sine medarbeidere og kundene, og driften skal gi

gode resultater. Samtidig ble det ytret av en veileder at ledere ikke fikk nok tid. De hadde mange andre arbeidsoppgaver, både administrativt og andre, som ikke gikk på å være personalleder. Dermed mente veilederen at det å være personalleder kunne bli glemt av og til. Det ble fremhevet at ledere som oftest var flinke til å utføre medarbeidersamtaler, men veilederen poengterte at det var ikke ledelse. Hun mente at ledelse også innebar at leder tok seg tid til spontane samtaler.

«Spesielt det med å ha det her jevnlige personalmøter, det å gjennomføre det her et medarbeidersamtalene. Det er stort sett jevnt over veldig god på, men det er en gang i året og jeg tenker at det er ikke ledelse, ledelse er faktisk å ha tid til å si hei og ta en prat. Spontant, innimellom.» (Veileder)

Under intervjuet ble lederne stilt spørsmål om hva de lærte gjennom deltakelsen på Friskgården. En av lederne fremhevet at de lærte ikke noe nytt, men fikk heller bekreftelse på at det en tenker og gjør i samarbeid med arbeidstakere var riktig. En annen leder understrekte at det gjennom deltakelsen ble dannet rom for å reflektere over ting en leder kan ifra før. Samtidig fremhevet denne lederen at hun lærte at det var lov å være streng og sette krav til sine arbeidstakere. Kravene som hun fortalte om, innebar dialogplikt og gjensidig avklaring i forhold til forventninger.

Det understrekes at relasjonelle faktorer kan påvirke endringen av arbeidshverdag. Det kan være avhengig av hvordan ledere engasjerer seg i samarbeidet (Tims et al., 2022). På den andre siden fremhever Martinsen (2005) at ledelse også er avhengig av hvordan medarbeidere engasjerer seg. Det understrekes at arbeidstakere og ledere kan ha ulike oppfatninger av hva en god relasjon er. På tross av det, er en relasjon betydningsfull i forhold til effektivitet i organisasjonen (Martinsen, 2005). Det stilles mange krav på arbeidsplasser, blant annet krav om effektivitet, produktivitet og fleksibilitet (Magnussen et al., 2006). Ut ifra erfaringer til lederne og veilederne, antydes det at det stilles mange krav til lederne. Gjennom tidligere forskning kommer det frem at støtte fra lederne kan være en faktor som kan påvirke ens opplevelse av et godt arbeidsmiljø (Dekkers-Sánchez, 2010). Det tolkes som at også støtte og tilbakemeldinger fra arbeidsgivere til ledere kan ha betydning for ledernes følelser av utøvelsen av ledelsen. Prilleltensky (2020) understrekte at følelser som anerkjennelse og følelse av betydning er avgjørende for menneskers motivasjon. Derfor tolkes det som at dette også gjelder ledernes følelser, samt hvordan de håndterer utfordrende situasjoner. Ut ifra ytringene til lederne, antydes det at bistand fra veilederne omhandlet at lederne fikk bekreftelse og støtte. Det kunne føre til at de følte seg mer trygge i sin

rolle som ledere. Det kan anses som en jobbressurs som bisto dem i å balansere jobbkravene i forhold til håndtering av utfordrende situasjoner på arbeidsplasser.

En av veilederne uttrykte at lederne forstår teorien om de ulike verktøy de lærer seg, men utfordringene kan oppstå i hverdagen når lederen er under press. Det ble fremhevet at ledes mønstre kunne vært påvirket fra tidligere generasjoner, samt hva de selv hadde lært og deres egne vaner. Veilederen fortalte at utfordringene med arbeidet med lederne kunne gå ut på at lederne ikke ønsket å slippe inn og åpne opp om alt. De ønsket å ha kontroll og var stolte. Veilederen fremhevet at det dermed var viktig å bygge tillit, slik at lederne forsto at veilederne bare ønsket å hjelpe. Det ble understreket av veilederen at han måtte balansere tålmodigheten sin, samt finne ut hvor direkte en kan være i samarbeid med lederne. Av og til måtte veilederne vente til tilliten var der før de kunne være mer direkte. Veilederen understrekte at dette arbeidet krevde at en hadde relasjons- og menneskeforståelse, og en god dose tålmodighet. Veilederen brukte også strategier som å fortelle om seg selv for å bygge tillit. Det ble også fremhevet at veilederne fulgte opp bedrifter etter at tiltakene var igangsatt. Oppfølgingen handlet om å kartlegge hvordan situasjonen på arbeidsplasser hadde endret seg, og om det var andre behov som hadde oppstått. Veilederen understrekte at Friskgården var opptatt av å forebygge. Dermed var det hensiktsmessig å kartlegge bedrifters behov før det oppsto store utfordringer. Det ble fremhevet at utfordringer kunne være der allerede. Dermed var det viktig å være på tilbudssiden, være åpne og bygge tillit.

Martinsen (2005) fremhevet også at ledernes personlighet og adferd kan spille en rolle ved utførelsen av ledelsen. Trekkforskningen antyder at ledernes personlighet er delvis biologisk bestemt. Det trekkes frem at ledes generelle intelligens og effektivitet kan påvirkes av stress, ettersom deres oppmerksomhet kan være rettet mot noe annet enn arbeidsoppgaver. På tross av denne forskningen, fremheves det at ledernes personlighet ikke endrer seg. Martinsen (2005) trekker frem at lederne kan endre seg over tid med trening. Ut ifra veilederne erfaringer, tolkes det som at ledernes personlighet kan spille en rolle. Likevel satte veilederne søkelys på relasjonsbygging og tillit. Det kan dermed tyde på at måten hjelpepersonell møter lederne på spiller en rolle. Tillit til at hjelpepersonellet ønsker å hjelpe lederne, kan føre til at lederne endrer og utvikler seg. Dermed utøves ledelsen på en mer hensiktsmessig måte i forhold til sin egen helse, velværet til arbeidstakere og organisasjonens krav.

Et av tilbudene som Friskgården kunne tilby, var et program som heter Langtidsfrisk. En av veilederne uttrykte at programmet var hensiktsmessig for arbeidstakere som hadde utfordringer

med egen helse og sto i fare for å bli sykemeldt eller var sykemeldt. Veilederen fremhevet at programmet kunne gi god effekt både for ledere og arbeidstakere, ved at ens selvbilde, mestringsevne og motstandsressurser ble styrket. Lederne uttrykte at de hadde deltatt på det. En av lederne fortalte at deltakelsen i programmet innebar både obligatoriske møter og øvelser både for deres ansatte og for lederne selv. Samtidig ble trepartssamtaler utført med lederne, arbeidstakerne og veilederne. En annen leder uttrykte at det var en åpen og lett stemning. Det var godt organisert erfaringsdeling og gruppearbeid. Begge lederne fortalte at det var betydningsfullt å utveksle meninger med andre ledere. Gjennom ledermøtene fikk de høre andres erfaringer og mestringsstrategier i forhold til hvordan lederne kunne samarbeide med sine arbeidstakere.

«Det var jo ledere der som har mye erfaring som leder og har jobbet med det hele sitt liv og har en erfaringsbank, det var veldig lærerikt, noen gode tips, på hvordan man kan nå igjennom hvis ei dør virker veldig lukket» (Leder)

Veileder fremhevet også at hun så utbytte av fellesskapet mellom ledere. Det ble fortalt av veileder at mange ledere hadde samme utfordringer, og de delte sine erfaringer og suksesshistorier.

«Det er veldig mye av de samme utfordringene som dukker opp og de deler også er det noen som har gjort seg noen erfaringer som deler de suksesshistorier. Det er jo kjempebra, fordi at gjør jo at det andre på en måte kan ta med seg det inn i den videre prosessen.» (Veileder)

Lederne påvirker hvordan arbeidshverdagen organiseres. Dermed kan de oppmuntre og fraråde arbeidstakere til å endre sine arbeidsoppgaver (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Det kan tolkes som at lederne hadde et utbytte av bistand fra Friskgården, ikke bare på grunn av godt samarbeid med veiledere. Erfaringsutveksling med andre ledere spilte også en rolle. Tidligere forskning fremhever at erfaringsdeling i en gruppe under rehabiliteringsprosessen, kunne føre til at en fikk bekreftelse og støtte fra andre som var i samme situasjon (Fjellman-Wiklund et al., 2010; Haugli et al., 2011). Dermed antydes det at når lederne deler sine erfaringer med andre, kan de lære nye mestringsstrategier. Det kan igjen påvirke arbeidstakere og hele organisasjonen positivt.

7.3 Kapitteloppsummering

Gjennom dette kapitlet ble både arbeidstakernes og lederne erfaringer av deltakelsen på Friskgården beskrevet. Til felles for både arbeidsrettet rehabilitering og bedriftshelsetjenesten, var at veilederne var opptatte av å kartlegge et helhetlig bilde av behovene deltakerne hadde. Deretter ble mål og tiltak utarbeidet i samarbeid med deltakerne. Det ble lagt vekt på relasjonsbygging, tillit og krav om at deltakerne var aktive i egen prosess. Det kom også frem at andre deltakere kunne påvirke deltakelsen på Friskgården. Både arbeidstakerne og lederne uttrykte at de opplevde det som en ressurs. Samtidig kom det frem gjennom Friskgården i BHT-delkapitlet at lederne hadde behov for tilbakemeldinger og støtte for å styrke egen lederrolle. I tillegg antydes det at det er behov for mer kunnskap om ulike plikter og krav arbeidstakere og ledere har. Dermed tolkes det som at tilbudene som velferdsstaten Norge tilbyr, burde sette søkelys på enda mer brukermedvirkning i samarbeid med både arbeidstakerne og lederne. Ytringene til informantene tyder på at god kommunikasjon både mellom ledere, arbeidstakere og behandlere, kan spille en rolle under samarbeidet. Dette kan også påvirke håndtering av utfordringer i arbeidsmiljøet og produktiviteten på arbeidsplassen.

8.0 Avslutning

Hensikten med denne studien var å utforske hva som skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet kan inkluderes igjen. Innledningsvis ble det beskrevet er det er viktig at alle som kan jobbe er arbeidsdeltakende, for å opprettholde den norske velferdsstaten (Østerud, 2020).

Aagestad et al. (2015) presenterte at psykiske plager kan knyttes til psykososiale og organisatoriske faktorer på arbeidsplasser. Gjennom denne studien kommer det frem at det ikke bare er arbeidsmiljøet som fører til at mennesker blir sykemeldt. Både tidligere forskning og informantenes erfaringer tyder på at det er sammensatte årsaker i arbeidslivet og på hjemmebane som fører til sykefraværet. Dermed tolkes det at for å inkludere mennesker igjen i arbeidslivet, kan det være hensiktsmessig å kartlegge ulike faktorer både på hjemmebane og i arbeidslivet for å forstå det helhetlige bildet av ens eventuelle utfordringer.

Det ble også beskrevet at mange mennesker kan oppleve for sen igangsetting av relevante tiltak gjennom hjelpetjenester (Meld. St. 32 (2020-2021)). Hovedfunnene tyder på at det er hensiktsmessig å kartlegge et helhetlig bilde av behovene til både arbeidstakerne og lederne som trenger bistand. Mål og tiltak burde utarbeides gjennom et samarbeid med behandler og mottaker av tilbudet. Tiltakene burde evalueres jevnlig for å vurdere utbyttet av tiltaket. Det anses at langvarig effekt av et tilbud oppnås når brukermedvirkningen benyttes effektivt. Videre kan relasjon og samarbeidet mellom lederne, arbeidstakerne og andre instanser, påvirke arbeidsdeltakelsen og tilbakeføringen til arbeidslivet. Samarbeidet og relasjoner kan bli påvirket av personlige egenskaper og organisasjoners rammer.

For å sikre høy og langvarig deltakelse i arbeidslivet, er det viktig at de ansatte opplever det som positivt å være på arbeid, samt ha muligheten til å oppleve utvikling, læring og sosialt fellesskap (St.meld.nr. 9, 2006-2007). Funnene i studien peker på at kommunikasjon og tillit er betydningsfullt under samarbeidet og relasjonsbygging. Det er uavhengig om det er lederne og arbeidstakerne som samarbeider, eller om det er behandlere involvert. Det kommer også frem at lederne kan ha behov for lederstøtten, ettersom de ikke får like mange tilbakemeldinger. Det kan også gi dem negative helsekonsekvenser. Funnene i sammenheng med mattering-teorien tyder på at det er viktig at en føler betydning og anerkjennelse, både i privatlivet og på jobb, for å kunne komme tilbake til arbeidslivet.

Et annet funn som kom frem i studien, var det at det kan være hensiktsmessig å bevisstgjøre både lederne og arbeidstakerne om hvordan de utformer sine arbeidsaktiviteter. Organisasjoner stiller krav om produktivitet. Likevel understreker teorien innenfor job crafting at ansatte kan medvirke og påvirke hvordan arbeidshverdager utformes. Det kan være hensiktsmessig å endre og utforme sine hverdagsaktiviteter, slik at en opplever balanse mellom hverdagsaktiviteter. I tillegg tyder informantenes erfaringer på at både arbeidstakerne og lederne har behov for gjennomgang av lovverk. Det kan tolkes som at hvis flere hadde kunnskap om sine plikter og krav, kunne støtteordringen fungert bedre, og flere ville igjen blitt inkludert i arbeidslivet.

Med hensyn til fremtidig forskning kunne det vært interessant og hensiktsmessig å undersøke forskjeller mellom menns og kvinners opplevelser og erfaringer. Det kunne bidratt til å få innblikk i om likheter og forskjeller i hvordan kvinner og menn håndterer arbeidshverdag og sykemeldingsperioder. I tillegg kunne det vært interessant å undersøke fastlegers, ansattes på NAV og andre instansers perspektiv på tilbakeføring og inkludering i arbeidslivet. Dette kunne være hensiktsmessig for å danne et helhetlig bilde om hvordan støttesystemet i Norge fungerer i praksis, og hvilke faktorer som påvirker samarbeidet.

Referanser

Andersen, M. F., Nielsen, K. M. & Brinkmann, S. (2012) Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders. *Scandinavian Journal of Work Environment of Health*, 38(2), 93-104. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3257>

Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2017) Den norske arbeidsmarknaden.

<https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-syssetting/innsikt/den-norske-arbeidsmarknaden/id86893/>

Arbeids- og inkluderingsdepartement (2022) Målene om et mer inkluderende arbeidsliv – status og utviklingstrekk. Rapport 2022. Hentet 8. september 2022 fra

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/faggruppen-for-ia-avtalen-har-vurdert-maloppnaelse-for-malene-i-ia-avtalen-og-droftet-status-og-utvikling-av-relevante-indikatorer/id2921033/>

Arbeids- og inkluderingsdepartement (2022) IA-avtalen 2019-2024. Hentet 28. november 2022 fra

https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/

Arbeidstilsynet (2022) Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning.

<https://www.arbeidstilsynet.no/globalassets/regelverkspdf/forskrift-om-organisering-ledelse-og-medvirkning>

Arbeidstilsynet (2022) Om regelverket.

<https://www.arbeidstilsynet.no/regelverk/om-regelverket/pageAsPdf?showAsImage=true>

Arbeidstilsynet (2022) Oppfølging av sykmeldte.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/oppfolging-av-sykmeldte/>

Arbeidstilsynet (2022) Tilrettelegging av arbeid.

<https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/tilrettelegging/>

- Aagestad, C., Tynes, T., Sterud, S., Johannessen, H. A., Gravseth, H. M., Løvseth, E. K., Alfonso, J. H., Aasnæss, S. (2015) *Fakta om arbeidsmiljø og helse 2015 status og utviklingstrekk. STAMI – rapport, 16, (3)*. <https://stami.no/publikasjon/faktabok-om-arbeidsmiljo-og-helse-2015-status-og-utviklingstrekk/>
- Berg, J., M., Dutton, J., E. & Wrzesniewski, A. (2008) What is Job Crafting and Why Does It Matter? *Positive Organizational Scholarship*. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Braun, V. & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology, 3:2*, 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braathen, T. N., Eftedal, M., Tellnes, G., & Haugli, L. (2015). Work inclusion: Self-perceived change in work ability among persons in occupational rehabilitation. *Society, Health & Vulnerability, 6(1)*, 26624. <https://doi.org/10.3402/vgi.v6.26624>
- Dekkers-Sánchez, P., Wind, H., Sluiter, J., & Frings-Dresen, M. (2010). A qualitative study of perpetuating factors for long term sick leave and promoting factors for return to work: chronic work disabled patients in their own words. In (Vol. 42). *Journal of Rehabilitation Medicine*. <https://doi.org/10.2340/16501977-0544>
- Dølvik J. E. & Steen J. R. (2019). Drivkrefter og utfordringer for den norske modellen. *Framtidens arbeidsliv: Notat 2. Fafo-notat 2019:15*. Oslo: Fafo. <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/fafo-notater/drivkrefter-og-utfordringer-for-den-norske-modellen>
- Ede, L. & Starrin, B. (2014) Unresolved conflicts and shaming processes: risk factors for long-term sick leave for mental-health reasons. In. *Nordic Journal of Social Research*. <https://doi.org/10.7577/njsr.2074>
- Fjellman-Wiklund, A., Stenlund, T., Steinholtz, K., & Ahlgren, C. (2010). Take charge: Patients' experiences during participation in a rehabilitation programme for burnout. *Journal of Rehabilitation Medicine, 42(5)*, 475–481. <https://doi.org/10.2340/16501977-0534>

- Fløtten, T. & Jordfald, B. (2019) Den norske modellen – en supermodell? LO Stat, Fafo og Spekter.
- Friskgården (u.å.) Om oss. Hentet 4. september 2022 fra <https://friskgarden.no/om-oss/>
- Hammernes, C. H. (2021). *Hva kan man gjøre for å redusere antall sykmeldte?* Hentet 10. oktober 2022 fra <https://www.ledernytt.no/sykmeldingskulturen.6273279-458588.html>
<https://www.ledernytt.no/sykmeldingskulturen.6273279-458588.html>
- Haugli, L., Maeland, S., & Magnussen, L. H. (2011). What Facilitates Return to Work? Patients Experiences 3 Years After Occupational Rehabilitation. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 573–581. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9304-6>
- Haugstvedt, K. T. S., Hallberg, U., Graff-Iversen, S., Sørensen, M., & Haugli, L. (2011). Increased self-awareness in the process of returning to work. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 25(4), 762–770. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6712.2011.00891.x>
- Helsedirektoratet (2018) Sykmelding og erklæring. *Sykemelderveileder*.
<https://www.helsedirektoratet.no/veiledere/sykmelderveileder/sykmelding-og-erklæringer>
- Jacobsen, H. B., Bjørngaard, J. H., Borchgrevink, P. C., Woodhouse, A., Fimland, M. S., Hara, K. W., et al. (2015). Describing patients with a duration of sick leave over and under one year in Norway. *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*. 22(1):72-80.
<https://doi.org/10.3109/11038128.2014.957241>
- Jardim, J. P. S., Nygård, H. T., Muller, A. E., Harboe, I., Holte, H. H. (2022) *Forskning om tiltak for å redusere sykefravær i arbeidslivet: et forskningskart (oppdatering)*. Oslo: Folkehelseinstituttet, 2022.
- Kittelsaa, A., Wik, S. E. & Tøssebro, J. (2015) Levekår for personer med nedsatt funksjonsevne: Fellestrekk og variasjon. *NTNU Samfunnsforskning Mangfold og inkludering 2015*.
<http://hdl.handle.net/11250/2360071>

- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2019) *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.) Gyldendal Akademisk.
- Kvaal, B. (2022) Friskgården opplever faglig tillit av helseforetak, tror det gir bedre samhandling. Hentet 4. september 2022 fra <https://arbeidoghelse.no/friskgarden-opplever-faglig-tillit-av-helseforetak-tror-det-gir-bedre-samhandling/>
- Kvaal, B. (2017) Full forskning på Friskgården. Hentet 4. september fra <https://arbeidoghelse.no/full-forskning-friskgarden/>
- Lammerts, L., Schaafsma, F. G., Eikelenboom, M., Vermeulen, S. J., Van Mechelen, W., Anema, J. R. & Pennix, B. W. J. H. (2006) Longitudinal Associations Between Biopsychosocial Factors and Sustainable Return to Work of Sick-Listed Workers with a Depressive or Anxiety Disorder. *Journal of Occupational Rehabilitation* 26, 70–79. <https://doi.org/10.1007/s10926-015-9588-z>
- Magnussen, L. Nilsen, S. & Raheim, M. (2007). Barriers against returning to work - as perceived by disability pensioners with back pain: A focus group based qualitative study. *Disability and Rehabilitation*, 29(3), 191-197. <https://doi.org/10.1080/09638280600747793>
- Malterud, K. (2018) *Fokusgrupper som forskningsmetode for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.
- Martinsen, Ø. L. (2015) Lederskap – spiller det noe rolle? Handelshøyskolen BI. *Institutt for ledelse og organisasjon*. <http://hdl.handle.net/11250/94091>
- Meld. St. 32 (2020 – 2021). *Ingen utenfor – En helhetlig politikk for å inkludere flere i arbeids- og samfunnsliv*. Det Kongelige Arbeids-og Inkluderingsdepartement. <https://www.regjeringen.no/contentassets/ce1f2d9ff9a64db2967817b0b337702c/no/pdfs/stm202020210032000dddpdfs.pdf>
- NAV (2021) Avventede sykemelding. <https://www.nav.no/no/person/arbeid/sykmeldt-arbeidsavklaringspenger-og-yrkesskade/sykmelding-ulike-former/avventende-sykmelding>

NAV (2021) Egen melding.

<https://www.nav.no/no/person/arbeid/sykmeldt-arbeidsavklaringspenger-og-yrkesskade/sykmelding-ulike-former/egenmelding>

NAV (2020) Har blitt sykemeldt.

<https://www.nav.no/sykmeldt>

NAV (2021) Gradert sykemelding.

<https://www.nav.no/no/person/arbeid/sykmeldt-arbeidsavklaringspenger-og-yrkesskade/sykmelding-ulike-former/gradertsykemelding>

NAV (2021) Hvem gjør hva i sykefraværsarbeidet?

https://www.nav.no/no/bedrift/oppfolging/sykmeldt-arbeidstaker/relatert-informasjon/slik-folger-du-opp-sykmeldte/hvem-gjor-hva-i-sykefravaersarbeidet_kap

NAV (2021) Sykemelding for enkeltstående behandlingsdager.

<https://www.nav.no/no/person/arbeid/sykmeldt-arbeidsavklaringspenger-og-yrkesskade/sykmelding-ulike-former/sykmelding-for-enkeltstaende-behandlingsdager>

Ness, E. (2017) Ergoterapeuter gjør arbeidsdeltakelse mulig for flere. I *Ergoterapeuten* (s. 34-37).

Noordik, E., Nieuwenhuijsen, K., Varekamp, I., Klink, J. & Dijk, F. (2011). Exploring the return-to-work process for workers partially returned to work and partially on long-term sick leave due to common mental disorders: A qualitative study. *Disability and Rehabilitation*. 33. 1625-1635. <https://doi.org/10.3109/09638288.2010.541547>

NOU 2021:2 (2021) *Kompetanse, aktivitet og inntektssikring – Tiltak for økt sysselsetting*. Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Ose, S. O., Kaspersen, S. L. & Kalseth (2018) Sykefraværsoppfølging i Danmark, Finland, Island, Nederland, Norge, Sverige og Tyskland. *SINTEF*. Prosjektnr. 102018816.
<http://hdl.handle.net/11250/2578102>

- Prilleltensky, I. (2020) Mattering at the intersection of psychology, philosophy, and politics. *American Journal of Community Psychology*, 65(1-2), 16-34.
<https://doi.org/10.1002/ajcp.12368>
- Reme, B. A., Wörn, J., Godøy, A. A., Hart, R. K., Bratsberg, B., Raum, O. (2021) Arbeidsløshet og helse. Folkehelsen etter covid-19. Pandemiens konsekvenser i ulike grupper i befolkningen. *Folkehelse rapportens temautgave Rapport 2021*. Folkehelseinstituttet, 2021.
<https://www.fhi.no/nettpub/folkehelse rapporten-temautgave-2021/>
- Sagberg, I. (2022) *ledelse* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 10. november 2022 fra <https://snl.no/ledelse>
- Statistisk sentralbyrå (2022) Personer med nedsatt funksjonsevne, arbeidskraftundersøkelsen. Hentet 1. desember 2022 fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/personer-med-nedsatt-funksjonsevne-arbeidskraftundersokelsen>
- St.meld. nr. 9 (2006 – 2007). *Arbeid, velferd og inkludering*. Det Kongelige Arbeids-og Inkluderingsdepartement.
<https://www.regjeringen.no/contentassets/35077d66b65349118f79ee74beb0ade7/no/pdfs/stm200620070009000dddpdfs.pdf>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012) Development and validation of the job crafting scale, *Journal of Vocational Behavior*, 80:1, 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2015) Job crafting and job performance: A longitudinal study, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24:6, 914-928.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Twemlow, M. & Fong, C.Y.M. (2022), "A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions", *Career Development International*, Vol. 27 No. 1, pp. 54-78. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- Tjora, A. (2021) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4.utg.). Gyldendal Akademisk.

- Townsend, E., Stanton, S. & Canadian Association of Occupational therapists. (2002). Enabling occupation: an occupational therapy perspective. *CAOT Publications*.
- Townsend, E., Polatajko, H. J. & Canadian Association of Occupational therapists. (2007). *Enabling occupation II: advancing an occupational therapy vision for health, well-being and justice through occupation*. Canadian Association of Occupational Therapists.
- Waddell, G. & Burton, A. K. (2006) Is Work Good for Your Health and Well-Being? *London: TSO (The Stationery Office)*.
- World Federation of Occupational Therapists. (u.å.). About Occupational Therapy. Hentet 15. November 2022 fra <https://www.wfot.org/about/about-occupational-therapy>
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
- Young, A. E., Roessler, R. T., Wasiak, R., McPherson, K. M., van Poppel, M. N. & Anema, J. R. (2005). A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 557-568. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8034-z>
- Zhang, F. & Parker, S., K. (2019) Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*. 40: 126-146.
<https://doi.org/10.1002/job.2332>
- Østerud, K. L. (2020) Leading the Way? State Employers' Engagement with A Disability Employment Policy. *Nordic journal of working life studies*, 11 (1), 1-20.
<https://doi.org/10.18291/njwls.122196>
- Øyeflaten, I. Opsahl, J., Eriksen, H.R., Braathen, T. N., Lie, S. A., Søren, B., Ihlebæk, C. M. & Breivik, K. (2016) Subjective health complaints, functional ability, fear avoidance beliefs, and days on sickness benefits after work rehabilitation – a mediation model. *BMC Musculoskeletal Disorders* 17, 225. <https://doi.org/10.1186/s12891-016-1084-x>

Vedlegg

Godkjenning fra NSD:

[Meldeskjema](#) / [Arbeidsliv for alle! Hva skal til at mennesker som har falt utenfor arb...](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
802815

Vurderingstype
Standard

Dato
21.11.2022

Prosjektittel

Arbeidsliv for alle! Hva skal til at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet inkluderes igjen?

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for sosialt arbeid

Prosjektansvarlig

Marianne Garvik

Student

Sandra Damuleviciute

Prosjektperiode

01.09.2021 - 02.01.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige
Særlige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)
Uttrykkelig samtykke (Personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 02.01.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 02.01.2023 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

Vi vil følge opp ved ny planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson: Henriette N. Munthe-Kaas

Lykke til videre med prosjektet!

Samtykkeerklæring:

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Arbeidsliv for alle! Hva skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet kan inkluderes igjen?»

Dette er en invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hva som skal til for at mennesker utenfor arbeidslivet, blir en del av det igjen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet vil bli gjennomført av masterstudent ved NTNU, Sandra Damuleviciute. Formålet med prosjektet er å kartlegge hva som skal til for at mennesker som har vært utenfor arbeidslivet igjen har blitt en del av det og fortsatt er det etter et år eller mere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Sandra Damuleviciute, masterstudent ved Funksjonshemming og samfunn ved NTNU er, ansvarlig for prosjektet. Prosjektet vil gjennomføres i samarbeid med Friskgården.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av deltakere i fokusgruppeintervju ved dette prosjektet er utarbeidet på bakgrunn av tidligere deltakelse i Friskgården - programmet. Eventuelle intervjupersoner vil bli kontaktet av Sandra Damuleviciute.

Hva innebærer det for deg å delta?

Ved dette prosjektet vil det benyttes kvalitativ metode; individuelle intervju og fokusgruppeintervju ved fysisk oppmøte. Det innebærer at deltakere ved individuelle intervju vil bli stilt spørsmål som gjelder deres arbeidssituasjon og deres opplevelse av hva som skulle til for at de ble yrkesaktive. Nåværende arbeidsgivere og representanter fra Friskgården vil besvare noen spørsmål også under individuelle intervju om hvordan arbeidssituasjon oppleves for dem. Deretter vil alle tre parter diskutere og reflektere sammen om ulike spørsmål i fokusgruppeintervju. Opplysningene som navn og alder samt svar fra diskusjon, vil bli samlet inn ved hjelp av lydopptak og notater. Det vil bli anonymisert i masteroppgaven og ved avslutningen av prosjektet vil opplysningene bli slettet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har omtalt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Personlige data vil bli anonymisert i masteroppgaven.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Personlige data vil bli slettet ved prosjektets avslutning i juni 2022.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opp opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Sandra Damuleviciute, student ved NTNU, master i funksjonshemming og samfunn

Mail: sandrada@stud.ntnu.no

Telefon: 90108642

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen prosjektansvarlig Sandra Damuleviciute.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Arbeidsliv for alle! Hva som skal til for at mennesker som har falt utenfor arbeidslivet, blir en del av det igjen?*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i individuelt intervju ved bruk av kvalitativ metode.
- å delta i fokusgruppeintervju ved bruk av kvalitativ metode.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Intervjuguide for arbeidstakere:

1. Kan du fortelle om hvem du er? (Alder, bakgrunn, utdanning og livssituasjonen din og ditt nettverk)
2. Hva som førte til at du ble utenfor arbeidslivet? Var du lenge på jobb før du ble sykemeldt? Sykenærvær? Fikk du oppfølging?
3. Hva gikk din hverdag ut på da? Hvordan var selvfølelsen din?
4. Hvordan fikk du vite om Friskgården?
5. Hvordan ble du tatt imot?
6. Hvordan hadde deltakelsen på Friskgården påvirket din hverdag, selvfølelsen og helse? Hva sitter du med igjen etter deltakelsen?
7. Hvilke ferdigheter kreves i det i din nåværende jobb? (fysiske og kognitive ferdigheter, samt kommunikasjons – og interaksjonsferdigheter)
8. Hvordan påvirkes arbeidsdeltakelse av fysiske-, psykososiale og organisatoriske faktorer ved din arbeidsplass? Har du tidligere erfaringer fra andre plasser?
9. Har du behov for tilrettelegging ved arbeidsplassen? Eventuelt hvilke og føler du at din arbeidsgiver har bistått deg? Får du oppfølging?
10. Hvordan kommer du deg til jobb? Har jobben tatt hensyn til det? Tilrettelegging? Påvirker det motivasjon/kapasitet til å dra på jobb?
11. Har du noen du kan snakke med hvis arbeidssituasjon blir utfordrende? Påvirker det at du blir værende i eller fraværende fra jobb?
12. Det arbeidet som du er en del av i dag, hvordan trives du? Kan du beskrive hva du liker og ikke liker. (Dagarbeid eller skift/turnus?)
13. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? (Hva opplever du som positivt og hva er eventuelt negativt?)
14. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til leder? (Hva er positivt, og hva er eventuelt negativt?)
15. Hva mener du som skal til for at en som har falt utenfor arbeidslivet, kan bli en del av det igjen?

Intervjueguide for ledere:

1. Kan du fortelle om hvem du er? (Alder, bakgrunn, utdanningen og stillingen din)
2. Hva fikk deg til å samarbeide med Friskgården?
3. Hvordan ble du tatt imot?
4. Hva som førte til at du som arbeidsgiver tok din arbeidstaker imot?
5. Hvilke holdninger har du til tidligere sykemeldte? Hull i cv?
6. Hvilke ferdigheter kreves det i jobben hos dere og hva som skal til for at kravene blir oppfylt? (fysiske og kognitive ferdigheter, samt kommunikasjons – og interaksjonsferdigheter)
7. Hvordan tilrettelegger dere for deres arbeidstakere?
8. Har arbeidstakere noen å snakke med hvis arbeidssituasjon blir utfordrende?
9. Hvordan ivaretar du dine arbeidstakere? (inkludering i beslutninger ved arbeidsoppgaver, omgivelser og psykosialmiljøet?)
10. Opplever du forskjell mellom menn og kvinner?
11. Hvordan forebygges det for sykefravær på arbeidsplassen? Har dere høyt sykefravær på deres arbeidsplass? Er dere vant med å tilrettelegge ved sykdom på denne arbeidsplassen?
12. Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? (Hva opplever du som positivt og hva er eventuelt negativt?)
13. Hvordan vil du beskrive ditt forhold til arbeidstaker(e)? (Hva er positivt, og hva er eventuelt negativt?)
14. Hvilke typer utfordringer vurderer du som mer eller mindre krevende for at arbeidstakere blir i stand til å være i varig arbeid?
15. Hva sitter du med igjen etter deltakelse på Friskgården?
16. Hva mener du som skal til for at en som har falt utenfor arbeidslivet, kan bli en del av det igjen?

Intervjuguide for veiledere fra Friskgården:

1. Kan du fortelle om hvem du er? (Alder, bakgrunn, utdanning og stillingen din)
2. Hvor lenge har du jobbet på Friskgården?
3. Hvordan opplever du å jobbe på Friskgården? Hvordan er det å jobbe med mennesker som ønsker å komme tilbake til arbeid?
4. Hvilke holdninger har du til sykemeldte? Hvorfor velger du å jobbe med denne målgruppen?
5. Anser du arbeidet ditt som samfunnsnyttig? Hvorfor? Hvorfor ikke?
6. Kan du beskrive prosessen for utvalg av deltakere i Friskgården?
7. Hvordan samarbeider dere med eventuelle arbeidsgivere?
8. Hvordan samarbeider dere med eventuelle arbeidstakere?
9. Hvordan ivaretar dere brukermedvirkning? Både av arbeidsgivere og arbeidstakere.
10. Opplever dere forskjell mellom menn og kvinner? Både arbeidstakere og arbeidsgivere (holdninger osv.)
11. Hvilke typer utfordringer vurderer du som mer eller mindre krevende for at deltakere blir i stand til å være i varig arbeid?
12. Hva mener du som skal til for at en som har falt utenfor arbeidslivet, kan bli en del av det igjen?

